



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

PLAN DE NEGOCIOS

Gimnasio con pileta climatizada en Chacras de Coria

Trabajo de investigación

POR

SERVANT, LÍA ROMINA

romina.servant@hotmail.com

DIRECTORA

LIC. MARADONA, FERNANDA

MENDOZA – 2016

**ÍNDICE DE CONTENIDO
RESUMEN EJECUTIVO**

1. INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I: PLAN DE NEGOCIOS	
1. ¿PARA QUE SIRVE EL PLAN DE NEGOCIOS?	7
2. ¿QUÉ INCLUYE UN PLAN DE NEGOCIOS?	8
3. ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE TENER UN PLAN DE NEGOCIOS?.....	8
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE VIABILIDAD	
1. VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA	9
2. FUNDAMENTACIÓN	10
3. OBJETIVO GENERAL.....	11
4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO	
1. EJERCICIO AERÓBICO.....	12
2. NATACIÓN	15
3. PILATES.....	17
4. KINESIOLOGÍA.....	18
CAPÍTULO IV: MARCO REFERENCIAL	
1. CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA DE GIMNASIOS	20
2. RELACIÓN DE LA PRÁCTICA DE LA ACTIVIDAD FÍSICA CON LA SALUD	22
CAPÍTULO V: ANÁLISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS	
1. ANÁLISIS DEL SECTOR SEGÚN EL NIVEL DE LAS VARIABLES	24
2. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE NIVEL	25
2.1. Clientes	25
2.2. Empresas.....	27
2.3 Competencia	29
2.4 Conclusiones del nivel 1	30
3 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE NIVEL 2	31
3.1 Proveedores.....	31
3.2 Posibles nuevos ingresantes.....	32

ÍNDICE

3.3 Productos Sustitutos	33
3.4 Actores estatales y no estatales.....	33
3.5 Conclusiones del nivel 2	34
4. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE NIVEL 3	34
4.1. Entorno Económico	34
4.2. Entorno sociocultural	35
4.3. Entorno político- legal	36
4.4. Entorno tecnológico	37
4.5 Conclusiones de nivel 3	37
5. DETERMINACIÓN DE LAS CONDICIONES COMPETITIVAS DEL SECTOR DE NEGOCIOS BAJO ANÁLISIS...	38
CAPÍTULO VI: ANÁLISIS DEL SECTOR INTERNO	
1. IDENTIDAD.....	40
1.1. Visión empresaria.....	41
1.2. La misión empresaria	41
1.3 Cultura empresarial.....	43
1.4. Estructura organizacional	45
CAPÍTULO VII: MARKETING Y GESTIÓN DEPORTIVA	
1. MARKETING DEPORTIVO	47
1.1. Miopía del marketing deportivo	49
2. GESTIÓN DEPORTIVA.....	50
CAPÍTULO VIII: MEZCLA DE MARKETING	
1. INTRODUCCIÓN	51
2. PRODUCTO	51
2.1. Programa	52
3. PRECIO.....	59
4. PLAZA O DISTRIBUCIÓN.....	61
4.1. Decisiones sobre el diseño del canal.....	61
4.2. Establecimiento de los objetivos y restricciones del canal.....	62
4.3. Identificación de las principales alternativas del canal	62
4.4. Cantidad de intermediarios	62
5. PROMOCIÓN.....	63
5.1. La mezcla de promoción.....	63

ÍNDICE

5.2. Objetivo de la mezcla de promoción.....	63
5.3. Instrumentos de la mezcla de promoción	63
CAPÍTULO IX: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	
1. LA ESTRATEGIA	69
2. ARQUITECTURA DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL	69
3. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS	70
CAPÍTULO X: PLAN FINANCIERO	
1. FACTIBILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA.....	73
2. VENTAS.....	74
3. COSTOS.....	77
4. INVERSIÓN INICIAL.....	79
5. TASA DE COSTO DE CAPITAL (KO).....	82
6. FLUJO DE FONDOS	82
7. CRITERIO DE DECISIÓN	85
CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES	
CONCLUSIONES.....	86
BIBLIOGRAFÍA	88

RESUMEN EJECUTIVO

1. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se desarrolla un plan de negocios que describe la implementación en la zona de Chacras de Coria del Departamento de Luján de Cuyo, de un gimnasio con pileta climatizada. Éste prestará un servicio integral que abarca la enseñanza de diferentes actividades deportivas, teniendo como principal objetivo el bienestar del cliente.

A través del plan de negocios se determina la viabilidad económica y financiera de un proyecto, es decir, si se obtendrá ganancias en el mediano y largo plazo. De todos modos no solamente se redujo el estudio a lo meramente económico, también se incluye un análisis de los recursos materiales y humanos necesarios para llevar a cabo del proyecto.

A fin de comenzar con el desarrollo del trabajo se determina en el capítulo uno la importancia de desarrollar un plan de negocios para la apertura de nuevos negocios.

En el capítulo dos se expone la idea principal de este trabajo de investigación. Luego se determina la visión, la misión, la fundamentación y los objetivos.

El capítulo tres hace referencia al marco teórico del deporte y explica el origen de algunas de las actividades física que el gimnasio ofrecerá al público. Al igual que el capítulo cuatro donde hace referencia al marco referencial y detalla desde distintos enfoques porque es importante la actividad física en el ser humano.

En el capítulo cinco se realiza el análisis competitivo del sector de negocios. Siguiendo el modelo presentado por el profesor Hugo Ricardo Ocaña en su libro “dirección estratégica de los negocios” se analizaron las variables que componen cada uno de los niveles del modelo y se determina si se presentan como oportunidades o amenazas.

INTRODUCCIÓN

Seguidamente en el próximo capítulo se efectúa un análisis interno, si bien no se pudieron determinar las fortalezas y debilidades a través de los cuestionarios que ofrece el modelo por ser una empresa que aún no está en marcha, se decide realizar un análisis de tipo aspiracional. Es decir, determinar qué tipo de visión, misión, estructura y cultura se desearía desarrollar en el gimnasio. Se sabe que una vez en marcha el mismo, se podrá realizar un análisis completo tal como lo plantea el profesor en el modelo y al mismo tiempo revisar si el rumbo elegido fue el más adecuado dada las condiciones del sector.

En el capítulo siete se describe la importancia del marketing y la gestión deportiva y las falencias que tienen estas últimas por lo cual se hace necesaria una administración sólida que guíe su proceso.

El capítulo ocho comprende el análisis del marketing mix, es decir, de las cuatro variables que componen la mezcla comercial: producto, precio, distribución y promoción.

En el capítulo nueve se determina la estrategia de negocio y de marketing. Debido a que la empresa aún no está en marcha no se puede efectuar el análisis de las otras estrategias, lo que quedará pendiente para un estudio posterior.

El último capítulo es el plan financiero. A través del mismo, y como ya lo dijimos anteriormente, se determina la viabilidad económica y financiera de llevar a cabo un proyecto de inversión. Luego de estimar las ventas, los costos, determinar el punto de equilibrio y realizar el flujo de fondos utilizamos dos criterios de decisión. El primero es el VNA, valor actual neto, y el segundo es la TIR, tasa interna de retorno.

Para concluir con el plan de negocios se arriba a las conclusiones. En ésta última parte de la investigación básicamente se concluye si conviene o no llevar a cabo el proyecto y por qué.

CAPÍTULO I

PLAN DE NEGOCIOS

Planear

Planear es una forma de anticipar el futuro, al realizar esta acción un empresario, empleado o emprendedor anticipa el entorno al cual se enfrentará su empresa y/o negocios y que decisiones requiere tomar hoy para determinar la mejor forma de alcanzar sus objetivos, nos permite reducir lo más posible la incertidumbre y los riesgos asociados con el propio entorno del negocio o empresa en el cual se participa o desea participar.

Plan de negocios

Según Jack Fleitman un plan de negocios se define como un instrumento clave y fundamental para el éxito, el cual consiste en una serie de actividades relacionadas entre si para el comienzo o desarrollo de una empresa. Así como una guía que facilita la creación o el crecimiento de una empresa. (Fleitman, 2000)

Es un resumen detallado sobre su empresa, los productos y servicios que suministra, las operaciones comerciales que desarrolla, cuáles son sus planes futuros, y el financiamiento con que cuenta y el que está requiriendo para su evolución empresarial.

Un Plan de Negocios es un documento que describe el desarrollo futuro de un emprendimiento, y que muestra que el mismo es factible. (Banco de la Nación, 2014)

1. ¿PARA QUE SIRVE EL PLAN DE NEGOCIOS?

Sin dudas, el Plan de Negocios es fundamental para el empresario, tanto para una gran compañía como para una PYME.

En distintas situaciones de la vida de una empresa se hace necesario mostrar en un documento único todos los aspectos de un proyecto: ya sea para su aprobación por superiores dentro de la organización, para convencer a un inversionista, para respaldar un pedido de crédito, para presentar una oferta de compraventa, o para interesar a un potencial socio.

El Plan de Negocios es la tarjeta de presentación de su empresa y de sus planes. (Ibídem)

2. ¿QUÉ INCLUYE UN PLAN DE NEGOCIOS?

El Plan de Negocios puede adoptar diversas formas y tamaños. Algunos capítulos, que son comunes a la mayoría de los Planes, incluyen:

- Una breve memoria de su empresa
- El concepto del proyecto o de la empresa
- Un resumen de los principales aspectos del Plan
- Una información que permite entender el negocio
- Una descripción de los productos y de los servicios que ofrece
- Una descripción del sector en el cual el negocio compite o competirá
- Una estrategia de mercado que contempla los productos y servicios, su promoción, precios y la distribución
- Una descripción de los Recursos Humanos: dirección, gerencia y personal
- Un plan financiero que incluye los balances pro-forma, las declaraciones de impuestos y el flujo de fondos.

3. ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE TENER UN PLAN DE NEGOCIOS?

Algunos de los beneficios que se obtienen preparando un Plan de Negocios son:

- El mismo proceso de su preparación le permite repensar su empresa e investigar algunas opciones
- Reconocer oportunidades y riesgos, y probar algunas estimaciones
- También le permitirá identificar las necesidades financieras de su negocio.
- Bajo ciertas circunstancias, se puede utilizar también para negociar créditos de proveedores
- Será de gran utilidad para informar a empleados, a socios y a otros sobre sus planes y estrategias, si así lo desea.
- Proporciona un punto de partida que le permitirá comparar el funcionamiento de su empresa. (Ibídem)

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DE VIABILIDAD PARA LA APERTURA DE UN GIMNASIO CON PILETA CLIMATIZADA

La siguiente investigación corresponde a la necesidad de implementar un plan de desarrollo empresarial para el gimnasio, donde se refleje una estructura administrativa para minimizar procesos y recursos, y de esta manera, satisfacer las necesidades de los clientes y crear sentido de pertenencia; además, posicionarlo como uno de los mejores centros deportivos en el sector.

Se espera implementar y poner en marcha en un futuro un mejor servicio del gimnasio para la comunidad a la cual va dirigido, ofreciendo al propietario y empleados conocimientos en el área administrativa y facilitando la ejecución de actividades para un mejor resultado financiero y administrativo, y así mismo, contribuir al desarrollo económico y empresarial en el sector.

1. VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA

“SYNER GYM”, es una empresa de servicios de carácter comercial, que ofrecerá el servicio de entrenamiento físico dirigido, contando con el personal adecuado que permita el bienestar de sus clientes.

El propietario de la empresa es consciente de la necesidad de crear una estructura administrativa acorde a su actividad, como ventaja competitiva, ya que en los últimos años es tan alta la competencia en el sector, que se hace necesario marcar la diferencia.

Por este motivo que se menciona en el párrafo anterior se considera que el problema es el siguiente:

“Como poner en marcha y lograr la rentabilidad de un Gimnasio con Pileta Climatizada en Chacras de Coria, aspirando a que el mismo responda a las exigencias del mercado.”

2. FUNDAMENTACIÓN

Los beneficios de tener una Actividad Física periódica son altamente superiores respecto a una vida más bien relajada, en la que no ejercitamos nuestro cuerpo y en cambio pasamos mucho tiempo en inactividad, por lo que una de las prácticas recurrentes y recomendables es justamente la elección de un deporte para practicar, y teniendo la constancia de disfrutarlo varias veces al mes. Son muchos los beneficios que tiene la práctica de deportes en la salud de la población, no sólo en cuanto al entrenamiento sino a la simple práctica del deporte de manera recreativa, simplemente por diversión o disfrutándolo con amigos o en familia.

En contraposición a una vida ligada al deporte y la actividad física periódica tenemos al sedentarismo físico, siendo considerado como la carencia de actividad física de variada intensidad, constituyendo esta costumbre la responsable de una vulnerabilidad en la salud, impidiendo al cuerpo a ofrecer una respuesta favorable ante una variada cantidad de trastornos, sobre todo en lo que respecta a enfermedades cardiovasculares. (Importancia, 2006)

La práctica del deporte ayuda a disminuir una gran cantidad de enfermedades tales como infartos de miocardio, además de lograr una reducción del peso corporal, siendo justamente una de las formas de prevenir la obesidad, además de beneficiar al cuerpo con una mayor movilidad articular, sumado a incrementar las capacidades de reacción de nuestro cuerpo y poder mejorar las habilidades corporales.

Además, el deporte ayuda a la salud en lo que respecta a nuestro día a día, contribuyendo a eliminar la sensación de cansancio que podemos sufrir si no lo practicamos frecuentemente, además de eliminar la sensación de malestar que puede aquejar a quienes tienen una vida sedentaria, sumado además a eliminar la baja autoestima que suele aparecer en aquellas personas que se encuentran disconformes con su propia imagen corporal. (Ibídem)

La mayoría de las personas comienzan a concurrir a un gimnasio por razones estéticas y deberían ser conscientes que la actividad física produce múltiples mejoras que no están a la vista, entre ellas: mejora de la circulación, regulación de la presión, disminución del colesterol, disminución del riesgo a enfermedades cardíacas, mejora de la elasticidad, etc. Es decir que más allá de la apariencia física externa, el ser humano posee un interior que debe ser cuidado. Se trata de salud y no de estética. Aquellas personas que destinan parte de sus ingresos a la actividad física son las mismas que probablemente ahorrarán en medicamentos el día de mañana.

CAPITULO II

Por lo tanto las razones por las que las personas se acercan al gimnasio van más allá de mejorar la apariencia física, disminuir el stress y prevenir enfermedades, ahora son más exigentes y buscan mejores instalaciones, recursos tecnológicos, practicas innovadoras, profesores muy calificados, la competitividad se da en un altísimo nivel. Desafortunadamente la mayoría de estas empresas carecen de una estructura administrativa, lo que conlleva a que sean dirigidas por la sola práctica y por ende estos negocios no logran ser totalmente eficientes ni rentables.

La realización de este estudio permitirá detectar y conocer aquellos aspectos a tener en cuenta al momento de implementar este tipo de negocios. La eficacia (llevar a cabo los procesos en forma correcta) y la eficiencia (hacerlo optimizando los recursos y con el menor costo posible para la organización) son fundamentales para cualquier negocio ya que de esto depende el éxito del mismo.

3. OBJETIVO GENERAL

Determinar el Plan de Desarrollo Empresarial, para conocer su posicionamiento como uno de los mejores establecimientos dedicado al entrenamiento físico de las personas.

4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) **Corto- 1 año:**
 - Alcanzar una cantidad promedio mensual de 200 clientes vinculados.
- b) **Mediano-2 años:**
 - Lograr un 15% de aumento en la cantidad promedio mensual de clientes vinculados.
 - Invertir en las maquinarias necesarias para habilitar el sector de sobrecarga.
 - Conseguir dos convenios empresariales.
- c) **Largo-5 años:**
 - Alcanzar un crecimiento del 50% con respecto al segundo año en la cantidad mensual de clientes vinculados.
 - Creación de una sede adicional ubicada en la ciudad de Godoy Cruz, que permita tener la capacidad instalada adecuada, para atender el crecimiento.
 - Establecer los requerimientos económicos, físicos, técnicos y de capital humano, para el mejoramiento del gimnasio deportivo, mediante la implementación de un estudio financiero y la determinación del punto de equilibrio.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

Este marco teórico pretende concentrar sus esfuerzos en teorías que aporten un punto de mira contextual, a la luz del cual podamos analizar la información obtenida a través de los diferentes estudios, para lograr el diseño de un plan de desarrollo empresarial, enfocado en la optimización, de sus áreas administrativas, operativas y económicas.

Hay muchas variantes de práctica deportiva para cada estilo de persona. Hay personas que por disponibilidad de tiempo, ubicación física, proximidad o preferencia personal, optan por ejercicios en gimnasios cerrados en lugar de prácticas en espacios abiertos. Dada la gran cantidad de personas que optan por la práctica de deportes en gimnasios, especialmente quienes residen en ciudades, es que resumimos la propuesta que ofrece “SYNER GYM”, detallando algunas de las principales actividades a desarrollar.

1. EJERCICIO AERÓBICO

Los aeróbicos comienzan su impresionante ascenso hacia la cumbre deportiva desde el año 1968 donde el reconocido y mencionando en diversas teorías generales Dr. Kenneth Cooper, comienza a investigar y a entender los beneficios que trae para el cuerpo humano el trabajo intenso y /o constante, también llamado hoy en día cardiovascular, especialmente para aspectos no sólo físicos, sino además mentales.

No obstante y a pesar de ya haber publicado un libro, esto dado entre los años 1971 y 1975; no fue sino hasta el año 1982 que el Dr. Cooper pudo implementar algunas de sus técnicas descritas en el libro, esto dado en el ámbito militar, ya que este diseño varias pruebas con el propósito no sólo de entrenar mejor físicamente a los soldados norteamericanos, sino además para conocer por ende las limitaciones físicas que poseía cada uno de ellos.

CAPITULO III

Las virtudes que presentaba el ejercicio aeróbico no eran del todo reconocidas por las personas en Estados Unidos, ya que incluso algunas poblaciones no conocían dicho tipo de entrenamiento; por ello el desarrollo de videos y libros promocionados por la reconocida actriz Jane Fonda, dieron por llamarlo de alguna manera, el impulso a los ejercicios aeróbicos para que estos pasaran de ser una actividad de pocos, a una casi obligatoria para las masas.

Cabe mencionar que un aspecto que dificultó la aceptación y auge del ejercicio aeróbico, fueron algunos factores como las lesiones, la falta de acompañamiento y lo monótono y aburridas que resultaban las rutinas de dicho ejercicio; sin embargo para comienzos de los años noventa esto cambio radicalmente gracias a factores como la biomecánica y el estudio de la fisiología.

Las investigaciones en ámbitos como la fisiología y la biomecánica, permitieron dar a los ejercicios aeróbicos un giro realmente inesperado, ya que estos dos ámbitos no solo disminuyeron la presencia de las temidas lesiones, sino que a su vez con la inclusión de nuevas técnicas y ejercicios eliminaron el aburrimiento y la monotonía presente en los aeróbicos; sin mencionar que a su vez aumentaron las virtudes tanto físicas como fisiológicas de dicho tipo de ejercicio.

Para el año 1995, la adecuación de la música, la danza y la expresión corporal pasaron a jugar un papel fundamental en los ejercicios aeróbicos, ya que a partir de estos factores, se pudieron comenzar a implementar los ejercicios en grupo y aquellos tan populares en la actualidad como el spinning y las rutinas dancísticas.

Cabe notar que diversas contribuciones hechas por algunos deportes como el box, el karate y la natación y otras hechas por algunas prácticas como el yoga y el tai chi, no solo aumentaron los resultados del entrenamiento aeróbico, sino también ayudaron sobresalientemente a que las personas comenzaran a entrenar bajo dicha modalidad sin importar las preferencias deportivas o religiosas. Es propio mencionar que los factores anteriormente mencionados mostraron una ventaja jamás esperada por los creadores de los ejercicios aeróbicos, la eliminación de cargas y fortalecimiento mental, lo cual atrajo consigo a muchas personas a dicho tipo ejercicio. (Reyes, 2011)



Entendemos por aeróbico todo aquello que suponga la acción mediante la cual se genera algún tipo de intercambio de oxígeno en el espacio, es decir, de transformación del aire. Usualmente, el término aeróbico se utiliza de manera popular para hacer referencia a las actividades físicas que suponen justamente un alto dinamismo y excitación respiratoria que favorecen el intercambio de gases entre el espacio externo y el sujeto que realiza determinada actividad. (ABC, 2006)

Los ejercicios de aerobio consisten en movimientos gimnásticos y de danza realizada al ritmo de la música y encadenada en base a secuencias lógicas. Para conseguir el efecto deseado, un trabajo aeróbico debe ser ininterrumpido, debe trabajar fundamentalmente los grandes grupos musculares que forman las piernas y los glúteos, debe tener una duración aproximada de 55 minutos, se realizará a una intensidad del 65% al 85% de la capacidad cardíaca máxima y se practicará con una periodicidad de dos a tres veces por semana.

La idea es lograr un buen estado físico con las debidas precauciones utilizando distintas técnicas y sin necesidad de accesorios y/o aparatos.

Dentro de los muchos beneficios de la práctica de un deporte o de una actividad física como esta se puede contemplar: el fortalecimiento del miocardio y de la masa muscular en general, el fortalecimiento de tendones y ligamentos, aumento general de la masa del corazón, aumento del volumen sanguíneo, aumento de la frecuencia cardíaca en reposo, aumento de la resistencia muscular localizada, mejora general del ritmo y la coordinación, disminución de la presión sanguínea, disminución del tejido adiposo, disminución del riesgo de problemas cardiovasculares, liberación del estrés, evade a la mente de las

preocupaciones cotidianas, aumenta el flujo de sangre a los tejidos facilitando el intercambio gaseoso y nutritivo, y la sangre durante el ejercicio se enriquece con mayor cantidad de oxígeno.

2. NATACIÓN

El origen de la natación es ancestral y se tiene prueba de ello a través del estudio de las más antiguas civilizaciones. El dominio de la natación, del agua, forma parte de la adaptación humana desde que los primeros homínidos se transformaron en bípedos y dominaran la superficie terrestre.

Ya entre los egipcios el arte de nadar era uno de los aspectos más elementales de la educación pública, así como el conocimiento de los beneficios terapéuticos del agua, lo cual quedó reflejado en algunos jeroglíficos que datan del 2500 antes de Cristo. En Grecia y Roma antiguas se nadaba como parte del entrenamiento militar, incluso el saber nadar proporcionaba una cierta distinción social ya que cuando se quería llamar inculto o analfabeto a alguien se le decía que "no sabe ni nadar ni leer". Pero saber nadar como táctica militar no se limita a las antiguas Grecia y Roma, sino que se conservó hasta las épocas actuales, pues es conocido que durante la Segunda Guerra Mundial se desarrollaron técnicas de enseñanza para las tropas combatientes.



Detalle de un vaso antiguo griego fechado en el año 570 a. C.

Se tienen indicios de que fueron los japoneses quienes primero celebraron pruebas anuales de natación en sentido competitivo, en tiempos del emperador Sugu en el año 38 antes de Cristo.

Los fenicios, grandes navegantes y comerciantes, formaban equipos de nadadores para sus viajes en el caso de naufragios con el fin de rescatar mercancías y pasajeros. Estos equipos también tenían la función de mantener libre de obstáculos los accesos portuarios para permitir la entrada de los barcos a los puertos. Otros pueblos, como los egipcios, etruscos, romanos y griegos, nos han dejado una buena prueba

CAPITULO III

de lo que significaba para ellos el agua en diversas construcciones de piscinas artificiales. Sin embargo, el auge de esta actividad física decayó en la Edad Media, particularmente en Europa, cuando introducirse en el agua era relacionado con las enfermedades epidémicas que entonces azotaban. Pero esto cambió a partir del siglo XIX, y desde entonces la natación ha venido a ser una de las mejores actividades físicas, además de servir como terapia y método de supervivencia. (Hernandez, 2002)



La natación es uno de los deportes que pueden practicar la mayoría de las personas sin tener en cuenta la edad ya que dentro del agua se tiene un bajo impacto sobre las distintas partes de nuestro cuerpo, reduciendo al máximo la tensión de los huesos y las articulaciones. Un claro ejemplo está en la carrera, cuya práctica tiene un fuerte impacto sobre las articulaciones, especialmente en los tobillos y las rodillas, debido a nuestro propio peso y la fuerza de la gravedad. Sin embargo, dentro del agua esto no sucede ya que la gravedad es distinta.

Al contrario de lo que algunas personas creen, la natación puede ser practicada de muchas formas diferentes y adaptarse a las necesidades individuales de cada persona. Esto se puede ver ya en casi todas las piscinas con la realización de nuevas actividades dirigidas por profesionales, muy diferentes a los clásicos cursos de aprendizaje. Un ejemplo de ello son los cursos para bebés, mujeres embarazadas, personas mayores, etc. Además, en los últimos años la variedad en el tipo de ejercicio se está ampliando con actividades terapéuticas, por ejemplo, para la compensación de desviaciones la columna vertebral (hiperlordosis, hipersifosis, escoliosis, hernias discales, etc), o enfermedades cardiacas, circulatorias, artrosis, artritis y obesidad.

Otra de las actividades que cada día gana más adeptos en las piscinas es el aquagym, cuya actividad, además de divertida, aporta multitud de beneficios tanto físicos como síquicos. (Hernandez, 2002)

3. PILATES

El método Pilates, o simplemente Pilates, es un sistema de entrenamiento físico y mental creado a principios del siglo XX por Joseph Hubertus Pilates, quien lo ideó basándose en su conocimiento de distintas especialidades como gimnasia, traumatología y yoga, uniendo el dinamismo y la fuerza muscular con el control mental, la respiración y la relajación.

En sus principios fue llamado Contrología (*Contrology*), por el propio Pilates, debido a que recalca el uso de la mente para *controlar* el cuerpo, pero buscando el equilibrio y la unidad entre ambos. El método se centra en el desarrollo de los músculos internos para mantener el equilibrio corporal y dar estabilidad y firmeza a la columna vertebral, por lo que es muy usado como terapia en rehabilitación y para, por ejemplo, prevenir y curar el dolor de espalda. Se practica en todo el mundo y debe su popularidad cada vez mayor a que es practicado por personajes famosos del mundo de la música, el cine, la danza o el deporte.



Los beneficios del método pilates son evidentes y han sido refrendados por especialistas médicos y fisioterapeutas; sin embargo, no hay que ver en estos movimientos el milagro escultor del cuerpo. En ocasiones Pilates se vende como un sistema que combate la celulitis o que moldea los cuerpos hasta hacer de ellos esbeltos espejos del modelo de belleza actual, cuando ese no es su objetivo.

Pilates sirve para oxigenar los músculos y lograr que la persona tome conciencia de sus articulaciones. Es una práctica que relaja y fortalece cuerpo y mente, pero como todo lo relacionado con la salud, ha de ser contemplado como un método que requiere seriedad, profesionalidad y compromiso del paciente.

Los resultados en el cuerpo comienzan a notarse a las pocas semanas de comenzar con los ejercicios pilates. Como es una actividad anaeróbica no se trabaja a nivel cardio respiratorio, los ejercicios pilates no

son de resistencia como son lo son el RPM el aeróbic o el spinning, por lo tanto no se queman calorías como en estos deportes.

El método pilates proporciona al cuerpo más beneficios que los deportes aeróbicos, ya que no busca quemar grasa y calorías sino fortalecer la musculatura y por sobre todo la conciencia corporal.

Es aconsejable practicar los ejercicios pilates con un instructor, que nos indique las posturas y posiciones correctas, así como la forma de respirar adecuada para cada ejercicio pilates. (Pilates, 2011)

4. KINESIOLOGÍA

La quinesiología, kinesiología o cinesiología (del griego κίνησις *kínēsis* 'movimiento', y *logos*, 'tratado, estudio') es el estudio científico del movimiento humano empleando los principios de las ciencias físicas, y en consecuencia, el estudio de la quinesiología abarca varias disciplinas.

El entendimiento de la kinesiología es fundamental para el análisis y tratamiento de problemas en un principio al sistema neuromusculo esquelético así como el sistema del cuerpo se ve perjudicado en su totalidad por dolencias que no afectan directamente a este. El quinesiólogo es especialista en la mejora, el mantenimiento de la capacidad fisiológica del individuo y la prevención de sus alteraciones. Su formación le permite intervenir en la recuperación y rehabilitación psicomotora, mediante la aplicación de técnicas y procedimientos de naturaleza física. No obstante, se analiza principalmente el movimiento humano (en todas sus ramificaciones) desde el punto de vista de las ciencias físicas.

Por lo tanto, el interés principal de la quinesiología es estudiar el comportamiento del movimiento en el ser humano. La quinesiología puede subdividirse en las siguientes áreas, a saber: biomecánica, anatomía musculoesquelética y fisiología neuromuscular.

La quinesiología se dedica a la compensación de las tensiones mecánicas en el organismo. Por medio de la comprobación de 12 a 42 músculos asignados a los diferentes meridianos se detectan desequilibrios tensionales provocados por una condición pernicioso o negativa. Este método permite la detección de malas distribuciones de las tensiones mecánicas, mucho antes de que se presenten molestias agudas. Con la ayuda de diferentes métodos se equilibra el cuerpo y corrigen las disfunciones y malas

CAPITULO III

condiciones. A continuación se comprueban, una vez más, los resultados del tratamiento por nuevos ensayos musculares. La quinesiología puede utilizarse también para el testeo de alimentos, medicamentos y complementos nutritivos.

CAPÍTULO IV

MARCO REFERENCIAL

1. CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA DE GIMNASIOS

En octubre de 2014 se han publicado por noveno año consecutivo los resultados de la encuesta realizada por el ACSM (American College of Sports Medicine) en referencia a las Tendencias Mundiales en la industria del Fitness.

Esta encuesta se envió online a 28.426 profesionales del sector de la actividad física y la salud, incluyendo todas las certificaciones posibles de la ACSM y se recibieron 3.403 respuestas. Las respuestas se recibieron de casi todos los continentes. Algunos países fueron Barbados, Brasil, Brunei, Costa Rica, Ecuador, Grecia, Hong Kong, Irlanda, Corea, Kuwait, Líbano, Maldivas, Mauricio, México, Países Bajos, Nueva Zelanda, Omán, Perú, Portugal, España, Tailandia, Emiratos Árabes Unidos, Estados Unidos y Reino Unido. Datos demográficos de la encuesta incluyen un 67% de mujeres y una amplia variabilidad de edades. El 45% tienen más de 10 años de experiencia en la industria y el 21% más de 20 años. Casi el 30% de los encuestados ganan más de \$50.000 al año y un 5% más de \$100.000. También se pidió a los encuestados que identificaran sus ocupaciones, y el 23,8% indicó que estaban contratados a tiempo completo o a tiempo parcial como entrenadores personales.

Al contrario que en la edición anterior este año no ha habido grandes sorpresas. El entrenamiento con peso corporal sube a la primera posición en detrimento del HIIT (Entrenamiento en Intervalos de Alta Intensidad, por sus siglas en inglés) que pasa a la segunda. Destacan nuevamente (por ejemplo, Educación, Certificación y Experiencias de los Profesionales del fitness, que fue nº1 en 2013). Los autores del estudio destacan que no aparecen de forma sorprendente 4 actividades en principio muy destacadas como Zumba, Pilates, el Ciclo Indoor, o el entrenamiento sobre plataformas inestables, todas ellas presentes en resultados anteriores, justifican que se trata de modas y no de tendencias, algo en principio discutible.

Destacamos también el entrenamiento de la fuerza, el entrenamiento personal la pérdida de peso o el yoga que logran mantenerse como tendencia mundial, y como recalca el estudio se convierten en "un desarrollo general o cambio en una situación o en la forma en que las personas se están comportando", mientras que otras actividades quedan como "capricho" o moda.

Otras tendencias que se mantienen y parece que crece su desarrollo y debemos tener en cuenta son los programas de entrenamiento para adultos y mayores, el entrenamiento en grupo y al aire libre, o la promoción de la actividad física en el ámbito laboral.

Las 20 nuevas tendencias más destacadas según siempre la ACSM son:

1. Entrenamiento con peso corporal.
2. Entrenamiento de alta intensidad en intervalos (HIIT).
3. Educación, Certificación y Experiencias de los Profesionales del fitness.
4. Entrenamiento de fuerza.
5. Entrenamiento Personal.
6. Ejercicio y pérdida de peso.
7. Yoga.
8. Programas de Entrenamiento para Adultos y Mayores.
9. Entrenamiento funcional.
10. Entrenamiento personal en Grupo.
11. Promoción de la salud en el lugar de trabajo.
12. Actividades al aire libre.
13. Wellness Coaching.
14. Entrenamiento en circuito.
15. Core Training.
16. Entrenamiento Sport-Specific.
17. Niños y ejercicio para el tratamiento / prevención de la obesidad.
18. Medidas de resultado.
19. Programas de incentivos para trabajadores.
20. Boot Camp (Thompson, 2015)

2. RELACIÓN DE LA PRÁCTICA DE LA ACTIVIDAD FÍSICA CON LA SALUD

Las relaciones entre la actividad física y la salud aglutinan un conjunto muy amplio y complejo de factores biológicos, personales y socioculturales. Dependiendo del énfasis y la manera de entender cada uno de dichos factores pueden establecerse diferentes concepciones de las relaciones entre la actividad física y la salud. Desde una concepción terapéutico-preventiva, llamada también perspectiva del resultado, la actividad física es considerada fundamentalmente como un remedio para curar o prevenir enfermedades diversas.

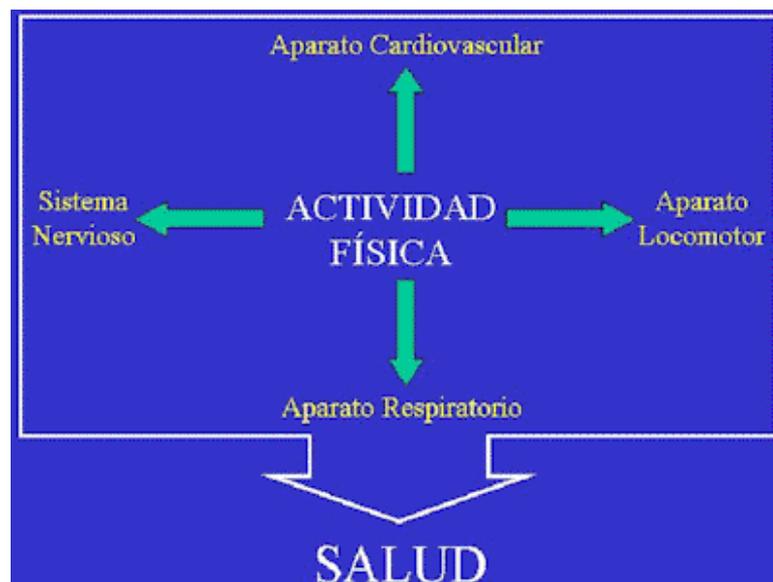
En esta concepción la enfermedad se convierte en el principal referente para explicar las relaciones entre actividad física y la salud. En otras palabras, la actividad física es buena para la salud porque previene o cura enfermedades. Desde la perspectiva de proceso la actividad física se considera fundamentalmente una experiencia personal y una práctica sociocultural, enfatizándose el potencial beneficio de la práctica de actividad física en el bienestar de las personas, las comunidades y el medio ambiente. La salud se vincula al concepto de calidad de vida, es decir, la percepción por parte de los individuos o los grupos de que se satisfacen sus necesidades y no se les niega oportunidades para alcanzar un estado de felicidad y realización personal. Desde esta perspectiva, la actividad física, además de poder prevenir o curar enfermedades, encierra potencialmente otros beneficios saludables que no se traducen en adaptaciones orgánicas. Además de sus potenciales efectos en el funcionamiento de los sistemas orgánicos, la práctica de actividad física permite entrar en contacto con uno mismo, conocer a otras personas o, simplemente, disfrutar de la práctica de las actividades físicas. En este sentido, las relaciones entre actividad física y salud no pueden objetivarse o prescribirse, sino comprenderse y orientarse en función de las características de las personas y los grupos que la practican.

Si se realizase una encuesta preguntando lo que es la Salud, posiblemente obtendríamos que todo el mundo dice saber lo que es, pero cada persona tiene un concepto distinto. No obstante, en muchas explicaciones nos enumerarían características como son la idea de bienestar, falta de enfermedad, ausencia de deficiencias...

La Organización Mundial de la Salud (OMS) en el año 1946 definió la salud como “*Un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades*”. Prima una consideración subjetiva: hay salud si, a pesar del deterioro físico, se supera un proceso de rehabilitación completo, hasta encontrarse el sujeto a gusto en su medio; no la hay si se carece

de bienestar, aún en ausencia de enfermedad. Además, con el añadido "social" de que la salud depende también de factores de la comunidad humana; no es algo que una persona pueda alcanzar aisladamente.

La Actividad Física hace referencia al movimiento, la interacción, el cuerpo y la práctica humana. Tiene tres dimensiones: biológica, personal y sociocultural. Desde una dimensión biológica (la más extendida) se define como cualquier movimiento corporal realizado con los músculos esqueléticos que lleva asociado un gasto de energía. Pero una buena definición debería integrar las tres dimensiones citadas: *“La actividad física es cualquier movimiento corporal intencional, realizado con los músculos esqueléticos, que resulta en un gasto de energía y en una experiencia personal, y nos permite interactuar con los seres y el ambiente que nos rodea”*. (Annicchiarico Ramos, 2002)



CAPÍTULO V

ANÁLISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS

Philip Kotler, en su conocido libro “Marketing” define al entorno como los actores y fuerzas externas a la empresa que afectan la capacidad de la gerencia para crear y mantener transacciones provechosas con sus clientes meta.

El autor explica como diferentes fuerzas cercanas a la compañía afectan su capacidad para servir a sus clientes y como muchas empresas ven el entorno como un elemento incontrolable al que se deben adaptar; aceptan pasivamente ese entorno y no tratan de modificarlo. Esas empresas analizan las fuerzas ambientales y diseñan estrategias que les ayudarán a evitar los peligros y aprovechar las oportunidades que presenta el entorno. Otras empresas adoptan una perspectiva de administración ambiental y con esto Kotler hace referencia a que la empresa emprende acciones agresivas para afectar a los públicos y fuerzas de su entorno de marketing, en lugar de limitarse a observarlas y reaccionar a ellas. (Kotler & Armstrong, 2001)

Los entornos organizacionales comprenden infinitas variables para analizar, por este motivo el análisis del sector del gimnasio se realizará bajo el modelo de 3 niveles que describe Hugo Ocaña en su libro “Dirección estratégica de los negocios” (Ocaña, 2012)

1. ANÁLISIS DEL SECTOR SEGÚN EL NIVEL DE LAS VARIABLES

Al analizar las variables –en sus distintos niveles- con sus relaciones lo que se trata de determinar es el atractivo del sector. Este concepto es muy amplio, dada la cantidad de variables empleadas para ello. Un sector puede ser atractivo por una o más variables y puede dejar de serlo por otras tantas. Aún más, la atraktividad o no dependerá de los objetivos que se imponga la empresa.

Es recomendable que el análisis externo a la empresa comprenda tres dimensiones o niveles de variables a considerar:

Cuadro n° 1 : Niveles de variables del sector negocios

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
Cientes	Proveedores	Variables económicas
Empresa bajo análisis	Posibles nuevos ingresantes	Variables legales
Competencia	Productos sustitutos	Variables políticas
	Distribuidores	Variables demográficas
	Actores estatales y no estatales	Variables tecnológicas
		Otras

Fuente: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS NEGOCIOS (Ocaña, 2012)

2. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE NIVEL

2.1. Clientes

a) Clientes actuales

a.1 Condiciones de la demanda

a.1.1 Tamaño del mercado.

El tamaño del mercado está constituido por todos los clientes que están dispuestos a comprar el producto en cuestión. En nuestro caso en particular el tamaño del mercado es medianamente atractivo, se intentará atraer a gente de Chacras de Coria, Luján de Cuyo y además sin comenzar el negocio, actualmente ya existen clientes a la espera de la apertura del negocio. Con esto me refiero a que los profesores que dictarán las diferentes actividades atraerán a sus actuales alumnos al nuevo establecimiento.

a.1.2 Propensión al consumo o propensión al gasto

Es indicado por la cantidad y rapidez con que los compradores destinan sus ingresos al consumo en lugar de destinarlos al ahorro o viceversa. Dada la situación socio-económica de este País, vemos que es claro que se da una propensión al consumo, debido al cambio de gobierno, inflación, pérdida de valor de la moneda, inestabilidad del valor de la moneda extranjera, son algunos de los motivos que hace que el ciudadano de hoy no se incline por el ahorro, sino por el contrario al consumo. Esto último hace una situación levemente positiva para la empresa, ya que la comunidad destinar sus ingresos al consumo, existen más probabilidades de que parte del gasto sea atribuido a satisfacciones personales, luego de cubrir necesidades básicas.

a.1.3 Poder adquisitivo

Se mide por los ingresos totales promedio de los clientes o de segmentos de ellos. Este ítem resulta poco atractivo para la empresa. “SINER GYM” cuenta con un personal de alta profesionalidad y dedicación al cliente, se utilizarán materiales de última tecnología y el gasto que todo esto implica, obliga a cobrar una cuota más alta que el promedio, por tanto sólo estarían dispuestos a pagar la misma aquellos que posean un poder adquisitivo medio-alto.

a.2 Clientes-Empresas

a.2.1 Costo de cambio a la competencia de los clientes

Existen barreras, reales o no, que dificultan el pase del cliente de una empresa a otra. Cuantas más barreras de paso existan, mayor va a ser el costo de cambio para el cliente en su decisión de ir a otra empresa. En el caso de este gimnasio debido a que no existen muchas barreras para el cambio de nuestros clientes a la competencia, esta variable se presenta como no favorable.

Esto significa que para la empresa en análisis no existen grandes barreras, como tampoco existen para las demás empresas competidoras, por este motivo el gimnasio en cuestión, debe establecer una ventaja competitiva que permita que los clientes de la competencia tomen la decisión de realizar el pase. Se considera que esta ventaja está dada por la atención personalizada y por el desarrollo de una rutina personalizada a cada cliente.

a.2.2 Demanda de servicios

Los clientes, cada vez más, demandan un producto ampliado, es decir, no se conforman ya con la sola compra de un producto, desean servicios que, en el mejor de los casos, concentren las compras en un solo lugar, o bien que posean mayores servicios asociados a los productos que compren. Esta es la gran diferenciación que se va a obtener con los demás gimnasios, más allá que exista el servicio personalizado, la empresa quiere instaurar ese mismo servicio en gimnasios con un número elevado de clientes, que ellos sientan que el profesional está atento a sus necesidades más allá que comparta la clase con otras personas. Por este motivo este ítem representa una leve oportunidad.

a.2.3 Cercanía geográfica

La mayor o menor cercanía geográfica impactará de distintas maneras en las condiciones de compra de los clientes actuales. Este ítem contiene un aspecto favorable debido a que en el largo plazo, como objetivo se ha establecido abrir nuevas sucursales para comodidad de todos los clientes.

b) Clientes potenciales

b.1 Clientes-Competencia

b.1.1 Costo de cambio de los clientes de la competencia hacia la empresa analizada

Tal cual lo analizamos en el punto anterior, los costos no son altos, por lo consiguiente más fácil será pasarse y mejor para la empresa en análisis como para las empresas competidoras, por lo tanto esto hace que esta variable no se presente como favorable.

b.1.2 Grado de fidelización de los clientes con la competencia

Fidelización es la acción comercial que trata de asegurar la relación continuada de un cliente con una empresa, evitando que sea alcanzado por la competencia. (Viscarrí Colomer & Mas Machuca, 2008)

Mientras menos fidelizada esté la clientela con la competencia, esto resulta más favorable para la empresa. Como la competencia es mucha, los clientes fidelizados son muy pocos, por este motivo se considera una gran oportunidad para acaparar clientes potenciales.

b.1.3 Fidelización por diferencias

Existen clientes o segmentos de ellos que guardan fidelización a una empresa por la creencia de que en ese lugar encuentra elementos diferenciales que no encuentra en otras empresas. Este punto es muy favorable para el gimnasio, debido a que como mencionábamos anteriormente, está a la vista de todos, que en general los gimnasios no poseen diferencias significativas como para obtener un gran número de clientes fieles al mismo, en este caso sería una gran ventaja ya que la idea del dueño es implementar esa diferencia con respecto a los demás, y la diferencia de la que hablamos es la atención personalizada a cada uno de los clientes y el plan empresarial para complementar la administración del mismo.

b.1.4 Fidelización por precios

Gran aspecto desfavorable. Ningún cliente es fiel por precios. Eventualmente podrá mantener sus compras si observa que en determinada empresa mantiene constante sus precios bajos. Existe un gran número de gimnasios que posee una cuota baja debido a que buscan obtener costos bajos, como por ejemplo la ubicación, costos de mano de obra barata, maquinarias deterioradas, etc.

2.2. Empresas

a) Empresas-clientes-Competencia

a.1 Rivalidad competitiva

Los competidores actuales son el conjunto de todas las empresas que compiten en un sector con productos similares, sirviendo a un mismo mercado o satisfaciendo una misma necesidad.

a.1.1 Números de competidores importantes

Un número importante de competidores aumenta la rivalidad del sector, bajando la rentabilidad por debajo del promedio. Sin embargo, no siempre se cumple la condición anunciada anteriormente. En efecto, si existe un gran número de competidores, con participación relativa de mercado pequeña, con estrategias competitivas de baja intensidad en cuanto a diferenciación, precio, comunicación, etc, la rivalidad no afectará la rentabilidad promedio. Por lo tanto lo consideramos como un aspecto favorable, ya que como describe Ocaña existe un gran número de competidores con participación relativa.

a.1.2 Homogeneidad de las empresas

Mientras más similares sean las empresas, menor es la rentabilidad promedio si la rivalidad entre ellas responde a mecanismos de coordinación y cooperación. En este caso, lo que observamos es un aspecto desfavorable, lo que la mayoría de los gimnasios compiten o se solidarizan, en cuanto a mantener cuotas bajas.

a.1.3 Especificidad de los activos

Para sus procesos de negocios, las empresas requieren de activos. La accesibilidad a ellos es un indicador de la rivalidad. Cuanto más fácil sea para las empresas competidoras acceder a activos específicos, mayor es la rivalidad y, por lo tanto, la rentabilidad baja en relación al promedio. Por lo tanto este aspecto es muy desfavorable para el emprendimiento, debido a que todos tienen fácil acceso a los activos, es más hasta los mismos clientes tienen acceso a maquinarias que pueden instalar en sus propias casas.

a.1.4 Costos fijos del sector

Luego de la inversión inicial de “Syner Gym”, los costos que le siguen en la mayoría serán fijos, ejemplo de algunos, pueden ser: alquiler donde se ubicará el gimnasio, salarios, mantenimiento de maquinarias, etc. Por lo tanto estos últimos irán aumentando según inflación, paritarias etc.

Como los costos totales están conformados por sus componentes fijos y variables ante una mayor participación de mercado, menores son los costos unitarios totales, que se traduce a una mayor rentabilidad para la empresa.

a.1.5 Diferenciación del servicio

A diferencia de los demás gimnasios, en el pensamiento del fundador, está clara la idea de diferenciación de servicios, y la misma está dada por la atención personalizada del cliente en grupos masivos, y la administración profesional del gimnasio, que actualmente ninguno se enfoca a planificar las actividades físicas y monetarias de los mismos.

a.1.6 Precios

Gran amenaza para la empresa. En todo sector de negocios existen precios que son indicativos o de señalamiento. Por lo general se trata del precio que fija el líder del sector y que, de alguna manera, sirve como orientación, tanto al resto de los competidores como a los compradores. Esta empresa no competirá por precios.

a.1.7 Facilidades financieras

Lo cierto es que si una empresa establece facilidades financieras para la compra de sus productos genera una ventaja competitiva si las otras no lo han hecho. La idea principal es manejar distintas formas de financiamiento, efectivo, tarjetas de crédito, descuento por débito automático, descuento por pago adelantado, etc.

2.3 Competencia

a) Acciones competitivas

a.1 Estrategias observables de la competencia

Algunas empresas manifiestan explícita o implícitamente las estrategias que desarrollan, cualquiera sea su naturaleza, pero en este sentido las otras empresas deberán tener cuidado si la manifestación estratégica de una empresa no es una especie de distracción para introducir otras estrategias. Si la estrategia es real y evidente, como por ejemplo competir con precios bajos, será una situación desfavorable para la empresa.

a.2 Capacidad del competidor principal

Las capacidades empresariales están en directa relación con las personas, los procesos y los recursos que posee y como se posicionan éstos para generar valor empresarial. Una empresa que posee un alto valor empresarial se torna un competidor importante y obliga al resto de las empresas a tratar, por lo menos, de igualar ese valor. Nuestro principal competidor es “Club del Parque” un gimnasio muy completo adaptado a todas las necesidades del cliente, con maquinarias de alta tecnología. Y “A.C.A” de Chacras de Coria con las mismas características, por esta razón se considera una gran amenaza.

2.4 Conclusiones del nivel 1

Luego de haber analizado y clasificado como oportunidad o amenaza a cada una de las variables que componen el nivel 1 del modelo utilizado corresponde ahora calificarlas.

Se utiliza para todo el modelo, es decir, para todas las variables (nivel 1-2-3) una escala que va del 1 al 5. El valor 1 corresponde a una gran amenaza (GA), el valor 2 corresponde a una leve amenaza (LA), el valor 4 se utiliza para una leve oportunidad (LO) y el valor 5 corresponde a la una gran oportunidad (GO).

A continuación presentamos el cuadro resumen del cálculo para las variables de nivel 1:

Cuadro n° 2 : Promedio de las variables de Nivel 1

Variables de Nivel 1		GO	LO	GA	LA	Valor
Clientes	Tamaño de la demanda		x			4
	Prop al consumo o gasto		x			4
	Poder adquisitivo				x	2
	Costo de cambio		x			4
	Demanda de servicio		x			4
	Cercanía geográfica	x				5
	Grado de fidelización	x				5
	Fidelización por dif.		x			4
	Fidelización por px.			x		1
Empresas	N° de competidores		x			4
	Homogeneidad de las emp.			x		1
	Especificidad de los activos			x		1
	Costos fijos del sector				x	2
	Diferenciación del servicio		x			4
	Precios			x		1
	Facilidad financiera	x				5
Competencia	Estrategia de la competencia				x	2
	Capacidad del comp. Ppal.			x		1
Promedio de las variables de nivel 1						3

Fuente: ELABORACIÓN PROPIA

A modo de conclusión el sector se considera equilibrado para las variables consideradas de nivel 1, arrojando un promedio de 3.

3 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE NIVEL 2

3.1 Proveedores

De los proveedores, interesa analizar su poder de negociación. Si el poder de negociación es alto, entonces el sector es menos favorable. El poder de los proveedores se pone de manifiesto cuando presionan, en algún sentido, a los competidores del sector para obtener algún tipo de ventajas. Por oposición, cuanto más débiles sean los proveedores en imponer precio y calidad, más fuerte es la posición de las empresas para negociar con ellos, mejorando sus rentabilidades.

Una interesante forma de estimar las condiciones de negociación entre proveedor y comprador es a través de la siguiente matriz:

Cuadro n° 3 : Matriz de la condición de negociación Proveedor/Comprador

Importancia del proveedor	Alto	La empresa compradora es vulnerable (alto poder de negociación)	Dependencia mutua (equilibrado poder de negociación)
	Bajo	Transacciones anónimas en mercados no especializados (equilibrado/bajo poder de negociación)	El proveedor es vulnerable (bajo poder de negociación)
		Bajo	Alto

Importancia del comprador

FUENTE: LIBRO "DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS NEGOCIOS" (Ocaña, 2012)

El mayor o menor poder de negociación de los proveedores está en función de:

a.1 Número de proveedores importantes

Cuando existe un gran número de proveedores importantes, las empresas del sector están en mejores condiciones de establecer ventajas respecto de la provisión de materias primas o insumos básicos. En este caso existen varios proveedores de insumos, como por ejemplo: www.mercadolibre.com.ar (cualquier material deportivo) ; www.primius.com.ar (cintas para correr, elípticos, caminadores);

www.randers.com.ar (materiales para sobrecarga); Equipamientos Fox (pesas, bicicletas, remos, etc); Cyberdine (maquinas para gimnasios, camas de pilates y aparatos profesionales de musculación y entrenamiento); Neo Dinamic, (conos, anillas, bandas,colchonetas, etc), entre otros.

a.2 Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor

En la medida en que las empresas del sector posean mayor número de sustitutos cercanos respecto a insumos y materias primas, menor será el poder de negociación de los proveedores, aunque algunos imponen calidad, precio o marca que colocan a sus productos con bajo nivel de sustitución. En este caso existen sustitutos para los productos del proveedor.

a.3 Diferenciación de los productos de los proveedores

Cuando el proveedor posee alguna diferencia notable en sus productos que determina algún tipo de ventaja transferible a las empresas competidoras del sector- en nuestro caso hablamos de tecnología como ventaja diferenciable- entonces ese proveedor aumenta su poder de negociación.

a.4 Costo de cambio de los proveedores

Nuevamente el concepto de indiferenciación del producto, similitud en los niveles de precio, paridad en las condiciones de compra, determina que las empresas competidoras del sector puedan cambiar rápidamente y sin mayores costos, este punto va depender exclusivamente del poder de financiamiento que posea cada empresa.

3.2 Posibles nuevos ingresantes

Existen factores propios del sector que obstaculizan o, por lo menos, desalientan a los nuevos competidores; a estos factores se los llama naturales o propios del sector y barreras no naturales que responden a condiciones impuestas fuera de la propia competitividad.

a) Barreras creadas por los competidores

a.1 Diferenciación de productos

La empresa bajo análisis debe intentar en principio lograr una diferenciación tal que desaliente a los competidores a ingresar al sector. Tal como se venía describiendo en párrafos anteriores, no existen diferencias que sean difíciles de imitar, por lo que podemos asegurar que no es una barrera fuerte para evitar el ingreso de nuevos competidores.

a.2 Requerimiento de capital

En la medida en que los sectores se vuelven más sofisticados, mayores capitales deberá poseer la empresa que desee ingresar al sector. El 90% de los gimnasios del Gran Mendoza no poseen niveles altos de tecnología, infraestructura, innovación, por lo tanto existen grandes posibilidades que ingresen nuevos competidores.

b) Barreras gubernamentales

Respecto a las barreras indirectas, como protección y regulación a la industria, derechos aduaneros, diferentes costos, no son relevantes en el sector. Por lo tanto es una amenaza leve para el ingreso de nuevos competidores.

3.3 Productos Sustitutos

Cuando se habla de productos sustitutos se lo debe analizar desde dos puntos de vista: 1) la sustitución por efecto de la elasticidad cruzada de la demanda, y 2) la sustitución por el beneficio esperado del producto o por la función que el producto brinda.

Cuando hablamos de productos sustitutos en el sector del deporte, nos referimos a los deportes propiamente dichos, como el fútbol, handball, etc, los cuales no se practican en gimnasios, se puede señalar además las innumerables clases aeróbicas que se dictan por televisión o vía online, y las maquinarias que han salido a la venta los últimos años que son ideales para ubicarse en cada hogar. Los grandes clubes son una gran competencia actualmente, ya que además de poseer innumerables actividades, las personas y/o familias lo utilizan cómo un medio social.

En conclusión este aspecto resulta muy desfavorable para el análisis en cuestión.

3.4 Actores estatales y no estatales

La mayor intervención directa o indirecta de poderes públicos gubernamentales y de la comunidad en cuestiones que no están relacionadas con la competitividad, hacen al sector menos atractivos en términos de rentabilidad. Aspecto que no tiene mucha relevancia en nuestro análisis, ya que además de las habilitaciones requeridas por las municipalidades para habilitar cualquier comercio, en este caso a diferencia de este último el único requerimiento es que el gimnasio debe poseer un director técnico, o sea, un Profesor de Educación Física responsable de la habilitación.

3.5 Conclusiones del nivel 2

Se utiliza para todo el modelo, es decir, para todas las variables (nivel 1-2-3) una escala que va del 1 al 5. El valor 1 corresponde a una gran amenaza (GA), el valor 2 corresponde a una leve amenaza (LA), el valor 4 se utiliza para una leve oportunidad (LO) y el valor 5 corresponde a la una gran oportunidad (GO).

A continuación presentamos el cuadro resumen del cálculo para las variables de nivel 2:

Cuadro n° 4 : Promedio de las variables del nivel 2

Variables de Nivel 2		GO	LO	GA	LA	Valor
Proveedores	N° de proveedores		x			4
	Sustitutos		x			4
	Diferenciación del producto		x			4
	Costo de cambio		x			4
Posibles nuevos ingresantes	Requerimiento de capital				x	2
	Barreras gubernamentales				x	2
	Diferenciación del producto				x	2
Productos Sustitutos			x		1	
Promedio de las variables de nivel 2						2,875

Fuente : ELABORACIÓN PROPIA

El sector se presenta poco atractivo para las variables elegidas de nivel 2.

4. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE NIVEL 3

4.1. Entorno Económico

Es ineludible comenzar el análisis del entorno a través de las variables económicas. Involucra temas como: Perspectiva de crecimiento del Producto Nacional, Disponibilidad al crédito, Costo del crédito, Déficit del presupuesto público, Tasa de desempleo, Política monetaria, Tasa de inflación Tasa de cambio de la moneda, Barreras de importación/exportación, Cambio en la demanda de bienes y servicios, etc.

Argentina, Venezuela y Brasil enfrentan un panorama económico especialmente

"complicado" dentro de la crisis global, afirmó hoy un alto funcionario del Fondo Monetario Internacional (FMI). (Los Andes, 2015)

En Argentina el escenario es "muy complicado", dijo el director adjunto para América Latina del FMI, Robert Rennhack, en un foro del Brookings Institute.

Pero al menos hay consenso sobre la necesidad de realizar ajustes a una economía fragilizada por la baja de las exportaciones, falta de inversiones y una inflación que roza el 30%, agregó.

En Argentina "nadie está negando que hay que hacer un ajuste (en 2016), solamente (se discute el) cómo y cuándo", señaló Rennhack.

Toda América Latina y el Caribe está siendo afectada por la crisis económica global y verá contraer su economía en 2015, con poco margen de acción para estimular sus finanzas, aunque se espera un leve repunte el próximo año. (Ibídem)

Siete de cada diez argentinos aseguran que les cuesta llegar a fin de mes con sus ingresos o que directamente no les alcanza. Así fue definido por el Índice de Bienestar Económico -IBE- que elabora el Centro de Economía Regional y Experimental CERX.

El documento determina que:

- El 45% llega con dificultad
- El 17,6% con mucha dificultad
- El 10,5% no llega
- Al 14,8% los ingresos le alcanzan cómodamente
- A otro 12,2%, si bien no le sobra nada, llega bien.

Entre las familias reveladas, un 25,4% se definen como pertenecientes a la "clase baja". En tanto, el 75,1% se considera de "clase media" y el 0,5% de "clase alta". (MDZ Online, 2015)

Como conclusión, podemos asegurar que este punto representa una leve amenaza para el gimnasio, ya que como observamos la economía del país no está en su mejor momento y según las predicciones tampoco será favorable el año próximo. Los habitantes del país como mencionábamos anteriormente en la actualidad han destinado sus ingresos al consumo más que al ahorro, el problema es si alcanza para cubrir las llamadas necesidades de lujo, dentro de las cuales se ubicaría el asistir a un gimnasio.

4.2. Entorno sociocultural

Sociedad y cultura son dos variables íntimamente relacionadas, de allí el considerarlas en forma

conjunta. Hoy por hoy son muy frecuentes las discusiones acerca de si las sociedades caminan hacia formas culturales globalizadas y uniformes o si deben mantener sus identidades en un mundo de diversidad cultural. Este pilar involucra variables como por ejemplo: Composición familiar, Distribución de la población, Valores, Actitud hacia el trabajo, Actitud y propensión al gasto, Actitudes religiosas, Estilo de vida, Responsabilidad Social, Movilidad social, etc.

El deporte se ha convertido en unos de los fenómenos más importantes de las sociedades, un elemento muy influyente en la cultura popular: moviliza energías, medios de comunicación, mueve grandísimas cantidades de dinero y puestos de trabajo que directa o indirectamente dependen de él. Por otra parte, el deporte nunca ha estado ajeno a los intereses políticos. Desde sus orígenes se ha intentado controlar, utilizándolo como escaparate de poder de las naciones. En consecuencia, definir el deporte como una mera práctica física resulta limitada y muy lejos de la realidad. Un fenómeno de esta magnitud ha tenido que influir inevitablemente en el campo de la Educación y más concretamente en el de la Educación Física, convirtiéndose en uno de los contenidos fundamentales de esta materia. Resulta de interés que el profesorado y el alumnado entiendan el valor que tiene en la sociedad actual el juego y el deporte, la necesidad de los mismos y sus diferentes manifestaciones, sin caer en las imposiciones de las modas, sino tratando de hacer un deporte lo más educativo posible de las conductas motoras sin perder su carácter lúdico. En conclusión es un aspecto muy favorable para el nuevo emprendimiento.

4.3. Entorno político- legal

Hoy por hoy ningún sector de negocios, global o nacional, está exento para bien o para mal de las condiciones políticas. Poder y política son dos fuertes elementos que condicionan la dinámica competitiva, sobre todo en países, como los nuestros, muy expuestos a las influencias de las grandes empresas transnacionales, de los organismos internacionales especialmente financieros y de otros poderes políticos, sobre todo de los países dominantes. Involucra temas tales como: legislación antimonopolio, legislación gubernamental sobre mercados, legislación laboral, leyes de protección del medioambiente, políticas impositivas, regulación del comercio exterior, regulación sobre el empleo, promoción de la actividad empresarial, estabilidad gubernamental, políticas de apertura a la economía, etc

Este es un aspecto que en nuestro país tiene marcadas fluctuaciones y es lo que a largo plazo, menor previsibilidad permite tener, sobre todo al momento de comenzar un emprendimiento.

La situación política actual, como en reiteradas oportunidades, no permite vislumbrar un futuro claro, lo cual afecta las expectativas de todas las personas, y hacen más difícil la planificación debido al constante cambio en las reglas de juego. Como es de saber, una situación así, ha sido reiterativa, por lo

tanto vemos que este aspecto, considerado externo, debe ser tenido en cuenta dentro de los imponderables o contingencias de la planificación, no para cambiarlo, sino para saber cuáles serán las posibles reacciones ante lo anteriormente descrito. Con respecto al análisis de políticas impositivas los aspectos normativos que afectan directamente a la actividad que se va a desarrollar son: Régimen simplificado para monotributistas e Ingresos brutos.

4.4. Entorno tecnológico

Esfera tecnológica: Incluye: gasto público en investigación, preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, grado de obsolescencia, madurez de las tecnologías convencionales, desarrollo de nuevos productos, velocidad de transmisión de la tecnología entre otras.

El entorno tecnológico y su desarrollo es un aspecto que facilita el día a día del trabajo de la actividad, y que suma diferentes aplicaciones y artefactos para un mejor desenvolvimiento y prestación del servicio, pero no se considera determinante para el normal desarrollo de las tareas.

Se da por supuesto que el uso de artefactos informáticos, fundamentalmente de comunicación y multimedia, son imprescindibles para el normal desarrollo de cualquier trabajo. Hace pocos meses la AFIP oficializó el nuevo el Sistema Integral de Monitoreo de Importaciones (SIMI), que estará vigente a partir de este miércoles y reemplazará a la Declaración Jurada Anticipa de Importaciones (DJAI).

"El objetivo de esta Administración Federal el desarrollo de instrumentos que además de optimizar sus funciones específicas en materia aduanera, favorezcan la competitividad y la facilitación del comercio exterior, sin perder de vista, los controles y la gestión de riesgo sobre las mercaderías"

Este nuevo sistema de importaciones, propone una pequeña oportunidad al gimnasio, ya que una vez recuperada la inversión inicial, este último puede destinar parte de su ganancia a importar productos de alta calidad que le permita posicionarse en pos de la competencia.

4.5 Conclusiones de nivel 3

La calificación como oportunidad o amenaza se realiza de la misma forma que para las variables de nivel 1 y 2.

A continuación presentamos un cuadro resumen de las variables de nivel 3:

Cuadro n° 5 : Promedio de las variables del nivel 3

Variables de Nivel 2		GO	LO	GA	LA	Valor
Entorno	Económico				x	2
	Socio cultural	x				5
	Político legal				x	2
	Tecnológico		x			4
Promedio de las variables de nivel 3						3,25

Fuente : ELABORACIÓN PROPIA

El promedio del sector arroja un valor de 3.25, es decir, se presenta como un sector favorable para las variables de nivel tres.

5. DETERMINACIÓN DE LAS CONDICIONES COMPETITIVAS DEL SECTOR DE NEGOCIOS

BAJO ANÁLISIS

Una vez que se han visto y seleccionado las subvariables de los distintos niveles de variables, se procede a realizar una evaluación de las mismas, con el fin de verificar las condiciones favorables o desfavorables que ellas presentan.

El sector será favorable cuando el promedio general sea mayor a tres. Es decir las oportunidades serán mayores a las amenazas. El sector será desfavorable cuando el promedio obtenido sea menor a tres, por lo tanto las amenazas serán mayores a las oportunidades. Y el sector será equilibrado en el caso que el valor obtenido como promedio sea igual a tres. En este caso las oportunidades que se presenten serán iguales a las amenazas.

El promedio general que se ha obtenido es:

Cuadro n° 6 : Promedio de Los niveles

Promedio General		Valor
Niveles	Nivel 1	3
	Nivel 2	2,875
	Nivel 3	3,25
Promedio de los niveles		3,042

Fuente : ELABORACIÓN PROPIA

Del promedio se obtiene un valor 3,042, siguiendo el modelo el resultado determina que el sector

CAPITULO V

es levemente atractivo. A los fines prácticos como la diferencia frente al valor 3 que arrojaría un sector equilibrado es mínima, se considera que el gimnasio se insertará en un sector más bien equilibrado. Se puede concluir que en un primer momento las oportunidades superan muy levemente a las amenazas.

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS DEL SECTOR INTERNO

Tal como fue analizado el sector de negocios se realizará un análisis interno, es decir siguiendo siempre al modelo presentado en el libro Dirección estratégica de los negocios. (Ocaña, 2012)

Las empresas están constantemente en la búsqueda del éxito empresarial, pero para esto es indispensable que generen ventajas competitivas. Es decir, deben desarrollar su identidad, generar las diferencias con relación a sus competidores y recién entonces construir su propia totalidad estructural competitiva.

Una ventaja competitiva superior debe ser entendida en tres dimensiones:

1. Como competencia empresarial: se refiere al grado de identidad (ser) alcanzado por la empresa y medido a través del factor de individuación. Este resume el grado en que las creencias, la visión empresarial, el espíritu emprendedor y la cultura dominante hacen que la empresa sea única.

2. Como capacidad empresarial: se refiere al potencial de la empresa para crear diferencias (saber que 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.

3. Como habilidad empresarial: se refiere al nivel de eficiencia alcanzada por la empresa y medido a través del factor de optimización que refleja la tenencia de recursos y la destreza en sus aplicaciones.

Por lo tanto:

$$Ve = fi (fd - fo)$$

1. IDENTIDAD

Un primer concepto sencillo de identidad: aquello que posee atributos o cualidades que posee atributos o cualidades que sólo son iguales a si mismo, no hay otro igual, porque de existir uno igual debería tener exactamente los mismos atributos o cualidades.

La identidad se analiza a través de cuatro elementos constitutivos: la visión empresaria, la misión empresaria, la cultura corporativa y la estructura organizacional. A continuación se verá cada uno de ellos en mayor detalle.

1.1. Visión empresaria

La generación y producción de la identidad empresarial comienza y se continúa en la visión empresaria.

“Ser una empresa líder, reconocida y distinguida por la generación de bienestar, salud y autoestima de la población”

Cabe destacar, que como el emprendimiento aún no se encuentra en marcha se describirá la visión que se aspira lograr.

La idea principal u el objetivo es llegar a desarrollar una “Visión Simple” en donde las bases del sistema de valores y creencias esté conformado por pocos factores que lo determinan, que estos aparezcan como sólidos, coherentes, simples. Quizás una sola ideología formulada explícitamente como un único postulado a cumplir (orientación al cliente, orientación a los resultados, calidad etc.), situación que sugiere una conducta moral clara fácilmente asimilable por los miembros de la organización. Las políticas que sean claras y precisas, y la ética empresarial que sea una imagen claramente visible y aplicable, que no confunda y que no deje lugar a dudas.

1.2. La misión empresaria

La misión es la tarea que se encomienda el eje para que sus negocios sean exitosos.

“Contribuir con la generación de una cultura de bienestar y salud realizado en las condiciones más favorables de acuerdo a las necesidades de cada persona.”

Definir el negocio es definir la misión y esta última se define a través de dos variables.

- Clientes
- Productos

CAPITULO VI

Este es el vínculo o matriz de negocio básica donde el cliente está en primer lugar y el producto es funcional a él.

$$y = f(x)$$

$$p = f(c)$$

A las dos variables anteriores se le pueden agregar otras de diversa índole. A los fines de simplificar la complejidad natural que reviste un negocio, se reducirá la cantidad de variables a utilizar a tres mas:

- Ámbito geográfico
- Competencia
- Ventaja competitiva

El vector de negocios clientes-producto se ubica dimensionalmente en un espacio y tiempo dado. Esta dimensionalidad modifica el carácter del vínculo cliente-producto. El ámbito geográfico condiciona la compra por razones económicas, culturales, sociológicas, religiosas y psicológicas del cliente. Y dentro de la relación cliente-producto-ámbito geográfico, necesariamente aparecerá la competencia, es decir cualquier otra empresa que esté definiendo su misión en un mismo sector.

Si se observa, las cuatro variables referidas que conforman la misión del negocio son incontrollables para la propia empresa. La única variable que es controlable para la empresa son las capacidades para generar valor empresarial.

El producto es una función del cliente, como mencionamos en capítulos anteriores, la base de clientes está dada por los alumnos actuales que tienen los diferentes profesores en sus actuales puestos de trabajos, más todos aquellos clientes potenciales de Chacras de Coria y Luján de Cuyo. La misión se define, inicialmente, por el cliente, y en segundo lugar por el producto. Nunca a la inversa. Una misión de negocios claramente definida, supone la correcta definición del cliente y como función de éste, la definición del producto.

En este trabajo se aspira a una “Misión Abierta” donde sea clara la definición del quién y del qué del cliente y sus demandas de bienes y servicios.

Cuadro n° 7 : Matriz para tipificar la misión del negocio

Orientación al producto	Alta	Misión Rígida	Misión Abierta
	Baja	Misión Cerrada	Misión Inestable
		Baja	Alta
		Orientación a la diferencia	

FUENTE: LIBRO "DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS NEGOCIOS" (Ocaña, 2012)

1.3 Cultura empresarial

El concepto de cultura corporativa se aplica a empresas diversificadas mientras que el de cultura organizacional se aplica a una pyme; ambas, en general, se considerarán como cultura empresarial abarcativa de toda la organización del negocio.

Las empresas se encuentran influidas por dos tipos de culturas:

- La externa o de contexto
- La interna o propia de la organización.

La cultura contextual o externa a la organización debe ser considerada a nivel del país que se trate, y en este marco de referencia se pueden distinguir al menos tres sectores componentes: }

- a) La industria o sector de negocios o microentorno donde desarrolla su actividad la organización de que se trate, que impone las reglas de juego sobre las cuales se desarrollará el vector empresa-negocio-rentabilidad.
- b) Valores sociales: actitud hacia el trabajo, mano de obra calificada disponible, predisposición para crecer laboralmente y otras consideraciones son variables sociales en permanente cambio, por lo tanto, las políticas organizacionales deben ajustarse a ellas. En este caso se pondrá mucho énfasis en la selección y capacitación del personal.

c) Grupos organizados: instituciones gubernamentales, asociaciones, profesionales, cámaras empresariales, universidades, ejercen influencia directa sobre la cultura de la organización

La cultura interna de la organización es concebida, como ya se dijo, como una red de intrincadas relaciones afectada por:

a) Factores tangibles resultantes, en primera instancia, del tipo de negocio que desarrolla la organización. Y, a su vez, en cada sector, cada organización tendrá su propia cultura de negocio

b) Los factores intangibles que definen a la cultura tienen que ver con los conceptos abordados anteriormente; visión y misión de negocios que definen las normas de conducta y roles implícitos a desempeñarse dentro de la organización, respeto por el otro, responsabilidad, dedicación, cooperación, entre otros.

a) Paradigma organizacional

El mismo define el tipo de cultura dominante en empresa y ésta se encuentra construida a partir de ciertos elementos:

- **valores de identidad:** los fines a alcanzar son enunciados en forma vaga **‘Si tu parte del proyecto no se hiciese, el proyecto no tendría éxito’**
- **historias:** respaldan a los valores, creencias y presunciones. Proviene de las experiencias individuales vividas a través del tiempo y que los restantes miembros de la organización aceptan como verdaderas.
- **Rutinas y rituales:** Situaciones vividas día a día. En nuestro caso realizaremos reuniones periódicas, festejos que contribuyan a la motivación de cada empleado.
- **Estructura de poder:** en este caso el poder formal se encuentra en manos de los dueños.
- **Sistema de control:** factores asociados a procedimientos burocráticos, indicadores de gestión, etc. Ejemplo: cámaras, apercibimientos, controles de horarios, etc.

Cuadro n° 8 : Cultura empresarial y su adaptación al cambio

Identidad orientada a la diferencia	Alta	<p>CULTURA ANTICIPADORA Equipos de trabajo. Cooperación. Crecimiento grupal. Resolución creativa de problemas. <i>Anticipación al cambio</i></p>	<p>CULTURA INICIADORA Generadores de cambio. Creatividad e innovación. Emprendedores. Tomadores de riesgo. <i>Provocadores del cambio</i></p>
	Baja	<p>CULTURA REZAGADA Eficientismo. Autoritarismo. Personalismo. Control por control mismo. <i>Resistencia al cambio</i></p>	<p>CULTURA SEGUIDORA Productividad fragmentada. Coordinación y optimización. Crecimiento individual. <i>Acompañamiento al cambio</i></p>
		Aceptable	Alta
		Identidad orientada a la eficiencia	

Fuente: LIBRO "DIRECCIÓN ESTRÁTEGICA DE LOS NEGOCIOS" (Ocaña, 2012)

La empresa aspira a desarrollar una cultura anticipadora: identidad orientada a la generación de diferencias en los servicios y con actitud proactiva con niveles aceptables de eficiencia en una actitud por controlar los costos; intentará realizar un tipo de identidad empresarial sustentada en el trabajo en equipo, la cooperación y la resolución creativa de problemas, prevaleciendo el crecimiento grupal antes que el individual.

1.4. Estructura organizacional

Siguiendo una secuencia lógica, luego de haber establecido cual debe ser la visión empresarial, la misión de negocios y la cultura corporativa para producir los procesos de transformación competitiva, resta por establecer cuál será la estructura organizacional necesaria para sostener ese cambio porque, en definitiva, las estrategias no las llevan adelante las empresas, sino las personas que las integran con sus funciones y tareas.

Cuadro n° 9 : Matriz de estructura frente al cambio

Alta	ESTRUCTURA FLEXIBLE (Anticipadora del cambio)	ESTRUCTURA INNOVADORA (Provocadora del cambio)
Identidad orientada a la diferencia	ESTRUCTURA BUROCRÁTICA (Resistencia al cambio)	ESTRUCTURA CONSERVADORA (Acompaña al cambio)
Baja	Aceptable	Alta
	Identidad orientada a la eficiencia	

Fuente: LIBRO "DIRECCIÓN ESTRÁTEGICA DE LOS NEGOCIOS" (Ocaña, 2012)

Estructura flexible es lo que se intenta alcanzar ya que son consecuencia de una identidad fuertemente asociada a la diferencia, con menor énfasis en la eficiencia. Este último concepto no significa que ese factor de valor no interese. Debe interpretarse que, al ser una estructura flexible de rápido acomodamiento a las condiciones del contexto se necesita sacrificar cierto nivel de eficiencia. Se caracteriza por:

- Fuerte sentido de solidaridad y cooperación
- Polifuncionalidad de las personas y tareas
- Aprovechamiento flexible de los recursos para poder adaptarse a los cambios planeados y no planeados
- Fuerte proceso socializador a través de valores y principios compartidos
- Existe un uso mínimo de planeación y estandarización de funciones y tareas.

La empresa busca lograr una diferencia sostenible en el tiempo basándose en su identidad, y ello se refiere al trato personalizado que sus dueños y profesionales, tiene con sus clientes de modo de conocer directamente sus necesidades y adaptar el servicio a todos los requerimientos del cliente.

CAPÍTULO VII

MARKETING Y GESTIÓN DEPORTIVA

Podemos definir Marketing según Kotler como “El proceso social y gerencial por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando productos y valor con otros. (Kotler & Armstrong, 2001)

1. MARKETING DEPORTIVO

Tal y como señala Willian Braker (historiador) las funciones de un atleta, espectador, patrocinador, comentaristas, han estado siempre presentes en los deportes desde los juegos de la antigua Grecia. No obstante, en los últimos 100 años han experimentado un asombroso incremento en la participación deportiva, con especial atención a patrocinadores, comentaristas y empresarios.

Un estudio realizado en 1982 por Miller Brewing, en EEUU, reveló que el 96,3% de los americanos participan más de una vez al mes en una actividad deportiva, casi siempre como espectador; un 70% señalaba que veían deportes ó noticias deportivas, y un 40% reveló que participaba en una actividad deportiva por lo menos una vez a la semana. Este estudio concluye que existen numerosas razones que conducen a una obsesión de los ciudadanos de EEUU por el deporte, y además se resalta la influencia que la televisión ha tenido en la aparición de esta obsesión. Este estudio por lo que respecta a sus conclusiones, puede ser trasladadas al resto de los países desarrollados de una manera, mas ó menos idéntica.

La investigación presentada en el Congreso de la Sociedad Argentina de Cardiología (SAC 2015) por la Dra. Rosana Poggio, cardióloga del Instituto de Efectividad Clínica y Sanitaria (IECS) de Buenos Aires, Argentina revela que el 17 % de las muertes por enfermedades cardiovasculares en Argentina se debe a los bajos niveles de actividad física. (Cardiology, 2015)

El presente estudio investigó el impacto de varios niveles de actividad física en los casos de muerte por enfermedad cardíaca isquémica (IHD, por su sigla en inglés) y accidentes cerebrovasculares, y

CAPITULO VII

los índices de mortalidad por enfermedades cardiovasculares en personas mayores de 30 años. Los datos sobre la actividad física en Argentina se obtuvieron a partir de la Encuesta Nacional de Factores de Riesgo 2013. La cantidad de muertes por enfermedad de 2010 se basan en los datos reunidos por el Ministerio de Salud de Argentina. La actividad física se clasificó según equivalentes metabólicos por minuto por semana (MET/minutos/semana), siendo 600 MET/min/semana equivalentes a 30 minutos de caminata a paso ligero cinco días a la semana (es decir 2,5 horas por semana).

Las pautas de la ESC recomiendan que los adultos sanos de todas las edades realicen actividad física o entrenamiento aeróbico de intensidad moderada, como mínimo, de 2,5 a 5 horas por semana, o ejercicio intenso vigoroso de 1 a 2,5 horas por semana.

Durante 2010 se produjeron 43 796 muertes por enfermedades cardiovasculares en la población mayor de 30 años de edad, entre ellas 25 142 muertes por IHD y 18 654 muertes por accidentes cerebrovasculares.

Los investigadores descubrieron que un MET/min/semana (es decir, el nivel mínimo recomendado de actividad física) menor a 600 fue el causante del 17 % (7278) del total de muertes por enfermedades cardiovasculares en Argentina en 2010, de las cuales 3941 se produjeron en hombres y 3337 en mujeres. Un MET/min/semana menor a 600 fue el causante del 20 % (4907) de las muertes por IHD y el 13 % (2371) de las muertes por accidentes cerebrovasculares.

El Dr. Peidro explicó: “Esta investigación demuestra el significativo impacto de la inactividad física en las muertes por enfermedad cardiovascular. Las razones que llevan a la baja actividad física en mujeres, según las encuestas, incluyen las múltiples ocupaciones (el trabajo y el hogar) de la mujer, la menor cantidad de tiempo que las niñas le dedican a los deportes en comparación con los niños y el tiempo que las mujeres dedican al cuidado de la salud de los restantes miembros de la familia”.

“Se requieren de políticas estatales que estimulen a los argentinos a realizar más actividad física”, agregó el Dr. Peidro. “Las sociedades científicas, los profesionales médicos y el estado deben trabajar mancomunadamente para superar el problema del sedentarismo y, de esta manera, mejorar la duración y la calidad de vida”. (Ibídem)

El marketing y la comunicación son dos fenómenos propios de las sociedades de nuestro tiempo que se han desarrollado conjuntamente. Aunque el marketing es una técnica de mayor alcance que la comunicación, no cabe la menor duda de que muchas de las estrategias modernas de marketing se basan

en estrategias de comunicación. Por lo cual el marketing se ocupará de todo lo que sea preciso hacer, para que un producto, una idea o un servicio puedan llegar hasta su comprador o usuario. El marketing ha sido considerado fundamentalmente desde tres perspectivas: ha sido identificado con la publicidad, la promoción y las ventas. (Iruela, 2009)

Lambin ha intentado refundir todas estas ideas diferenciando dos niveles de marketing: el marketing operacional y el marketing estratégico. El marketing operacional es una gestión voluntaria de conquista de los mercados existentes, cuyo horizonte de acción se sitúa en el corto y mediano plazo. La acción de marketing operacional se concreta en el seguimiento de una política de producto, distribución, precio y comunicación. Este tipo de marketing tiene un gran vigor cuando la empresa ya se encuentra compitiendo en un mercado determinado.

El marketing estratégico se apoya de partida en el análisis de las necesidades de los individuos y empresas, en definitiva se centra en orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, adaptadas a sus recursos y su saber hacer y que ofrecen un potencial atrayente de crecimiento y de rentabilidad. La unión entre ambos aspectos del marketing es indisoluble; mientras el primero necesita de una estrategia sólida para ser puesto en práctica, el segundo se encarga de ponerlo en funcionamiento para lo cual recurre a las herramientas de marketing operacional: comunicación, precio, producto y distribución.

Pero ¿qué debemos entender por Marketing Deportivo? Los responsables de marketing necesitan un sistema, por supuesto racional, que atrape a los consumidores del deporte con los productos deportivos. Para centrar dicho concepto de una forma teórica diremos que: “El marketing deportivo está compuesto de varias actividades que han sido diseñadas para alcanzar los deseos y necesidades de los consumidores de deporte a través de procesos de intercambio”. (Ibídem)

1.1. Miopía del marketing deportivo

Theodore Levitt definió esta miopía, cuando señalaba que las organizaciones deportivas se han centrado más en producir y vender materiales y servicios, que en identificar y satisfacer la necesidad y deseos de los consumidores y sus mercados.

Aunque los responsables del marketing en programas de deportes, en general, se han empezado a dar cuenta de que el ganar no lo es todo, además se tiene el error de fiarse de la asistencia de los

consumidores, en el caso de que el equipo pierda, todo ello nos lleva a concluir que, la miopía del marketing se debe a la falta de profesionales dentro de este ámbito.

Teoría de ventas

En muy pocos clubes de tenis, gimnasios, la responsabilidad de estabilidad financiera está en manos de profesionales, sino todo lo contrario, en manos de inexpertos, como son estudiantes para trabajar a media jornada. Debemos decir, que es incomprensible que negocios que dependen de un volumen elevado de clientes no tengan en cuenta este aspecto tan importante del marketing, contratando a directivos inexpertos, sin embargo, con el aumento de la competencia y demanda, el marketing profesional es actualmente un tema a tener muy en cuenta, o dicho de otra forma de supervivencia. Con el continuo incremento de la participación de la economía en el deporte, las organizaciones utilizan técnicas más sofisticadas de marketing, con ello se incrementa las posibilidades de prosperar. (Ibídem)

2. GESTIÓN DEPORTIVA

La gestión aplicada al ámbito deportivo es una de las falencias en gran parte de las organizaciones vinculadas a esta área, pues no generan estructuras adecuadas para impulsar sus actividades. Desde los proyectos más pequeños a los más grandes, debe existir un análisis de oportunidades e información, en conjunto con una planificación de las acciones dentro de un ambiente profesional. Para lograr esto, las organizaciones deben tener una composición coherente, una administración que permita asignar y entregar a cada unidad los recursos necesarios y una gestión que logre utilizar los recursos de manera óptima, a través de un sistema y procesos contenidos en éste, que logren alcanzar los objetivos propuestos.

La gestión deportiva debe estar relacionada con la planificación, organización, integración y control de las áreas de la empresa. Además, la gerencia debe estar al tanto de las condiciones externas como el clima político, los progresos tecnológicos, la estabilidad de la economía, la percepción del deporte que tiene la gente, las tendencias, entre otras. Además, debe conocer las características internas como el recurso humano y las instalaciones.

CAPÍTULO VIII

MEZCLA DE MARKETING

El marketing se ocupa de los clientes. Crear valor y satisfacción para los clientes, es la entrega de satisfacción a los clientes obteniendo una utilidad. La meta doble del marketing, es atraer nuevos clientes prometiendo por un lado, un valor superior y, por otro, conservar los clientes actuales dejándolos satisfechos. (Kotler & Armstrong, 2001)

1. INTRODUCCIÓN

Para realizar el análisis de la mezcla de marketing se utilizará el libro “Marketing” de Philip Kotler. (Ibídem)

La dirección de marketing se encarga del análisis, planeación, implementación y control de programas diseñados para crear, forjar y mantener intercambios provechosos con los compradores meta y así alcanzar los objetivos de la organización. La dirección de marketing implica administrar la demanda, lo que a su vez supone administrar las relaciones con los clientes.

El gimnasio se insertará en el mercado con una nueva filosofía, que como ya se ha mencionado anteriormente, lo que intentará es concederle al cliente la posibilidad de acceder a una clase prácticamente personalizada, atendiendo sus necesidades individuales dentro de un grupo de personas, con profesionales altamente capacitados. Por lo tanto la estrategia de marketing debe apuntar a marcar las diferencias, ya sea en la profesionalidad de los docentes y médicos, como en la administración del gimnasio, dando a conocer los beneficios que los clientes obtendrán a causa de una buena gestión y preparación física.

A continuación se desarrollarán los cuatro elementos de la mezcla de marketing.

2. PRODUCTO

Definimos un producto como cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención,

adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Los servicios son una forma de producto que consisten en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen a la venta y que son básicamente intangibles y no redundan en la propiedad de algo.

El gimnasio ofrecerá servicios. Por lo tanto se deben considerar cuatro características muy importantes para diseñar los programas de marketing

1. Intangibilidad: Implica que los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, oír, ni oler antes de comprarse. Para reducir esta incertidumbre los compradores buscan señales de la calidad de un servicio.
2. Inseparabilidad: Implica que los servicios no se pueden separar de sus proveedores, sean éstos personas o máquinas.
3. Variabilidad: Implica que la calidad de los servicios depende de quien los presta, además de cuando, donde y como se presta.
4. Caducidad: Implica que los servicios no se pueden almacenar para venderse o usarse posteriormente.

En un negocio de servicio, el cliente y el empleado de servicio interactúan para crear el servicio. Por tanto, los prestadores de servicios deben interactuar eficazmente con los clientes para crear un valor superior durante los encuentros de servicios. Una interacción eficaz, a su vez, depende de la habilidad de los empleados de contacto y de los procesos de producción y apoyo del servicio que respaldan a esos empleados.

En este proyecto, se tiene como objetivo final, el bienestar del cliente, además de la satisfacción de sus necesidades. Enseñarles a nadar, pilates, aeróbico, etc es lo que cualquier gimnasio busca, este gimnasio además va a buscar el bienestar en cuanto a su salud física y mental.

Es de suma importancia que el cliente se encuentre a gusto con sus profesores, dentro del grupo que compone y dentro de una clase que esté a su gusto por un lado y por otro que beneficie su condición física. Además habrá un sector de Kinesiología donde se podrán atender diversas consultas y/o lesiones que posea el cliente.

2.1. Programa

Recordemos que en principio, el primer año, son pocas las actividades que se desarrollarán, y una

CAPITULO VIII

vez recuperada la inversión, se reinvertirá para ampliar el negocio.

A partir del segundo año, se habilitará el espacio de sobrecarga durante todo el día y se innovará en nuevas actividades, como por ejemplo spinning.

A continuación se mostrará la grilla de actividades:

Cuadro n° 10: Horarios y Actividades

1° Trimestre - Pileta					
Hora	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
16:00					
16:30					
17:00		Nivel 1,2,3		Nivel 1,2,3	
17:30					
18:00		Nivel 1,2,3		Nivel 1,2,3	
18:30					
19:00		Acqua Gym		Acqua Gym	
19:30					
20:00					
20:30					
21:00					
21:30					

Horarios de Natación: Lunes a Sábados de 7:30 a 22:00
Horarios de Rehabilitación: Lun Mier y Vier de 07:30 a 13:30
Martes y Jueves de 15:00 a 19:00

CAPITULO VIII

2° Trimestre - Pileta					
Hora	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
16:00					
16:30					
17:00	Nivel 1,2,3	Nivel 1,2,3	Nivel 1,2,3	Nivel 1,2,3	
17:30					
18:00	Nivel 1,2,3	Nivel 1,2,3	Nivel 1,2,3	Nivel 1,2,3	
18:30					
19:00	Acqua Gym	Acqua Gym	Acqua Gym	Acqua Gym	
19:30					
20:00					
20:30					
21:00	Curso de Salvavidas	Master	Curso de Salvavidas	Master	Curso de Salvavidas
21:30					

Horarios de Natación: Lunes a Sábados de 7:30 a 22:00
 Horarios de Rehabilitación: Lun Mier y Vier de 07:30 a 13:30
 Martes y Jueves de 15:00 a 19:00

3° y 4° Trimestre - Pileta					
Hora	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
08:00					
08:30					
09:00	Nivel 1,2,3	Acqua Gym	Nivel 1,2,3	Acqua Gym	
09:30					
10:00					
10:30					
11:00					
11:30					
12:00					
12:30					
13:00					
13:30					
14:00					
14:30					
15:00					
15:30					
16:00		Nivel 1,2,3		Nivel 1,2,3	
16:30					
17:00	Nivel 1,2,3	Nivel 1,2,3	Nivel 1,2,3	Nivel 1,2,3	
17:30					
18:00	Nivel 1,2,3	Nivel 1,2,3	Nivel 1,2,3	Nivel 1,2,3	
18:30					
19:00	Acqua Gym	Acqua Gym	Acqua Gym	Acqua Gym	
19:30					
20:00					
20:30					
21:00	Curso de Salvavidas	Master	Curso de Salvavidas	Master	Curso de Salvavidas
21:30					

Horarios de Natación: Lunes a Sábados de 7:30 a 22:00
 Horarios de Rehabilitación: Lun Mier y Vier de 07:30 a 13:30
 Martes y Jueves de 15:00 a 19:00

CAPITULO VIII

1° Trimestre- Actividades					
Hora	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
08:00	Running		Running		Running
08:30		Pilates		Pilates	
09:00		GAP		GAP	
09:30	E.F		E.F		E.F
10:00	Iniciación deportiva		Iniciación deportiva		Iniciación deportiva
10:30					
11:00	Zumba		Zumba		Zumba
11:30					
12:00					
12:30					
13:00	Running		Running		Running
13:30					
14:00					
14:30					
15:00					
15:30					
16:00	Iniciación deportiva		Iniciación deportiva		Iniciación deportiva
16:30					
17:00					
17:30					
18:00	Pilates		Pilates		Pilates
18:30	GAP		GAP		GAP
19:00					
19:30	E.F		E.F		E.F
20:00					
20:30	Zumba		Zumba		Zumba
21:00	Box Training	Zumba	Box Training	Zumba	Box Training
21:30					

Horarios de Natación: Lunes a Sábados de 7:30 a 22:00
 Horarios de Rehabilitación: Lun Mier y Vier de 07:30 a 13:30
 Martes y Jueves de 15:00 a 19:00

*GAP: Actividades de glúteos, abdomen y piernas

*Zumba: trabajo aeróbico

* Iniciación deportiva: inicio en deportes a elección

CAPITULO VIII

2° Trimestre- Actividades					
Hora	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
08:00	Running		Running		Running
08:30	Pilates	Pilates		Pilates	
09:00		GAP	GAP	GAP	
09:30	E.F		E.F		E.F
10:00	Iniciación deportiva		Iniciación deportiva		Iniciación deportiva
10:30					
11:00	Zumba		Zumba		Zumba
11:30					
12:00					
12:30					
13:00	Running		Running		Running
13:30					
14:00					
14:30					
15:00					
15:30		Zumba		Zumba	
16:00	Iniciación deportiva		Iniciación deportiva		Iniciación deportiva
16:30					
17:00					
17:30					
18:00	Pilates		Pilates		Pilates
18:30	GAP		GAP		GAP
19:00					
19:30	E.F		E.F		E.F
20:00	Running		Running		Running
20:30	Zumba		Zumba		Zumba
21:00	Box Training	Zumba	Box Training	Zumba	Box Training
21:30					

Horarios de Natación: Lunes a Sábados de 7:30 a 22:00
 Horarios de Rehabilitación: Lun Mier y Vier de 07:30 a 13:30
 Martes y Jueves de 15:00 a 19:00

CAPITULO VIII

3° y 4° Trimestre- Actividades					
Hora	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
08:00	Running		Running		Running
08:30	Pilates	Pilates	Pilates	Pilates	Pilates
09:00	GAP	GAP	GAP	GAP	GAP
09:30	E.F	E.F	E.F	E.F	E.F
10:00	Iniciación deportiva		Iniciación deportiva		Iniciación deportiva
10:30					
11:00	Zumba	Zumba	Zumba	Zumba	Zumba
11:30					
12:00					
12:30					
13:00	Running		Running		Running
13:30					
14:00					
14:30					
15:00					
15:30		Zumba		Zumba	
16:00	Iniciación deportiva		Iniciación deportiva		Iniciación deportiva
16:30					
17:00					
17:30					
18:00	Pilates	Pilates	Pilates	Pilates	Pilates
18:30	GAP	GAP	GAP	GAP	GAP
19:00					
19:30	E.F	E.F	E.F	E.F	E.F
20:00	Running		Running		Running
20:30	Zumba		Zumba		Zumba
21:00	Box Training	Zumba	Box Training	Zumba	Box Training
21:30					

Horarios de Natación: Lunes a Sábados de 7:30 a 22:00
 Horarios de Rehabilitación: Lun Mier y Vier de 07:30 a 13:30
 Martes y Jueves de 15:00 a 19:00

3. PRECIO

El precio es la expresión de valor que tiene un producto o servicio, manifestado en términos monetarios u otros elementos de utilidad, que el comprador debe pagar al vendedor para lograr el conjunto de beneficios que resultan de tener o usar el producto o servicio. (Thompson, 2008)

Para fijar el precio, la compañía optó por “Fijación de precios para capturar el nivel más alto del mercado” La captura del nivel más alto del mercado sólo tiene sentido en ciertas condiciones.

1. La calidad y la imagen del producto o servicio deben sostener su precio más alto, y el número de compradores que quieren el producto o servicio a ese precio debe ser suficiente.
2. Los costos de producir un volumen más pequeño no deben ser tan altos que cancelen la ventaja de cobrar más.
3. Los competidores no deben poder entrar fácilmente en el mercado para socavar el precio alto.

Entonces para calcular el precio de las distintas actividades, se ha tenido en cuenta los costos y la competencia. A continuación se presenta una alternativa de precios a establecer, esto no significa que los mismos se mantendrán fijos.

Cuadro n° 11 : Precios

COSTO POR ACTIVIDADES 2 VECES POR SEMANA					
ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Natación Nivel 1	\$ 500,00	\$ 625,00	\$ 781,25	\$ 976,56	\$ 1.220,70
Natación Nivel 2	\$ 500,00	\$ 625,00	\$ 781,25	\$ 976,56	\$ 1.220,70
Natación Nivel 3	\$ 500,00	\$ 625,00	\$ 781,25	\$ 976,56	\$ 1.220,70
Natación Adultos	\$ 500,00	\$ 625,00	\$ 781,25	\$ 976,56	\$ 1.220,70
Acqua GYM	\$ 425,00	\$ 531,25	\$ 664,06	\$ 830,08	\$ 1.037,60
Master	\$ 400,00	\$ 500,00	\$ 625,00	\$ 781,25	\$ 976,56
COSTO POR ACTIVIDADES 2 VECES POR SEMANA					
ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Natación Nivel 1	\$ 550,00	\$ 687,50	\$ 859,38	\$ 1.074,22	\$ 1.342,77
Natación Nivel 2	\$ 550,00	\$ 687,50	\$ 859,38	\$ 1.074,22	\$ 1.342,77
Natación Nivel 3	\$ 550,00	\$ 687,50	\$ 859,38	\$ 1.074,22	\$ 1.342,77
Natación Adultos	\$ 550,00	\$ 687,50	\$ 859,38	\$ 1.074,22	\$ 1.342,77
Acqua GYM	\$ 475,00	\$ 593,75	\$ 742,19	\$ 927,73	\$ 1.159,67

CAPITULO VIII

Referencias:

Nivel 1 : se refiere a niños de 3 a 5 años.

Nivel 2 : se refiere a niños de 6 a 8 años.

Nivel 3: se refiere a niños de 9 a 12 años.

COSTO POR ACTIVIDADES 2 VECES POR SEMANA					
ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Pilates	\$ 380,00	\$ 475,00	\$ 593,75	\$ 742,19	\$ 927,73
GAP	\$ 300,00	\$ 375,00	\$ 468,75	\$ 585,94	\$ 732,42
Zumba	\$ 400,00	\$ 500,00	\$ 625,00	\$ 781,25	\$ 976,56
E. Funcional	\$ 480,00	\$ 600,00	\$ 750,00	\$ 937,50	\$ 1.171,88
COSTO POR ACTIVIDADES 3 VECES POR SEMANA					
ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Box Trainnig	\$ 530,00	\$ 662,50	\$ 828,13	\$ 1.035,16	\$ 1.293,95
Pilates	\$ 430,00	\$ 537,50	\$ 671,88	\$ 839,84	\$ 1.049,80
GAP	\$ 350,00	\$ 437,50	\$ 546,88	\$ 683,59	\$ 854,49
Zumba	\$ 450,00	\$ 562,50	\$ 703,13	\$ 878,91	\$ 1.098,63
E. Funcional	\$ 530,00	\$ 662,50	\$ 828,13	\$ 1.035,16	\$ 1.293,95
Iniciación deportiva*	\$ 1.000,00	\$ 1.250,00	\$ 1.562,50	\$ 1.953,13	\$ 2.441,41
Running	\$ 250,00	\$ 312,50	\$ 390,63	\$ 488,28	\$ 610,35

Referencias:

* Iniciación deportiva: El precio hace referencia a 3 veces por semana dos horas que se distribuye una en actividad física y otra en natación.

Todas las actividades variaran el precio dependiendo de la demanda y de las exigencias del personal docente.

A cualquier actividad se le debe sumar un monto fijo de inscripción que variará con el paso de los años.

4. PLAZA O DISTRIBUCIÓN

Los canales de mercadeo se pueden considerar como grupos de organizaciones independientes que participan en el proceso de hacer que un producto o servicio esté disponible para su uso o consumo. (Kotler, 1996)

Este gimnasio buscará que su servicio esté disponible y sea accesible para su población objetivo, por ende se pretende idear mecanismos y estar ubicados físicamente en el lugar apropiado para llegar a dicha población.

4.1. Decisiones sobre el diseño del canal

El diseño de un sistema de canales requiere del análisis de las necesidades del cliente, el establecimiento de los objetivos del canal, la identificación de las alternativas de los canales principales y la evaluación de estas. (Kotler & Armstrong, 2001)

Análisis de los niveles de producción de servicios que desean los consumidores:

La comprensión de qué, dónde, por qué, cuándo y cómo compran los clientes metas del negocio es de vital importancia para definir el diseño del canal del mercadeo.

En el nuevo emprendimiento se ha identificado los siguientes niveles de prestación de servicios:

- **Tiempo de espera:** El tiempo promedio en que los clientes recibirán efectivamente el servicio es de 1 hora, que es el tiempo estimado que durará una rutina de ejercicios.
- **Variedad de servicios:** Representa el surtido de servicios que proporciona el gimnasio. Por lo regular, los clientes prefieren una mayor alternativa de servicios porque aumenta la probabilidad de encontrar exactamente lo que necesitan.
- **Respaldo del servicio:** Dentro de los servicios adicionales que presenta el nuevo emprendimiento se puede mencionar la facilidad de financiamiento por medio del crédito. Por lo tanto el respaldo del servicio se verá reflejado en el canal del mercadeo.

4.2. Establecimiento de los objetivos y restricciones del canal

Los objetivos del canal se establecen en términos de los niveles de prestación de servicio. La planeación efectiva del canal incluye el segmento del mercado al que se va a servir y los mejores canales que se pueden utilizar en este caso.

Por lo tanto, teniendo en cuenta el giro del negocio y al ser un servicio especializado por un lado en gimnasia acuática y por otro en la atención personalizada de las distintas actividades, se puede establecer que el servicio requiere de un mercado más directo por medio de un representante de ventas de la compañía, ya que los intermediarios carecen del conocimiento necesario del servicio a ofrecerse.

Sin embargo, es importante señalar que existen otras alternativas de canal que podrían ser consideradas, ya que un representante de ventas difícilmente va a cubrir todo el mercado.

4.3. Identificación de las principales alternativas del canal

Una alternativa de canal se describe por medio de tres elementos, para realizar el trabajo de canal se ha identificado los siguientes intermediarios:

- **Fuerza de venta de la compañía:**

Se contratará a una agencia comercial y dos vendedores corporativos que se identifique como la fuerza de venta directa de la compañía, a la cual se le asignará a los distintos sectores para contactar a todos los clientes potenciales en el área.

- **Agencias de ventas:**

Contratar agencias de ventas en distintos sectores para dar y vender el servicio.

- **Mercado a vuelta de correo:**

La compañía puede anunciar su servicio en su página web por correo.

4.4. Cantidad de intermediarios

La compañía ha decidido aplicarla estrategia de distribución selectiva.

a) Distribución selectiva

Se utilizará la fuerza de ventas como un intermediario para manejar el nuevo gimnasio.

La finalidad es desarrollar una relación de trabajo apropiada con los intermediarios seleccionados y esperar un esfuerzo más alto del promedio. De esta manera se obtendrá una cobertura adecuada del mercado con más control.

5. PROMOCIÓN

La estrategia de promoción es un plan para el uso óptimo de los elementos que la forman: publicidad, relaciones públicas, ventas personales y promoción de ventas.

5.1. La mezcla de promoción

“Es la combinación de herramientas de promoción que incluye la publicidad, relaciones públicas, ventas personales y promoción de ventas, las cuales se utilizan a fin de influir en el mercado meta y lograr los objetivos globales de la empresa” (Kotler & Armstrong, Marketing, 2001)

Para una eficaz mezcla de promoción se harán uso de todas las herramientas posibles las cuales serán definidas y detalladas posteriormente; de esta manera se determinarán cuales son las que mejor se adapten a los servicios de actividad física, estableciendo ventajas de las mismas; estrategias para llevar a cabo un correcto plan de marketing, que no sólo se hace referencia a aspectos publicitarios vacíos, sino por el contrario que tengan un objetivo definido “vender”.

5.2. Objetivo de la mezcla de promoción

Por ser nuevo el gimnasio, tiene como objetivo informar a los potenciales clientes sobre el servicio a brindar, captando su atención, desarrollando su interés y despertando su deseo por hacer uso del gimnasio, haciendo que se ejecute la asistencia al mismo.

5.3. Instrumentos de la mezcla de promoción

Los principales instrumentos de la mezcla de promoción son la publicidad, la promoción de ventas, relaciones públicas y ventas personales, trabajadas en conjunto logran alcanzar el objetivo de la mezcla de promoción

a) Publicidad

“Cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de ideas, bienes o servicios por parte de un patrocinador identificado” (Ibídem)

Al ser la publicidad una forma de comunicación pública, confiere una clase de legitimidad en el servicio y también brinda una oferta estandarizada. El mensaje lo reciben muchas personas, por ende compradores saben que sus motivos para adquirir el servicio se comprende públicamente.

La publicidad es un medio de gran envergadura, que permite comunicar algo positivo acerca de la infraestructura, capacidad y calidad del servicio.

a.1 Establecimiento de los objetivos de la publicidad:

Entrar en la mente del consumidor como un servicio que brinda como resultado salud física-mental obteniendo bienestar en su vivir diario. Persuadiéndolo a concurrir al nuevo gimnasio.

a.2 Determinación de audiencias:

La publicidad que va a utilizar el nuevo emprendimiento va dirigida a un sector de mercado de clase media, media alta y alta, entre los 18 y 65 años de edad, que gusta de cuidar su imagen y salud mediante la práctica de diversos ejercicios físicos.

Los potenciales clientes, son hombres y mujeres cuyos niveles de ingresos son relativamente altos, por ende dichos clientes están formando parte de organizaciones importantes en el mercado laboral en los cuales de una u otra manera se ven afectados de altos niveles de estrés lo que conllevan a buscar una alternativa de alivianar o contrarrestar estos efectos o a su vez distraerse de algún modo, teniendo siempre en cuenta que el profesional que esté a cargo de la clase elegida por tal cliente va a contar con atención personalizada.

Es por esto que dichas personas buscan en los distintos medios de comunicación, lugares en los que ellos puedan conseguir descanso, relajación, mejorar su salud y bienestar físico y mental.

a.3 Decisiones respecto a los medios de comunicación, su alcance, frecuencia e impacto.

La conciencia del público será mayor, cuanto mayor sea el alcance, la frecuencia y el impacto de las exposiciones en los medios de comunicación.

Las herramientas a utilizar son muy diversas y agresivas, es por esta razón se ha considerado según la capacidad para ofrecer alcance, frecuencia e impacto los siguientes medios para presentar su publicidad:

CAPITULO VIII

- Radio

El realizar anuncios en la radio resulta una buena alternativa para dar a conocer los beneficios del nuevo gimnasio, por lo que se presenta la alternativa de presentar anuncios en la siguiente radio.



Radio: “Estación del Sol” 100.9

Según los últimos estudios realizados en rating, Radio 100.9 se ubica entre los 5 primeros lugares de audiencia en nivel socio económico, medio alto a nivel provincial.

Cuadro n°12: Tarifas Radio “Estación del Sol”

Programación	Oferta	Horarios	Valor en \$
Ahora que el jefe no está		09:00 a 12:00	\$ 1.089,00
De tarde somos		13:00 a 18:00	\$ 1.089,00
Lista Negra		18:00 a 22:00	\$ 1.089,00
TOTAL			\$ 3.267,00

Fuente: Elaboración propia

- Publicaciones en Internet

Para dar a conocer los beneficios de asistir al gimnasio se estudia la posibilidad de hacerlo mediante las siguientes dos páginas web.

1. Facebook: El marketing en Facebook ayuda a tu empresa a afianzar relaciones duraderas con las personas y a buscar nuevos clientes. Este ítem puede ser prácticamente sin costo alguno.
2. La pagina web propia del gimnasio, que se creará en el corto plazo y tendrá un costo de \$3.400 por mes.-

b) Promoción de ventas

“Consiste en un conjunto variado de instrumentos para el incentivo, sobre todo a corto plazo, diseñado para estimular una compra más rápida y/o mayor de servicios particulares por parte de los consumidores o el comercio” (Kotler & Armstrong, Marketing, 2001)

Para realizar una campaña eficaz es importante agradecer a los consumidores, para que generen una respuesta positiva.

b. 1 Establecimiento de los objetivos de la promoción de ventas

Realizar una campaña eficaz de promoción de ventas con el fin de agradar y atraer tanto a clientes que no asisten a ningún gimnasio o centro deportivo, así como los que asisten a los gimnasios actuales, generando una respuesta positiva al uso del servicio.

b. 2 Herramientas de promoción de ventas

Se deberá verificar cada tres meses el cumplimiento del objetivo de promoción de ventas, demostrando que estas herramientas están muy bien definidas, sobre todo deben tener flexibilidad y adaptabilidad para su entorno, por lo tanto un seguimiento es indispensable ya que a través de las ventas mensuales tenemos una proyección.

- Muestras e incentivos:

Las muestras gratis estimulan al potencial cliente a probar una rutina de ejercicios gratis y sin compromiso, lo cual establece bases sólidas para una relación a largo plazo con dicho cliente.

Al proporcionar muestras gratuitas a los consumidores facilitamos el cambio de marca, es una forma muy buena de promocionar el uso del servicio, ya que el nuevo emprendimiento es superior, distinto y mejor. Si se logra que los usuarios lo prueben, se está creando un mercado y así se obtendrá como resultado que el posible cliente pueda acostumbrarse al nuevo servicio.

- Paquetes promocionales:

Posterior al primer mes de apertura del gimnasio se otorgaran las entradas al gimnasio pagando el mensual sin el valor de inscripción por dos meses seguidos. Esto con el fin de que las personas que hicieron uso de las muestras de rutinas se animen ya a ser parte del gimnasio, logrando

así fidelizar un cierto número de clientes de los cuales se esperan den su referente positivo en cuanto a los servicios recibidos.

De igual manera el valor de la inscripción no será cobrado a aquellos clientes que prefieran pagar la cuota semestral o anual, esta promoción perdurará a lo largo de todo el proyecto.

- **Premios:**

Para efectos de introducción del nuevo gimnasio en el mercado y como parte promocional se han creado premios que se constituyen en regalos o instrumentos promocionales que incremental el valor del servicio, significando un premio que el cliente recibe a modo gratuito, en si sirven como un incentivo para comprar el servicio. Entre los principales premios a ofrecer se tiene:

- a) Descuentos por pago mensual, semestral o anual.
- b) Descuento por la presentación de un socio nuevo.
- c) Por la presentación de 5 recibos de pago de un mismo cliente, se le regala la asistencia gratis del sexto mes.
- d) Un Aqua Kit por la inscripción a la rutina de Natación.
- e) Por la compra de una membresía anual, gratis 3 pases con validez de una semana para un invitado.

- **Promociones a grupos corporativos:**

Actualmente, en la sociedad existe una mayor conciencia de lo importante que es la práctica regular de la actividad física, que en conjunto con buenos hábitos alimentarios, puede ayudar a evitar o retardar la manifestación de enfermedades cardiovasculares, diabetes, osteoporosis, cáncer de colon, y todas las complicaciones de salud asociadas al sobrepeso y la obesidad.

Sin embargo, los beneficios que tiene la actividad física van mucho más allá de la prevención de enfermedades.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMG), un estilo de vida activo también mejora el estado de ánimo, estimula la agilidad mental, alivia la depresión y facilita el tratamiento del estrés, mencionado todas estas características en capítulos anteriores.

Es por ello que se ha tomado en cuenta a los clientes corporativos como una manera de incrementar los clientes para el gimnasio en el corto plazo.

El hacer convenios con empresas trae consigo muchas ventajas, entre ellas tener el ingreso de clientes fieles; el gimnasio ofrece un convenio especial de acuerdo al volumen de personas interesadas en asistir al gimnasio, conforme a este concepto se presentaran planes y tarifas acorde a las necesidades de estos tipos de clientes.

c) Ventas Personales

La fuerza de ventas funciona como el nexo personal de la compañía con los clientes. El representante de ventas es la misma compañía para muchos de sus clientes, que a su vez, trae a la compañía información de inteligencia muy necesaria acerca del cliente. (Kotler & Armstrong, Marketing, 2001)

CAPÍTULO IX

FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Este capítulo se desarrolló siguiendo los pasos de Hugo Ocaña de su libro “Dirección estratégica de los negocios” y de Michael Porter. (Ocaña, 2012) (Kotler & Armstrong, Marketing, 2001)

1. LA ESTRATEGIA

La estrategia competitiva se define como la forma mediante la cual una empresa se enfrenta a sus competidores para intentar obtener un rendimiento superior al de ellos. El concepto de ventaja competitiva de la empresa se entiende como cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras colocándola en una posición relativa superior para competir.

La base fundamental para obtener esa rentabilidad superior es lograr una ventaja competitiva sostenida, y para ello se debe seguir una estrategia empresarial.

El origen de una ventaja competitiva puede estar en numerosas características de la actividad de la empresa, cualquiera de ellas conduce a una de las ventajas competitivas:

- Liderazgo en costes: en este caso se compete por tener unos costes más bajos.

El ejemplo más significativo son todas las compañías aéreas de bajo coste o *low cost*.

- Diferenciación de producto: en este caso el precio de venta del producto será más elevado, compitiendo con esta variable.

2. ARQUITECTURA 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, capacidades y habilidades, determinará la estrategia de negocios.

Luego de haber definido la forma con que va a competir la empresa, se sientan las bases para determinar cuál será la cuota o participación de mercado esperada a través de la estrategia de posicionamiento competitivo.

La ventaja competitiva sustentada en la generación de valor que busca aumentar su participación de mercado, necesita de una estructura que le sirva de base para aquellas estrategias; entonces deberá decidir a través de que forma la empresa desarrollará su estrategia organizacional.

La gran estrategia empresarial se define de la siguiente manera:

¿Qué valor?	Estrategia de negocios
¿Qué posición?	Estrategia de posicionamiento competitivo
¿Cómo se desarrolla?	Estrategia de crecimiento
¿Bajo qué estructura?	Estrategia organizacional
¿Cómo se instrumenta?	Estrategia funcional

Dado que se está desarrollando un plan de negocios para una empresa que no está en marcha la única estrategia que puede ser desarrollada por el momento es la estrategia de negocios, estrategia guía sobre la que desarrollan las otras. Se trata de determinar qué acciones llevará a cabo la empresa para imponer una ventaja competitiva a través de una condición superior o única con relación al resto de las empresas del sector.

3. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

La empresa deberá desarrollar alguna forma de valor empresarial para los clientes que sea única, exclusiva o superior, de tal manera que se constituya en una ventaja competitiva.

En tal sentido y tal lo expuesto hasta aquí, las alternativas en la formulación de la estrategia competitiva son:

Cuadro n° 13 : Matriz de la estrategia de negocios

Sensibilidad al precio	Alto	ESTRATEGIA DE PRECIO	ESTRATEGIA MARCA/ PRECIO
	Bajo	NEGOCIO ESTANCADO	ESTRATEGIA MARCA
		Bajo	Alto
		Sensibilidad a la diferencia	

FUENTE: LIBRO "DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS NEGOCIOS" (Ocaña, 2012)

La empresa podría generar un valor superior cuando su identidad enfatizara sobre la diferencia (a una eficiencia aceptable), lo que para el cliente sería un producto cuya diferenciación asociada a la marca justificaría el pago de un precio superior. O por el contrario, el énfasis de la identidad se podría orientar a la eficiencia (con un mínimo de diferencia), con lo cual el cliente atribuiría el valor de ese producto al precio. En cualquiera de estas dos alternativas, la empresa no decide cuál de las dos estrategias aplicar; es el mercado quien lo decide, concretamente los clientes según sus percepciones de valor, limitaciones, etc.

En el nuevo gimnasio se piensa que el mercado meta será sensible a ambos, es decir, estarán dispuestos a pagar un plus en el precio a cambio de apropiarse de valores diferenciales en el servicio.

El valor diferencial se ha tratado de explicar durante todo el desarrollo de este trabajo. Un gimnasio que aportará al desarrollo y crecimiento de la comunidad con la necesidad de además un plan de desarrollo empresarial para el mismo, donde se refleje una estructura administrativa para minimizar procesos y recursos, y de esta manera, satisfacer las necesidades de los clientes y crear sentido de pertenencia; posicionándolo como uno de los mejores centros deportivos en el sector.

Se procede a analizar una segunda matriz, dentro de las estrategias de negocios, que permitirá al

estratega definir con más precisión el o los segmentos metas.

Cuadro n° 14 : Matriz de las alternativas de Marketing

Línea de productos	Varias	MARKETING DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN CLIENTES	MARKETING INDEFERENCIADO PARA TODO EL MERCADO
	Una	MARKETING ESPECIALIZADO O ENFOCADO	MARKETING DIFERENCIADO Y ESPECIALIZADO EN PRODUCTO
		Uno	Varios

Números de segmentos

FUENTE: LIBRO "DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS NEGOCIOS" (Ocaña, 2012)

Línea de producto se refiere a la cantidad de productos diferentes que comercializa la empresa. La línea de producto se define por su amplitud y su profundidad. En tanto que la cantidad de segmentos meta se define por el tipo de cobertura de mercado que quiere realizar la empresa con relación a todo el mercado potencial.

Del cruce de estas variables surgen las distintas alternativas plasmadas en la matriz anterior, la cual se optará por la alternativa de marketing diferenciado especializado en productos, con una línea angosta y poco profunda, en resumen cubrir varios segmentos de mercados con diversas actividades físicas.

CAPÍTULO X

PLAN FINANCIERO

Evaluar el desempeño financiero y operativo de toda empresa, en base a las actividades que realiza diariamente, es fundamental si lo que se busca es hacer uso de la información derivada de la situación actual, con miras a tomar decisiones para la mejora de todos los procesos de la misma. Para este efecto se requiere contar con información relevante, que refleje, los movimientos de recursos que se da en la empresa.

La Planificación Financiera consiste en la elaboración de previsiones a medio y largo plazo, en un horizonte de 3-5 años. Al ser previsiones a más de un año, tiene un elevado grado de incertidumbre, pero no obstante es conveniente realizarla para estar mejor preparado y dirigir con más precisión la empresa, al marcar los rumbos que debe tomar.

Un posterior control, nos permitirá a través de las desviaciones, analizar y corregir las tendencias. El análisis financiero consiste en evaluar la situación económico-financiera actual de la empresa y proyectar su futuro. En definitiva, enjuiciar la gestión empresarial de la unidad económica para predecir su evolución futura y poder tomar decisiones con la menor incertidumbre. (Comercio, 2014)

Antes de comenzar a desarrollar el plan financiero, cabe destacar que “SYNER GYM” no tiene en su haber ningún registro contable, que permita tener una visión integral del negocio. Para la construcción y análisis de los indicadores financieros se tuvo en cuenta información incompleta, recolectada por parte del equipo de trabajo. Esta información se refiere a facturas, recibos, escalas salariales, venta por internet, etc. Y a partir de esta recopilación se realiza una proyección de gastos, venta y estados contables.

1. FACTIBILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA

Para determinar si el proyecto es viable o no desde el punto de vista económico financiero se realiza una proyección de 5 años del probable flujo de fondos.

Es importante destacar en este punto que la proyección está enfocada cubriendo la capacidad máxima del negocio en dicho periodo, o sea que, pasado los 5 años si se decide ampliar el negocio, debe ser pensado en diferentes lugares.

A continuación se detalla todos los elementos necesarios para poder realizar el flujo de fondos:

2. VENTAS

Dentro del límite de proyección establecido, se trabajará con ciertos supuestos a saber:

- El plan financiero se realiza con una proyección de 5 años, debido a que se estima debido a que es el tiempo suficiente para expandir el negocio.
- Durante el primer año estarán habilitadas todas las actividades menos sobrecarga, que se preparará todo lo necesario para empezar en el segundo año de vida.
- Las actividades de sobrecarga y el todo lo referido a rehabilitación será tercerizado.
- La demanda aumentará progresivamente año a año, las estimaciones las realizan profesionales en el tema, basadas en su experiencia.
- En el primer año la demanda será del mínimo necesario para habilitar la actividad, y se estima que en el año 5 la capacidad estará completa.
- El valor de la cuota se incrementará el 25% cada año.
- Se cobrará inscripción

A continuación se presenta un cuadro resumen de las ventas (\$) por actividad y por año, para los primeros cinco años de funcionamiento:

Cuadro n° 15 : Resumen de ventas

VENTAS							
ALUMNOS 2 VECES POR SEMANA							
Actividad	1° Trimestre	2° Trimestre	3° y 4° Trimestre	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pilates	\$ 3.420,00	\$ 6.840,00	\$ 13.680,00	\$ 45.600,00	\$ 85.500,00	\$ 124.687,92	\$ 178.124,16
GAP	\$ 2.700,00	\$ 5.400,00	\$ 10.800,00	\$ 36.000,00	\$ 56.250,00	\$ 84.375,36	\$ 123.046,56
Zumba	\$ 3.600,00	\$ 9.600,00	\$ 19.200,00	\$ 60.000,00	\$ 105.000,00	\$ 150.000,00	\$ 210.936,96
E.Funcional	\$ -	\$ -	\$ 23.040,00	\$ 72.000,00	\$ 126.000,00	\$ 180.000,00	\$ 253.126,08
Subtotal	\$ 9.720,00	\$ 21.840,00	\$ 66.720,00	\$ 213.600,00	\$ 372.750,00	\$ 539.063,28	\$ 765.233,76

ALUMNOS 3 VECES POR SEMANA							
Actividad	1° Trimestre	2° Trimestre	3° y 4° Trimestre	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pilates	\$ 3.870,00	\$ 7.740,00	\$ 15.480,00	\$ 51.600,00	\$ 80.625,60	\$ 120.936,96	\$ 176.366,40
GAP	\$ 3.150,00	\$ 6.300,00	\$ 12.600,00	\$ 42.000,00	\$ 65.625,60	\$ 98.436,96	\$ 123.046,56
Zumba	\$ 4.050,00	\$ 10.800,00	\$ 21.600,00	\$ 67.500,00	\$ 101.250,72	\$ 147.656,88	\$ 197.753,40
E.Funcional	\$ 6.360,00	\$ 9.540,00	\$ 19.080,00	\$ 63.600,00	\$ 99.375,60	\$ 149.063,04	\$ 217.383,60
Box Training	\$ 4.770,00	\$ 6.360,00	\$ 12.720,00	\$ 47.700,00	\$ 79.500,48	\$ 124.219,20	\$ 155.274,00
Running	\$ 1.500,00	\$ 6.750,00	\$ 13.500,00	\$ 41.250,00	\$ 60.938,28	\$ 87.890,40	\$ 131.835,60
Iniciación Dep	\$ 9.000,00	\$ 12.000,00	\$ 24.000,00	\$ 90.000,00	\$ 150.000,00	\$ 234.375,60	\$ 351.563,04
Subtotal	\$ 32.700,00	\$ 59.490,00	\$ 118.980,00	\$ 403.650,00	\$ 637.316,28	\$ 962.579,04	\$ 1.353.222,60

ALUMNOS 2 VECES POR SEMANA							
Actividad	1° Trimestre	2° Trimestre	3° y 4° Trimestre	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nivel 1	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 12.000,00	\$ 45.000,00	\$ 75.000,00	\$ 117.187,20	\$ 175.780,80
Nivel 2	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 12.000,00	\$ 45.000,00	\$ 75.000,00	\$ 117.187,20	\$ 175.780,80
Nivel 3	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 18.000,00	\$ 60.000,00	\$ 93.750,00	\$ 140.624,64	\$ 205.077,60
Adultos	\$ 45.000,00	\$ 30.000,00	\$ 90.000,00	\$ 262.500,00	\$ 468.750,00	\$ 820.310,40	\$ 1.171.872,00
Acqua Gym	\$ 3.825,00	\$ 3.825,00	\$ 10.200,00	\$ 38.250,00	\$ 79.687,20	\$ 119.531,52	\$ 174.316,80
Master	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 14.400,00	\$ 48.000,00	\$ 67.500,00	\$ 84.375,00	\$ 105.468,48
Subtotal	\$ 73.425,00	\$ 58.425,00	\$ 156.600,00	\$ 498.750,00	\$ 859.687,20	\$ 1.399.215,96	\$ 2.008.296,48

ALUMNOS 3 VECES POR SEMANA							
Actividad	1° Trimestre	2° Trimestre	3° y 4° Trimestre	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nivel 1	\$ 6.600,00	\$ 6.600,00	\$ 13.200,00	\$ 49.500,00	\$ 82.500,48	\$ 128.906,40	\$ 193.358,88
Nivel 2	\$ 6.600,00	\$ 6.600,00	\$ 13.200,00	\$ 49.500,00	\$ 82.500,48	\$ 128.906,40	\$ 193.358,88
Nivel 3	\$ 6.600,00	\$ 6.600,00	\$ 13.200,00	\$ 49.500,00	\$ 82.500,48	\$ 128.906,40	\$ 193.358,88
Adultos	\$ 57.750,00	\$ 33.000,00	\$ 115.500,00	\$ 330.000,00	\$ 567.190,80	\$ 837.891,60	\$ 1.208.493,00
Acqua Gym	\$ 4.275,00	\$ 4.275,00	\$ 11.400,00	\$ 42.750,00	\$ 71.250,24	\$ 111.327,60	\$ 166.992,48
Curso Guardavidas	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 28.800,00	\$ 90.000,00	\$ 135.000,00	\$ 168.750,72	\$ 210.936,96
Subtotal	\$ 96.225,00	\$ 71.475,00	\$ 195.300,00	\$ 611.250,00	\$ 1.020.942,48	\$ 1.504.689,12	\$ 2.166.499,08

TOTAL	\$ 244.770,00	\$ 270.720,00	\$ 656.580,00	\$ 2.130.900,00	\$ 3.528.012,24	\$ 5.368.126,44	\$ 7.646.474,52
--------------	----------------------	----------------------	----------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------

En el anexo se incluyen todos los cuadros resúmenes utilizados para la estimación de las ventas.

3. COSTOS

Los costos, de manera similar a las ventas, fueron estimados para los primeros cinco años, es el periodo de proyección. Cabe destacar que se está hablando de estimación, por lo tanto pueden ser menores, iguales o superiores dependiendo de que ocurran o no las contingencias previstas o incluso que ocurran imprevistos.

Los supuestos con los que se trabajó fueron los siguientes:

- El costo de los salarios de los profesores, se calcula a \$80 la hora.
- Se considera el supuesto de que el valor hora es igual para todos los profesores independientemente de la actividad que dicten.
- El costo del personal no docente es bajo el convenio correspondiente
- El valor de la hora aumentará el 25% cada año, al igual que los demás salarios.
- Los costos no relacionados a los salarios aumenta un 20% cada año.
- El área administrativa y maestranza cobrará 13 sueldos al año al considerar el SAC.
- El alquiler aumenta un 15% cada año.

A continuación se presenta un cuadro resumen de los costos (\$) por año:

CAPITULO X

Cuadro n° 16 : Resumen de Costos

COSTOS								
OTROS COSTOS								
	1° Trimestre	2° Trimestre	3° y 4° Trimestre	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Publicidad	\$ 20.001,00	\$ 20.001,00	\$ 40.002,00	\$ 68.562,00	\$ 55.987,20	\$ 67.184,64	\$ 80.621,57	
Materiales de Limpieza	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 6.000,00	\$ 14.400,00	\$ 17.280,00	\$ 20.736,00	\$ 24.883,20	
Imprevistos	\$ 1.500,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 9.000,00	\$ 10.800,00	\$ 12.960,00	\$ 15.552,00	
Luz	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 7.200,00	\$ 17.280,00	\$ 20.736,00	\$ 24.883,20	\$ 29.859,84	
Agua	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 15.000,00	\$ 36.000,00	\$ 43.200,00	\$ 51.840,00	\$ 62.208,00	
Gas	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 7.200,00	\$ 17.280,00	\$ 20.736,00	\$ 24.883,20	\$ 29.859,84	
Teléfono e Internet	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 3.000,00	\$ 7.200,00	\$ 8.640,00	\$ 10.368,00	\$ 12.441,60	
Alquiler	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00	\$ 240.000,00	\$ 576.000,00	\$ 691.200,00	\$ 829.440,00	\$ 995.328,00	
	\$ 160.701,00	\$ 162.201,00	\$ 321.402,00	\$ 745.722,00	\$ 868.579,20	\$ 1.042.295,04	\$ 1.250.754,05	
SUELDOS								
	1° Trimestre	2° Trimestre	3° y 4° Trimestre	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Administrativo	\$ 72.000,00	\$ 84.000,00	\$ 156.000,00	\$ 390.000,00	\$ 487.500,00	\$ 609.375,00	\$ 761.718,75	
Maestranza	\$ 60.000,00	\$ 70.000,00	\$ 130.000,00	\$ 325.000,00	\$ 406.250,00	\$ 507.812,50	\$ 634.765,63	
Profesores	\$ 123.840,00	\$ 153.600,00	\$ 344.160,00	\$ 860.400,00	\$ 1.075.500,00	\$ 1.344.375,00	\$ 1.680.468,75	
Subtotal	\$ 255.840,00	\$ 307.600,00	\$ 630.160,00	\$ 1.575.400,00	\$ 1.969.250,00	\$ 2.461.562,50	\$ 3.076.953,13	
TOTAL COSTOS	\$ 416.541,00	\$ 469.801,00	\$ 951.562,00	\$ 2.321.122,00	\$ 2.837.829,20	\$ 3.503.857,54	\$ 4.327.707,17	

4. INVERSIÓN INICIAL

Generalmente cuando se proyecta un negocio, se debe realizar en primer lugar una inversión, con la cual se conseguirán aquellos recursos necesarios para tener en funcionamiento dicho negocio. Se espera que luego de haber realizado esta inversión, en los períodos posteriores el negocio nos retorne una cantidad de dinero suficiente como para justificar la inversión inicial.

Los supuestos con los que se trabajó fueron los siguientes:

- La computadora es sólo para el administrativo
- Valor residual es del 0,5
- Los materiales se distribuyen en las distintas actividades

En el cuadro n° 17, se puede visualizar el resumen de la inversión inicial.

a) Depreciaciones

La depreciación es la disminución en el valor de mercado de un bien, la disminución en el valor de un activo para su propietario, o la asignación del costo de uso o demerito de un activo a lo largo de su vida útil (duración). (Finanzas, 2013)

Para el caso bajo análisis se utilizó el método de línea recta, considerando 3, 5, 10 o 15 años según la vida útil de cada bien.

Al no conocerse el valor de recupero que tendrá al finalizar el análisis aquellos productos que tienen una vida útil mayor al período considerado para el proyecto, se consideró que este será el 50% de su valor de compra.

Se presenta el cuadro n° 18 resumen de las depreciaciones durante el periodo de proyección.

CAPITULO X

Cuadro n° 17 : Resumen de la inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL				
Inversión	Cantidad	Px Unitario	Total (\$)	Vida Útil
Camillas de Pilates Reformer	3	\$ 7.500,00	\$ 22.500,00	8
Colchonetas	40	\$ 300,00	\$ 12.000,00	3
Pelotas de pilates	2	\$ 350,00	\$ 700,00	3
Bandas trx	5	\$ 500,00	\$ 2.500,00	3
Pesa rusa	5	\$ 150,00	\$ 750,00	10
Kit entrenamiento en suspensión	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	5
Cronómetros	2	\$ 200,00	\$ 400,00	5
Flotas	10	\$ 55,00	\$ 550,00	3
Manoplas	5	\$ 220,00	\$ 1.100,00	3
Tablitas	5	\$ 180,00	\$ 900,00	3
Juguetes	5	\$ 200,00	\$ 1.000,00	5
Aros	10	\$ 40,00	\$ 400,00	2
Paracaidas de agua	1	\$ 300,00	\$ 300,00	3
Bolsas de boxeo	5	\$ 500,00	\$ 2.500,00	2
Pares de guantes	5	\$ 300,00	\$ 1.500,00	2
Cuerdas 2mt	10	\$ 150,00	\$ 1.500,00	10
Pera de boxeo	3	\$ 250,00	\$ 750,00	2
Step	8	\$ 800,00	\$ 6.400,00	10
Pesas tobileras 1Kg	8	\$ 200,00	\$ 1.600,00	10
Pesas tobileras 2Kg	8	\$ 300,00	\$ 2.400,00	10
Mancuernas 1,5kg	10	\$ 120,00	\$ 1.200,00	10
Mancuernas 2kg	10	\$ 120,00	\$ 1.200,00	10
Bandas elasticas	10	\$ 110,00	\$ 1.100,00	3
Pelota voley	5	\$ 200,00	\$ 1.000,00	3
Red de arcos futbol	1	\$ 400,00	\$ 400,00	6
Pelota fultbol	5	\$ 500,00	\$ 2.500,00	3
Conos tortuga x 50 unid	1	\$ 600,00	\$ 600,00	8
Pelota handbol	5	\$ 400,00	\$ 2.000,00	3
Arcos de futbol	2	\$ 700,00	\$ 1.400,00	10
Red voley	1	\$ 250,00	\$ 250,00	6
Equipo de musica	2	\$ 3.000,00	\$ 6.000,00	8
Locker	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	10
Espejo	2	\$ 3.500,00	\$ 7.000,00	10
Netbook	1	\$ 13.500,00	\$ 13.500,00	5
Carpa para pileta	1	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	10
Climatización de pileta	1	\$ 72.000,00	\$ 72.000,00	8
INVERSIÓN INICIAL			\$ 226.400,00	

CAPITULO X

Cuadro n° 18 : Resumen de depreciaciones

Inversión	DEPRECIACIONES								Valor Residual
	1° Trimestre	2° Trimestre	3° y 4° Trimestre	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5		
Camillas de Pilates Reformer	\$ 703,13	\$ 703,13	\$ 1.406,25	\$ 2.812,50	\$ 2.812,50	\$ 2.812,50	\$ 2.812,50	\$ 22.500,00	
Colchonetas	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 2.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	
Pelotas Pilates	\$ 58,33	\$ 58,33	\$ 116,67	\$ 233,33	\$ 233,33	\$ -	\$ -	\$ -	
bandas trx	\$ 208,33	\$ 208,33	\$ 416,67	\$ 833,33	\$ 833,33	\$ -	\$ -	\$ -	
pesa rusa	\$ 18,75	\$ 18,75	\$ 37,50	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 750,00	
Kit entrenamiento	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 150,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 1.500,00	
Cronómetros	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 40,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 400,00	
Flotas	\$ 45,83	\$ 45,83	\$ 91,67	\$ 183,33	\$ 183,33	\$ -	\$ -	\$ -	
Manoplas	\$ 91,67	\$ 91,67	\$ 183,33	\$ 366,67	\$ 366,67	\$ -	\$ -	\$ -	
Tablitas	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 150,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ -	\$ -	\$ -	
Juguetes	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 100,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 1.000,00	
Aros	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 100,00	\$ 200,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Paracaídas de agua	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 50,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ -	\$ -	\$ -	
Bolsas de boxeo	\$ 312,50	\$ 312,50	\$ 625,00	\$ 1.250,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Pares de guantes	\$ 187,50	\$ 187,50	\$ 375,00	\$ 750,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Cuerdas 2mt	\$ 37,50	\$ 37,50	\$ 75,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 1.500,00	
Pera de boxeo	\$ 93,75	\$ 93,75	\$ 187,50	\$ 375,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Step	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 320,00	\$ 640,00	\$ 640,00	\$ 640,00	\$ 640,00	\$ 6.400,00	
Pesas tobileras 1Kg	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 80,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 1.600,00	
Pesas tobileras 2Kg	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 120,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 2.400,00	
Mancuernas 1,5kg	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 60,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 1.200,00	
Mancuernas 2kg	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 60,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 1.200,00	
Banda elasticas	\$ 91,67	\$ 91,67	\$ 183,33	\$ 366,67	\$ 366,67	\$ -	\$ -	\$ -	
Pelota voley	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 166,67	\$ 333,33	\$ 333,33	\$ -	\$ -	\$ -	
Red arco futbol	\$ 16,67	\$ 16,67	\$ 33,33	\$ 66,67	\$ 66,67	\$ 66,67	\$ 66,67	\$ 400,00	
Pelota fultbol	\$ 208,33	\$ 208,33	\$ 416,67	\$ 833,33	\$ 833,33	\$ -	\$ -	\$ -	
Conos tortuga x 50 unid	\$ 18,75	\$ 18,75	\$ 37,50	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 600,00	
Pelota handbol	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 333,33	\$ 666,67	\$ 666,67	\$ -	\$ -	\$ -	
Arcos	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 70,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 1.400,00	
Red voley	\$ 10,42	\$ 10,42	\$ 20,83	\$ 41,67	\$ 41,67	\$ 41,67	\$ 41,67	\$ 250,00	
Equipo de musica	\$ 187,50	\$ 187,50	\$ 375,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 6.000,00	
Locker	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 250,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 5.000,00	
Espejo	\$ 175,00	\$ 175,00	\$ 350,00	\$ 700,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 7.000,00	
Netbook	\$ 675,00	\$ 675,00	\$ 1.350,00	\$ 2.700,00	\$ 2.700,00	\$ 2.700,00	\$ 2.700,00	\$ 13.500,00	
Carpa para pileta	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 2.500,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 50.000,00	
Climatización de pileta	\$ 2.250,00	\$ 2.250,00	\$ 4.500,00	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00	\$ 72.000,00	
TOTAL	\$ 8.665,63	\$ 8.665,63	\$ 17.331,25	\$ 32.862,50	\$ 30.087,50	\$ 21.870,83	\$ 21.870,83	\$ 196.600,00	

5. TASA DE COSTO DE CAPITAL (KO)

Según James C. Van Horne en su libro “Administración Financiera”, el costo de capital es la tasa de rendimiento mínimo que debe requerirse a los cursos de acción existentes, que podrían llevarse a cabo con los fondos disponibles, para optimizar la riqueza de los propietarios. Esta tasa es el pivote entre las decisiones de inversión y financiamiento con el objetivo financiero de la compañía.

Para determinar la tasa se utiliza la siguiente fórmula:

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

Donde:

Rf= tasa libre de riesgo: en este caso en particular, vamos a considerar que la tasa libre de riesgo es la que paga el Banco Nación para plazos fijos a 360 días.

B= beta de la industria

Rm= riesgo de mercado

Riesgo país= riesgo país porcentual de Argentina

En nuestro caso tomamos una tasa de descuento de capital de 31% (Banco Nación, 2016)

6. FLUJO DE FONDOS

El flujo de fondos se va a confeccionar bajo los siguientes supuestos:

- Tasa de costo de capital es del 31%
- La tasa de impuesto a las ganancias es del 35%
- Los costos de ventas son los salarios de los profesores
- Los gastos son todos los demás costos
- La depreciación está bajo el concepto de línea recta
- El quebranto del primer año se aprovecha para descontar en el impuesto a las ganancias de los años siguientes. En el año dos no se paga impuesto a las ganancias, y en el año tres se paga el restante.

CAPITULO X

- Sobre el flujo de fondos se calcula el VAN y la TIR

A continuación se desarrollará el flujo de fondos bajo todos los supuestos preestablecidos en una proyección de 5 años.

Cuadro n° 19 : Flujo de fondos

	FLUJO DE FONDOS							
	Año 0	1° Trimestre	2° Trimestre	3° y 4° Trimestre	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		\$ 244.770,00	\$ 270.720,00	\$ 656.580,00	\$ 2.130.900,00	\$ 3.528.012,24	\$ 5.368.126,44	\$ 7.646.474,52
Costo de ventas		\$ 123.840,00	\$ 153.600,00	\$ 344.160,00	\$ 860.400,00	\$ 1.075.500,00	\$ 1.344.375,00	\$ 1.680.468,75
Margen de cont		\$ 120.930,00	\$ 117.120,00	\$ 312.420,00	\$ 1.270.500,00	\$ 2.452.512,24	\$ 4.023.751,44	\$ 5.966.005,77
Gastos varios		\$ 292.701,00	\$ 316.201,00	\$ 607.402,00	\$ 1.460.722,00	\$ 1.762.329,20	\$ 2.159.482,54	\$ 2.647.238,42
Resultado Bruto		\$ -171.771,00	\$ -199.081,00	\$ -294.982,00	\$ -190.222,00	\$ 690.183,04	\$ 1.864.268,90	\$ 3.318.767,35
Depreciaciones		\$ 8.665,63	\$ 8.665,63	\$ 17.331,25	\$ 32.862,50	\$ 30.087,50	\$ 21.870,83	\$ 21.870,83
Rdo antes de imp		\$ -180.436,63	\$ -207.746,63	\$ -312.313,25	\$ -223.084,50	\$ 660.095,54	\$ 1.842.398,07	\$ 3.296.896,51
Impuestos a las gan		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -78.079,58	\$ 231.033,44	\$ 644.839,32	\$ 1.153.913,78
Rdo dps de imp		\$ -180.436,63	\$ -207.746,63	\$ -312.313,25	\$ -145.004,93	\$ 429.062,10	\$ 1.197.558,74	\$ 2.142.982,73
Inv inicial	\$ 226.400,00							\$ 85.045,83
	\$ -226.400,00	\$ -180.436,63	\$ -207.746,63	\$ -312.313,25	\$ -145.004,93	\$ 429.062,10	\$ 1.197.558,74	\$ 2.228.028,57

7. CRITERIO DE DECISIÓN

a) Valor actual neto

El valor actual neto es el método más conocido a la hora de evaluar proyectos de inversión. Permite conocer el valor presente de un determinado número de flujos de fondos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual todos los flujos de caja futuros del proyecto. Cuando dicha deferencia es positiva, el proyecto es recomendable.

El resultado del VNA del proyecto es \$ \$ 329.387,05, al ser positivo el proyecto es viable.

b) Tasa interna de retorno

La tasa interna de retorno o rendimiento de una inversión es la tasa de descuento que iguala el valor actual de las salidas de efectivo con el valor actual de los ingresos esperados. En otras palabras, es la tasa que hace cero el VNA. Como regla general, se acepta todo proyecto que tenga una TIR superior al costo de capital.

Luego de aplicar la fórmula correspondiente se obtuvo la siguiente tasa interna de retorno 44%

Según éste método también se recomienda el proyecto por ser la TIR obtenida 44%. Es decir 13 puntos porcentuales más que la tasa de costo de capital, que para el caso bajo estudio se utilizó como tasa libre de riesgo a la que paga el Banco Nación para los plazos fijos a 360 días. (Ibídem)

CAPÍTULO XI CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación tuvo como principal objetivo el desarrollo de un plan de negocios sobre la implementación en la zona de Chacras de Coria, un gimnasio con pileta climatizada.

Con base en la creencia de que en el mundo actual y competitivo los beneficios del deporte son innumerables se formuló la hipótesis de que establecer un gimnasio con pileta climatizada sería un proyecto rentable.

El gimnasio prestará un servicio integral que abarca no solamente la enseñanza de la actividad física en sí, sino cómo impactan las diferentes actividades en la salud del ser humano. Los profesionales a cargo de dictar las diferentes clases, se enfocarán en las necesidades claves de cada cliente que sea parte de la institución.

A lo largo de los capítulos, fueron desarrollados diferentes planes con la finalidad de evaluar la idea de negocios desde diferentes enfoques. Por un lado, existen distintos elementos como la localización, la prestación de un servicio integral y la oferta de un servicio de alta calidad que hacen a la idea técnica y comercialmente viable. Por otro lado, siguiendo los dos criterios utilizados, es decir, según el VNA y la TIR, la idea de negocios es viable desde el punto de vista económico y financiero.

El resultado del valor actual neto, VNA, es positivo, lo que indica que si se actualiza el flujo de fondos proveniente de las operaciones a la tasa de costo de capital, el resultado es favorable.

Según el criterio de la tasa interna de retorno, TIR, deben aceptarse todos aquellos proyectos donde la misma sea superior a la tasa de costo de capital, y en el caso del instituto la TIR supera en un 13 puntos porcentuales a la tasa de costo de capital, por lo tanto se reafirma que el proyecto será rentable.

CONCLUSIONES

Por último se recomiendan seguir ciertas indicaciones para asegurar el éxito del negocio:

En primer lugar es importante destacar que el capital humano es un elemento clave en el proceso de negocios, al ser un servicio el producto del gimnasio. Se debe buscar constantemente que el personal se integre a la organización adoptando la visión, la misión, los valores y los objetivos como propios, de manera de asegurar una óptima relación con el alumno.

En segundo lugar debe mantenerse atento frente a la competencia. Hoy en día la actividad física posee una alta competencia, por este motivo se sugiere que se resalte y se haga hincapié en el diferencial que el gimnasio ofrecerá.

En tercer lugar se recomienda realizar una evaluación periódica de los servicios ofrecidos, las instalaciones y todo lo que hace el servicio en general. La misma permitirá a la organización identificar áreas dónde deba mejorarse y otras que deban potenciarse.

Concluido el plan de negocios se puede afirmar que el empresario cuenta con una gran cantidad de información que lo coloca en óptimas condiciones para tomar decisiones al respecto del negocio y lo prepara para enfrentar diferentes escenarios.

BIBLIOGRAFÍA

Banco de la Nación, A. (2014). *Guía para empresarios PyMEs para elaborar un Plan de Negocios*. Banco Nación.

Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. Mc Graw Hill.

Kotler, P. (1996). *Fundamentos del Marketing*. Mexico: Prentice Hall.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Marketing*. México: Pearson Educación.

Ocaña, H. (2012). *Dirección estratégica de los negocios*. Buenos Aires: Dunken.

Viscarri Colomer, J., & Mas Machuca, M. (2008). *Los pilares del marketing*. Edición UPC.

Páginas Web

ABC, D. (2006). [<http://www.definicionabc.com/salud/aerobico.php>]. Recuperado el 15 de Marzo de 2016

Annicchiarico Ramos, J. (2002). [<http://www.efdeportes.com/efd51/salud.htm>]. Recuperado el 20 de Mayo 2016

Banco Nación. (2016). [<http://www.bna.com.ar>]. Recuperado el 20 de Agosto de 2016

Cardiology, E. S. (2015). [<https://www.escardio.org/The-ESC/Press-Office/Press-releases/Last-5-years/en-argentina-la-pobre-actividad-fisica-es-la-causante-del-17-de-las-muertes-por-enfermedades-cardiovasculares>]. Recuperado el 08 de Mayo de 2016

Comercio, C. d. (2014). [<http://www.creacionempresas.com/faqs/190-crea-tu-empresa/1256-que-es-un-plan-economico-financiero-o-plan-de-viabilidad>]. Recuperado el 01 de Agosto de 2016

Finanzas. (2013). [<http://financierosudl.blogspot.com.ar/2009/04/concepto-de-depreciacion.htm>]. Recuperado el 29 de Julio de 2016

Hernandez, A. (2002). [<http://www.i-natacion.com/articulos/historia/historia1.html>]. Recuperado el 15 de Abril de 2016

Hernandez, A. (2002). [<http://www.i-natacion.com/articulos/salud/nadar.html>]. Recuperado el 15 de Abril de 2016

BIBLIOGRAFÍA

- Importancia. (2006). [<http://www.importancia.org/deporte-en-la-salud.php>]. Recuperado el 20 de Abril de 2016
- Iruela, F. (2009). [<http://www.efdeportes.com/efd128/el-marketing-deportivo.html>]. Recuperado el 03 de Junio de 2016
- Los Andes. (21 de Julio de 2015). [<http://www.losandes.com.ar/article/para-el-fmi-argentina-venezuela-y-brasil-enfrentan-un-complicado-panorama-economico>]. Recuperado el 21 de Julio de 2016
- MDZ Online. (25 de Octubre de 2015). [<http://www.mdzol.com/nota/637009>]. Recuperado el 25 de Julio de 2016
- Pilates, P. (2011). [<http://www.planetapilates.com/beneficiospilates.html>]. Recuperado el 03 de Junio de 2016
- Reyes, Y. T. (13 de Diciembre de 2011). [<http://aerobicos-armenia.blogspot.com.ar/2011/12/historia-de-los-aerobicos.html>]. Recuperado el 13 de Mayo de 2016
- Thompson, I. (2008). [<http://www.marketing-free.com/precio/definicion-precio.html>]. Recuperado el 20 de Junio de 2016
- Thompson, W. R. (2015). [<http://www.manelvalcarce.com/blog/36-conoce-las-tendencias-del-sector-fitness-para-2015-segun-acsm.html>]. Recuperado el 20 de Junio de 2016

ANEXO A : VENTAS

CANTIDAD DE ALUMNOS POR ACTIVIDAD POR AÑO

ALUMNOS 2 VECES POR SEMANA							
Actividad	1° Trimestre	2° Trimestre	3° y 4° Trimestre	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pilates	3	6	6	8	12	14	16
GAP	3	6	6	8	10	12	14
Zumba	3	8	8	10	14	16	18
E.Funcional	-	-	8	10	14	16	18

ALUMNOS 3 VECES POR SEMANA							
Actividad	1° Trimestre	2° Trimestre	3° y 4° Trimestre	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Box Training	3	4	4	6	8	10	10
Pilates	3	6	6	8	10	12	14
GAP	3	6	6	8	10	12	12
Zumba	3	8	8	10	12	14	15
E.Funcional	4	6	6	8	10	12	14
Running	2	9	9	11	13	15	18
Iniciación Dep	3	4	4	6	8	10	12

CANTIDAD DE ALUMNOS POR ACTIVIDAD EN PILETA POR AÑO

ALUMNOS 2 VECES POR SEMANA							
Actividad	1° Trimestre	2° Trimestre	3° y 4° Trimestre	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nivel 1	4	4	4	6	8	10	12
Nivel 2	4	4	4	6	8	10	12
Nivel 3	6	6	6	8	10	12	14
Adultos	30	20	30	35	50	70	80
Acqua Gym	3	3	4	6	10	12	14
Master	3	3	6	8	9	9	9

ALUMNOS 3 VECES POR SEMANA							
Actividad	1° Trimestre	2° Trimestre	3° y 4° Trimestre	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nivel 1	4	4	4	6	8	10	12
Nivel 2	4	4	4	6	8	10	12
Nivel 3	4	4	4	6	8	10	12
Adultos	35	20	35	40	55	65	75
Acqua Gym	3	3	4	6	8	10	12
Curso Guardavidas	8	8	8	10	12	12	12

ANEXO B : COSTOS

HORAS MENSUALES Y ANUALES

HORAS MENSUALES Y ANUALES								
Actividades	Horas Semanales	Horas 1°	Horas 2°	Horas 3°y 4°	Horas	Horas	Horas	Horas
		Trimestre Año 1	Trimestre Año 1	Trimestre Año 1	Mensuales Año 2	Mensuales Año 3	Mensuales Año 4	Mensuales Año 5
Box Trainnig	3	36	36	72	144	144	144	144
Pilates	5---6---10	60	72	240	480	480	480	480
GAP	5---6---10	60	72	240	480	480	480	480
Zumba	8---10---12	96	120	288	576	576	576	576
E. Funcional	6--10	72	72	240	480	480	480	480
Iniciación deportiva*	12	144	144	288	576	576	576	576
Running	6---9	72	108	216	432	432	432	432
Natación Adultos	70	840	840	1680	3360	3360	3360	3360
Natación Nivel 1	4---8---12	48	96	288	576	576	576	576
Natación Nivel 2	4---8---12	48	96	288	576	576	576	576
Natación Nivel 3	4---8---12	48	96	288	576	576	576	576
Master	0---4	0	48	96	192	192	192	192
Curso de Salvavidas	0---6	0	72	144	288	288	288	288
Acqua Gym	2---4---6	24	48	144	288	288	288	288

COSTO PROFESORES

Actividades	HORAS MENSUALES Y ANUALES						
	Horas 1°	Horas 2°	Horas 3°y 4°	Horas	Horas	Horas	Horas
	Trimestre Año	Trimestre Año	Trimestre Año	Mensuales	Mensuales Año	Mensuales Año	Mensuales Año
	1	1	1	Año 2	3	4	5
Box Trainnig	\$ 2.880,00	\$ 2.880,00	\$ 5.760,00	\$ 14.400,00	\$ 18.000,00	\$ 22.500,00	\$ 28.125,00
Pilates	\$ 4.800,00	\$ 5.760,00	\$ 19.200,00	\$ 48.000,00	\$ 60.000,00	\$ 75.000,00	\$ 93.750,00
GAP	\$ 4.800,00	\$ 5.760,00	\$ 19.200,00	\$ 48.000,00	\$ 60.000,00	\$ 75.000,00	\$ 93.750,00
Zumba	\$ 7.680,00	\$ 9.600,00	\$ 23.040,00	\$ 57.600,00	\$ 72.000,00	\$ 90.000,00	\$ 112.500,00
E. Funcional	\$ 5.760,00	\$ 5.760,00	\$ 19.200,00	\$ 48.000,00	\$ 60.000,00	\$ 75.000,00	\$ 93.750,00
Iniciación deportiva*	\$ 11.520,00	\$ 11.520,00	\$ 23.040,00	\$ 57.600,00	\$ 72.000,00	\$ 90.000,00	\$ 112.500,00
Running	\$ 5.760,00	\$ 8.640,00	\$ 17.280,00	\$ 43.200,00	\$ 54.000,00	\$ 67.500,00	\$ 84.375,00
Natación Adultos	\$ 67.200,00	\$ 67.200,00	\$ 117.600,00	\$ 294.000,00	\$ 367.500,00	\$ 459.375,00	\$ 574.218,75
Natación Nivel 1	\$ 3.840,00	\$ 7.680,00	\$ 23.040,00	\$ 57.600,00	\$ 72.000,00	\$ 90.000,00	\$ 112.500,00
Natación Nivel 2	\$ 3.840,00	\$ 7.680,00	\$ 23.040,00	\$ 57.600,00	\$ 72.000,00	\$ 90.000,00	\$ 112.500,00
Natación Nivel 3	\$ 3.840,00	\$ 7.680,00	\$ 23.040,00	\$ 57.600,00	\$ 72.000,00	\$ 90.000,00	\$ 112.500,00
Master	\$ -	\$ 3.840,00	\$ 7.680,00	\$ 19.200,00	\$ 24.000,00	\$ 30.000,00	\$ 37.500,00
Curso de Salvavidas	\$ -	\$ 5.760,00	\$ 11.520,00	\$ 28.800,00	\$ 36.000,00	\$ 45.000,00	\$ 56.250,00
Acqua Gym	\$ 1.920,00	\$ 3.840,00	\$ 11.520,00	\$ 28.800,00	\$ 36.000,00	\$ 45.000,00	\$ 56.250,00
TOTAL DE SALARIO	\$ 123.840,00	\$ 153.600,00	\$ 344.160,00	\$ 860.400,00	\$ 1.075.500,00	\$ 1.344.375,00	\$ 1.680.468,75

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 transgredí o afecta derecho de terceros”

Mendoza, 12 de agosto de 2016.

SERVANT, Lía Romina.
Apellido y Nombre

25016
N° de Registro


Firma