

Plan de negocio: “Creación de un centro de entrenamiento orientado a la salud integral en la Ciudad de Neuquén en el Año 2023”.

Trabajo Final para optar por el título de Licenciado/a en Administración

Universidad Nacional del Comahue

Facultad de Economía y Administración

Dolci, Diego – Hernández Lucas

Director: Jódar Viale, Juan José



Índice de contenidos

1. Naturaleza del proyecto.....	1
1.1. Fundamentación del tema elegido.....	1
1.2. Planteo del problema.....	6
1.3 Hipótesis del trabajo.....	7
1.4 Objetivos: generales y específicos.	7
1.4.1. Objetivo general.	8
1.4.2. Objetivos específicos.	8
2. Metodología	9
3. Alcance y limitaciones de la propuesta.	10
4. Marco teórico	11
4.1 Generalidades del proyecto	11
4.2. Plan de negocios.....	12
4.2.1. Resumen ejecutivo	14
4.2.2. Estudio de mercado	15
4.2.3. Plan estratégico.	18
4.2.4 Plan de marketing.....	20
4.2.5 Plan de operaciones:.....	24

4.2.6 Plan de recursos humanos:	25
4.2.7 Plan económico - financiero:	26
4.2.8 Viabilidades.....	28
5. Plan de negocios.....	30
5.1 Resumen ejecutivo	30
5.2. Estudio de mercado.	31
5.2.1. Análisis del macroentorno.....	31
5.2.2. Análisis del microentorno.	39
5.2.3. Matriz FODA	52
5.2.4 Demanda	59
5.2.5. Proyección de la demanda.....	81
5.2.6. Estrategia genérica.	85
5.3. Plan estratégico	88
5.3.1 Proyecto y objetivos.....	88
5.3.2. Misión.	88
5.3.3. Visión.	88
5.3.4. Valores.	89
5.3.5. Propósitos del negocio	89
5.3.6. Modelo de negocios	89

5.4. Plan de marketing.....	93
5.4.1. Segmentación y posicionamiento.....	93
5.4.2. Mix de marketing.....	98
5.5. Plan de operaciones.....	115
5.5.1. Procesos.....	115
5.5.2. Layout.....	119
5.5.3. Marco legal.....	123
5.6. Plan de recursos humanos.....	126
5.6.1. Objetivos.....	126
5.6.2. Gestión del capital humano.....	127
5.6.3. Organigrama.....	129
5.6.4. Descripción de puestos.....	131
5.7. Plan económico financiero.....	134
5.7.1. Plan de inversión.....	134
5.7.2. Plan de financiación.....	137
5.7.3. Estructura de costos fijos y variables.....	140
5.7.4. Punto de equilibrio.....	143
5.7.5. Proyección económica y flujo de fondos.....	144
5.8. Viabilidades.....	149

5.8.1. Viabilidad comercial	149
5.8.2. Viabilidad organizacional	150
5.8.3. Viabilidad técnica.....	151
5.8.4. Viabilidad legal.	152
5.8.5. Viabilidad ambiental-social.	153
5.8.6. Viabilidad económica-financiera.	153
6. Conclusiones.	154
7. Anexos	156
Entrevista N°1: “Eficiencia”.	156
Entrevista N°2: “Arkham”.	161
Entrevista N°3: “Switch”.	167
Entrevista N°4: “Halteras”	171
Entrevista n°5: “Centro Bienestar”	177
8. Referencias.....	182

Índice de figuras

FIGURA N°1: ESQUEMA PLAN DE NEGOCIO	12
FIGURA N°2: EXPECTATIVA INFLACION MENSUAL.....	32

FIGURA N°3: FODA	58
FIGURA N°4: ESCENARIO PROYECTADOS.....	85
FIGURA N°5: LIENZO DE CANVA.	90
FIGURA N°5: ORGANIGRAMA.....	129

Índice de imágenes

IMAGEN N°1: LOCALIZACION	38
IMAGEN N°2: PLANO PLANTA BAJA.....	120
IMAGEN N°3: RENDER 1	121
IMAGEN N°4: RENDER 2	122
IMAGEN N°5: RENDER 3	123

Índice de tablas

TABLA N°1: COMPETIDORES ACTUALES	50
TABLA N°2: ESTIMACION DEMANDA SEGÚN TEMPORADA.	82
TABLA N°3: ESTIMACION DEMANDA SEGÚN TEMPORADA.	83
TABLA N°4: ESTIMACION DEMANDA SEGÚN TEMPORADA.	84
TABLA N°5: HORARIOS DE ATENCION.....	107

TABLA N°6: PRECIOS COMPETIDORES.....	109
TABLA N°7: CUADRO DE CONTROL.....	114
TABLA N°8: INVERSIONES NECESARIAS.....	134
TABLA N°9: INVERSION DE MATERIAL DE ENTRENAMIENTO.....	135

Índice de gráficos

GRAFICO N°1: RANGO ETARIO.....	60
GRAFICO N°2: ANÁLISIS DE OCUPACIONES.....	62
GRAFICO N°3: VALORACIÓN DE LA SALUD.....	63
GRAFICO N°4: VALORACIÓN DE LA ACTIVIDAD FÍSICA EN SU VIDA DIARIA.	64
GRAFICO N°5: FRECUENCIA SEMANAL DE ACTIVIDAD FÍSICA.....	65
GRAFICO N°6: FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESISTIMIENTO DE LA ACTIVIDAD FÍSICA.....	66
GRAFICO N°7: PUESTA EN MARCHA DE UN PROGRAMA DE ACONDICIONAMIENTO FÍSICO.....	67
GRAFICO N°8: GUSTOS DE ENTRENAMIENTO.....	68
GRAFICO N°9: VALORACIÓN DE ASPECTOS EN LA ELECCIÓN DE UN LUGAR DE ENTRENAMIENTO.....	69

GRAFICO N°10: PREFERENCIAS DE ENTRENAMIENTOS EN RELACIÓN AL TIPO DE CLASE.....	70
GRAFICO N°11: PREFERENCIAS DE HORARIO.....	71
GRAFICO N°12: FRECUENCIA DE ENTRENAMIENTOS.....	72
GRAFICO N°13: PREFERENCIAS DE ENTRENAMIENTO EN RELACIÓN AL ACOMPAÑAMIENTO.....	73
GRAFICO N°14: RANGO DE PRECIOS.....	74
GRAFICON°15:VALORACIÓN DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS EN EL ESTABLECIMIENTO.....	75

1. Naturaleza del proyecto

1.1. Fundamentación del tema elegido

El propósito de la presente investigación es analizar la factibilidad de establecer un centro de entrenamiento orientado a la salud integral en la Ciudad de Neuquén, en el cual se identificarán cuáles son las necesidades de los potenciales clientes y se definirá la estrategia para su implementación.

La provincia de Neuquén es reconocida por su importante actividad económica en el sector de la industria de hidrocarburos, y en especial por su prominente y conocida formación geológica denominada “Vaca Muerta”. Esta formación se destaca como una de las reservas de recursos no convencionales de petróleo y gas más importantes en términos globales.

El crecimiento de la industria hidrocarburífera ha representado una significativa fuente de ingresos y oportunidades de empleo en la provincia. Ha catalizado la inversión y el desarrollo económico en la región, promoviendo la diversificación de negocios. Además, este auge, comúnmente referido como el “Boom” de Vaca Muerta, ha generado un marcado aumento demográfico en la zona.

En este contexto, la implementación de un centro de entrenamiento enfocado a la promoción de la salud integral en la ciudad de Neuquén Capital se perfila como una iniciativa

prometedora para la diversificación económica y la capitalización del potencial en el ámbito de la salud y el bienestar.

Estas temáticas ocupan un lugar preponderante en la sociedad contemporánea, y se observa un creciente interés por parte de individuos que buscan alternativas para mejorar su calidad de vida. Por lo tanto, la puesta en marcha de un centro de entrenamiento orientado a la salud integral podría satisfacer estas necesidades simultáneamente.

Es innegable que, en la época actual, se ha observado un crecimiento notable hacia una visión más holística de la salud, donde se reconoce la estética como un resultado derivado de un estilo de vida saludable y equilibrado. Este cambio de enfoque se sustenta en una mayor conciencia sobre la importancia de mantener la salud física y mental como requisito fundamental para garantizar una calidad de vida óptima. Cada vez son más las personas que adoptan prácticas de vida saludables, que incluyen la incorporación de ejercicio regular, la adopción de una alimentación equilibrada, y la búsqueda de estrategias para reducir los niveles de estrés y ansiedad. Al mismo tiempo, se ha observado un incremento en el interés por productos y servicios relacionados con la temática que se pretende desarrollar, tales como alimentos orgánicos, suplementos nutricionales y tratamientos terapéuticos.

En términos generales, esta transición hacia un enfoque integral de la salud puede aportar significativos beneficios a los individuos, tales como la prevención de enfermedades, la mejora de la calidad de vida y la promoción de una imagen corporal más saludable. No obstante, es necesario aclarar que no existe una única senda “correcta” para el cuidado de la salud, y que cada individuo debe trazar su propio camino hacia un estilo de vida saludable y sostenible.

En el ámbito de la salud, se reconocen cuatro pilares fundamentales: un descanso adecuado; una nutrición adaptada en calidad y cantidad a las necesidades individuales; salud mental, la cual resulta fundamental para el funcionamiento efectivo de los otros pilares, y finalmente, la práctica de un entrenamiento físico personalizado, que constituye el tema central de este proyecto. Cuando estos cuatro pilares se alinean y trabajan en conjunto, es probable que se traduzcan en una reducción de la incidencia de enfermedades y, por consiguiente, en una mejora palpable en la calidad de vida de las personas.

El plan de negocios se enfoca en el ámbito del entrenamiento físico y requiere algunas aclaraciones importantes. Según la definición de la Organización Mundial de la Salud (OMS), la actividad física abarca cualquier movimiento del cuerpo que involucre los músculos esqueléticos y conlleve un gasto de energía. Esto incluye todo tipo de movimientos, ya sea durante el tiempo de ocio, para desplazarse de un lugar a otro, o como parte de las actividades laborales. Es importante destacar que tanto la actividad física moderada como la intensa contribuyen positivamente a la mejora de la salud. (OMS, 2010).

La OMS también se refiere al ejercicio físico, afirmando que “es una subcategoría de actividad física que se planea, está estructurada, es repetitiva y tiene como objetivo mejorar o mantener uno o más componentes del estado físico” (OMS,2010)

En este contexto, el ejercicio físico se encuentra ligado con la actividad física, ya que consiste en una serie de movimientos corporales planificados con el propósito de potenciar las capacidades físicas del individuo.

Se ha comprobado que la práctica regular de actividad física contribuye de manera significativa a la prevención y el control de las enfermedades no transmisibles, tales como las enfermedades cardíacas, accidentes cerebrovasculares, diabetes y diversos tipos de cáncer. Asimismo, desempeña un papel fundamental en la prevención de la hipertensión, el mantenimiento de un peso corporal saludable, y puede redundar en mejoras en la salud mental, la calidad de vida y el bienestar en general. Por estas razones, la actividad física se erige como el pilar central en la prevención del sedentarismo y las enfermedades no transmisibles (ENT) que este conlleva. En contraposición, la inactividad física se postula como uno de los factores de riesgo más preeminentes, aunque no el único. De acuerdo con la OMS, las personas que mantienen un nivel insuficiente de actividad física enfrentan mortalidad entre un 20% y un 30% mayor en comparación con aquellas que alcanzan un nivel adecuado de actividad física. (OMS,2010)

La OMS sugiere la realización de actividades físicas que impliquen un gasto energético como estrategia para abordar este desafío. Estas recomendaciones varían según la edad de las personas y se desglosan de la siguiente manera:

- Niños y adolescentes (5 a 17 años): realizar al menos 60 minutos de actividad física diaria. En cuanto al ejercicio físico, se indica hacerlo por lo menos tres veces a la semana. (OMS,2010)¹

- Adultos (18 a 64 años): deberían realizar actividades físicas aeróbicas moderadas durante al menos 150 a 300 minutos; o actividades físicas aeróbicas intensas durante al menos 75 a 150 minutos; o una combinación equivalente de actividades moderadas e intensas a lo largo de

la semana; también deberían realizar actividades de fortalecimiento muscular moderadas o más intensas que ejerciten todos los grupos musculares principales durante dos o más días a la semana, ya que tales actividades aportan beneficios adicionales para la salud.(OMS,2010)

- Adultos mayores (65 años en adelante): la recomendación de la OMS es similar a la anterior. No obstante, incluye el trabajo físico para prevenir caídas o fortalecer el organismo respecto a algún problema crónico relacionado con los huesos, articulaciones o músculos. (OMS,2010)

- Los niños y adolescentes con discapacidad: deberían dedicar al menos un promedio de 60 minutos al día a actividades físicas moderadas a intensas, principalmente aeróbicas, a lo largo de la semana; deberían incorporar actividades aeróbicas intensas, así como aquellas que fortalecen los músculos y los huesos, al menos tres días a la semana. (OMS,2010)

- Los adultos con discapacidad: deberían realizar actividades físicas aeróbicas moderadas durante al menos 150 a 300 minutos; o actividades físicas aeróbicas intensas durante al menos 75 a 150 minutos; o una combinación equivalente de actividades moderadas e intensas a lo largo de la semana; también deberían realizar actividades de fortalecimiento muscular moderadas o más intensas que ejerciten todos los grupos musculares principales durante dos o más días a la semana, ya que tales actividades aportan beneficios adicionales para la salud.(OMS,2010)

Son tantos los beneficios de la actividad física que es difícil nombrar solo algunos y dejar de lado otros, sin embargo, los más relevantes son:

- En los niños y adolescentes, la actividad física mejora: el estado físico (cardiorrespiratorio y muscular); la salud cardiometabólica (tensión arterial, dislipidemia, hiperglucemia y resistencia a la insulina); la salud ósea; los resultados cognitivos (desempeño académico y función ejecutiva); la salud mental (reducción de los síntomas de depresión) y la reducción de la adiposidad. (OMS,2010)
- En los adultos y los adultos mayores, los niveles más altos de actividad física mejoran: la mortalidad por cualquier causa; la mortalidad por enfermedades cardiovasculares ; los incidentes de hipertensión; los cánceres específicos del órgano en que se produce el incidente (vejiga, mama, colon, endometrio, adenocarcinoma esofágico y cánceres gástricos y renales); los incidentes de diabetes de tipo 2; la prevención de las caídas; la salud mental (reducción de los síntomas de ansiedad y depresión); la salud cognitiva y el sueño.(OMS,2010)

Considerando todos los argumentos previamente expuestos en respaldo de la actividad física y ejercicio físico, se realizará un plan de negocios con el propósito de evaluar la viabilidad de establecer un centro de entrenamiento enfocado en la promoción de la salud integral en la Ciudad de Neuquén Capital.

Tema: Plan de negocio - Centro de entrenamiento

1.2. Planteo del problema

El desafío planteado radica en la limitada oferta de establecimientos en la Ciudad de Neuquén Capital que promuevan la calidad de vida a través de la salud integral. En este contexto,

surge la pregunta central de la investigación: ¿Existe en la ciudad de Neuquén una demanda suficiente y un interés entre la población objetivo para la creación de un centro de entrenamiento y salud integral, considerando tanto las características del cliente potencial como los costos asociados a su operación? Para responder a esta cuestión, se llevará a cabo un análisis económico y financiero con el objetivo de evaluar la rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo del proyecto.

1.3 Hipótesis del trabajo

La hipótesis en este estudio es: “La viabilidad en términos comerciales, organizacionales, técnicos, legales, ambientales-sociales y económicos-financieros de establecer un centro de entrenamiento orientado a la salud integral en la Ciudad de Neuquén es viable”

Para poner a prueba esta hipótesis, se llevará a cabo una exhaustiva investigación que abordará los objetivos específicos, los cuales a su vez contribuirán al logro del objetivo general de la investigación.

1.4 Objetivos: generales y específicos.

Tras identificar las problemáticas que han motivado la creación de este Plan de Negocios, resulta relevante establecer tanto el objetivo general como los objetivos específicos destinados a abordar y resolver dicha problemática.

1.4.1. Objetivo general.

Confeccionar un plan de negocios de un centro de entrenamiento orientado a la salud integral en la Ciudad de Neuquén Capital, en el cual se analizará la viabilidad operativa, económica, comercial y financiera.

1.4.2. Objetivos específicos.

- Evaluar la competencia existente en el sector de centros deportivos orientados a la salud integral en la Ciudad de Neuquén Capital.
- Determinar la demanda potencial y las tendencias del mercado en relación al servicio que se pretende ofrecer.
- Definir la visión, misión y valores de la organización.
- Diseñar un plan de Marketing para lograr definir el mercado objetivo y lograr posicionarse.
- Determinar los procesos operativos del centro de entrenamiento, desde la gestión de turno hasta la atención al cliente y la operatividad diaria.
- Determinar los recursos necesarios para el funcionamiento eficiente del centro de entrenamiento.
- Definir la estructura organizativa y perfiles del personal requerido para el proyecto.
- Determinar el presupuesto necesario para la puesta en marcha y operación del proyecto.
- Evaluar la rentabilidad y viabilidad económica del proyecto a través de análisis de costos, ingresos y flujo de caja.

2. Metodología

Según Sautu *“la metodología es precisamente un conjunto de métodos que tienen por función adaptar los preceptos teóricos a la producción de datos.”* (Sautu, 2005)

De acuerdo con la definición y teniendo en cuenta la bibliografía del autor, la metodología no es más que el resultado de la conjunción entre el marco teórico y los objetivos planteados. Por lo tanto, el diseño metodológico se puede definir como el plan a seguir para cumplir los objetivos del plan de negocio.

Con respecto a la investigación, se adoptará un enfoque descriptivo para lograr los objetivos específicos, centrándose en obtener información que caracterice la realidad actual sin explorar causas o consecuencias. Por otro lado, para alcanzar el objetivo general, se aplicará el análisis descriptivo-correlacional, con el propósito comprender cómo se comporta una variable a partir del conocimiento de los comportamientos de otras variables relacionadas.

En lo que respecta a la estrategia de investigación a implementar en este plan de negocios, se considera más apropiado utilizar una combinación de metodologías cualitativas y cuantitativas.

Como señala Muñoz Razo *“El enfoque cuantitativo se centra en la medición y la comprobación, por lo que se manejan datos cuantificables, medibles y objetivos. En cambio, en el enfoque cualitativo, los datos son observables, subjetivos y difícilmente medibles.”* (Muñoz Razo, 2011,)

Como se indicó anteriormente, en este proyecto se adoptarán ambas metodologías. Inicialmente, se requerirá un enfoque cualitativo para llevar a cabo un análisis bibliográfico mediante la recopilación documental y el análisis de contenido, con el fin de describir el macroentorno y analizar la industria en la que se desarrollará. Por otro lado, en lo que respecta al plan de negocios, que abarca aspectos como la planificación estratégica, las operaciones, los recursos humanos, el marketing y las finanzas, se utilizará un enfoque de investigación mixto. Este último incorpora métodos de recolección de datos, que incluyen entrevistas, encuestas cerradas y la observación.

3. Alcance y limitaciones de la propuesta.

El alcance de este negocio está limitado tanto en términos geográficos como temporales. Dado que el plan de negocio evalúa la viabilidad de una propuesta de inversión en una empresa de servicios relacionado con la salud, específicamente en el campo de la actividad física, podemos definir el alcance geográfico a los residentes de la ciudad de Neuquén Capital.

En cuanto a la delimitación temporal, la información en la que se basó el proyecto se recopiló durante el primer trimestre del año 2023. Además, se llevará a cabo una proyección económica-financiera a cinco años para evaluar la viabilidad comercial, económica y financiera a lo largo de ese periodo.

Se pueden identificar las siguientes limitaciones del presente proyecto de inversión:

- Falta de actualización de los datos estadísticos de la provincia en relación al servicio y mercado analizado.
- Las condiciones macroeconómicas que actualmente atraviesa el país, generan distorsión en el resultado final del proyecto.
- El estudio de mercado se realizó con recursos propios.

4. Marco teórico

4.1 Generalidades del proyecto

Los aspectos teóricos son fundamentales para llevar a cabo un plan de negocios exitoso, proporcionan el marco conceptual y las herramientas necesarias para diseñar, implementar y evaluar el proyecto. En términos generales, incluyen la revisión de la literatura existente en el área de negocios, la identificación y análisis de tendencias y oportunidades en el mercado, la definición de los objetivos y metas del proyecto, la descripción de las estrategias de marketing y de ventas, el análisis de la competencia y de los factores clave de éxito, la elaboración de proyecciones financieras y la identificación de los riesgos y desafíos asociados al proyecto.

La revisión de la literatura existente en el área de negocios es especialmente importante, ya que permite conocer las mejores prácticas y estrategias que se han utilizado en proyectos similares, así como también los aspectos críticos que se deben tener en cuenta para asegurar el éxito del proyecto.

En resumen, los aspectos teóricos son una parte fundamental para el éxito de cualquier proyecto de negocios, ya que proporcionan el marco conceptual y las herramientas necesarias para diseñar, implementar y evaluar el proyecto.

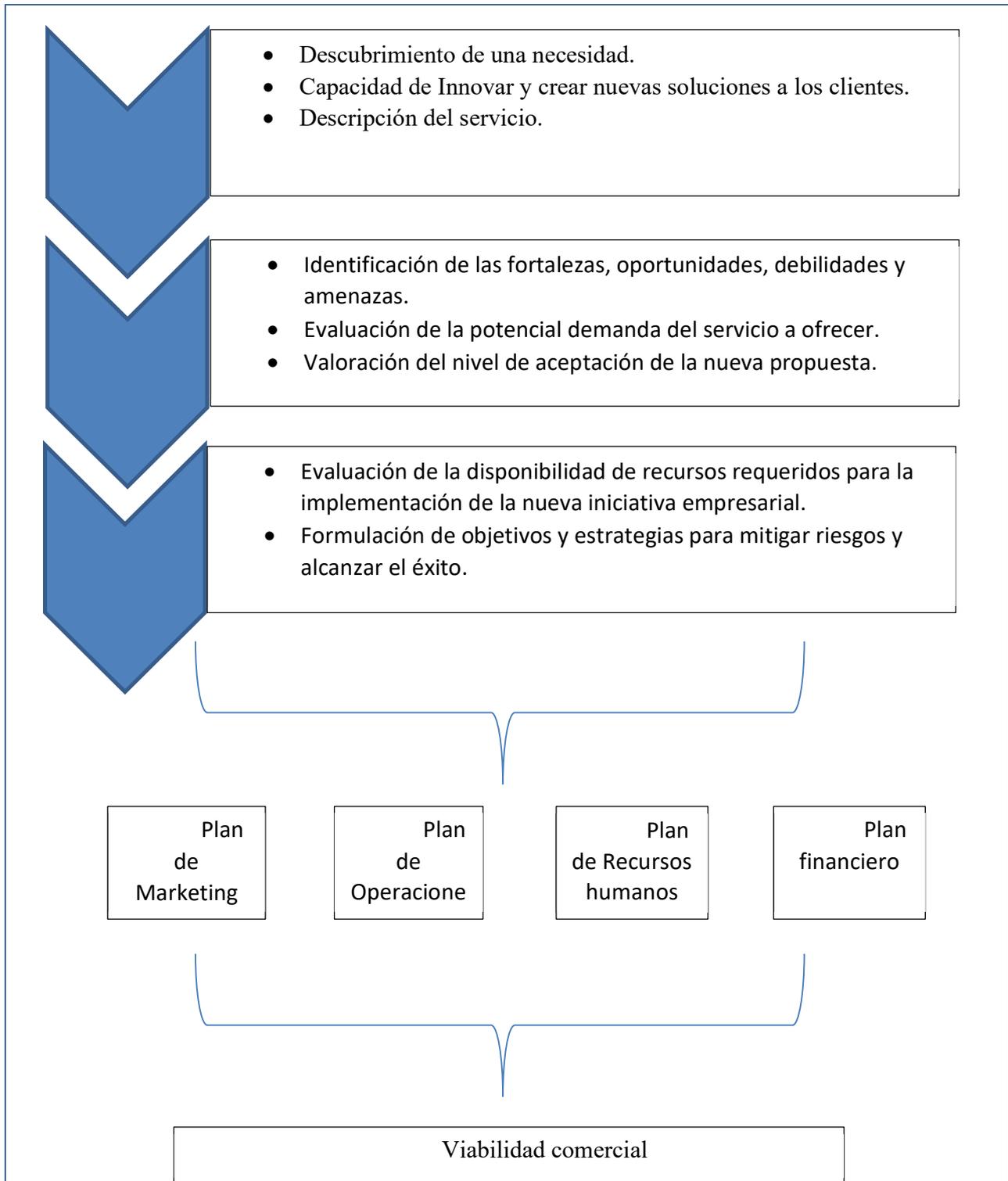
4.2. Plan de negocios.

Borello (2000) expone que “el plan de negocios es un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a la acción, en el que se incluyen en detalle las acciones futuras que habrán de ejecutar tanto el dueño como los colaboradores de la empresa para, utilizando los recursos de que disponga la organización, procurar el logro de determinados resultados (objetivos y metas) y que, al mismo tiempo, establezca los mecanismos que permitirán controlar dicho logro.”

Bajo tal percepción, se puede decir que el plan de negocios es la guía que debe seguir el proyecto para alcanzar los objetivos propuestos. Lo que busca este documento es combinar la forma con el contenido. La forma se refiere a la estructura y redacción. Con respecto al contenido se refiere al plan como propuesta de inversión, calidad de la idea, información financiera y la oportunidad de mercado.

A continuación, se expone el esquema del plan de negocios a desarrollar.

FIGURA N°1: ESQUEMA PLAN DE NEGOCIO



Para llevar a cabo el proyecto se utilizarán los lineamientos del modelo desarrollado por Cucchi (2011), quien expone en su libro la siguiente estructura.

- Resumen ejecutivo
- Estudio de mercado
- Plan estratégico
- Plan de marketing
- Plan de operaciones
- Plan de recursos humanos
- Evaluación financiera.
- Viabilidades
- Conclusiones y recomendaciones.

4.2.1. Resumen ejecutivo

Este es un resumen significativo del plan de negocio, donde solamente se utilizan los puntos clave a destacar que son fundamentales para el proyecto, los cuales estarán presentados de forma clara y sencilla. Este ofrece un panorama general a simple vista del proyecto que más adelante se detalla con precisión.

4.2.2. Estudio de mercado

“La primera etapa de cualquier proceso de formulación de un proyecto de inversión está conformada por el estudio de mercado. Estudiar el mercado es una actividad central y decisiva en cualquier tipo de proyecto, e involucra el análisis en profundidad de la demanda del destino y del proyecto, el entorno competitivo y también, según nuestra experiencia, la estimación de la cuantificación del proyecto, que sirve para estimar un horizonte de viabilidad comercial... (González y Perini, 2014, p.45)

Tal como es abordado por los autores. En esta instancia se deben recopilar datos sobre la industria y el mercado al cual se pretende ingresar, recabando la información necesaria para conocer las necesidades y deseos de los clientes, como así también, el tamaño y las características del mercado y de la competencia.

El análisis de mercado, es sin dudas, el principal elemento de todo plan negocios. De los resultados se desprenden las estrategias a desarrollar y a utilizar a lo largo del proyecto, siendo determinante en el resultado final.

Según Kotler y Armstrong (2012), para el análisis de mercado, se requiere investigar el entorno competitivo, el cual se compone por un micro y un macro entorno. El primero, tiene en cuenta aquellos participantes que afectan la capacidad de servir a sus clientes, y, por tanto, el desempeño. Por otro lado, dentro del macro entorno se incluyen las fuerzas sociales que afectan en el micro entorno. Podemos reconocer seis fuerzas: Demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales.

Para llevar a cabo el análisis del macro entorno, se utilizará la herramienta PESTEL. Según Cucchi (2011), este instrumento permite examinar el impacto de cada uno de las variables para la toma de decisiones, y da la posibilidad de determinar la interrelación que existe entre cada uno de ellos.

Siguiendo lo planteado por Thompson & Peteraf (administración estratégica, 2008), la industria se analizará a través del modelo de competencia de las cinco fuerzas, siendo, por mucho, la herramienta más poderosa y de mayor uso para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en el mercado. Sin embargo, será necesario incorporar al estudio el análisis de variables más relevantes del sector que permitan enriquecer el resultado final y reducir los riesgos.

En primer momento, se llevará a cabo el análisis de las cinco fuerzas competitivas que definen las fuentes de oportunidades y amenazas del sector industrial. Estas son: la amenaza de entrada de nuevos competidores, la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores y amenaza de ingreso de productos sustitutos. Y para finalizar, se analizarán las características relevantes del sector, tales como, el tamaño de mercado y tasa de crecimiento, número de competidores, bases de diferenciación de los servicios.

Es fundamental enmarcar el proyecto dentro de las cuatro estructuras del mercado, ya conocidas, como lo son: Oligopolio, Monopolio, competencia perfecta y monopolística. Teniendo las características del proyecto a desarrollar, la estructura de mayor relevancia es la de competencia

monopolística caracterizado por la gran cantidad de oferentes de un servicio diferenciado, en aspectos como, la calidad, el servicio post-venta o la ubicación.

En concordancia con el análisis de mercado, es necesario analizar el comportamiento del consumidor. Por un lado, Cucchi (2011) define el análisis del consumidor como un proceso crítico que permite conocer la esencia del comportamiento de los consumidores para detectar sus necesidades y deseos de consumo, y sus hábitos o formas de satisfacerlas.

A partir de los resultados obtenidos en la etapa anterior se llevará a cabo el análisis mencionado. Este proceso consiste en comparar el potencial proyecto con aquellos rivales que le disputarán parte del mercado. El fin es conocer los puntos débiles de los competidores, a fin de sacar provecho de ellos, generando ventajas competitivas y le permitan diferenciarse.

Este apartado es muy importante para el desarrollo de la estrategia comercial, se debe prestar mucha atención, debido a la complejidad del entorno competitivo. Conocer cuáles son los gustos y las necesidades que no están satisfechas en el mercado es fundamental para el desarrollo de la estrategia diferenciadora, teniendo en cuenta la cantidad de establecimientos que prestan servicios similares.

Una vez analizado y delimitado el mercado se aplicará un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), etapa que dará por finalizado el análisis del estudio de mercado y dará inicio a la planificación estratégica.

4.2.3. Plan estratégico.

El plan estratégico es la representación integrada del conjunto de objetivos, acciones y recursos, priorizados y dirigidos a la consecución de los resultados perseguidos Cucchi, (2011).

Desde una perspectiva integradora, el plan estratégico, pretende que el rendimiento económico del negocio se logre a través: de la ejecución de una propuesta diferenciadora y valorada por el mercado, de la gestión óptima de los sus recursos claves, alineados a una estrategia clara y enfocada hacia la generación de ventajas competitivas sustentables.

Este rendimiento, se logra a través del cumplimiento de una serie de conceptos que serán mencionados y brevemente desarrollados a continuación:

- Descripción de la empresa
- Propósito de la empresa: por que - como - que
- Misión, visión y valores
- Objetivo de la empresa
- Estrategia general
- Lienzo de canvas.

El primer punto trata de describir la empresa/proyecto que se analizará en el resto del plan de negocios. Es ver en rasgos generales a la misma para poder entender de qué se tratará el negocio.

Siguiendo con la estructura, es necesario definir el propósito de la empresa, “la gente no compra lo que uno hace, compra el por qué uno lo hace ``. (Simon Sinek, 2009).

Por otro lado, es fundamental de todo plan de negocios definir la Misión, Visión y Valores. En primer lugar, la misión, es lo que define y precisa el negocio: quiénes son y en qué negocio participan. Es una declaración duradera del objeto, propósito y ser de la empresa. En segundo lugar, la visión, es una declaración que indica hacia dónde se dirige una empresa o que es lo que pretende convertirse en el largo plazo. Y, por último, se encuentran los valores, entendido como las cualidades, principios o creencias que una empresa posee, sirven como fuente de inspiración y motivación, le dan identidad a la empresa.

Los objetivos establecen las prioridades de la organización y estimulan el esfuerzo individual y grupal en su concreción. Estos deben ser simples, enfocados, mensurables, realistas, desafiantes y congruentes con la misión y la visión.

Teniendo el punto de partida (diagnóstico interno y externo) y determinado el punto de destino (propósito, misión, visión, valores y objetivos) se puede establecer el medio por el cual se va a llevar a cabo el proyecto, es decir, la estrategia, entendida, como al conjunto de decisiones sobre acciones y recursos a utilizar que nos permitan alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización (Mglobal,2015)

Para finalizar con el planeamiento estratégico, se utilizará como guía el “lienzo del modelo de negocio canvas” de Alexander Osterwalder (2011), para describir, visualizar, evaluar y modificar el modelo de negocios que se pretende realizar.

4.2.4 Plan de marketing.

Siguiendo con la estructura planteada, se lleva a cabo el desarrollo del plan de marketing. Según Muniz González (2014), define al plan de marketing como la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. Con su implementación quedarán establecidas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos establecidos. No es un trabajo individual, sino que deberá ser llevado a cabo en conjunto con el plan estratégico.

Dentro de las diferentes actuaciones podemos señalar la implementación de diferentes objetivos, como así también, la segmentación del mercado, es decir el grupo de clientes al que captará y se dirigirán los esfuerzos de marketing. Para ello, la herramienta que utilizaremos será un cuadro de segmentación donde se colocarán características geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales.

Por otro lado, será necesario definir la marca e imagen del proyecto. Actualmente vivimos una etapa bajo el ala del marketing de percepciones. Los consumidores no se conforman con un solo servicio o producto, sino que, son más exigentes con lo que desean. Hoy en día, son muchos los estímulos que reciben del medio, una variedad de ofertas y conocimiento de los diferentes servicios que la competencia tiene a disposición. El desarrollo de la marca e imagen, es fundamental para posicionar la marca en la mente de los consumidores y lograr el reconocimiento en el mercado.

Para lograr el reconocimiento es necesario definir la estrategia.

La estrategia consiste en adecuar los factores internos a los factores externos, con el fin de obtener la mejor posición competitiva. Algunas de las estrategias de marketing que podrían aplicarse son:

- Posicionamiento:

El posicionamiento en el mercado de un servicio es la manera en la que los consumidores definen un servicio/producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa en la mente de los clientes en relación a los servicios/productos de la competencia (Bernal Escoto, 2017)

Los consumidores están saturados con información sobre productos y servicios. Sobre todo, cuando son como el que se pretende ingresar, no pueden reevaluar los productos cada vez que toman la decisión de comprar. Para simplificar la decisión de compra los consumidores organizan los productos en categorías; es decir, posicionan los productos, servicios y empresas dentro de un lugar en su mente. La posición depende de la compleja serie de percepciones, impresiones y sentimientos que tienen los compradores en cuanto al producto y en comparación de los productos de la competencia

- Mix de marketing

Una vez que se ha identificado el segmento de la población al que se dirigirá el servicio y se ha establecido el posicionamiento deseado, es necesario estudiar las características específicas de ese público objetivo para poder adaptar el servicio a sus necesidades.

El mix de marketing, también conocido como las cuatro “p” del marketing, se compone de cuatro elementos controlables por la empresa: Producto, precio, promoción y distribución. Estos elementos pueden ser combinados de diversas formas para crear una estrategia de marketing efectiva. A continuación, se detalla cada una de ellas.

- **Producto/servicio.** En términos de marketing, un producto o servicio es todo aquel bien o servicio que satisface la necesidad del consumidor y, por tanto, es deseado y adquirido por este. La disponibilidad del servicio o producto adecuado es fundamental para estimular la demanda y establecer una base sólida para la formulación de la estrategia comercial.

En el mercado, los consumidores buscan productos que satisfagan sus necesidades, las cuales pueden incluir componentes tanto físico como social o psicológico. Por esta razón, es esencial analizar las características y preferencias de los potenciales clientes para poder ofrecer productos o servicios que cumplan con sus expectativas.

- **Precio.** Según el Centro Europeo de Empresas e Innovación, precio es el valor monetario de un objeto por su intercambio. Este factor es muy importante a la hora de establecer la estrategia del negocio ya que:
 - Influye directamente sobre el beneficio.
 - Es un instrumento frente a la competencia.
 - Determina la imagen del producto.

La fijación del precio siempre se verá influenciada tanto por aspectos internos como externos. Dentro de los internos hay que tener en cuenta los costos de los productos y servicios, el precio de la mano de obra, y todos aquellos costos inherentes al negocio que serán desarrollados en la parte práctica.

En cuanto a los factores externos, debemos tener en cuenta la sensibilidad de compra de los usuarios, los precios de los proveedores, la demanda y la situación macroeconómica del país, que tiende a ser muy fluctuante.

- Promoción. La promoción recoge el conjunto de actividades que desarrolla una empresa para informar y persuadir al mercado sobre las características y beneficios de sus productos (CEEI)

No basta con tener un hueco en el mercado, es necesario informar a los compradores tanto del servicio como de las acciones comerciales. Para ello habrá que:

1. Definir la imagen por la que se quiere que la empresa sea conocida.
 2. Analizar los distintos mecanismos que pueden ser utilizados para dar a conocer el servicio.
 3. Todo esto se logra con las herramientas promocionales de marketing, que sean los instrumentos usados para lograr la función promocional.
- Distribución. Consiste en intentar tener y hacer llegar el servicio adecuado, a la persona indicada, en el momento justo.

Para ello debe elegirse cuidadosamente los canales de distribución más adecuados. El tipo de canal más idóneo se deduce del mercado elegido, de las condicionantes de la empresa y de las normas de distribución del sector (CEEI).

4.2.5 Plan de operaciones:

En la actualidad, las empresas que se destacan son aquellas que asumen el compromiso al cambio y adoptan nuevas prácticas y herramientas de trabajo frente a un entorno sumamente competitivo y dinámico.

Según Caurin (2017), el plan de operaciones, aglutina los aspectos relacionados con la producción de los servicios que ofrece una empresa. Y se encuentra dentro del plan de negocios. El mismo contiene el diseño de la estructura y la implementación de todos los procesos que nos permitirán producir el servicio, y está compuesto por diversos elementos. Estos son:

A) Localización - Es un factor fundamental en la viabilidad económica de la empresa. La elección de la ubicación adecuada puede ofrecer numerosos beneficios, como una mayor visibilidad, un mayor tráfico de clientes potenciales y una mayor accesibilidad.

B) Procesos - La identificación de los procesos relevantes para la viabilidad de una empresa es un paso fundamental en la planificación y puesta en marcha del negocio.

C) Layout - El diseño organizacional interior de un salón debe estar pensado para mejorar la eficiencia del trabajo y la satisfacción de los clientes. Es importante distribuir el espacio en forma adecuada, elegir el mobiliario y equipamiento adecuado, contar con buena iluminación, decoración y un espacio de almacenamiento adecuado.

D) Marco legal - Es el conjunto de normas legales que establecen las reglas y los límites dentro de los cuales las actividades comerciales y las acciones de las organizaciones deben llevarse a cabo en una determinada jurisdicción. Cumplir con este marco es esencial para garantizar el funcionamiento legal y ético de la organización.

4.2.6 Plan de recursos humanos:

En toda organización existe una finalidad última: alcanzar un objetivo en común, y para ello es fundamental la coordinación de todos los miembros que la integran. El equipo de trabajo de una empresa es uno de los factores claves para sobrevivir y perdurar en el tiempo.

El talento humano se le considera como la clave del éxito de toda compañía y su gestión hace parte de la gerencia empresarial. Con una asertiva gestión del talento humano, una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de la vida de trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismos y la fluctuación de la fuerza de trabajo (Prieto Bejarano, 2013)

Es por ello, que para desarrollar un plan de RRHH adecuado es necesario definir diversos puntos. Tales como:

- A) Objetivos - para la gestión de un buen plan de RR.HH. es esencial, primero, definir los objetivos que se quieren lograr mediante el cumplimiento del mismo.
- B) Gestión del capital humano - Para mantener una ventaja competitiva sostenida en el tiempo debe hacerse énfasis en el enfoque de gestión de capital humana. El cual implica

el uso deliberado de las personas con mayor capacidad o talento para ayudar a los objetivos de la empresa.

- C) Organigrama - Cada nivel de tareas a lo largo de toda la estructura de la empresa debe estar claro, y para ello hay que definir quien forma parte y cuál es cometido de los diferentes elementos del organigrama. Tanto en grandes como en pequeñas empresas, así como en negocios unipersonales un organigrama bien definido facilita la gestión tanto del día a día como la organización estratégica.
- D) Descripción de puestos- La descripción de puestos es una herramienta utilizada en el área de capital humano que consiste en listar y definir las funciones y responsabilidades que conforma cada uno de los puestos laborales, incluidos en la estructura organizacional de la empresa y detallando la misión y el objetivo que cumplen de acuerdo a la estrategia de la compañía (Perez,2015).

4.2.7 Plan económico - financiero:

En esta área se debe recoger toda la información de carácter económico y financiero referente al proyecto, para determinar la viabilidad económica. Se trata de analizar si el proyecto reúne las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para llevarla a cabo.

- A) Plan de inversión - Se tienen en cuenta las inversiones necesarias para la puesta en marcha y funcionamiento de la empresa. Por un lado, pueden ser tangibles, entendidos como elementos patrimoniales tangibles, muebles o inmuebles o financieros, destinados a servir de forma duradera en la actividad de la empresa. Y, por otro lado, intangibles, como, por ejemplo, concesiones, patentes, etc.

- B) Plan de financiamiento- El término financiamiento sirve para referirse a un conjunto de medios monetarios o de crédito, destinados por lo general para la apertura de un negocio o para cumplimiento de algún proyecto. Existen varias formas de financiarse, tales como: recursos propios, subvenciones, préstamos y créditos.
- C) Estructura de costos fijos y variables- Para cada uno de los servicios que la empresa ofrece se debe expresar el número de unidades que se prevea vender, el precio del servicio y el costo del mismo.
- D) Punto de equilibrio- El punto de equilibrio es el nivel de ventas en el cual los ingresos totales igualan los costos totales, y no hay ni ganancias ni pérdidas. En otras palabras, es el nivel en el cual una empresa recupera exactamente sus costos y a partir de ahí, con cada venta extra se comienza a generar utilidades.

La fórmula básica para calcular el punto de equilibrio es:

Punto de Equilibrio = (Costos fijos + Costos variables) / Promedio de abono mensuales

Este cálculo proporciona un número en unidades o en valor monetario que representa cuánto necesita vender una empresa para cubrir todos sus costos y comenzar a generar beneficios. El punto de equilibrio es un indicador clave para evaluar la salud financiera y la viabilidad a corto plazo de un negocio.

A) Proyección económico y flujo de fondos - El estudio de prefactibilidad es una herramienta fundamental para la planificación financiera de una empresa. En él, se realizan proyecciones económicas, a través de indicadores, que permiten evaluar la viabilidad del proyecto y determinar si es posible llevarlo a cabo.

4.2.8 Viabilidades

Para determinar la viabilidad de un proyecto, es necesario evaluar cada uno de estos aspectos: comercial, organizacional, técnico, legal, ambiental-social y económico-financiero. Un análisis integral de estos factores es fundamental para tomar decisiones informadas y asegurar el éxito a largo plazo del proyecto o negocio.

A) Viabilidad comercial:

La viabilidad comercial se refiere a la capacidad de un proyecto o negocio para generar ingresos sostenibles. Aquí se analiza si existe demanda en el mercado para los productos o servicios que se planean ofrecer. Se consideran aspectos como el tamaño del mercado, la competencia, la estrategia de marketing, la propuesta de valor y la estrategia de precios. Es esencial evaluar si el proyecto tiene el potencial de atraer y retener a los clientes, lo que a su vez garantizará la viabilidad financiera.

B) Viabilidad organizacional:

La viabilidad organizacional se centra en la estructura interna de la empresa o proyecto. Esto incluye la organización de recursos humanos, procesos operativos, cultura empresarial y gestión. Se analizan aspectos como la capacidad de liderazgo, la toma de decisiones, la formación de equipos, la planificación estratégica y la gestión de riesgos. La viabilidad organizacional se enfoca en garantizar que la empresa esté bien estructurada y que cuente con las personas adecuadas para llevar a cabo sus operaciones de manera efectiva.

C) Viabilidad técnica:

La viabilidad técnica se relaciona con la capacidad del proyecto para llevar a cabo sus actividades operativas. Aquí se considera si se tienen los recursos técnicos y tecnológicos necesarios para producir los bienes o servicios planificados. Se examinan cuestiones como la disponibilidad de tecnología, la infraestructura, los procesos de producción, la calidad del producto y la capacidad para mantener y mejorar las operaciones con el tiempo.

D) Viabilidad legal:

La viabilidad legal se refiere a la capacidad del proyecto para cumplir con todas las regulaciones y leyes vigentes. Esto abarca aspectos como las licencias y permisos necesarios, los contratos con proveedores y clientes, la protección de la propiedad intelectual y el cumplimiento de las regulaciones fiscales y laborales. Asegurar la viabilidad legal es esencial para evitar posibles problemas legales y sanciones.

E) Viabilidad ambiental-social:

La viabilidad ambiental-social considera el impacto del proyecto en el entorno y la sociedad en general. Aquí se evalúan aspectos relacionados con la responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad. Se analiza cómo el proyecto puede contribuir de manera positiva al entorno, cómo minimizar su impacto ambiental y cómo interactúa con la comunidad. La viabilidad ambiental y social es cada vez más importante en un mundo preocupado por la sostenibilidad.

F) Viabilidad económica-financiera:

La viabilidad económica-financiera se centra en la capacidad del proyecto para generar beneficios y ser financieramente sostenible a largo plazo. Se realizan proyecciones financieras que

incluyen ingresos, costos, inversiones y flujos de efectivo. Se evalúan indicadores financieros como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Punto de Equilibrio (PRI). La viabilidad financiera asegura que el proyecto sea rentable y pueda cumplir con sus obligaciones financieras.

5. Plan de negocios

5.1 Resumen ejecutivo

Este plan de negocios busca establecer un centro de entrenamiento que promueva la mejora de la calidad de vida de sus clientes mediante la práctica regular de ejercicio físico y el fomento de hábitos saludables. A través de entrevistas con referentes en la industria del entrenamiento y un análisis detallado del mercado, se ha elaborado un plan de negocios que aborda aspectos financieros, estratégicos y de gestión.

El centro de entrenamiento, denominado "La Dolce Vita", se enfocará en brindar servicios de alta calidad, incluyendo clases grupales de funcional y entrenamiento personalizado, con énfasis en la salud integral y el bienestar. Se buscará diferenciarse de la competencia a través de la oferta de servicios únicos y especializados, enfocados en el bienestar general y el acceso a profesionales de la salud en el mismo establecimiento.

En términos financieros, se ha estimado un presupuesto inicial que incluye la inversión en equipamiento y gastos operativos. Se prevé que los costos operativos serán principalmente fijos, lo que proporciona estabilidad financiera al negocio. Además, se proyecta un aumento constante en el número de socios/clientes a lo largo del tiempo, lo que contribuirá al crecimiento sostenible.

El centro de entrenamiento también se apoyará en estrategias de marketing, como el uso de redes sociales y la promoción de servicios personalizados, para atraer y retener a los clientes. Además, se destacará por su compromiso con la satisfacción del cliente y la creación de un ambiente amigable y motivador.

En resumen, el proyecto La Dolce Vita busca mejorar la calidad de vida de las personas a través del ejercicio y hábitos saludables, ofreciendo servicios de alta calidad y diferenciándose de la competencia. Con un enfoque en la estabilidad financiera y el crecimiento sostenible, se espera que este proyecto se convierta en un referente en la industria del entrenamiento y el bienestar.

5.2. Estudio de mercado.

5.2.1. Análisis del macroentorno.

Entorno económico:

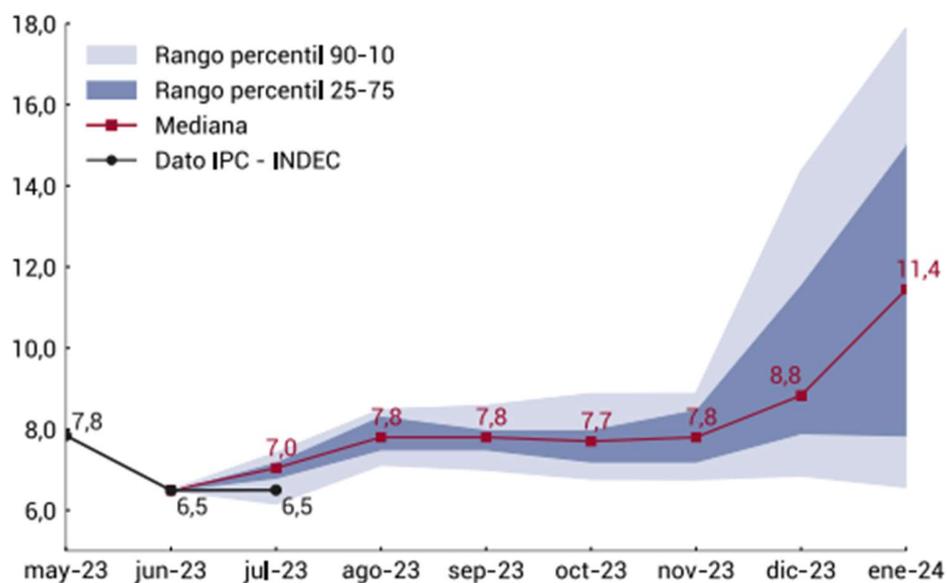
Es cierto que, en un país con una economía tan inestable como Argentina, la variable económica es de gran importancia y tiene un impacto significativo en la toma de decisiones y en la ejecución de proyectos. La inflación, el costo del crédito y la pobreza son factores claves a tener en cuenta al planificar y llevar a cabo un proyecto en el país.

- **Inflación:**

La inflación en Argentina ha sido un problema persistente en los últimos años. El nivel de inflación acumulada que supera el 80% es particularmente preocupante, por el impacto significativo que genera en el poder adquisitivo de las personas y en la economía en general. Según

estimaciones de los profesionales que analizaron la evolución de las distintas variables económicas pronostican una aceleración del índice, teniendo en cuenta un posible cambio político en las próximas elecciones presidenciales.

FIGURA N°2: EXPECTATIVA INFLACION MENSUAL



Fuente: (BCRA,2023)

- El costo del crédito:

Las restricciones al acceso al crédito bancario están, en parte, vinculadas al costo financiero total (CFT). Como se mencionó anteriormente, entre los factores que inciden en esta situación destaca la inestabilidad macroeconómica. Esto hace que otorgar préstamos a tasa de interés fijas resulte riesgoso para las entidades financieras, al tiempo que desincentiva la demanda de crédito a

tasas variables debido a la alta probabilidad de cambios abruptos, lo que a su vez conduce a un nivel bajo y costoso del crédito. Actualmente, los bancos están ofreciendo líneas de créditos personales con un CFT del 153%, lo cual dificulta el acceso al mismo, especialmente para el caso que se pretende desarrollar, que, al inicio, el proyecto tendrá un flujo de dinero bajo.

Los determinantes del costo del financiamiento total en Argentina son varios, destacando el rol que juegan las tasas activas, los impuestos, los seguros y los gastos administrativos.

- La pobreza:

La situación social también es tensa debido a las tensiones entre el gobierno y los movimientos sociales sobre los cambios necesarios que se deben realizar para hacer frente a los requerimientos de los agentes financieros externos.

Además, según los datos del INDEC, más de un tercio de la población se encuentra por debajo del índice de pobreza, lo que indica una situación económica difícil para gran parte de la población.

En resumen, la situación económica actual de Argentina presenta una serie de desafíos significativos para cualquier proyecto debido a la alta inflación, tensiones sociales y una economía debilitada. Los desafíos económicos han llevado a una mayor preocupación por maximizar la relación costo-beneficio, lo que ha llevado a un aumento en la demanda de servicios sustitutos. Esto representa una amenaza para el proyecto en cuestión, ya que la gente puede optar por servicios más económicos en lugar de invertir en el proyecto propuesto. Además, la situación económica también afecta negativamente la inversión. En conclusión, se deben considerar estos factores económicos y su impacto en el proyecto a la hora de desarrollar un plan estratégico.

Entorno político:

Nuevamente, al igual que el entorno económico, el entorno político en el país presenta una serie de desafíos para cualquier proyecto, especialmente en un contexto de elecciones presidenciales y un clima político "inestable" marcado por cambios en el gabinete y tensiones sociales. La situación política actual genera incertidumbre sobre las medidas económicas que se implementarán y afecta las expectativas del proyecto, lo que dificulta la planificación. Sin embargo, es importante tener en cuenta estos factores y considerar posibles contingencias en la planificación del proyecto para poder adaptarse a cambios imprevistos.

Entorno legal:

El cumplimiento de las regulaciones legales es crucial para el correcto funcionamiento de un negocio en cualquier sector, incluyendo el sector del entrenamiento. Al cumplir con las regulaciones, se evitan problemas legales y se garantiza un funcionamiento ético y legal del negocio. Es por ello que es altamente recomendable contar con asesoría jurídica especializada que conozca las regulaciones y requisitos aplicables al sector. De esta manera, se asegura un cumplimiento adecuado y se evita cualquier tipo de problema legal que pueda afectar negativamente el funcionamiento del negocio.

Entorno social y demográfico:

Hoy en día, los factores sociales tienen una gran influencia en el desarrollo del proyecto de un negocio en el sector del entrenamiento. La preocupación por el aspecto físico y la salud ha aumentado en la sociedad, lo que ha llevado a un incremento en la demanda de establecimientos deportivos. Además, el cambio en la forma de concebir la actividad física como un elemento

potenciador de la salud y la falta de tiempo para llevar una vida alterna entre el ocio y el trabajo, ha llevado a un aumento en la carga de estrés, lo que también contribuye a la demanda de servicios relacionados con el bienestar físico y mental. Estos factores sociales son importantes a tener en cuenta a la hora de desarrollar un plan estratégico para el proyecto en cuestión.

La Zona Oeste de la ciudad está experimentando un crecimiento constante, extendiéndose tanto hacia el hipódromo como hacia Plottier. Con esta expansión, es importante tener opciones de entrenamiento cercanas para los residentes. La ubicación del centro de entrenamiento permite proporcionar esta opción, brindando a los residentes de la Zona Oeste un lugar cercano para mantenerse en forma y mejorar su salud.

Entorno tecnológico:

En el caso particular del negocio, la tecnología no es un agente que influya significativamente sobre el proyecto, ya que el servicio que se pretende ofrecer no apunta a la innovación a través de la tecnología sino a través de la exclusividad. Sin embargo, la tecnología sigue siendo un factor importante, la industria del entrenamiento online ha captado gran parte del mercado, y la gran variedad de plataformas y aplicaciones disponibles para los consumidores les permite investigar, comparar y tomar decisiones en función de sus conveniencias. También las redes sociales son un medio importante para promocionar y fidelizar a la clientela. Por lo tanto, es importante considerar la adaptación a las tendencias tecnológicas para el progreso del negocio.

Entorno ambiental:

El centro de entrenamiento está comprometido con la sostenibilidad y cuida el medio ambiente. Para lograr esto, se han implementado medidas en la construcción y funcionamiento del espacio. Por ejemplo, se han utilizado materiales reciclados, como los discos bumper y los pisos de caucho, reduciendo así el impacto ambiental y promoviendo la reutilización de materiales. Además, para los clientes se proporciona un dispenser de agua filtrada para reducir el uso de botellas de plástico y se ofrece un recipiente con frutas orgánicas para fomentar hábitos alimenticios saludables y sostenibles.

Conclusiones del análisis del macro entorno:

Para concluir el análisis del macro y considerando cómo afecta al proyecto del centro de entrenamiento, se pueden identificar diversas acciones y estrategias que son factibles de implementar para aprovechar las oportunidades y mitigar los riesgos.

En lo económico, frente a la alta inflación y el costo del crédito elevado, el proyecto puede diseñar planes de precios flexibles y atractivos para los distintos servicios, ofreciendo descuentos por pagos anticipados o promociones especiales, como, por ejemplo: bonificación por grupo familiar.

Desde lo político, dado el ambiente de inestabilidad, es crucial mantenerse informado sobre posibles cambios en las políticas gubernamentales que puedan afectar al negocio. Mantener una comunicación fluida con las autoridades locales y adaptar la estrategia empresarial según sea necesario ayudará a minimizar los riesgos asociados con la incertidumbre política.

Para garantizar el cumplimiento de las regulaciones y requisitos legales, el proyecto puede establecer procedimientos claros y transparentes para cumplir con todas las normativas aplicables. Esto permitirá evitar posibles problemas legales y mantener la reputación e integridad del negocio.

En lo social, teniendo en cuenta la creciente conciencia sobre la importancia de la salud y el bienestar, el proyecto puede desarrollar programas y servicios que se centren en mejorar la calidad de vida de los clientes, como entrenamientos personalizados, charlas especializadas y actividades de bienestar integral.

Aunque la tecnología no es el foco principal del negocio, se pueden utilizar plataformas digitales y redes sociales para promocionar los servicios, interactuar con los clientes y fidelizarlos.

Por último, para demostrar el compromiso con la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente, el proyecto puede implementar prácticas ecológicas en el funcionamiento diario del centro de entrenamiento, como el reciclaje de materiales, el uso de energías renovables y la reducción del desperdicio. Además, podría ofrecer programas de entrenamiento al aire libre que fomenten la conexión con la naturaleza y promuevan un estilo de vida saludable y sostenible.

Localización

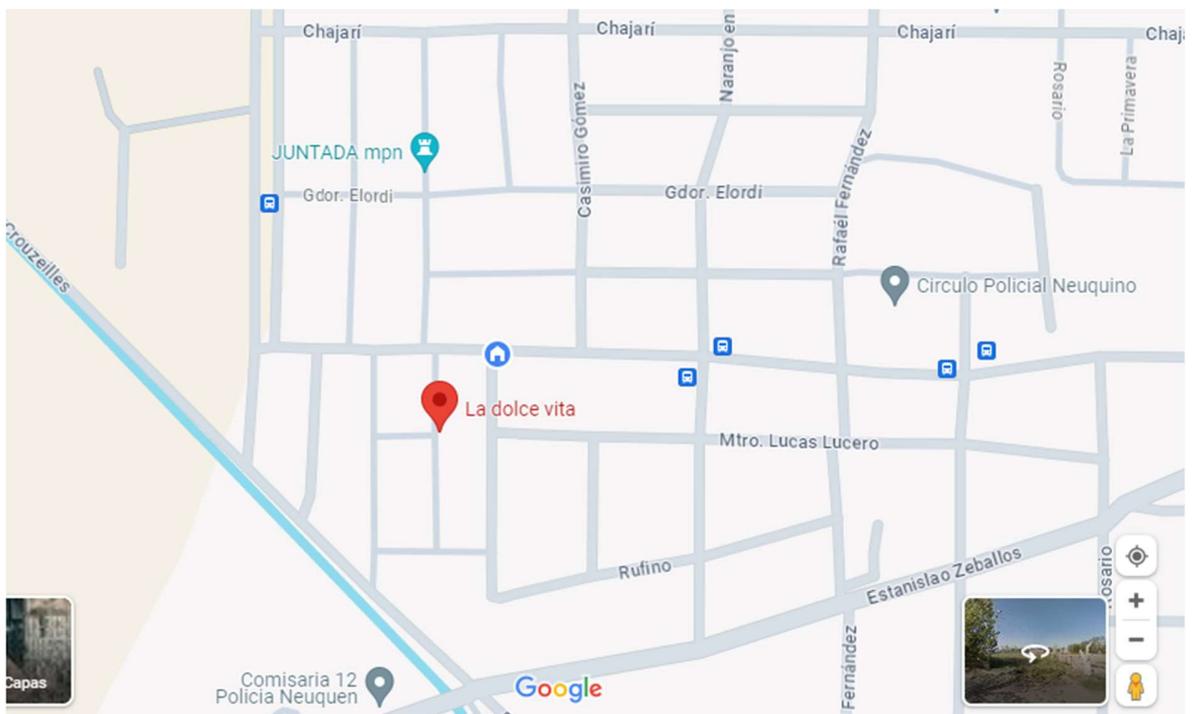
Antes de comenzar el análisis del microentorno, se establecen condiciones previamente definidas por el propietario del proyecto para su desarrollo. Estas son:

- El propietario cuenta con un establecimiento ubicado en la provincia de Neuquén, específicamente en la calle Trabajadores Estatales Neuquinos N° 352, en la Ciudad de Neuquén Capital. Esta es la sede donde el proyecto será llevado a cabo.

- En las proyecciones económicas se considerará el costo de oportunidad de que el propietario no se dedique a otro empleo, lo que implica perder el salario y los beneficios asociados que podrían obtener como trabajador en relación de dependencia. Así mismo, se evaluará el costo de oportunidad de no alquilar el espacio a terceros para fines comerciales o deportivos.

A continuación, se muestra imagen ilustrativa de la ubicación.

IMAGEN N°1: LOCALIZACION



Fuente: Google Maps

5.2.2. Análisis del microentorno.

Para obtener información sobre la industria en la que se implementará el presente plan de negocios, es fundamental llevar a cabo un análisis de las cinco fuerzas de Porter (1991). Al analizar estas fuerzas, se podrá obtener una comprensión más precisa de la industria y determinar la posición y fortaleza del negocio en el mercado. Este análisis ayudará a tomar decisiones informadas y estrategias para lograr el éxito del negocio en el futuro.

Poder de negociación de los consumidores

En efecto, el poder de los compradores en el ámbito de los gimnasios es alto debido a la facilidad de cambio y la amplia disponibilidad de opciones en el mercado. Por eso, la diferenciación es una estrategia importante para el éxito del negocio, ya que le permite ofrecer una experiencia única y satisfactoria a sus clientes, lo que disminuye el riesgo de perderlos a la competencia. Además, si el gimnasio se especializa en un nicho en particular, como la salud, puede atraer a un público específico que valore ese enfoque y le permita diferenciarse de la competencia. Por estas razones, es importante que los gimnasios y centros de entrenamiento inviertan en la diferenciación de sus servicios y en la satisfacción de sus clientes para aumentar su retención y su lealtad.

Poder de negociación de los proveedores

Exactamente, en el ámbito de la actividad física, los proveedores no tienen un poder significativo en la relación con el centro deportivo. Aunque es cierto que este necesita de ciertos materiales e insumos para operar, la amplia disponibilidad de opciones y proveedores en el mercado les permite a estos elegir y negociar con ellos de manera efectiva. Además, al no haber

mucha dependencia en un proveedor en particular, el centro de entrenamiento tiene la libertad de elegir aquellos que ofrecen los mejores precios y calidad, sin ser afectado significativamente en caso de que haya una interrupción en la relación con un proveedor específico. En cuanto a los insumos básicos como son el agua, los artículos de limpieza y los seguros, no representan una cantidad considerable como para tener alianzas claves que sean una fuente de valor adicional al gimnasio.

Amenaza de nuevos competidores

El riesgo de que entren nuevos competidores en la industria dependerá de las barreras actuales contra la entrada y de la reacción de la empresa.

Si bien son varias las barreras, las más representativas al proyecto son:

- **Diferenciación del producto:** el servicio logra cumplir con las expectativas del cliente agregándole ese plus del enfoque saludable. Esta diferenciación se obtiene gracias al conocimiento de los profesores y la mirada integral sobre la salud, donde todos los factores son influyentes, tanto el entrenamiento como la alimentación, el descanso y la salud mental.
- **Necesidad de capital:** Para poder llevar a cabo el emprendimiento se necesita contar con una gran inversión económica para la compra inicial de los materiales, maquinarias y modificación del inmueble.
- **Curva de aprendizaje:** la experiencia y conocimiento previo de los profesionales en el ámbito de la salud, lo que les permite ofrecer un servicio de alta calidad y un enfoque integral en la salud. La curva de aprendizaje se reduce en gran medida

debido a la experiencia previa de los profesionales, lo que les permite abordar de manera efectiva los desafíos y oportunidades que se presenten durante la operación del negocio.

Aun con todas estas barreras mencionadas, siempre existe el riesgo de que entren competidores más grandes o con más recursos económicos y logísticos. Por eso, es importante que la empresa continúe desarrollando su modelo de negocio y mejorando su diferenciación, ofreciendo un servicio de calidad y enfocado en la salud integral de sus clientes.

Además, es importante que la empresa mantenga una buena relación con sus clientes y proveedores, y que esté atenta a las tendencias y cambios en el mercado. Al hacerlo, la empresa puede estar preparada para responder a cualquier desafío que presente la entrada de nuevos competidores y mantener su posición en el mercado.

Por todo lo mencionado, al no haber grandes barreras de entradas y teniendo en cuenta que la industria del entrenamiento está creciendo en la población es posible el ingreso de nuevos competidores.

Amenaza de productos sustitutos

Existe una amplia variedad de productos sustitutos en el ámbito del entrenamiento, como aplicaciones de entrenamiento en casa, clases en línea y programas de entrenamiento al aire libre, que pueden representar una amenaza para el negocio. Estos productos sustitutos pueden ser más asequibles y convenientes para algunos clientes, lo que puede disminuir la demanda por los servicios del gimnasio.

Sin embargo, es importante destacar que el enfoque integral en la salud y la experiencia previa de los profesionales en el ámbito de la salud pueden ser una ventaja competitiva para el negocio. Además, el ambiente social y la motivación que brinda el entrenamiento en grupo también pueden ser un factor diferenciador que no puede ser replicado por los productos sustitutos.

Para competir con los productos sustitutos, es importante seguir innovando y mejorando la calidad del servicio, ofreciendo una experiencia única y personalizada a los clientes, y manteniendo precios competitivos. También es importante mantenerse al tanto de las tendencias y preferencias del mercado y asegurarse de que los servicios y las ofertas se adapten a las necesidades cambiantes de los clientes.

Además, hay que destacar que en Neuquén las salidas a caminar, trotar o correr en bardas tanto de Plottier, como de zona norte de la ciudad es una de las alternativas más elegidas en el día a día y sobre todo en los meses de primavera y verano. A pesar de ello, vale aclarar que estas actividades se pueden complementar perfectamente con un entrenamiento enfocado en la salud.

Rivalidad entre competidores

En el mercado del entrenamiento físico, existen muchos competidores, desde grandes cadenas de gimnasios hasta pequeños estudios locales. La intensidad de la competencia varía de acuerdo a la ubicación geográfica y la densidad de la población en la zona, y en los últimos años se ha expandido producto del crecimiento económico y los cambios sociales respecto al cuidado del cuerpo y la salud.

Para analizar a los competidores se utilizarán los siguientes parámetros, y de acuerdo a estos datos se dará una ponderación para cada competidor:

1. Años de antigüedad: se refiere al tiempo que lleva la empresa en el mercado. (x 0.05)
2. Distancia: a cuanto se encuentra la competencia del establecimiento. (x 0.35)
3. Servicios o clases: saber qué servicios o clases ofrece a los clientes. (x 0.3)
4. Precios: conocer los precios de la competencia para tener de referencia. (x 0.15)
5. Capacidad: saber si hay suficiente espacio para acomodar a los clientes y cuánta gente entra en cada clase. (x 0.1)
6. Horarios: es importante saber los horarios del negocio para saber que horarios serán de mayor competencia. (x 0.1)
7. Venta de mercancía: vender mercancía relacionada con sus servicios o productos genera lealtad al centro de entrenamiento. (x 0.05)

Luego a cada competidor, se le dará un puntaje del 1 al 5 (1 = Riesgo escaso // 2 = Muy poco riesgoso // 3 = Riesgo moderado // 4 = Bastante riesgoso // 5 = Máximo riesgo) para cada parámetro, se multiplicará por cada ponderación y nos dará el resultado final de competitividad.

Gimnasio del Círculo Policial

- Años de antigüedad: 10 años de antigüedad. (4)
- Distancia: se encuentra a 600 metros de distancia, en calle Belgrano al 4950. (4.5)
- Servicios o clases: Gimnasio de musculación. (2)
- Precios: \$4200 2 veces por semana- \$4800 3 veces por semana- \$6000 pase libre. (4.5)
- Capacidad: 15 personas por turno. (3)

- Horarios: 15:00 hs a 21:00 hs. (2)
- Venta de mercancía: no vende mercancía. (1)
- Resultado final = 3.6

Gimnasio Fitness Club Perfect Gym

- Años de antigüedad: 6 años de antigüedad. (3)
- Distancia: se encuentra a 800 metros de distancia, en calle Zeballos al 4874. (4.5)
- Servicios o clases: gimnasio de musculación - gap - funcional (4)
- Precios: \$6000 2 veces x semana - \$8000 pase libre. (3)
- Capacidad: 15 por clase y 15 para musculación. (4.5)
- Horarios: 09:00 hs a 12:30 hs y 16:30 hs a 21:30 hs. (3.5)
- Venta de mercancía: ropa vitnik. (2)
- Resultado final = 4.275

Gimnasio 24/7 fitness

- Años de antigüedad: abrió sus puertas en 2022. (1)
- Distancia: se encuentra a 1700 metros de distancia, en calle Londres al 4447. (3)
- Servicios o clases: gimnasio de musculación. (2)
- Precios: \$9000 pase libre, única opción. (3)
- Capacidad: 20 personas por turno. (no son turnos con horarios fijos) (3)
- Horarios: de 08:00 hs a 22:00 hs. (5)
- Venta de mercancía: no vende mercancía. (1)

- Resultado final = 3

Gimnasio Tiempo

- Años de antigüedad: 23 años de antigüedad. (5)
- Distancia: se encuentra a 1600 metros de distancia, en calle San Martín al 4450. (2.5)
- Servicios o clases: gimnasio de musculación - spinning - gap - movilidad y estiramientos - funcional. (3.5)
- Precios: Único valor mensual de \$14000 - matrícula de \$2500. (1)
- Capacidad: 10 por clase y 20 para musculación. (4)
- Horarios: de 08:00 hs a 22:00 hs. (5)
- Venta de mercancía: Remeras y gorros con el nombre. (3)
- Resultado final = 3.375

Tinana Gym y Fitness

- Años de antigüedad: 4 años de antigüedad. (2.5)
- Distancia: se encuentra a 1600 metros de distancia, en calle Las Palomas al 219. (3)
- Servicios o clases: gimnasio de musculación. (2)
- Precios: Único valor mensual de \$9000 (3)
- Capacidad: 20 personas por turno. (no son turnos con horarios fijos). (3)
- Horarios: de 08:00 hs a 13:00 hs y 16:00 hs a 21:00 hs. (4)
- Venta de mercancía: no vende mercancía. (1)

- Resultado final = 2.975

Invictus

- Años de antigüedad: 7 años de antigüedad. (3.5)
- Distancia: se encuentra a 1600 metros de distancia, en calle Chajarí al 4178. (3)
- Servicios o clases: Personalizados - Crosstraining - funcional - levantamiento olímpico. (5)
- Precios: (1.5)
- Capacidad: 10 personas para las clases y 10 personalizados. (3.5)
- Horarios: 07:00 hs a 11:00 hs y 15:00 hs a 22:00 hs. (4)
- Venta de mercancía: Remeras, buzos, gorras, etc. con logo del gimnasio. (5)
- Resultado final = 3.95

Pica Oeste

- Años de antigüedad: 9 años de antigüedad. (4)
- Distancia: se encuentra a 1800 metros de distancia, en Calle Godoy al 110. (3)
- Servicios o clases: Crossfit (3.5)
- Precios: \$6500 2 veces por semana - \$7200 3 veces por semana - \$8900 pase libre. (3)
- Capacidad: 15 personas por clase. (3.5)
- Horarios: 9:00 hs a 10:00 hs, 13:00 hs a 14:00 hs y 16:00 hs a 22:00 hs. (3)
- Venta de mercancía: Remeras, buzos, gorras, etc. con logo del gimnasio. (5)

- Resultado final = 3.65

Club de Camioneros

- Años de antigüedad: abrió sus puertas en 2022. (1)
- Distancia: se encuentra a 2700 metros de distancia, en calle Lanín al 4021. (2.5)
- Servicios o clases: Crossfit - natación - entrenamiento funcional - calistenia - boxeo - hidroterapia - canotaje - yoga prashant - jiujiitsu - pole sport - watsu. (4.5)
- Precios: \$4900 2 veces por semana - \$6200 3 veces por semana - \$6900 pase libre. (4)
- Capacidad: 10 a 15 personas por clase según la actividad. (3)
- Horarios: Cada actividad tiene su horario, pero el club está abierto de las 08:00 hs a las 22:00 hs. (5)
- Venta de mercancía: no vende mercancía. (1)
- Resultado final = 3.725

La competencia feroz entre centros de entrenamientos y gimnasios puede tener tantos efectos positivos como negativos en el mercado. Por un lado, los consumidores pueden beneficiarse de precios más bajos, promociones más intensas y una mayor inversión en publicidad y marketing, lo que puede aumentar la visibilidad y accesibilidad de las diferentes ofertas para el público en general.

Por otro lado, puede llevar a ciertos inconvenientes, como la disminución en la calidad de los servicios ofrecidos, la falta de innovación y diferenciación en la oferta, así como la presión

para reducir los precios a niveles insostenibles. Esto puede afectar negativamente la rentabilidad, lo que a su vez puede afectar la calidad de los servicios prestados a los consumidores.

En el caso de Neuquén, la existencia de una cámara de gimnasios que se reúne regularmente y establece criterios en común es un aspecto alentador que promueve la asociatividad en el sector. Esta iniciativa no solo busca evitar una competencia feroz, sino que también busca fomentar la colaboración y el intercambio de buenas prácticas entre los diferentes establecimientos. Al trabajar juntos, los gimnasios pueden promover una competencia justa y sana en el mercado, lo que beneficia tanto a los consumidores como a los propios negocios. La asociatividad no solo fortalece la industria del entrenamiento en la región, sino que también contribuye a mejorar la calidad del servicio ofrecido, asegurando que los usuarios tengan acceso a servicios de calidad a precios equitativos. En resumen, la colaboración y la asociatividad entre los gimnasios pueden jugar un papel crucial en el desarrollo y la prosperidad del sector en Neuquén.

Para competir con otros centros y gimnasios, es importante enfatizar la diferenciación del producto y el enfoque integral en la salud, así como la experiencia previa de los profesionales en el ámbito de la salud. También es importante mantener precios competitivos, innovar y mejorar continuamente el servicio, y mantener una presencia fuerte en el mercado a través de marketing y publicidad.

Las cinco fuerzas en su conjunto

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta útil para evaluar el riesgo y la competitividad en un mercado determinado. La asignación de una escala del 1 al 5 para cada una

de las fuerzas es una manera de ponderar la importancia relativa de cada uno y determinar el nivel de riesgo para el proyecto.

Para llevar a cabo dicho análisis, se ponderó con el siguiente criterio: 1 = Riesgo escaso // 2 = Muy poco riesgoso // 3 = Riesgo moderado // 4 = Bastante riesgoso // 5 = Máximo riesgo

Competidores actuales: Ponderación promedio (3.57 Bastante riesgoso)

- Gimnasio del círculo policial 3.6
- Perfect club fitness gym 4.3
- Gimnasio 24/7 fitness 3
- Gimnasio tiempo 3.4
- Tinana Gym y Fitness 3
- Invictus 4
- Pica oeste 3.7
- Club de camioneros 3.7

TABLA N°1: COMPETIDORES ACTUALES

GIMNASIOS CERCANOS								
	AÑOS DE ANTIGÜEDAD	DISTANCIA	SERVICIOS O CLASES	PRECIOS	CAPACIDAD	HORARIOS	VENTA	RESULTADO FINAL
Gimnasio circulo policial	0.20	1.575	0.60	0.68	0.3	0.2	0.05	3.6
Perfect Club Fitness Gym	0.15	1.575	1.2	0.45	0.45	0.35	0.1	4.27
Gimnasio 24/7 Fitness	0.05	1.05	0.6	0.45	0.3	0.5	0.05	3
Gimnasio Tiempo	0.25	0.875	1.05	0.5	0.4	0.5	0.15	3.67
Tinana Gym y Fitness	0.125	1.05	0.6	0.45	0.3	0.4	0.05	2.97
Invictus	0.175	1.05	1.5	0.23	0.35	0.4	0.25	3.95
Pica Oeste	0.2	1.05	1.05	0.15	0.35	0.3	0.25	3.65

Fuente: Elaboración propia.

Competidores potenciales: Ponderación promedio (4 bastante riesgoso)

- Nuevos centros de entrenamiento (4)

Poder de proveedores: Ponderación promedio (1.67 poco riesgoso)

- Proveedor de materiales y equipamiento (3)
- Proveedores de remeras y mercancía (1)
- Proveedor de insumos de limpieza y art varios (1)

Poder de compradores: Ponderación promedio (4 bastante riesgoso)

- Consumidor final (4)

Amenaza de productos sustitutos: Ponderación promedio (2 poco riesgoso)

- Entrenamiento en casa (2)
- Aplicaciones (1)
- Entrenamiento al aire libre (2)
- Bardas (3)

Promedio general de competitividad de la industria (3.05 Riesgo medio o moderado)

Se ha llegado a la conclusión de que la competitividad en la industria representa un riesgo medio / moderado y que el panorama es favorable para la apertura del centro de entrenamiento, entonces es una señal positiva para avanzar con el proyecto. Esto significa que la competición en el mercado es sólida, pero también hay un nivel razonable de oportunidad para el negocio. En este caso, es importante considerar cuidadosamente la estrategia de marketing y posicionamiento para asegurarse de que se diferencie del resto de los competidores y se aproveche al máximo la ventaja de tener un enfoque integral en la salud.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que el análisis de las cinco fuerzas de Porter es solo una parte de la evaluación del riesgo y la oportunidad. Es importante realizar una evaluación

completa del mercado, incluyendo un análisis financiero, un análisis de la demanda y un análisis de la estrategia de marketing y publicidad antes de tomar una decisión final.

En resumen, el análisis de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta valiosa para evaluar la competitividad y el riesgo en un mercado, y la conclusión de que la competitividad representa un riesgo medio es una señal positiva para avanzar con el proyecto

5.2.3. Matriz FODA

Fortalezas:

1. **Instalaciones propias:** La disponibilidad de instalaciones propias representa un activo fundamental para la entidad en cuestión. Contar con instalaciones ofrece la oportunidad de personalizar el entorno y ejercer un mayor control sobre él, creando un ambiente que responde específicamente a las necesidades de los alumnos. Además, elimina preocupaciones relacionadas con mudanzas o posibles conflictos con propietarios, permitiendo una proyección a futuro más estable y segura.
2. **Dueño capacitado en el rubro:** El hecho de que el propietario sea profesor de educación física y tenga experiencia es otro pilar esencial de la entidad. Los alumnos se sienten más seguros al saber que están siendo atendidos por expertos, lo que puede influir significativamente en su elección.
3. **Amplia gama de servicios:** La diversidad de servicios ofrecidos es un elemento distintivo de la futura entidad, ya que proporciona una amplia gama de opciones para satisfacer las necesidades variadas de la clientela. Esta variedad no solo enriquece la

- experiencia del cliente, sino que también contribuye a la retención de una base diversa de alumnos.
4. **Atención personalizada y seguimiento:** La atención personalizada y el seguimiento individualizado no sólo promueve la salud y el bienestar de los clientes, sino que también establece relaciones sólidas y duraderas, lo que puede traducirse en una mayor fidelización.
 5. **Programas para grupos específicos:** La oferta de programas adaptados a grupos específicos, refleja el compromiso con la inclusión y la diversidad. Esta estrategia no solo amplía el mercado potencial, sino que también otorga una ventaja competitiva al demostrar un enfoque integral y sensible a las necesidades de diferentes segmentos de la población.

Oportunidades:

1. **Tendencia de vida saludable:** Representa una oportunidad significativa para el desarrollo del centro de entrenamiento. Con un número creciente de personas buscando mejorar su salud y bienestar, la entidad está bien posicionada para capitalizar esta tendencia en aumento.
2. **Poca competencia en zona oeste:** La ubicación en la zona oeste de la ciudad, con poca competencia directa, ofrece un potencial único para convertirse en un líder destacado en el mercado local. Esta falta de competidores directos facilita la construcción rápida de una base sólida de clientes, permitiendo un crecimiento sostenido y una mayor penetración en la comunidad.

3. **Demanda insatisfecha:** El reconocimiento de una demanda insatisfecha subraya la necesidad real de un establecimiento deportivo con un enfoque centrado en la salud. Esta identificación proporciona una oportunidad valiosa para satisfacer una necesidad no cubierta en el mercado local, consolidando así la posición de la entidad como un proveedor de servicios de salud y bienestar.
4. **Servicios adicionales:** La capacidad de ofrecer servicios complementarios, como asesoramiento nutricional y servicios de kinesiología, añade un valor adicional para los clientes y contribuye a diferenciar la entidad de la competencia. Esta oferta diversificada no sólo amplía el alcance de los servicios proporcionados, sino que también fortalece la percepción de la entidad como un recurso integral para la mejora de la salud y el bienestar.
5. **Colaboración con profesionales de la salud:** La colaboración con profesionales de la salud representa otra estrategia clave para enriquecer la oferta de servicios y mejorar la experiencia del cliente. Al asociarse con médicos, nutricionistas u otros profesionales de la salud, la entidad puede ofrecer un enfoque holístico y completo para el bienestar, consolidando así su posición como un líder en la industria del fitness y la salud en la zona oeste de la ciudad.

Debilidades:

1. **Falta de posicionamiento de marca:** La falta de posicionamiento de marca representa un obstáculo inicial para atraer clientes y competir en un mercado saturado. Para superar esta debilidad, es crucial implementar una estrategia integral

de marketing que incluya la creación de una identidad de marca sólida, campañas publicitarias efectivas y una presencia activa en medios sociales. Además, establecer alianzas estratégicas con otros negocios locales y participar en eventos comunitarios puede ayudar a aumentar la visibilidad y el reconocimiento de la marca.

2. **Posibles limitaciones de espacio:** Las posibles limitaciones de espacio pueden restringir la capacidad de la entidad para expandir su oferta de actividades en el futuro. Para abordar este desafío, es fundamental adoptar un enfoque proactivo en la gestión del espacio disponible, optimizando la disposición de equipos y áreas de entrenamiento. Además, explorar la posibilidad de asociarse con otros gimnasios o centros deportivos para acceder a instalaciones adicionales puede ofrecer una solución viable para ampliar la oferta de servicios.
3. **Posible falta de personal en horas pico:** La posible falta de personal durante las horas pico representa un riesgo para la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Para mitigar este riesgo, es esencial implementar una gestión eficiente del personal, planificando adecuadamente los horarios de trabajo y contratando personal adicional según sea necesario. Además, proporcionar una capacitación continua y efectiva al personal garantizará que estén preparados para manejar situaciones de alta demanda y brindar un servicio excepcional en todo momento.

Amenazas:

1. **Competidores indirectos:** La presencia de competidores indirectos, como gimnasios convencionales o la creciente oferta de entrenamiento en casa, representa una amenaza para la entidad. Para enfrentar esta competencia, es crucial desarrollar una propuesta de valor distintiva que destaque los beneficios únicos de los servicios ofrecidos.
2. **Competencia centrada en la salud:** La competencia centrada en la salud puede comprometer la posición de la entidad en el mercado si otros competidores comienzan a enfocarse en este segmento. Para mantener una ventaja competitiva, es fundamental mantenerse en constante innovación y evolución, enfocándose en la mejora continua de la oferta de servicios y la diferenciación de la competencia a través de una propuesta única y relevante para los clientes.
3. **Inestabilidad económica:** La inestabilidad económica representa una amenaza potencial para la entidad, ya que puede afectar el presupuesto de los clientes y su capacidad para pagar servicios. Para mitigar este riesgo, es importante tener en cuenta las condiciones económicas del mercado y desarrollar estrategias de precio flexibles que se ajusten a las necesidades y capacidades financieras de los clientes. Además, contar con planes de contingencia para enfrentar situaciones económicas adversas puede ayudar a mantener la estabilidad financiera de la entidad durante períodos de incertidumbre económica.
4. **Temporalidad:** La temporalidad, con meses de menor concurrencia, representa otra amenaza para la estabilidad financiera de la entidad. Para abordar esta situación, se deben diseñar estrategias específicas, como promociones especiales,

descuentos o actividades temáticas para atraer a los clientes durante los períodos de menor demanda. Además, diversificar la oferta de servicios y programas para adaptarse a las necesidades estacionales de los clientes puede ayudar a mitigar el impacto de la temporalidad en la rentabilidad y el éxito a largo plazo de la entidad.

FIGURA N°3: FODA



Fuente: Elaboración propia.

A partir del análisis FODA, es posible identificar diversas estrategias corporativas que surgen al combinar los factores internos con los externos.

Estas estrategias incluyen capitalizar la creciente tendencia hacia el estilo de vida saludable y la demanda de entrenamiento funcional, con el objeto de atraer y fidelizar a una base de clientes. Asimismo, se puede considerar la oferta de servicio complementarios para aumentar el valor percibido por los clientes: aprovechar la tendencia hacia el estilo de vida saludable y la demanda de entrenamiento funcional para atraer y fidelizar a una base de clientes, ofrecer servicios

complementarios para aumentar el valor para el cliente, y buscar una diferenciación competitiva frente a los otros gimnasios a través de una experiencia única en el entrenamiento de la salud. Además, sería importante monitorear constantemente el entorno para adaptarse a los cambios y minimizar las amenazas identificadas.

5.2.4 Demanda

Análisis de la demanda.

El análisis de la demanda es un proceso importante para cualquier negocio, permite identificar el potencial de mercado y planificar adecuadamente la oferta de productos o servicios. En este caso, el análisis de la demanda se realizó a través de diferentes métodos:

Encuestas

Estas encuestas están estructuradas con preguntas cerradas, dicotómicas, de una y varias opciones y preguntas ponderativas para obtener información valiosa sobre la demanda y los hábitos de consumo de los potenciales clientes.

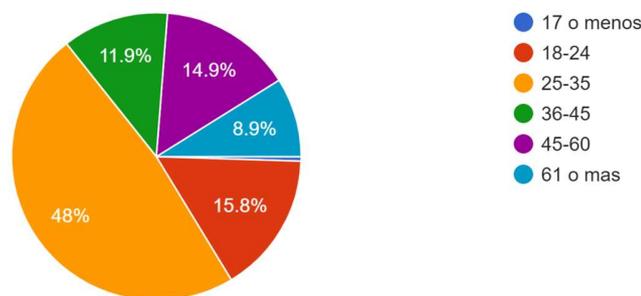
Para llevar a cabo el muestreo, se empleó la técnica estadística conocida como "muestreo por conveniencia", la cual es comúnmente utilizada en la investigación y recolección de datos. En esta técnica, los elementos de la muestra son seleccionados principalmente en base a su disponibilidad y accesibilidad. Dado que no se disponía de datos precisos sobre la demografía de los barrios cercanos al lugar donde se planea establecer el centro de entrenamiento, se estimó que aproximadamente el 30% de la población de Neuquén se encontraba ubicada a una distancia de 30 cuadras del establecimiento. Con esta estimación como referencia, se realizaron un total de 202

encuestas a potenciales clientes que se hallaban dentro de dicho rango de distancia. Se utilizó para la obtención de datos la herramienta de formularios de Google Drive y se difundió a los potenciales clientes a través de las redes sociales de Instagram y WhatsApp.

A continuación, se procedió al análisis de los datos, mediante el uso de herramientas de visualización de datos. Este proceso permitió identificar patrones, tendencias y relaciones entre las diferentes variables analizadas. Los resultados de este análisis se detallan en el siguiente apartado.

GRAFICO N°1: RANGO ETARIO.

EDAD
202 respuestas



Fuente: Google Docs.

Se realizó un estudio sobre la distribución de los potenciales clientes según sus grupos etarios, y se obtuvieron los siguientes resultados: el 0.5% de la muestra tiene 17 años o menos, el 15.8% tiene entre 18 y 24 años, el 48% tiene entre 25 y 35 años, el 11.9% tiene entre 36 y 45 años, el 14.9% tiene entre 45 y 60 años, y el 8.9% tiene 61 años o más.

Los resultados muestran que la mayor parte de los potenciales clientes se encuentra en los grupos etarios de entre 25 y 35 años, con un 48% de la muestra total. Esto indica que el mercado estudiado podría enfocar sus esfuerzos de marketing y publicidad en este grupo de edad para atraer a más clientes.

También es importante destacar que el grupo etario entre 18 y 24 años representa una proporción significativa de la muestra, con un 15.8%. Este grupo de jóvenes adultos puede ser atraído por servicios que se ajusten a sus necesidades y preferencias.

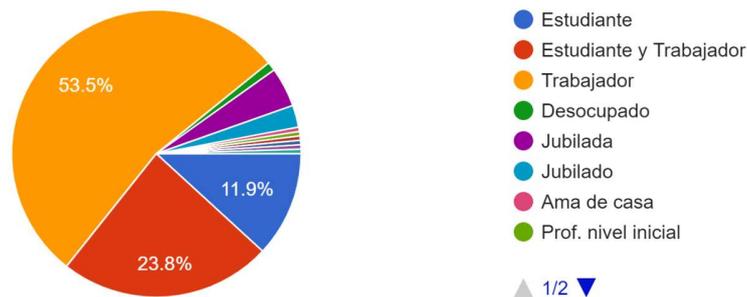
Por otro lado, aunque los grupos etarios de entre 36 y 60 años tienen una representatividad menor en comparación con los grupos etarios más jóvenes, aún son significativos en cuanto a cantidad de individuos dentro de la muestra total. Esto indica que estos grupos también podrían ser potenciales clientes del mercado estudiado, y que deberían ser considerados al momento de diseñar estrategias de marketing y promoción.

En cuanto a los grupos etarios de 17 años o menos y de 61 años o más, si bien tienen una representatividad menor en la muestra total, aún representan una oportunidad de mercado que podría ser atraída por servicios específicos diseñados para ellos.

En conclusión, los resultados obtenidos permiten hacer una interpretación sobre el perfil de los potenciales clientes del mercado estudiado. El mercado debería enfocar sus esfuerzos en los grupos etarios más jóvenes, en particular aquellos entre 18 y 35 años, pero sin descuidar los grupos de mayor edad, que también representan una oportunidad de mercado significativa.

GRAFICO N°2: ANÁLISIS DE OCUPACIONES.

Ocupación
202 respuestas



Fuente: Google Docs.

Sobre la situación laboral de los encuestados, y se obtuvieron los siguientes resultados: de un total de 202 respuestas, el 53.5% correspondió a personas que únicamente trabajan, el 23.8% son estudiantes que también trabajan, el 12% son únicamente estudiantes, y el resto corresponde a personas jubiladas.

Los resultados indican que la mayoría de los encuestados se encuentra en una situación laboral activa, siendo el 53.5% personas que únicamente trabajan. Asimismo, un porcentaje considerable de los encuestados (23.8%) se encuentra en la situación de estudiantes que también trabajan, lo que puede tener implicaciones importantes para el mercado en cuestión, ya que estos potenciales clientes podrían tener necesidades y demandas específicas a considerar.

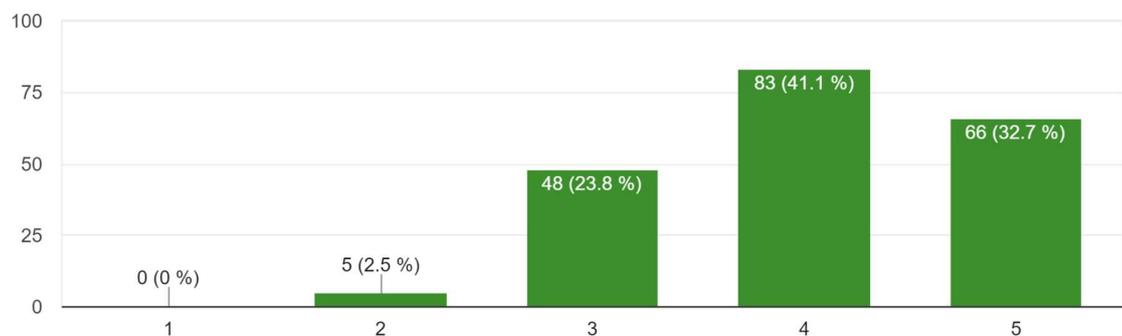
Por otro lado, el 12% de los encuestados son únicamente estudiantes, lo que también es un dato relevante a tener en cuenta, especialmente si se trata de un mercado en el que los estudiantes

pueden ser un público objetivo importante. Finalmente, el resto de los encuestados se encuentra en la situación de jubilados.

GRAFICO N°3: VALORACIÓN DE LA SALUD.

Del 1 al 5 (Siendo 1 = sin importancia; 2= de poca importancia; 3 = moderadamente importante; 4 = importante; y 5 = muy importante). Que tanto se preocupa activamente por su salud?

202 respuestas



Fuente: Google Docs.

Sobre la importancia y preocupación que los encuestados otorgan a su salud, y se obtuvieron los siguientes resultados: el 2.5% de los encuestados indicó que le otorga poca importancia a su salud, el 23.8% señaló que le otorga una importancia moderada, el 41.1% indicó que es importante, y el 32.7% considera que es muy importante.

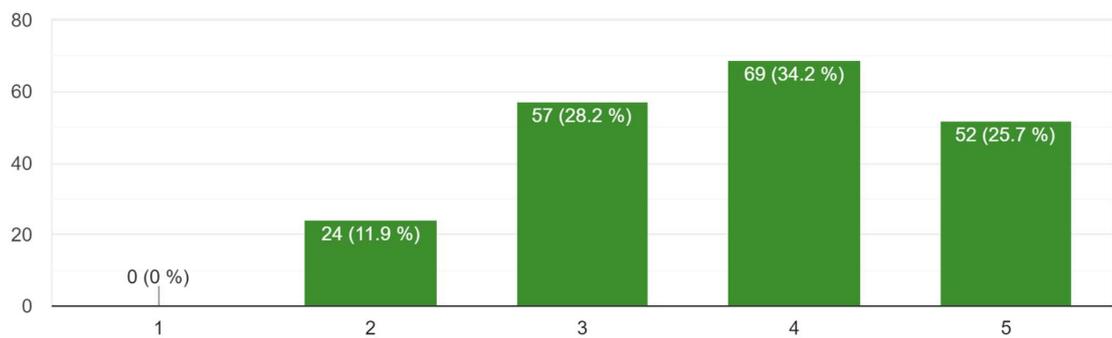
Los resultados indican que para la mayoría de los encuestados su salud es importante o muy importante, siendo el 41.1% de los encuestados quienes consideran importante su salud y el 32.7% quienes la consideran muy importante.

GRAFICO N°4: VALORACIÓN DE LA ACTIVIDAD FÍSICA EN SU

VIDA DIARIA.

Del 1 al 5 (Siendo 1 = sin importancia; 2= de poca importancia; 3 = moderadamente importante; 4 = importante; y 5 = muy importante). . Que importancia le da a la actividad física en su vida diaria?

202 respuestas



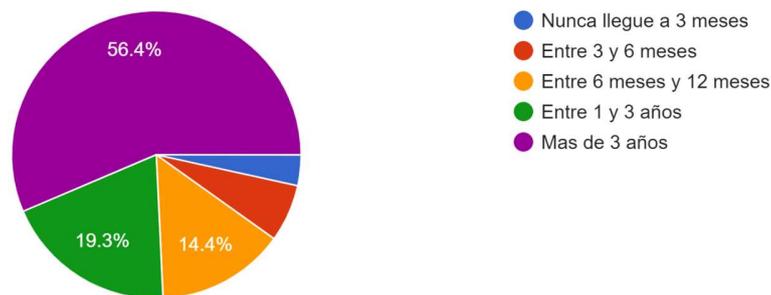
Fuente: Google Docs.

Se realizó un estudio sobre la importancia que los encuestados otorgan a la actividad física en su vida, y se obtuvieron los siguientes resultados: el 11.9% de los encuestados indicó que le otorga poca importancia a la actividad física, el 28.2% señaló que le otorga una importancia moderada, el 34.2% indicó que es importante, y el 25.7% considera que es muy importante.

Los resultados indican que para la mayoría de los encuestados la actividad física es importante o muy importante, siendo el 34.2% de los encuestados quienes consideran importante la actividad física y el 25.7% quienes la consideran muy importante.

GRAFICO N°5: FRECUENCIA SEMANAL DE ACTIVIDAD FÍSICA.

Hiciste alguna vez algún tipo de actividad física con regularidad (mínimo 2 veces por semana durante 3 meses), ya sea salir a correr, andar en bic...lizar algún deporte, ir al gimnasio, practicar yoga?
202 respuestas



Fuente: Google Docs.

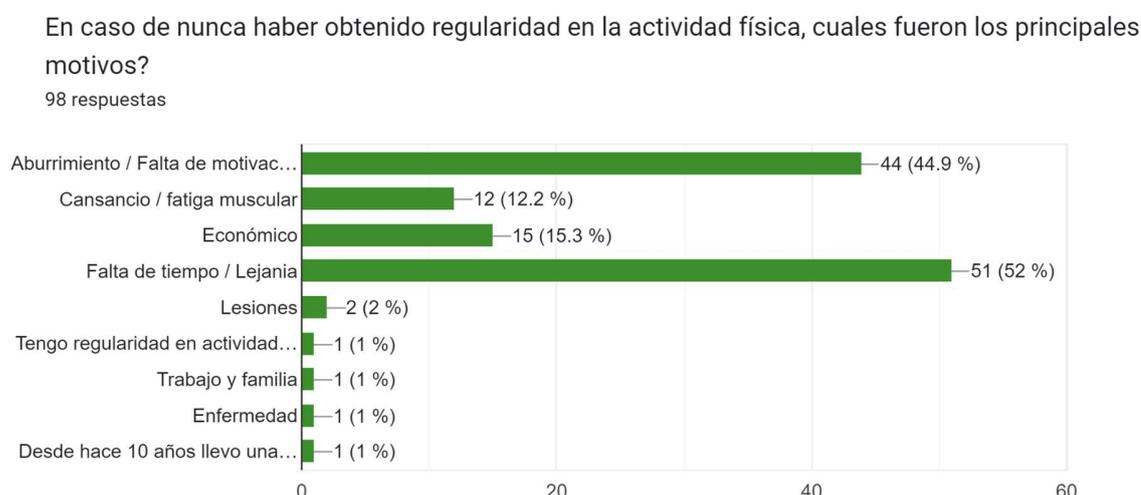
La duración de la práctica continua de actividad física de los encuestados, y se obtuvieron los siguientes resultados: el 3.5% de los encuestados indicó que nunca había realizado actividad física de manera continua por un período de 3 meses, el 6.4% indicó haberla realizado entre 3 y 6 meses seguidos, el 14.4% indicó haberla realizado entre 6 y 12 meses seguidos, el 19.3% indicó haberla realizado entre 1 y 3 años seguidos, y el 56.4% indicó haberla realizado durante más de 3 años seguidos.

Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados ha mantenido una práctica continua de actividad física durante más de 3 años seguidos (56.4%). Además, un 19.3% ha realizado actividad física de manera continua durante entre 1 y 3 años, lo que indica una práctica estable y constante. Por otro lado, el 14.4% indicó haberla realizado entre 6 y 12 meses seguidos, lo que puede indicar una práctica más esporádica o intermitente. Y, por último, el 3.5% de los

encuestados nunca había realizado actividad física de manera continua por un período de 3 meses, lo que sugiere una falta de hábito y práctica.

Estos resultados pueden ser útiles para diseñar programas y estrategias de fomento de la actividad física, ya que se puede observar que la mayoría de los encuestados ha mantenido una práctica continua de actividad física durante un largo período de tiempo. Por otro lado, también se puede identificar un grupo de personas que han tenido dificultades para establecer un hábito de actividad física y que podrían ser objeto de programas específicos para fomentar la práctica.

GRAFICO N°6: FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESISTIMIENTO DE LA ACTIVIDAD FÍSICA.



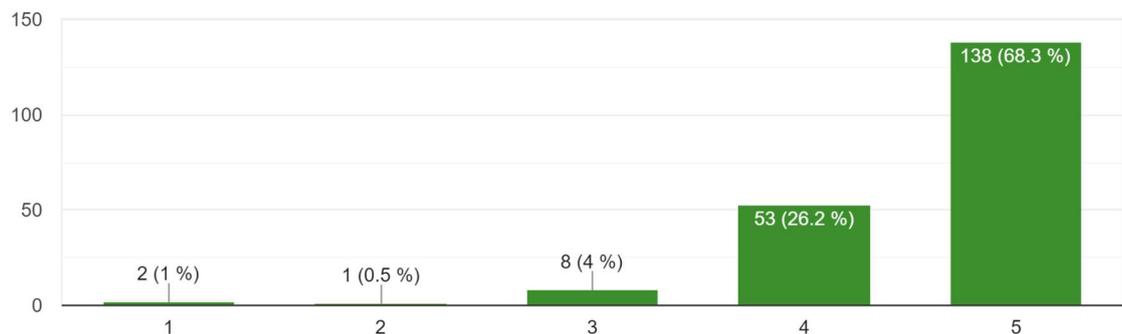
Fuente: Google Docs.

El 44.9% de los encuestados dejó la actividad física debido al aburrimiento, el 12.2% lo dejó debido al cansancio, el 15.3% lo dejó por motivos económicos, el 52% lo dejó debido a la falta de

tiempo y el 6% citó otras razones. Estos resultados sugieren que la falta de motivación y el tiempo son los principales factores que influyen en el abandono de la actividad física, seguidos por factores económicos y físicos como el cansancio. Es importante abordar estos factores para fomentar la continuidad de la actividad física en la población.

GRAFICO N°7: PUESTA EN MARCHA DE UN PROGRAMA DE ACONDICIONAMIENTO FÍSICO.

Del 1 al 5 (Siendo 1 = totalmente en desacuerdo; 2= en desacuerdo; 3 = indeciso; 4 = de acuerdo; y 5 = totalmente de acuerdo). Estarías dispuesto a com... física planificada que ayude a mejorar tu salud?
202 respuestas

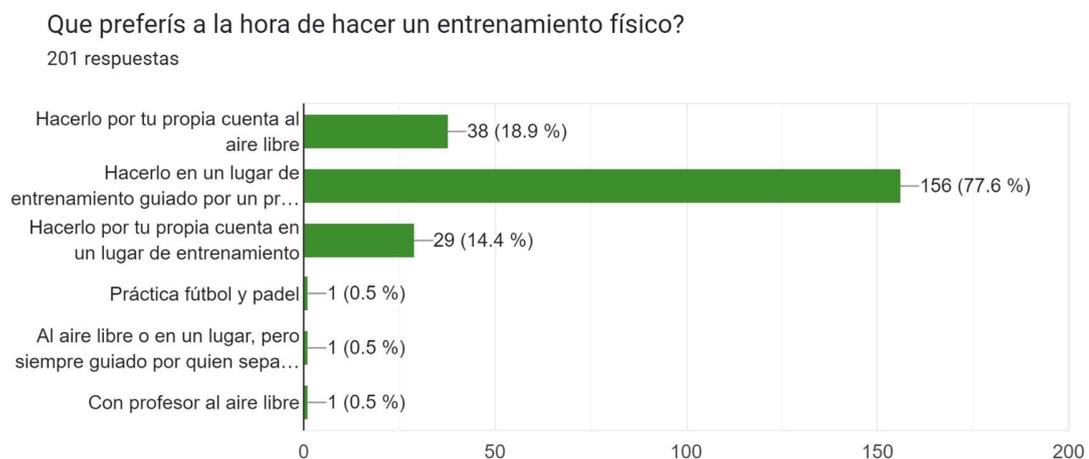


Fuente: Google Docs.

El 1% de los encuestados se mostró totalmente en desacuerdo con la idea de comenzar con actividad física para mejorar la salud, el 0.5% estaba en desacuerdo, el 4% estaba indeciso, el 26.2% estaba de acuerdo y el 68.3% estaba totalmente de acuerdo. Estos resultados sugieren que la gran mayoría de los encuestados están dispuestos a comenzar con actividad física para mejorar su salud, lo que indica una actitud positiva hacia la actividad física y su papel en la salud. Es

importante continuar fomentando esta actitud positiva para promover hábitos saludables en la población.

GRAFICO N°8: GUSTOS DE ENTRENAMIENTO.

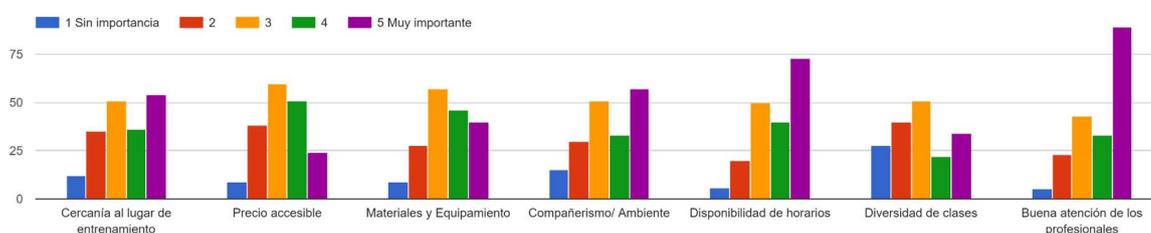


Fuente: Google Docs.

De las 201 respuestas obtenidas, el 18.9% de los encuestados prefieren hacer actividad física por su cuenta al aire libre, mientras que el 77.6% prefiere hacerlo en un lugar de entrenamiento guiado por un profesional. El 14.4% prefiere hacerlo por su cuenta en un lugar de entrenamiento y el 1.5% restante tiene otros motivos. Estos resultados indican que la mayoría de las personas prefieren tener algún tipo de guía o supervisión al hacer actividad física, ya sea en un lugar de entrenamiento con un profesional o por su cuenta en un lugar designado para ello. Esto puede ser un indicador de la importancia de contar con un ambiente de apoyo para mantener hábitos saludables a largo plazo.

GRAFICO N°9: VALORACIÓN DE ASPECTOS EN LA ELECCIÓN DE UN LUGAR DE ENTRENAMIENTO.

Del 1 al 5 (Siendo 1 = sin importancia; 2= de poca importancia; 3 = moderadamente importante; 4 = importante; y 5 = muy importante). Cuanta importancia le das a los siguientes aspectos al momento de elegir un lugar de entrenamiento?



Fuente: Google Docs.

Según las respuestas obtenidas, se puede interpretar que para la mayoría de las personas encuestadas los ítems que consideran muy importantes al momento de elegir un lugar de entrenamiento son:

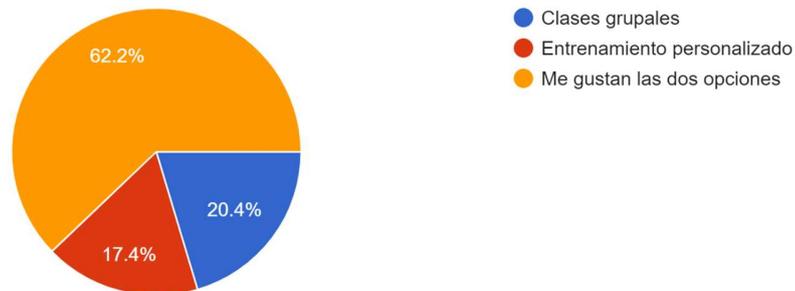
- Buena atención de los profesionales - 122 de 188, es decir, el 64.9% consideran importante o muy importante este aspecto.
- Disponibilidad de horarios - 113 de 188, es decir, el 60.1% consideran importante o muy importante este aspecto.
- Compañerismo - ambiente de entrenamiento - 90 de 188, es decir, el 47.9% consideran importante o muy importante este aspecto.
- Cercanía al lugar de entrenamiento - 90 de 188, es decir, el 47.9% consideran importante o muy importante este aspecto.
- En siguiente orden de importancia se puede mencionar:

- Precio accesible - 111 de 188, es decir, el 59% consideran entre moderadamente importante o importante este aspecto.
- Materiales y equipamiento - 103 de 188, es decir, el 54.8% consideran entre moderadamente importante o importante este aspecto.

Y, por último, se encuentra la diversidad de clases que ofrece el lugar de entrenamiento el ítem que recibió mayor cantidad de votos 68 de 175, es decir, el 38.9% con las opciones de sin importancia y poca importancia

GRAFICO N°10: PREFERENCIAS DE ENTRENAMIENTOS EN RELACIÓN AL TIPO DE CLASE.

De que manera preferís entrenar?
201 respuestas

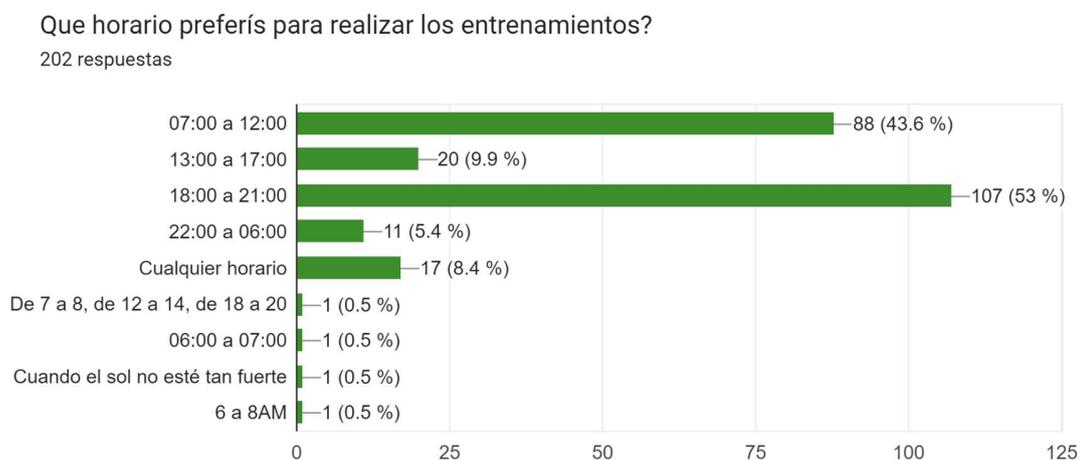


Fuente: Google Docs.

La encuesta fue respondida por 201 personas, de las cuales el 62.2% prefieren entrenar tanto en clases grupales como en entrenamientos personalizados, el 20.4% solo prefiere las clases grupales y el 17.4% solo los entrenamientos personalizados. Estos resultados sugieren que la mayoría de los encuestados disfrutan de una variedad de opciones en su entrenamiento. Además,

la preferencia por las clases grupales también puede indicar que los encuestados valoran la motivación y el apoyo de entrenar en un ambiente de grupo. Por otro lado, el porcentaje de personas que prefieren los entrenamientos personalizados sugiere que algunos encuestados prefieren un enfoque más individualizado en su entrenamiento, lo que puede ser adecuado para sus necesidades específicas de salud y estado físico.

GRAFICO N°11: PREFERENCIAS DE HORARIO.

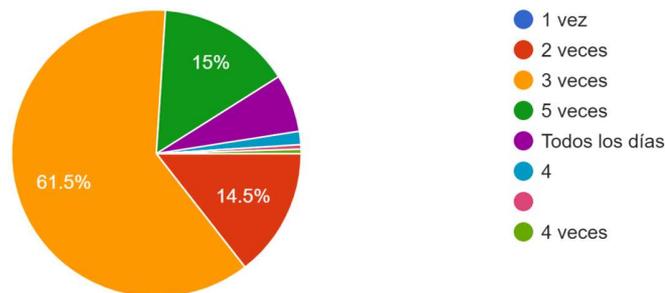


Fuente: Google Docs.

Según las respuestas de las 202 personas encuestadas, el horario más preferido para realizar actividad física es de 18 a 21 hs, con un 53% de las respuestas. Le sigue el horario de 7 a 12 hs, con un 43.6% de las respuestas. El horario de 13 a 17hs obtuvo un 9.9% de las respuestas, mientras que el horario de 22 a 6 hs fue el menos preferido con un 5.4%. El 8.4% de las personas encuestadas indicó estar dispuestas a entrenar en cualquier horario, y un 2% seleccionó "otros" como opción.

GRAFICO N°12: FRECUENCIA DE ENTRENAMIENTOS.

Cuántas veces a la semana entrenas/entrenarías?
200 respuestas

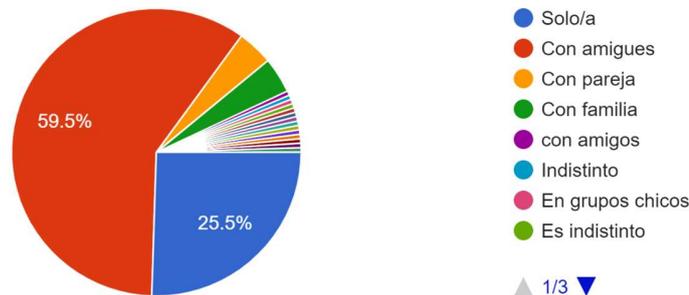


Fuente: Google Docs.

De las 200 respuestas obtenidas, el 61.5% prefiere entrenar 3 veces por semana, seguido del 14.5% que prefiere hacerlo 2 veces por semana. El 15% opta 5 veces por semana, mientras que solo el 6.5% entrena todos los días. El resto (2.5%) prefiere variar la cantidad de entrenamiento según la semana.

**GRAFICO N°13: PREFERENCIAS DE ENTRENAMIENTO EN
RELACIÓN AL ACOMPAÑAMIENTO.**

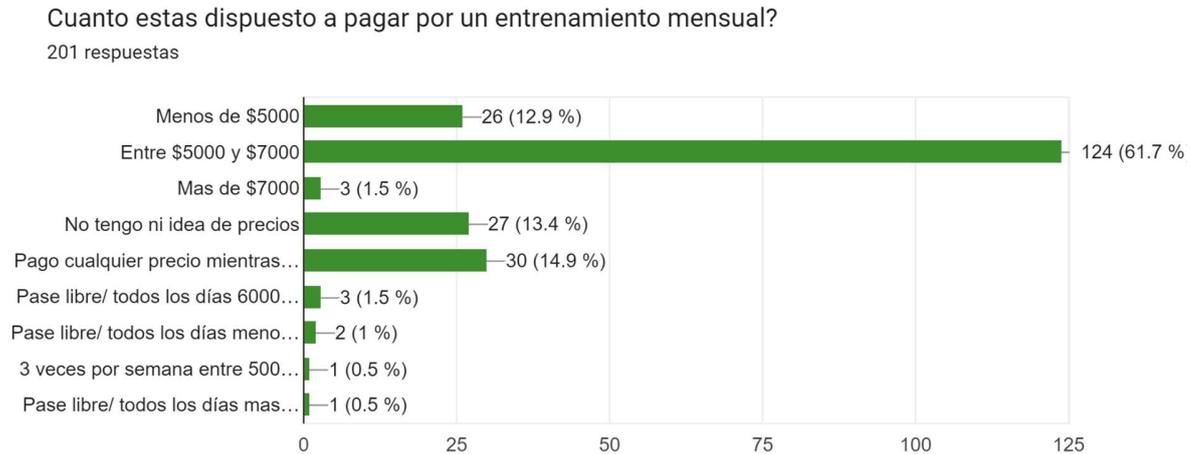
Preferís entrenar:
200 respuestas



Fuente: Google Docs.

Según las 200 respuestas recolectadas, el 59.5% de las personas prefieren entrenar con amigos, el 25.5% prefieren entrenar solos, mientras que el 16% prefiere hacerlo en pareja o en familia. Es interesante observar que la mayoría prefiere tener compañía durante su actividad física, lo cual puede tener un impacto positivo en la motivación y la adherencia a los programas de entrenamiento. Además, también puede ser una oportunidad para socializar y compartir experiencias con otras personas con intereses similares. Por otro lado, es importante respetar las preferencias individuales de cada persona y permitir que elijan la opción que más se ajuste a sus necesidades y objetivos personales.

GRAFICO N°14: RANGO DE PRECIOS.



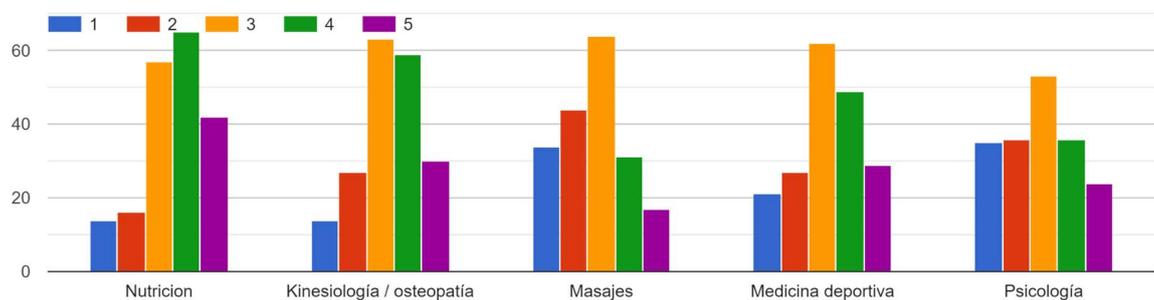
Fuente: Google Docs.

De las 201 respuestas obtenidas, se puede observar que la mayoría de las personas encuestadas (61.7%) están dispuestas a pagar entre \$5000 y \$7000 mensuales por un lugar de entrenamiento. Un 14.9% de los encuestados indicaron que pagarían cualquier precio siempre y cuando les guste el lugar, mientras que el 13.4% no tiene una idea clara de los precios en el mercado. Solo un 12.9% de los encuestados afirmaron que están dispuestos a pagar menos de \$5000 por mes para entrenar.

GRAFICON°15: VALORACIÓN DE SERVICIOS

COMPLEMENTARIOS EN EL ESTABLECIMIENTO.

Del 1 al 5 (Siendo 1 = sin importancia; 2= de poca importancia; 3 = moderadamente importante; 4 = importante; y 5 = muy importante). Cuan importante es que se brinden servicios en el establecimiento como:



Fuente: Google Docs.

Según las respuestas obtenidas, se puede interpretar que para la mayoría de las personas encuestadas los servicios que les gustaría que brinde el establecimiento son:

- Nutrición - 164 de 194, es decir, 84.5% considera entre moderadamente importante y muy importante qué se brinde este servicio en el establecimiento.
- Kinesiología / osteopatía 152 de 193, es decir, 78.7% considera entre moderadamente importante y muy importante qué se brinde este servicio en el establecimiento.
- Medicina deportiva 140 de 188, es decir, 74.4% considera entre moderadamente importante y muy importante qué se brinde este servicio en el establecimiento.

- Psicología 113 de 184, es decir, 61.4% considera entre moderadamente importante y muy importante que se brinde este servicio en el establecimiento.
- Masajes 112 de 190, es decir, 58.9% considera entre moderadamente importante y muy importante que se brinde este servicio en el establecimiento.

Conclusiones: Luego de analizar las respuestas de las encuestas, se pueden extraer varias conclusiones importantes.

En relación a la importancia que se le da a la salud, se observó que la mayoría de los encuestados considera que es un aspecto importante o muy importante, lo que demuestra una creciente conciencia sobre la necesidad de cuidar el cuerpo y la mente. Además, se destaca que la mayoría de los encuestados también valora la importancia de la actividad física, aunque en menor medida que la salud.

En cuanto a la frecuencia de la actividad física, se puede decir que la mayoría de las personas encuestadas ha realizado actividad física durante un período prolongado de tiempo, lo que indica una tendencia hacia un estilo de vida activo. Sin embargo, también se observó que un pequeño porcentaje de las personas encuestadas nunca había realizado actividad física durante tres meses seguidos, lo que sugiere que aún hay un segmento de la población que no está motivado para adoptar un estilo de vida activo.

Respecto a las razones por las que las personas dejan de realizar actividad física, la mayoría señaló el aburrimiento como el principal motivo, seguido por la falta de tiempo y la fatiga. Es importante destacar que estos motivos pueden abordarse de manera efectiva mediante la elección

de un lugar de entrenamiento adecuado y la incorporación de clases grupales y entrenamientos personalizados.

En cuanto a las preferencias en cuanto a lugar y horarios de entrenamiento, se observó que la mayoría de los encuestados prefiere entrenar en un lugar de entrenamiento guiado por un profesional y en horarios nocturnos, entre las 18 y las 21 horas.

Por último, en relación al costo de la actividad física, la mayoría de las personas encuestadas está dispuesta a pagar entre \$5000 y \$7000 mensuales, lo que sugiere que existe una disposición a invertir en la propia salud y bienestar.

En conclusión, la encuesta realizada revela que hay una creciente conciencia sobre la importancia de la actividad física y la salud, y una disposición a adoptar un estilo de vida activo. Es importante destacar la importancia de elegir un lugar de entrenamiento adecuado y la incorporación de clases grupales y entrenamientos personalizados para mantener la motivación y superar las barreras que puedan surgir. Además, el hecho de que la mayoría de los encuestados esté dispuesta a invertir en su salud y bienestar demuestra que hay una demanda en el mercado para servicios de calidad en la industria del entrenamiento.

Entrevistas

Las entrevistas estructuradas diseñadas a dueños y referentes de gimnasios similares a La Dolce Vita en la ciudad de Neuquén. Para las entrevistas se utilizó la siguiente lista de preguntas:

- ¿Cómo surgió el nombre del centro de entrenamiento y cuando fue la fecha de apertura? ¿cuáles son las dimensiones del gimnasio?

- En cuanto aspectos financieros:
- Antes de decidir realizar el gimnasio, ¿Hubo asesoramiento con algún profesional de la administración/marketing o se dio por una oportunidad?
- ¿Se realizó plan de negocio o esquema de proyecto?
- ¿Cómo fue el financiamiento para poder abrir las instalaciones?
- ¿Cuáles fueron sus principales proveedores de maquinarias e insumos?
- ¿Abrieron el gimnasio con todos los materiales ya comprados o fue de a poco la adquisición del material? ¿Se han asociado con otro gimnasio para comprar los materiales? ¿Lo harían?
- ¿Cuáles fueron las mayores dificultades u obstáculos que tuvieron/tienen?
- ¿Cuáles son los gastos mensuales del gimnasio? ¿Valores aproximados?
- ¿Trabajan con un contador? ¿Amortizan los materiales? ¿Tienen cuadro de resultados?
- ¿Calculan el costo de oportunidad? ¿Pueden vivir solamente de los ingresos provenientes del gimnasio?
- ¿Si pudieran dejar de dar clases para solamente administrar el gimnasio, lo harían?
- ¿Contratan gente sin título de profesorado en educación física? ¿Qué valor tiene la hora?
- Con respecto a aspectos relacionados con el mercado que tiene el gimnasio:
- ¿Cuántos socios/clientes tienen mes a mes? ¿Cuál es el punto de equilibrio para que el gimnasio sea rentable?

- ¿Cuál es la temporada alta y cuando es baja? ¿Horarios pico? ¿cuántas veces a la semana? ¿Cuál es el rango etario que más viene al gimnasio?
- ¿Gastan en publicidad? ¿Qué importancia se le da en redes?
- ¿Qué clases se ofrecen en el gimnasio? ¿La idea es mantenerlo así o hay posibilidad de ampliarlo o reducirlo?
- ¿Se entrena por salud o por estética? ¿Usted entrena?
- ¿Cuáles son los motivos por el cual la gente abandona el entrenamiento?
- ¿Cuáles son los motivos por el cual la gente viene a realizar los entrenamientos?
- ¿Qué aspectos valora el cliente? ¿precio o atención? ¿El valor de la cuota del gimnasio?
- ¿La gente prefiere clases grupales o individualizadas? ¿Qué tipo de clases son las preferidas?

Conclusiones.

Después de analizar las cinco entrevistas a referentes del ambiente, se pueden destacar algunas conclusiones comunes:

1. Origen y apertura: En la mayoría de los casos, los gimnasios surgieron como una iniciativa de emprendedores con experiencia en el ámbito del fitness y el entrenamiento. Algunos de ellos tuvieron asesoramiento o experiencia previa en administración y marketing, mientras que otros se basaron en su conocimiento del mercado y sus propias ideas.

2. **Financiamiento:** Generalmente se financian a través de ahorros personales de los propietarios o mediante aportes de los socios fundadores. Algunos comenzaron con una inversión mínima y fueron adquiriendo el equipamiento de manera gradual a medida que generaban ingresos.
3. **Dimensiones y estructura:** Varían en cuanto a su tamaño y estructura. Algunos operan en espacios reducidos, como una habitación en una vivienda o un galpón, mientras que otros tienen instalaciones más amplias y especializadas. La mayoría ofrece clases grupales, aunque también se brindan entrenamientos personalizados.
4. **Gastos y costos:** Los gastos mensuales incluyen alquiler, servicios básicos (luz, agua, wifi), impuestos, seguros, gastos de limpieza y mantenimiento, entre otros. Algunos centros de entrenamiento cuentan con un contador para llevar la contabilidad, pero ninguno de los entrevistados amortiza los materiales. Los precios de las horas que se pagan a los profesores varían, pero en general se sitúan en un rango de \$1,000 a \$1,500 por hora.
5. **Clientes y demanda:** La cantidad de socios/clientes varía mes a mes, pero en general, apuntan a tener más de 100 socios para ser rentables. La temporada alta suele ser de septiembre a noviembre, mientras que la temporada baja corresponde a los meses de diciembre y enero. Los horarios pico suelen ser por la tarde y por la mañana temprano. La mayoría de los clientes asisten al gimnasio de 2 a 3 veces por semana y el rango de edad varía, pero predominan los jóvenes y adultos.
6. **Marketing y publicidad:** Algunos establecimientos invierten en publicidad a través de redes sociales y contratan a profesionales para gestionar su presencia en línea.

Sin embargo, la recomendación boca a boca y la relación personal con los profesores son considerados aspectos fundamentales para atraer y retener a los clientes.

7. Motivaciones de los clientes: Los clientes acuden a los gimnasios por una combinación de motivaciones estéticas, de salud y bienestar general. A medida que comienzan a experimentar los beneficios del ejercicio, la motivación tiende a desplazarse hacia la mejora de la salud y el bienestar mental.

En resumen, los gimnasios son emprendimientos que requieren planificación, inversión y conocimiento del mercado. La calidad del servicio, la relación con los clientes y la adaptabilidad a las demandas del mercado son factores clave para el éxito y la sostenibilidad de estos negocios.

5.2.5. Proyección de la demanda

Según los cuestionarios y entrevistas llevadas a cabo con los referentes de los diversos establecimientos deportivos, y tomando en consideración las capacidades y características específicas de su establecimiento, se ha preparado el siguiente cuadro de proyección de la demanda:

TABLA N°2: ESTIMACION DEMANDA SEGÚN TEMPORADA.

ESTIMACION DEMANDA SEGUN TEMPORADA				
CLASES	IDEAL	TEMPORADA ALTA	TEMPORADA MEDIA	TEMPORADA BAJA
Clases 8 am LMV - Adultos	10	8	6	4
Clases 8 am MJ - Adultos	10	8	6	4
Clases 9 am LMV - Adultos	10	8	6	4
Clases 9 am MJ - Adultos	10	8	6	4
Clases 10 am LMV - Adultos	10	6	4	2
Clases 10 am MJ - Adultos	10	6	4	2
Clases 11 am LMV - Adultos	10	6	4	2
Clases 11 am MJ - Adultos	10	6	4	2

Fuente: Elaboración propia.

TABLA N°3: ESTIMACION DEMANDA SEGÚN TEMPORADA.

CLASES	IDEAL	TEMPORADA ALTA	TEMPORADA MEDIA	TEMPORADA BAJA
Clases 16 am LMV - Adultos	10	8	4	2
Clases 16 am MJ - Adultos	10	8	4	2
Clases 17 am LMV - Adultos	10	8	4	2
Clases 17 am MJ - Adultos	10	8	4	2
Clases 18 am LMV - Adultos	10	8	4	2
Clases 18 am MJ - Adultos	10	8	4	2
Clases 19 am LMV - Adultos	10	8	4	2
Clases 19 am MJ - Adultos	10	8	4	2

Fuente: Elaboración propia.

TABLA N°4: ESTIMACION DEMANDA SEGÚN TEMPORADA.

CLASES	IDEAL	TEMPORADA ALTA	TEMPORADA MEDIA	TEMPORADA BAJA
Clases 20 am LMV - Adultos	10	8	6	4
Clases 20 am MJ - Adultos	10	8	6	4
Open Box / Libre	20	10	5	2
Entrenamiento personalizado 08 a 12 am - LMV	16	12	6	4
Entrenamiento personalizado 16 a 21 pm - LMV	20	16	8	4
Entrenamiento personalizado 08 a 12 pm - MJ	16	12	6	4
Entrenamiento personalizado 16 a 21 pm - MJ	20	16	8	4

Fuente: Elaboración propia.

Ahora que se dispone de los montos estimados para cada escenario, se puede proyectar cómo se perfila la situación futura. A continuación, se presenta un análisis de la situación prevista:

FIGURA N°4: ESCENARIO PROYECTADOS.

MES	ENE/24	FEB/24	MAR/24	ABR/24	MAY/24	JUN/24	JUL/24	AGO/24	SEP/24	OCT/24	NOV/24	DIC/24
Expectativa	BAJA	BAJA	MEDIA	MEDIA	MEDIA	MEDIA	MEDIA	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA	BAJA

MES	ENE/25	FEB/25	MAR/25	ABR/25	MAY/25	JUN/25	JUL/25	AGO/25	SEP/25	OCT/25	NOV/25	DIC/25
Expectativa	BAJA	MEDIA	ALTA	ALTA	MEDIA	MEDIA	MEDIA	ALTA	IDEAL	IDEAL	ALTA	MEDIA

MES	ENE/26	FEB/26	MAR/26	ABR/26	MAY/26	JUN/26	JUL/26	AGO/26	SEP/26	OCT/26	NOV/26	DIC/26
Expectativa	BAJA	MEDIA	ALTA	ALTA	ALTA	MEDIA	MEDIA	ALTA	IDEAL	IDEAL	ALTA	MEDIA

Fuente: Elaboración propia.

5.2.6. Estrategia genérica.

De acuerdo a lo analizado en el estudio de mercado, serán implementadas las siguientes estrategias como primer paso, para consolidarse y poder ganar participación de mercado.

Las estrategias que serán implementadas por el centro de entrenamiento para lograr una ventaja competitiva en el mercado serán la combinación de:

1. Estrategia de diferenciación: El establecimiento va a diferenciarse de la competencia ofreciendo servicios únicos o de alta calidad siempre orientados a la salud integral y mejorando la calidad de vida. Por ejemplo, ofreciendo entrenamiento personalizado adecuado a los objetivos, entrenamientos grupales orientados al incremento de la fuerza, espacios para otras especialidades como nutrición y kinesiología, entre otros.
2. Estrategia de enfoque: El centro de entrenamiento, en el horario de 10hs a 12hs se enfocará únicamente en un nicho de mercado específico, el de personas mayores de 60 años en busca de mejorar su calidad de vida. Al enfocarse en este grupo específico, puede ofrecer servicios altamente especializados y adaptados a las necesidades de ese grupo.

Los motivos de combinar estas estrategias son:

1. Competencia en el mercado: En un mercado cada vez más saturado por el incremento de gimnasios y centros de entrenamiento, la diferenciación orientada a la salud puede ser clave para destacar y captar la atención de los clientes. Ofrecer algo único y distintivo puede ayudar a destacar frente a la competencia y atraer a un público específico.
2. Segmentación de mercado: Al diferenciarse, es posible enfocarse en segmentos específicos del mercado que tienen necesidades, preferencias y demandas

particulares. Al adaptar la oferta de servicios, programas o instalaciones a un grupo específico de clientes, se puede crear una propuesta de valor más relevante y atractiva para ellos. En este caso, se apunta directamente al segmento de mayores de 16 años en busca de mejorar sus cualidades físicas orientadas al bienestar; y al rango etario mayor de 60 años que pretenda autonomía y una mejor calidad de vida.

3. Valor percibido: esta combinación de estrategias puede permitir ofrecer un mayor valor percibido por parte de los clientes. Al proporcionar servicios únicos, programas especializados, entrenadores altamente capacitados e instalaciones de alta calidad, se puede crear la percepción de que el establecimiento deportivo proporciona algo superior y valioso.
4. Fidelización de clientes: Al diferenciarse, se puede establecer una conexión emocional con los clientes y generar lealtad hacia el centro de entrenamiento. Pero luego hay que mantener a los clientes en el tiempo, para esto hay varias opciones: por ejemplo, una alternativa de fidelización es que al ingresar al establecimiento habrá un almanaque grande donde todos deberán poner la fecha de su cumpleaños y si esta persona trae algo para compartir ese día, se ahorra ese mes de gimnasio; Otra de las formas de fidelizar, será que al llegar al año de entrenamiento se les entregará una remera del lugar como premio a la constancia; Además, todos los meses se realizará alguna actividad para compartir como puede llegar a ser, jugar un fútbol, salir a realizar una caminata o simplemente organizar una comida entre todos los alumnos.

En resumen, estas estrategias pueden llegar a ser efectivas para destacar en un mercado competitivo, segmentar el mercado, ofrecer mayor valor percibido, fidelizar clientes y adaptarse a las tendencias del mercado. Es importante analizar el entorno, comprender las necesidades de los clientes y diseñar una estrategia diferenciada que sea auténtica, relevante y sostenible a largo plazo.

5.3. Plan estratégico

5.3.1 Proyecto y objetivos

El proyecto busca diseñar un centro de entrenamiento enfocado en mejorar la calidad de vida a través del entrenamiento físico. Se busca crear un espacio innovador en la zona oeste de la ciudad que ofrecerá distintos espacios para la concientización sobre la salud, con un énfasis en el entrenamiento físico y la actividad física.

5.3.2. Misión.

Brindar un servicio de entrenamiento físico planificado de alta calidad enfocado en la salud, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las personas mayores de 16 años. Además, se busca crear espacios para fomentar la creación de vínculos entre los participantes y promover un sentido de pertenencia y comunidad con el establecimiento.

5.3.3. Visión.

El objetivo final del proyecto es posicionarse como la mejor opción en cuanto a lugares de entrenamiento en la ciudad de Neuquén, generando una conciencia colectiva sobre la importancia de la salud y la calidad de vida en la comunidad.

5.3.4. Valores.

- Salud
- Calidad de vida
- Entrenamientos Planificados
- Consciencia colectiva
- Compañerismo / Ayuda Mutua / Comunidad

5.3.5. Propósitos del negocio

- Brindar un servicio de calidad tanto en la atención al cliente como en el entrenamiento.
- Identificar y captar la demanda actual y potencial del mercado.
- Contar con profesionales de distintas áreas con el mismo enfoque en salud.
- Obtener una rentabilidad sostenida en el tiempo.

5.3.6. Modelo de negocios

FIGURA N°5: LIENZO DE CANVA.

Lienzo de Canva - La Dolce Vita



Fuente: Elaboración Propia.

Segmento de clientes: El segmento de clientes apuntado son personas mayores de 16 años que buscan comenzar o mantener una vida saludable, personas que necesitan mantener un buen estado físico para estar a un alto nivel deportivo, adultos mayores que buscan autonomía y ser

activos en su día a día, y personas que buscan un espacio con materiales y equipamiento adecuado para entrenar por su cuenta.

Propuesta de Valor: La propuesta de valor es ofrecer un espacio con entrenamientos especializados para la salud, lo que incluye:

- **Entrenamiento personalizado:** rutinas individualizadas con los objetivos claros y específicos requeridos por el alumno.
- **Entrenamiento funcional:** clases armadas para entrenar en conjunto, orientadas tanto a trabajar la fuerza como la parte aeróbica.
- **Entrenamiento funcional de adultos mayores:** rutinas teniendo en cuenta cuales son las características típicas del grupo etario, adaptando los ejercicios y previniendo dolores para que la vida sea lo más autónoma y plena posible.
- **Open box - espacio libre para entrenamiento:** Espacio para entrenar de la manera que quieras y de forma autónoma.

Además, se propone generar un espacio social para la construcción de hábitos saludables, y se ofrecerá el espacio de consultorios para otros servicios de salud como kinesiología, nutrición o psicología deportiva entre otros.

Canales: Los canales principales para atraer clientes son el propio establecimiento, folletos y visitas casa a casa en las zonas cercanas, y tanto las redes sociales como la página web para el público joven.

Relación con clientes: La relación con los clientes será principalmente presencial en el establecimiento, pero también habrá interacción a través de las redes (Instagram-WhatsApp) para responder preguntas y consultas.

Recursos Claves: Los recursos clave serán profesionales orientados a la salud integral, planes de entrenamiento dedicados a la salud, material y equipamiento especializado, y un sistema de gestión especializado.

Actividades Claves: Las actividades clave serán clases de adultos mayores, clases de funcional/cross training, entrenamientos personalizados, consultorios para profesionales de la salud, talleres o charlas sobre temas dedicados a la vida saludable e integral, espacio para entrenamiento individual y subalquiler de espacio para otras actividades

Asociaciones Clave: Las asociaciones clave serán con proveedores, profesores de educación física/entrenadores, profesionales de la salud, comercios/instituciones cercanas y un community manager/diseñador.

Fuentes de ingresos: Las principales fuentes de ingresos serán abonos mensuales, venta de indumentaria institucional, subalquiler de espacio para profesionales de la salud y subalquiler de espacio para otras actividades vinculadas con el objetivo del proyecto.

Estructura de Costes: La estructura de costes incluirá gastos mensuales como: alquiler, seguros, impuestos, servicios, alarma, sistema de gestión, contador, amortizaciones y gastos extras; gastos de instalación como pisos, estantes, diseños arquitectónicos, y materiales y equipamiento.

5.4. Plan de marketing.

5.4.1. Segmentación y posicionamiento.

5.4.1.1. Segmentación.

La segmentación de mercado es un punto a tener en cuenta a la hora de seleccionar de forma adecuada el público objetivo. Consiste en dividir el mercado en grupos con características y necesidades similares, con el fin de ofrecerles unos servicios adaptados a cada grupo.

Resulta importante el hecho de elegir el grupo adecuado, al cual irá dirigido el servicio, con la mayor exactitud posible ya que será este el responsable del éxito del negocio.

Teniendo en cuenta estos factores, la estrategia se orientará hacia tres segmentos específicos:

1- Segmento de Adultos mayores que buscan mejorar su calidad de vida. Al enfocarse en este grupo demográfico específico, se pueden ofrecer servicios y programas que se adapten a sus necesidades y objetivos particulares. Estos serán:

- **Atención especializada:** Los adultos mayores a menudo tienen necesidades y preocupaciones de salud únicas, como la movilidad limitada, la pérdida de masa muscular, la osteoporosis, entre otros. Al segmentar este grupo de edad, el centro de entrenamiento puede proporcionar una atención especializada mediante la contratación de entrenadores capacitados en el entrenamiento para adultos mayores y ofrecer programas adaptados a sus necesidades específicas.

- Enfoque en la salud y el bienestar integral: Los adultos mayores suelen estar más enfocados en mejorar su calidad de vida y mantener su salud en general. Al diferenciarse, puede ofrecer programas que no solo se centren en el aspecto físico, sino también en la salud mental, el equilibrio emocional y la prevención de enfermedades crónicas.
- Comunidad de apoyo: Muchos adultos mayores valoran el aspecto social y la conexión con otros individuos en una etapa de la vida en la que la soledad puede ser más común. El centro de entrenamiento puede crear una comunidad de apoyo donde los miembros puedan interactuar, compartir experiencias y motivarse mutuamente para lograr sus objetivos de salud y bienestar.
- Horarios y actividades adaptados: Los adultos mayores pueden tener horarios más flexibles y preferir actividades de bajo impacto o programas de acondicionamiento físico más suaves.
- Enfoque en la longevidad y el envejecimiento saludable: La promoción de la longevidad y el envejecimiento saludable puede ser un valor diferenciador importante. El establecimiento puede ofrecer programas de ejercicio específicos que ayuden a los adultos mayores a mantener su funcionalidad, flexibilidad y fuerza a medida que envejecen, permitiéndoles disfrutar de una mejor calidad de vida a largo plazo.

2 - Segmento de personas mayores de 16 a 60 años que desean mejorar su condición física y deportiva con un enfoque prioritario en la salud. Aquí se presentan algunos servicios para este grupo específico:

- **Enfoque integral en la salud:** Al dirigirse a este segmento demográfico, el centro de entrenamiento puede enfocarse en promover la salud en su conjunto. Puede ofrecer servicios que aborden no solo el aspecto físico, sino también la nutrición, el bienestar mental y emocional, y la prevención de lesiones. Esto permitirá a los clientes trabajar hacia sus metas de acondicionamiento físico mientras mantienen un enfoque en su salud general.
- **Programas adaptados a diferentes niveles de condición física:** Dentro de este grupo demográfico, existen personas con diferentes niveles de condición física y experiencia deportiva. Al diferenciarse, el centro de entrenamiento puede ofrecer programas adaptados a cada nivel, desde principiantes hasta atletas más experimentados. Esto garantiza que todos los miembros encuentren un programa adecuado que los desafíe y les permita progresar gradualmente.
- **Supervisión y asesoramiento de profesionales:** Al dirigirse a personas que valoran su salud, el centro de entrenamiento puede proporcionar una supervisión y asesoramiento más especializado. Contratar entrenadores y profesionales capacitados en el ámbito del acondicionamiento físico y la salud permitirá a los clientes recibir una atención personalizada, asegurando que realicen los ejercicios adecuados y eviten lesiones.
- **Variedad de actividades y entrenamientos:** Este grupo demográfico suele buscar variedad en sus rutinas de entrenamiento. El centro de entrenamiento puede diferenciarse ofreciendo una amplia gama de actividades y entrenamientos, como clases grupales, entrenamiento funcional, entrenamiento de fuerza, ejercicios

cardiovasculares, entre otros. Esto permitirá a los clientes elegir las actividades que más les interesen y se ajusten a sus preferencias.

- Enfoque en la prevención y el cuidado de lesiones: La salud y la prevención de lesiones son aspectos clave para este grupo demográfico. El centro de entrenamiento puede destacarse al proporcionar programas de entrenamiento que se centren en la corrección de la postura, la estabilidad y la prevención de lesiones. Además, puede ofrecer servicios complementarios, como terapia física o masajes, que ayuden a los clientes a mantenerse en forma y recuperarse de posibles lesiones.

3 - Segmento de personas que prefieren entrenar en Opex Box o gimnasios libres. Aquí se presentan los distintos servicios referidos a ese segmento:

- Enfoque en entrenamiento autónomo: los gimnasios libres se caracterizan por brindar a los usuarios la libertad de diseñar y llevar a cabo sus propios entrenamientos. Esto atrae a personas que prefieren una mayor autonomía en su rutina de ejercicios y disfrutan de la flexibilidad para elegir los ejercicios, las cargas y el ritmo de entrenamiento que más les convenga.
- Acceso a equipos y espacio: existe una amplia variedad de equipos de entrenamiento, como pesas, barras, máquinas de musculación, bancos, entre otros. Esto permite a los usuarios tener acceso a una gama completa de herramientas para sus entrenamientos y realizar una amplia variedad de ejercicios para trabajar diferentes grupos musculares.
- Ambiente de comunidad: Aunque cada persona realiza su propio entrenamiento, el hecho de compartir el espacio con otros entusiastas del fitness crea una sensación

de camaradería y motivación mutua. Los usuarios pueden intercambiar consejos, compartir técnicas y establecer conexiones con personas que tienen intereses similares.

- Flexibilidad de horarios: horarios amplios y flexibles, lo que permite a los usuarios ajustar sus entrenamientos según su disponibilidad y preferencias personales. Esto es especialmente atractivo para personas con horarios ocupados o que prefieren entrenar en momentos menos concurridos.
- Énfasis en la individualidad: Estos espacios brindan la libertad de adaptar el entrenamiento a las necesidades y objetivos individuales, sin estar limitados por las rutinas establecidas de un gimnasio tradicional.

5.4.1.2. Posicionamiento.

- Una vez que se ha identificado el mercado objetivo, es crucial establecer el posicionamiento deseado en la mente de los consumidores en relación con los servicios ofrecidos por la competencia. El objetivo es ocupar un lugar distintivo y valioso en la categoría de servicios de fitness y bienestar.
- Para simplificar el proceso de compra, los consumidores organizan los productos y servicios en categorías y eligen en función del valor que perciben que les brindará cada opción. Es fundamental que la empresa logre satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes de manera sobresaliente para obtener una ventaja competitiva.
- El enfoque principal se centra en la atención personalizada y el compromiso con la salud y el bienestar de los clientes. Se busca que los clientes se sientan plenamente

atendidos y cuidados durante su experiencia con la empresa. El equipo de profesores altamente capacitados estará presente en todo momento, supervisando cada movimiento en los ejercicios físicos para evitar lesiones y garantizar que se obtenga el beneficio deseado.

- El objetivo es posicionar la empresa como líder en la atención personalizada, donde los clientes puedan confiar en que recibirán un trato individualizado y se sentirán respaldados en su búsqueda de una mejor condición física y bienestar general. Se hará todo lo posible por establecer una relación cercana y de confianza con los clientes, brindándoles un ambiente acogedor y seguro donde puedan alcanzar sus metas de manera efectiva y saludable.
- Al destacar la atención personalizada, el compromiso con la salud y el bienestar, y el enfoque en la seguridad durante los entrenamientos, la empresa pretende diferenciarse de la competencia y destacar como una opción preferida para aquellos que buscan un servicio de calidad y confianza.
- El objetivo es que los clientes perciban que se está dedicado a su éxito y que la propuesta de valor se traduzca en resultados tangibles en su calidad de vida. Al enfocarse en la atención personalizada y el compromiso con la salud, se aspira a generar una relación duradera con los clientes, convirtiéndose en una elección para ir a entrenar.

5.4.2. Mix de marketing.

5.4.2.1. Producto.

Se ofrecerá un amplio abanico de productos y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes en su búsqueda de mejorar su condición física y bienestar. El enfoque principal se divide en dos áreas fundamentales: el entrenamiento personalizado, diseñado para adaptarse a las necesidades individuales de cada cliente, y las clases grupales, que ofrecen opciones diferentes para niveles de habilidad y preferencias. Además del entrenamiento personalizado y las clases grupales, también ofrecemos servicios adicionales que agregan valor y complementan la experiencia de los clientes.

A continuación, se detalla con mayor precisión cada una de ellas.

1. Entrenamiento personalizado:

- **Diseño de programas personalizados:** El profesional trabajará individualmente con cada cliente para comprender sus objetivos, capacidades y necesidades específicas. A partir de esta información, se diseñará un programa de entrenamiento personalizado que se ajuste a sus metas y habilidades.
- **Supervisión constante:** Durante las sesiones de entrenamiento, el profesional estará presente para brindar una atención personalizada. Estarán a disposición para corregir la técnica, proporcionar motivación y garantizar que el cliente realice los ejercicios de forma segura y efectiva.
- **Adaptabilidad:** Se reconoce que las metas y capacidades de los clientes pueden evolucionar con el tiempo. Por lo tanto, se ajustarán continuamente los programas de entrenamiento para asegurarse de que sigan siendo desafiantes y acordes a las necesidades cambiantes de cada individuo.

A continuación, se detalla un ejemplo específico:

Entrenamiento Individualizado
PROGRAMA junio 2023 para Diego Dolci

Día 1

Bloque 1

A1: Sentadilla x detrás. (rir 1 o 2)

Bajo en 2 segundos y subo en 2 segundos. Súper controlado

A2: Flexiones de brazos en punta

Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana
A1) 4-4-6-8	5-5-6-8	6-6-6-8	4-4-4-4
A2) 4 x 5	4x6	4x7	4x8

BLOQUE 2

B1: dominadas (supino- me miro palma de la mano).

B2: desplazar pies con toalla para que deslice a una pierna

Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana
B1) 8-8-5-5	6-6-6-6	7-7-7-5	8-8-6-6
B2)3x4 x lado	3x5 x lado	3x6 x lado	3x7 x lado

BLOQUE AEROBICO 1X1 DE TRABAJO (PUEDE SER 40'' X 40'' O 30'' X 30'' O 20'' X 20'')

8 RONDAS A-B-A-B-A-B-A-B

A: RODILLAS ARRIBA (PUEDE USAR BANDA DE TENSION EN CINTURA)

B: BURPEE PLIO (UN BURPEE + UNA ESTOCADA X PIERNA CUANDO ME LEVANTO)

OBSERVACION: PUEDO HACER PRIMER SEMANA 20X20, SEGUNDA 25X25, TERCERA 30X30

Día 2

Bloque 1

A1: peso muerto tradicional con pausa de 2'' (un segundo más de pausa)

A2: DOMINADA PRONO (AGARRE DIFICIL) bajando controlado en 2''

Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana
A1) 3 x 8 70/80 kg	3 x 10 70/80 kg	4x8 70/80 kg	4x10 70/80 kg
A2) 6-6-4-4	5-5-5-5	6-6-5-5	Máximas – 6-6-4

BLOQUE 2

B1: Press banca

B2: Extensiones naturales

Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana4
B1) 5x5 RIR 1 - 2	4x6 peso semana 1	5x6 MISMO PESO SEMANA 1	4x4 aumento peso de semana 1
B2) 4X6	4x7	4X8	4x9

BLOQUE AEROBICO 1X1 DE TRABAJO (PUEDE SER 40''X 40'' O 30'' X 30'' O 20'' X 20'')

8 RONDAS A-B-A-B-A-B-A-B

A: caminata a la plancha máxima extensión

B: ESCALADORES/EMPUJO EL AUTO / OPCION PARADO CONTRA LA PARED

OBSERVACION: PUEDO HACER PRIMER SEMANA 20X20, SEGUNDA 25X25, TERCERA 30X30

Día 3

BLOQUE POTENCIA

2 X 3 CARGADA DE POTENCIA 50 KG

3 X 1 CARGADA DE POTENCIA 65 KG

Bloque principal (descanso entre 1,5 – 3 min entra A1 y A2)

A1: Hip Trust (elevación de cadera).

A2: FLEXIONES CERRADAS + FLEXIONES CON APLAUSO

Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana
A1) 3 x 6 RIR 2/3	4 x 6 MANTENGO PESO A SEM1	3 x 8 MANTENGO PESO A SEM 1	4 x 8 MANTENGO PESO A SEM 1
B1) 4X6+4	4x 8+4	4 X 10+4	4X 12+4

BLOQUE ACCESORIOS (descanso 1 min a 2 min en B1 y B2)

B1: Press militar con barra

B2: Saltos en alto (de los 6 saltos, 3 son con barra y 3 sin barra).

Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana
A2) 6-4-4-4 con 40-47-47-47	4x6 40-45-45-45	4-2-6-6 con 45-50-45-42	4X6 47-45-45-45
B2) 4x6	4x6	4x6	4x6

BLOQUE AEROBICO 1X1 DE TRABAJO (PUEDE SER 40''X 40'' O 30'' X 30'' O 20'' X 20'')

8 RONDAS A-B-A-B-A-B-A-B

A: RUEDA ABDOMINAL

B: BURPEE COMPLETO + SALTO CON RODILLAS ARRIBA

OBSERVACION: PUEDE HACER PRIMER SEMANA 20X20, SEGUNDA 25X25, TERCERA 30X30

2. Clases grupales:

- Variedad de opciones: Se ofrece una amplia gama de clases grupales, como entrenamiento funcional, levantamiento olímpico, cross training, entrenamiento de adultos mayores y más. Estas clases están diseñadas para brindar una experiencia

motivadora y social, permitiendo a los clientes ejercitarse en un entorno de grupo energético y divertido.

- **Instructores capacitados:** Los instructores altamente capacitados liderarán las clases grupales, brindando instrucciones claras, modificaciones personalizadas y motivación adicional. Su amplia experiencia en el campo garantiza una calidad excepcional en el entrenamiento y resultados efectivos para los participantes.
- **Comunidad y apoyo:** Las clases grupales fomentan la creación de una comunidad en la que las personas con intereses se reúnen, promoviendo así la motivación y apoyo mutuo. Los clientes tienen la oportunidad de establecer conexiones sociales significativas y compartir experiencias, lo que crea un ambiente positivo y enriquecedor.

Ejemplo: planificación semanal de funcional:

Planificación semanal de funcional/cross Junio 2023

Lunes:

- Entrada en calor: 4 rondas de 15 segundos plancha lateral por lado - 8 buenos días con barra - 4 medio burpee - 25 segundos sentadilla isométrica.
- Bloque fuerza: 4 rondas de 4 a 8 sentadillas - 8 lanzamientos hacia abajo - 10 abdominales "bird dog" - 50 saltos soga.
- Bloque final: 400 mts - 6 lanzamientos hacia arriba - 6 burpees - 6 fuerza con impulso.

Martes:

- Entrada en calor: 6' amrap: movilidad de tobillo 6 segundos por lado - 6 drop a sentadilla - 6 abdominales arriba cruzado x lado - 6 medio burpee.
- Bloque fuerza: Complex: 1 cargadas de potencia + 4 sentadilla + 4 2do tiempo potencia - 5 caminatas a la plancha - 10 superman balanceo.
- Bloque final: 10 rondas: 10 sentadilla con salto - 10 abdominales - 10 flexiones.

Miércoles:

- Entrada en calor: 4 rondas: 10 movilidad torácica por lado - 20 angelitos - 10 niño/cobra - 20 rodillas arriba.
- Bloque fuerza: 4 rondas de 8 press banca - 6 elevación frontal por brazo - 8 thruster - 8 estocada cosaco.
- Bloque final: 1 minuto de emom 10 rondas: a: 6 peso muerto más tirón + 10 sit thru - b 6 a 8 estocadas con barra arriba de cabeza + 20 spiders.

Jueves:

- Entrada en calor: Tabata de escorpiones - plancha toco hombro - estocadas atrás - sentadilla de arranque isométrica.
- Bloque fuerza: 6 rondas de 4 arranque - 3 caminatas a la pared - 5 subidas al cajón por pierna.
- Bloque final: 5 rondas de: 5 peso muerto sumo – 5 abdominales v sit up por lado – 5 pistolas por lado – 5 remo con barra.

Viernes:

- Entrada en calor: 4 rondas de 10 tracciones trx - 10 vitalizaciones - 30 rodillas arriba - 10 bicho muerto.
- Bloque fuerza: 4 rondas de 6 a 8 dominadas/remo (una prono - una supino) - 20 segundos de curl de bíceps isométrico x brazo - 20 estocadas con mancuernas a cada lado.
- Bloque final: Trabajo en parejas todas las rondas sumo una repetición desde 1 a 10 repeticiones de los distintos ejercicios: Saltos al cajón - burpee salto rodilla arriba - dominadas - flexiones de brazo asimétricas por lado - 75 saltos de soga.

3. Open Box:

- Espacio de entrenamiento abierto: Ofrecemos un espacio de Open Box para aquellos clientes que prefieren un enfoque más libre y autónomo en su entrenamiento. Aquí, pueden utilizar una variedad de equipos y herramientas de entrenamiento para realizar sus rutinas personalizadas bajo la supervisión de profesionales.

- Flexibilidad y variedad: El Open Box brinda a los clientes la libertad de explorar diferentes ejercicios y enfoques de entrenamiento, permitiéndoles personalizar su experiencia según sus preferencias y necesidades individuales.
4. Consultorios especializados:
- Atención integral de salud: el establecimiento contará con consultorios especializados donde se ofrecerá servicios de kinesiología, nutrición, masajes y otras especialidades relacionadas con la salud y el bienestar. Estos servicios complementarios ayudan a los clientes a abordar aspectos específicos de su condición física y mejorar su bienestar general.

Con esta oferta integral de productos y servicios, el objetivo es brindar una experiencia completa y enriquecedora al cliente. Desde el entrenamiento personalizado y las clases grupales hasta el espacio de Open box y los consultorios especializados.

El enfoque en el entrenamiento personalizado y las clases grupales les permite brindar una oferta completa que se adapta a las preferencias y necesidades individuales de los clientes. Se reconoce la importancia de la atención personalizada para lograr resultados óptimos, al mismo tiempo que se valora la motivación y el sentido de comunidad que las clases grupales proporcionan.

Se busca ofrecer una experiencia holística en la que los clientes sientan respaldo y cuidados en su viaje de mejora en la condición física y el bienestar. Al combinar la atención personalizada con la dinámica y la camaradería de las clases grupales, se crea un entorno que fomenta la constancia, la diversión y el logro de resultados positivos.

El objetivo es proporcionar una gama de productos y servicios que satisfagan las preferencias individuales de los clientes, brindándoles una experiencia integral y enriquecedora que les permita alcanzar sus metas de manera efectiva y placentera.

Los horarios de las actividades serán los siguientes:

TABLA N°5: HORARIOS DE ATENCION.

HORARIOS DE ATENCION					
	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERTES
8 A 10 AM	OPEN BOX/PERSONALIZADOS/FUNCIONAL				
10 A 12 AM	OPEN BOX/ADULTOS MAYORES				
16 A 21 PM	OPEN BOX/PERSONALIZADOS/FUNCIONAL				

Fuente: Elaboración propia.

5.4.2.2. Precio.

El objetivo principal es establecer una relación sólida entre el precio y la calidad, a través de un valor elevado que permita a las personas percibir que el precio está directamente relacionado con un servicio superior. Para lograr esto, se implementará una estrategia de diferenciación diseñada, que busca brindar un nivel de servicio excepcional en comparación con la competencia.

Asimismo, se establece un precio competitivo en relación con el mercado, pero justificado por el valor añadido que se ofrece. Esto significa que el precio será similar al de la competencia, pero los clientes perciben que están obteniendo un servicio superior y una experiencia gratificante.

Al crear una relación sólida entre el precio y calidad, se espera que los clientes consideren que vale la pena invertir en la propuesta del centro de entrenamiento “La Dolce Vita” debido a los beneficios y resultados tangibles que obtendrán.

Con base a lo expuesto anteriormente, se aplicará el método de precios basado en la competencia. Esta estrategia estará en línea con los precios de la competencia.

Los resultados obtenidos son los siguientes.

- El precio dado por la competencia fue determinado tomando en consideración los valores obtenidos de las encuestas realizadas a los principales competidores de la zona. Se analizaron los precios según la cantidad de días de asistencia ofrecida por los gimnasios. Los resultados fueron los siguientes (mayo 2023):

TABLA N°6: PRECIOS COMPETIDORES

PRECIOS COMPETIDORES				
ESTABLECIMIENTO	PRECIO DOS DIAS	PRECIO TRES DIAS	PRECIO PASE LIBRE	PRECIO PERSONALIZADO
Gimnasio Circulo Policial		\$6.800	\$8.000	
Gimnasio fitness club perfect gym	\$6.500	\$8.000	\$10.000	
Gimnasio 24/7	-NA	-NA	\$9.000	
Gimnasio tiempo	-NA	-NA	\$14.000	
Gimnasio finana gym y fitness	-NA	-NA	\$7.000 + \$2.000 (inscripcion)	
Gimnasio Invictus	\$7.000	\$7.500	-NA	\$10.000 a \$14.000
Pica Oeste	\$7.000	\$8.300	\$8.900	

Fuente: Elaboración propia.

- Valor obtenido por los clientes: Los encuestados reconocieron atributos diferenciadores con respecto a las propuestas actuales del mercado. Destacaron especialmente el nivel de personalización adaptado a las necesidades individuales, así como los servicios adicionales ofrecidos en el establecimiento, como kinesiología, nutrición, medicina deportiva, psicología y masajes. También valoraron los horarios de atención y la cercanía del establecimiento, así como la eficiencia del entrenamiento en términos de tiempo y la dinámica de las clases. En

definitiva, solamente el 13% de los encuestados no están dispuestos a pagar un valor similar al de la competencia y quieren una opción más económica. Este valor fue obtenido a través de las encuestas realizadas, teniendo en cuenta las percepciones y preferencias de los encuestados.

De acuerdo a la investigación realizada, los precios han sido determinados en función del gasto promedio de los clientes potenciales, así como en comparación con los precios establecidos por los principales competidores ya establecidos en la zona de Neuquén.

Se buscará un equilibrio entre la rentabilidad del negocio y la accesibilidad para los clientes objetivo, asegurándose de que los precios sean percibidos como justos y razonables en comparación con la calidad y el valor que ofrecemos. (mayo 2023)

1. Entrenamiento personalizado: Entre \$10.000 y \$12.000.
 - Los precios del entrenamiento personalizado serán determinados teniendo en cuenta la duración de las sesiones, la frecuencia de las mismas.
2. Clases grupales: \$1.250 una clase - \$8.000 dos veces a la semana - \$9.500 tres veces a la semana
 - Las clases grupales estarán disponibles a un precio por sesión, además se ofrecerán paquetes de clases que brindan flexibilidad a los clientes.
3. Open Box: \$10.000 Pase libre sin asesoramiento.
 - El acceso al Open Box puede incluirse como parte de los paquetes de entrenamiento personalizado o clases grupales, o bien puede ofrecerse como una opción

independiente con un precio específico. Se evaluarán diversas alternativas de membresía o tarifas por el uso del espacio y los equipos.

4. Consultorios especializados:

- Los consultorios se alquilan por módulos de 4 horas, ejemplo: todos los martes de 8:00 hs a 12:00 hs. El módulo al mes tendrá un valor de \$7.000. Los módulos serán de lunes a viernes y se podrá alquilar, de 8:00 hs a 12:00 hs - de 12:30 hs a 16:30 hs - 17:00 hs a 21:00 hs. Los precios de los servicios en los consultorios especializados, tales como kinesiología, nutrición y masajes, serán establecidos por los profesionales involucrados. Asimismo, se proporcionarán opciones de precios promocionales para los clientes del centro de entrenamiento.

5.4.2.3. Distribución

El establecimiento será el principal medio por el cual se llegará a los clientes objetivos:

- Se establecerá un centro de entrenamiento físico que funcionará como punto de encuentro para los clientes. Este lugar dispondrá de instalaciones adecuadas, equipos de alta calidad y espacios para compartir pre y post clases. Está ubicado en Trabajadores Estatales Neuquinos 352, en la ciudad de Neuquén capital.
- Se asegurará de que el local físico cuente con todas las comodidades necesarias, tales como vestuarios, duchas y una zona de recepción, con el fin de ofrecer una experiencia completa y satisfactoria a los clientes.
- Se capacitará al personal para brindar una atención personalizada y de calidad a cada cliente que visite el centro de entrenamiento. Los profesionales estarán

disponibles para responder preguntas, proporcionar asesoramiento y guiar a los alumnos en su entrenamiento.

Además, se establecerá un grupo de WhatsApp institucional para mantener una comunicación activa con los alumnos. Este medio será utilizado para informar sobre las actividades diarias del centro, así como también para anunciar eventos y actividades adicionales que buscan fortalecer el sentido de pertenencia y comunidad entre los miembros.

Para ampliar las opciones de distribución, se contempla la posibilidad de establecer alianzas estratégicas con empresas como 'Badaka'. A través de esta asociación, los alumnos activos del gimnasio podrán beneficiarse de descuentos exclusivos en la compra de indumentaria deportiva. Este enfoque también se extiende a colaboraciones con profesionales del bienestar, lo que permitirá ofrecer a los clientes una gama más amplia de servicios y productos relacionados con su salud.

5.4.2.4. Promoción

Para este apartado del Mix de marketing, se utilizará una combinación de estrategias de promoción para dar a conocer los servicios, generar interés en el público objetivo y fomentar la participación y fidelidad de los clientes.

1. Publicidad:

- Se utilizará diferentes canales de publicidad, como anuncios en Instagram y Facebook, además por las redes sociales mencionadas y el sitio web oficial se compartirá contenido relevante relacionado a la salud, promociones y las distintas actividades que se realicen en comunidad.

- Los mensajes claros y atractivos que destacan los beneficios del servicio, como la atención personalizada, la variedad de opciones de entrenamiento y los resultados que los alumnos pueden alcanzar.
- Aprovechar los locales del barrio para dejar volantes y anuncios que den a conocer el nuevo centro de entrenamiento.

2. Redes sociales:

- Se utilizarán plataformas como WhatsApp e Instagram para conectar con los clientes y promover los servicios. Estas redes sociales permiten compartir contenido relevante, como consejos de entrenamiento, recetas saludables, testimonios de clientes y promociones especiales.

3. Promoción de ventas:

- Se implementarán estrategias de promoción de ventas para incentivar la participación de nuevos clientes y fomentar la fidelidad de los existentes. Esto puede incluir descuentos especiales para paquetes de entrenamiento, promociones por referidos y programas de lealtad.
- Descuento para aquellas personas que se inscriban previa a la inauguración del 50% para el primer mes.
- Descuento del 100% para el mes del cumpleaños del alumno si este trae algo para compartir.
- Eventos especiales, como jornadas de puertas abiertas (un sábado al mes para quien quiera entrenar o venir a compartir unos mates), clases de prueba gratuitas y

demostraciones de los servicios, para permitir a los clientes potenciales experimentar de primera mano y generar interés en el servicio.

4. Marketing directo:

- Esto incluirá el uso de mensajes de texto para mantener a los clientes informados sobre nuevas ofertas, promociones especiales y eventos.
- También se utilizará el marketing directo para recopilar comentarios y opiniones de los clientes, lo que permite mejorar continuamente los servicios y adaptarse a sus necesidades.

Es importante destacar que todas las estrategias promocionales estarán alineadas con el enfoque en la atención personalizada y el compromiso con la salud y el bienestar de los clientes. Se busca establecer una imagen sólida y positiva del negocio, a través de transmitir confianza y profesionalismo en todas las actividades promocionales.

Se evaluará el impacto de las estrategias promocionales a través de indicadores clave de desempeño utilizando un cuadro de control. A continuación, se detallan:

TABLA N°7: CUADRO DE CONTROL.

CUADRO DE CONTROL			
INDICADOR DE DESEMPEÑO	METODO DE MEDICION	FRECUENCIA DE MEDICION	RESPONSABLE
Aumento en el numero de clientes	Registro de nuevos clientes	Mensual	Propietario
Participacion en eventos y promociones	Registro de asistencias a eventos y promociones	Mensual	Propietario
Retroalimentacion positiva de los clientes	Encuestas de satisfaccion	Trimestral	Propietario

Fuente: Elaboración propia.

5.5. Plan de operaciones.

5.5.1. Procesos.

A continuación, se detalla el accionar de los empleados del centro de entrenamiento ante el ingreso de un nuevo cliente:

Cuando una persona interesada en mejorar su condición física llega al centro de entrenamiento, es recibida por el profesor de personalizados en la recepción. Este profesor se encarga de brindarle información detallada sobre los servicios ofrecidos, incluyendo los diferentes tipos de clases, horarios disponibles y los precios de las cuotas mensuales.

Después de recibir la información inicial, si la persona decide unirse al centro de entrenamiento, procederá a completar una planilla médica y dar su consentimiento para participar en las actividades.

FIGURA N°6: FICHA MEDICA.

FICHA MEDICA DEPORTIVA

DATOS PERSONALES

APELLIDO Y NOMBRES: DNI:

FECHA DE NACIMIENTO: EDAD: ESTADO CIVIL:

DOMICILIO: N° PISO DEP

PROVINCIA: LOCALIDAD: CP:

TE: E-MAIL:

Por la presente declaro que: no he tenido, ni tengo prohibida la práctica de ningún deporte por razones médicas. Toda la información que he suministrado la realicé en carácter de declaración jurada. Autorizo: en caso de emergencia a cualquier persona calificada, designada por la organización de evento, me haga tratamiento médico o quirúrgico incluido transfusiones.

ANTECEDENTES DEPORTIVOS

DESEMPEÑO: GRUPO SANGUÍNEO Y FACTOR:

EXAMENES MEDICOS

INFORME MEDICO CLINICO

Laboratorio (Hemograma – Glucemia – Uremia – Orina completa – Grupo Sanguíneo y factor)

-Se deberá adjuntar informe-

ANTECEDENTES: (Tachar lo que no corresponda).

Pérdida de conocimiento	SI	NO	Antecedentes Cardiacos	SI	NO	Alergias	SI	NO
Convulsiones	SI	NO	Hipertensión Arterial	SI	NO	Toma alcohol	SI	NO
Tratamientos Psicológicos	SI	NO	Problemas Urogenitales	SI	NO	Asma	SI	NO
Problemas sanguíneos	SI	NO	Ant. Úlcera	SI	NO	Usó drogas	SI	NO
Problemas oculares	SI	NO	Gastroduodenal	SI	NO			

OBSERVACIONES: _____

ELECTROCARDIOGRAMA:

RESULTADO: NORMAL SI NO

-Deberá adjuntar estudio y firmado por el cardiólogo-

RADIOGRAFIA DE TORAX FRENTE

-Deberá adjuntar radiografía

EXAMENES CLINICOS Y CONCLUSIONES:

El solicitante es apto

SI NO

Observaciones y/o Conclusiones: _____

LUGAR Y FECHA:

Sello Médico Clínico

Firma Médico Clínico

TODA LA INFORMACIÓN REGISTRADA EN ESTA FICHA SERA REAL Y PRECISA, LA CUAL SE TOMARA EN CARACTER DE DECLARACION JURADA.
ADJUNTAR FOTOCOPIA DE DNI 1°, 2° HOJA, Y CAMBIO DE DOMICILIO

Fuente: Elaboración propia.

Además, se le ofrecerá la oportunidad de realizar una clase gratuita para que pueda experimentar el ambiente y determinar si es el lugar adecuado para sus necesidades.

Una vez que el nuevo alumno confirma su interés y decide continuar, se lleva a cabo una evaluación. Durante esta evaluación, el profesor de personalizados realiza preguntas específicas para conocer el estado actual de condición física de la persona y entender sus objetivos personales. Con esta información, se establecen metas realistas y se crea un plan de entrenamiento personalizado o se les asigna a clases grupales acordes a su nivel.

Después de completar la evaluación y establecer los objetivos, el profesor de personalizados se encarga de orientar y familiarizar a la persona con el centro de entrenamiento. Le muestra las diferentes áreas y equipos disponibles, y proporciona información sobre las normas y pautas del establecimiento, incluyendo la forma adecuada de utilizar los equipos y guardar los elementos de trabajo.

Una vez que la persona está familiarizada, puede comenzar su entrenamiento. Tiene la opción de entrenar de forma independiente utilizando los equipos disponibles o participar en las clases grupales dirigidas por los entrenadores. Durante el entrenamiento, los instructores están presentes para brindar asesoramiento, corregir técnicas incorrectas y brindar motivación adicional para alcanzar los objetivos establecidos.

A medida que la persona continúa su entrenamiento, se realiza un seguimiento regular de su progreso. Los entrenadores proporcionan un seguimiento individualizado, realizan evaluaciones periódicas para medir el avance y ajustan el programa de entrenamiento según sea necesario. También se ofrecen consejos nutricionales y recomendaciones para mejorar la calidad de vida.

Una vez que la persona ha finalizado su sesión de entrenamiento o clase, se le alienta a dedicar tiempo para estirar y enfriarse adecuadamente, promoviendo una recuperación saludable.

Este proceso de servicio paso a paso garantiza que cada persona reciba la atención y el cuidado necesarios para maximizar los beneficios de su estadía en el centro de entrenamiento, mientras se siente motivada y apoyada en su viaje hacia una vida más saludable y activa.

5.5.2. Layout.

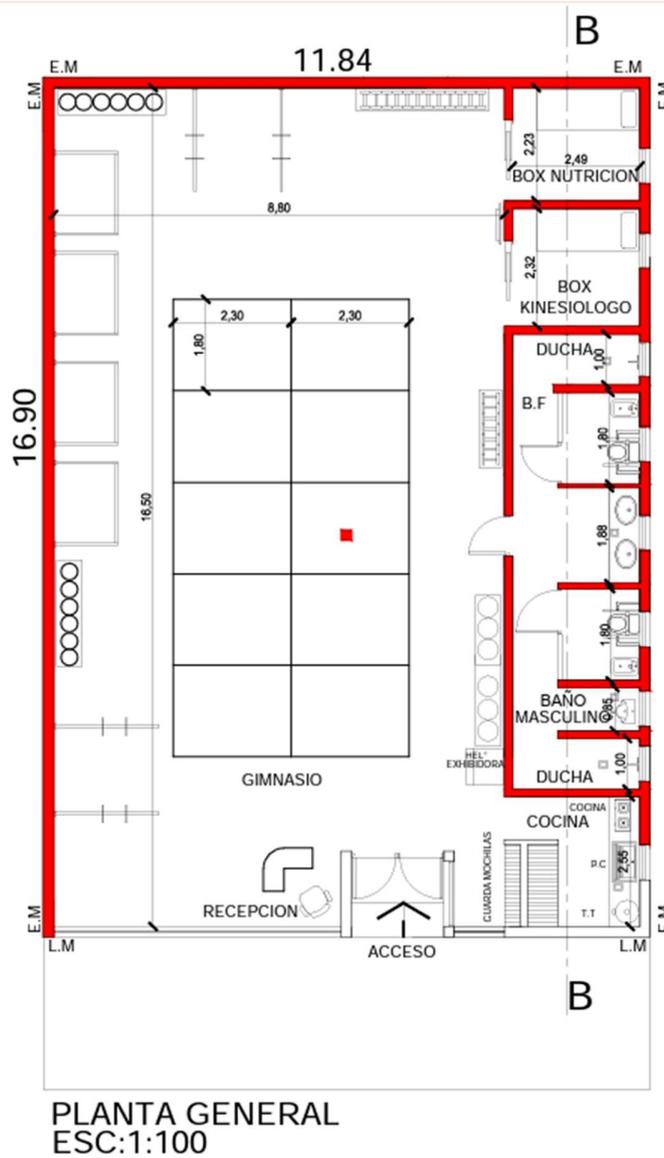
El inmueble cuenta con dimensiones de 12 x 17 metros. El salón principal de entrenamiento tiene un espacio de 9 x 17 metros, donde se llevarán a cabo las actividades de entrenamiento. En los costados y esquinas del salón se dispondrá el almacenamiento de los materiales necesarios.

Además, el establecimiento cuenta con dos cuartos o box de 2.5 x 2.3 metros cada uno. Estos espacios se destinarán al alquiler para especialidades como masajes, kinesiología, nutrición, entre otros.

El área de baños y duchas ocupa aproximadamente 2.32 metros de ancho y más de 8 metros de largo, brindando comodidad y espacio suficiente para los usuarios. Por otro lado, la cocina tiene dimensiones de 2.32 x 2.6 metros, proporcionando un espacio adecuado para preparar alimentos y bebidas.

Con estas dimensiones, el inmueble ofrece un espacio amplio y funcional para el desarrollo de las actividades del centro de entrenamiento, así como áreas específicas para brindar servicios complementarios a los clientes.

IMAGEN N°2: PLANO PLANTA BAJA.



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestran los renders que ilustran la representación del establecimiento una vez incorporados todos los elementos. La idea es que se marquen los diez espacios destinados a la de funcional, mientras que en el resto del espacio se podrán realizar entrenamientos personalizados o utilizarlo como open box. La última imagen representa cómo sería la propuesta de fachada del local.

IMAGEN N°3: RENDER 1



Fuente: Elaboración propia.

IMAGEN N°4: RENDER 2



Fuente: Elaboración propia.

IMAGEN N°5: RENDER 3



Fuente: Elaboración propia.

5.5.3. Marco legal

En la provincia de Neuquén, para la apertura de un establecimiento deportivo, se requiere obtener tanto la licencia comercial como la habilitación de la fiscalización deportiva. Cada uno de estos procesos tiene requisitos específicos que deben cumplirse rigurosamente para garantizar el cumplimiento normativo y operativo del establecimiento.

Los requisitos para la obtención de la Licencia Comercial:

1. Original y copia de DNI (unipersonal) / Original y copia autentica de Contrato Social - en S.R.L. y S.A.S. copia de DNI de las partes.
2. Certificado del registro provincial del deudor moroso alimentario.
3. Libre deuda por DNI - CUIT del Tribunal de Faltas de Neuquén
4. Constancia de inscripción en AFIP.
5. Constancia de inscripción en RENTAS.
6. Contrato de alquiler o comodato vigente, título de propiedad o boleto de compra venta, a nombre de la razón social y sellado en rentas y con el cupón de pago.
7. Impuesto retributivo o inmobiliario, donde conste la nomenclatura catastral del inmueble a habilitar.
8. Seguro de responsabilidad civil y comprensiva por \$5.000.000
9. Memoria / informe de seguridad contra incendios firmado y visado por el colegio profesional.
10. Certificado de cumplimiento de la memoria técnica a nombre de la razón social con firma del profesional con firma original.

Los requisitos para la habilitación de gimnasios y centros deportivos:

1. Plan de acción de trabajo de la INSTITUCIÓN firmado por un Profesor o Licenciado en Educación Física, en el cuál especifiquen los objetivos acordes a los beneficiarios y su desarrollo conforme a lo estipulado en la Ordenanza Municipal N° 7752/97 y su Decreto Reglamentario No 524/98.
2. Nombre de fantasía.

3. Razón social.
4. Nombre y apellido del titular.
5. Fotocopias de DNI con domicilio actualizado.
6. Domicilio real de la INSTITUCIÓN.
7. Teléfono y mail.
8. Constancia de Licencia Comercial (inicio de trámite, provisorio, definitivo)
9. Contrato de servicio de emergencias médicas y último recibo de pago
10. Seguro de Responsabilidad Civil.
11. Memoria técnico descriptiva, sistema contra incendios con sellos del Consejo Profesional de Agrimensura, Geología e Ingeniería de Neuquén.
12. Descripción del establecimiento:
 - Cantidad de máquinas (en caso de tener gimnasio)
 - Inventario de elementos deportivos (bandas, kettlebell, mancuernas, pelotas medicinales, etc.)
 - Fotos del espacio, distribución y localización.
13. Servicio que presta:
 - Descripción de cada una de las actividades que se desarrollan en la institución
 - Objetivos específicos de dichas actividades
 - Autorización de los padres o tutor
 - Certificado de aptitud física
 - Modelo Ficha técnica de usuarios.

Ante la eventualidad de algún hecho puntual que requiera la asesoría legal, se gestionará la contratación de un estudio de abogados especializado en el área correspondiente.

5.6. Plan de recursos humanos.

Durante los primeros años de vida del proyecto, el propietario del establecimiento será quien asuma todas las funciones delineadas en esta iniciativa. Sin embargo, en el presente trabajo se ha llevado a cabo la elaboración de un plan de Recursos Humanos con el objetivo de que el responsable pueda aplicarlo y así mejorar la eficiencia del recurso humano en un futuro.

5.6.1. Objetivos.

El objetivo principal del plan de recursos humanos del centro de entrenamiento es reclutar, desarrollar y retener un equipo altamente capacitado y comprometido que brinde un excelente servicio a los clientes. Se busca contar con un personal motivado, capacitado y orientado al cliente, que fomente un ambiente acogedor y propicio para que los miembros alcancen sus metas de salud y estado físico. Se procura asegurar que el equipo esté compuesto por profesionales calificados en diferentes áreas, como entrenadores personales, instructores de clases, nutricionistas y personal de apoyo administrativo. Además, se dedican esfuerzos a proporcionar las condiciones laborales óptimas y a cultivar un ambiente laboral excepcional que promueva el compromiso y la lealtad hacia el gimnasio. Este enfoque centrado en los recursos humanos tiene como objetivo asegurar la satisfacción de los clientes y establecer una reputación sólida dentro de la industria del entrenamiento.

5.6.2. *Gestión del capital humano*

La gestión del capital humano se refiere al conjunto de actividades y estrategias utilizadas por una organización para reclutar, seleccionar, desarrollar, motivar y retener a su personal. El objetivo de la gestión del capital humano es asegurarse de que la organización cuente con el talento adecuado y los recursos humanos necesarios para lograr sus objetivos y enfrentar los desafíos del entorno empresarial.

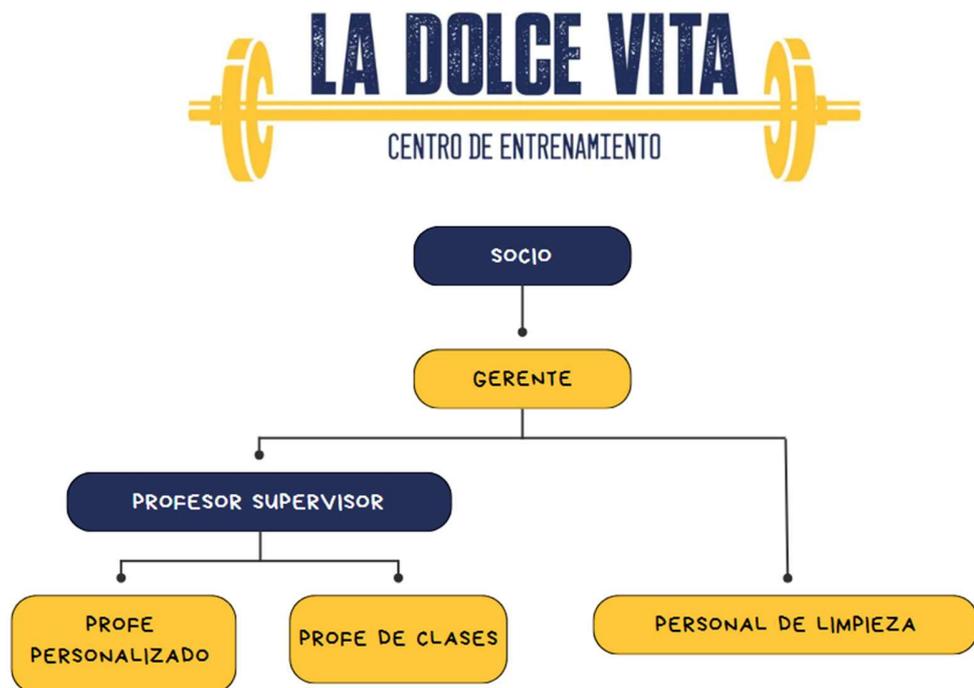
1. Reclutamiento y selección: Tanto los profesores como los demás profesionales que presten sus servicios en el establecimiento deberán tener como prioridad la salud integral de las personas.
2. Desarrollo y capacitación: Una vez al mes, todos los profesionales se juntarán en una especie de ateneo donde cada uno explicara algún tema actual sobre su especialidad en referencia a la salud al resto, en una exposición de 10 minutos, con el objetivo de fomentar el estudio y la actualización de los contenidos.
3. Evaluación del desempeño: Se medirá y evaluará el rendimiento de los empleados de manera objetiva y constructiva, una de las maneras de medir el rendimiento es ver la cantidad de alumnos que tenga mes a mes cada profesor en sus clases y horarios.
4. Compensación y beneficios: Los salarios de los profesores serán compuestos por dos partes: un monto fijo por horas trabajadas y un monto variable que dependerá de la cantidad de alumnos que asistan a sus clases. Todos los empleados tendrán libre el día de su cumpleaños.

5. Motivación y retención: Se buscará mantener los salarios en el nivel más elevado posible, considerando el convenio establecido por la Cámara de Gimnasios de Neuquén y los precios que se abonan en el mercado competidor.
6. Gestión del cambio y desarrollo organizacional: se fomentará la comunicación constante entre los alumnos y los docentes tanto entre sí como con los superiores para hacerlos sentir partícipe de la organización.

La gestión efectiva del capital humano es fundamental para el éxito de cualquier organización, incluido un gimnasio. Al implementar estrategias y prácticas de gestión del capital humano, se puede fomentar el compromiso y el rendimiento de los empleados, lo que a su vez se traduce en una mejor calidad de servicio, satisfacción del cliente y resultados empresariales.

5.6.3. Organigrama.

FIGURA N°5: ORGANIGRAMA.



Fuente: Elaboración propia.

Este organigrama es una proyección futura de cómo se desarrollará el emprendimiento en los futuros años. En un comienzo, el propietario que es profesor de Educación Física, será el encargado de desarrollar todos los roles. Luego, se buscará llegar a un esquema donde cada rol sea

desempeñado por una persona distinta tal como se establece en el plan de recursos humanos. A continuación, se detalla cada uno de los roles:

El propietario desempeña un papel crucial en la dirección general del negocio y en la toma de decisiones importantes relacionadas con la visión, misión y objetivos del establecimiento. Su participación incluye la inversión de capital, la planificación estratégica y el establecimiento de alianzas estratégicas.

El gerente, por su parte, es el responsable de la gestión diaria y supervisa las operaciones del mismo. Su función principal es coordinar y dirigir al equipo de profesores y personal de limpieza, asegurando un funcionamiento eficiente y eficaz. El gerente también se encarga de la contratación, capacitación y evaluación del personal, así como de la atención al cliente y la resolución de problemas.

En el nivel siguiente se encuentran los profesores, quienes desempeñan un rol fundamental en la prestación de servicios de calidad a los miembros del centro de entrenamiento. La rama de Profesores se divide en dos subramas. La primera subrama es la de Profesor Personalizado, que a su vez se divide en dos roles: el primero es el de Profesor de Clases Personalizadas, encargado de brindar entrenamiento individualizado a los alumnos, y el segundo es el de Recepción, que se ocupa de recibir a los alumnos, explicarles los distintos servicios, programar la agenda de las clases y coordinar el entrenamiento personalizado, realiza estas funciones cuando el gerente no está presente. La segunda subrama es la de Profesor de Clases, que se encarga de planificar e impartir clases grupales a los alumnos.

Finalmente, se encuentra el personal de limpieza, encargado de mantener la higiene y limpieza del establecimiento. Su labor es esencial para garantizar un entorno limpio y seguro para los clientes, brindando una experiencia agradable y comfortable.

Cada uno de estos roles cumple funciones específicas y contribuye al éxito y funcionamiento del centro de entrenamiento. La cooperación y coordinación entre los diferentes niveles jerárquicos es fundamental para lograr los objetivos del plan de recursos humanos y brindar un servicio de calidad a los clientes.

5.6.4. Descripción de puestos

- Propietario:

Descripción del puesto: El socio es el propietario y el principal inversor del proyecto. Tiene un rol estratégico y toma decisiones clave en la dirección del negocio.

Tareas:

- Establecer la visión, misión y objetivos del centro de entrenamiento.
- Tomar decisiones estratégicas sobre la expansión, inversión y desarrollo del proyecto.
- Establecer alianzas estratégicas y colaboraciones con otras empresas o instituciones.
- Supervisar el desempeño financiero y asegurar la rentabilidad del negocio.
- Participar en decisiones importantes relacionadas con la contratación de personal clave.

- Gerente:

Descripción del puesto: El gerente es responsable de la gestión operativa y administrativa del negocio. Se encarga de la supervisión y coordinación de todas las actividades del centro de entrenamiento.

Tareas:

- Planificar y coordinar las operaciones diarias.
- Contratar, capacitar y supervisar al personal.
- Gestionar el presupuesto y los recursos financieros.
- Desarrollar estrategias de marketing y promoción para atraer y retener a los clientes.
- Mantener relaciones con proveedores y negociar contratos.
- Atender y resolver cualquier problema o conflicto que pueda surgir.
- Garantizar el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el establecimiento.
- Subalquilar los espacios para otros profesionales, fomentando la salud integral en todos sus aspectos y que se sigan los mismos lineamientos.

- Profesores:

Descripción del puesto: Los profesores son responsables de brindar instrucción y orientación a los clientes en sus actividades físicas y entrenamientos.

Tareas:

- Diseñar y liderar clases grupales de ejercicio o entrenamientos personalizados.
- Evaluar las necesidades y metas de los alumnos para desarrollar programas de entrenamiento adecuados.

- Motivar y guiar a los alumnos durante sus rutinas de ejercicio.
- Corregir la técnica y la postura de los alumnos para prevenir lesiones.
- Mantenerse actualizado sobre las tendencias y avances en lo que respecta a un estilo de vida saludable.

- Personal de limpieza:

Descripción del puesto: El personal de limpieza se encarga de mantener la higiene y limpieza del lugar.

Tareas:

- Limpiar y desinfectar las áreas comunes, equipos y vestuarios.
- Mantener los suministros de limpieza y asegurar su disponibilidad.
- Vaciar los contenedores de basura y mantener la recolección adecuada de residuos.
- Reportar cualquier problema de mantenimiento o necesidad de reparación.
- Cumplir con las normas de higiene y seguridad establecidas.

Respecto a la modalidad contractual laboral, el esquema de trabajo de los gimnasios generalmente implica que no hay habitualidad, no hay relación de dependencia y tampoco hay esquema de horarios específicos laborales que completan las 40 horas semanales, razón por la cual serán contratados profesores para cada segmento de clases en particular. que facturarán como monotributistas por prestar las horas de clases. Mismo régimen aplica para el personal de limpieza.

5.7. Plan económico financiero.

5.7.1. Plan de inversión.

En relación a las inversiones necesarias para el desarrollo del proyecto, es esencial considerar aspectos clave. En primer lugar, se debe afrontar los gastos relacionados con la adecuación del espacio, que incluye instalaciones y la adquisición de elementos esenciales para poner en funcionamiento el establecimiento.

Además, una parte significativa de la inversión se destinará a la adquisición de equipos y maquinaria específicos para llevar a cabo los servicios que se ofrecerán en el centro de entrenamiento. También se contempla la compra de una computadora para el mostrador y un sistema de sonido para el local.

A continuación, se detallan las inversiones que se deberán hacer en el local en lo que corresponde en la puesta a punto del local para que se pueda comenzar con las actividades.

TABLA N°8: INVERSIONES NECESARIAS

ítem	Gastos únicos de instalación	Precio Estimado	Cantidad	Total
1	Ventilador	\$ 53.899,00	2	\$ 107.798,00
2	Cajonera	\$ 3.995,00	10	\$ 39.950,00
3	Estante Pelotas	\$ 36.200,00	1	\$ 36.200,00
4	Estante mancuernas	\$ 36.200,00	1	\$ 36.200,00
5	Estante Adicional	\$ 36.200,00	1	\$ 36.200,00
6	Estante ketbell	\$ 36.200,00	1	\$ 36.200,00
7	Espejo gigante (250cm * 200cm)	\$ 60.500,00	2	\$ 121.000,00
8	Espejo baño (150cm x 100cm)	\$ 19.360,00	1	\$ 19.360,00
9	Parlante de sonido	\$ 135.000,00	1	\$ 135.000,00

10	Celular	\$ 65.000,00	1	\$ 65.000,00
11	Computadora	\$ 229.999,00	1	\$ 229.999,00
12	Pava eléctrica	\$ 11.530,00	1	\$ 11.530,00
13	Pizarra	\$ 12.490,00	2	\$ 24.980,00
14	Escritorio/mesada	\$ 39.990,00	1	\$ 39.990,00
15	Silla de escritorio	\$ 4.100,00	2	\$ 8.200,00
16	Tacho	\$ 39.000,00	1	\$ 39.000,00
17	Bicicletero	\$ 32.000,00	1	\$ 32.000,00
18	Televisor	\$ 99.999,00	1	\$ 99.999,00
19	Insumos de Limpieza	\$ 10.000,00	1	\$ 10.000,00
20	Matafuego	\$ 18.000,00	2	\$ 36.000,00
21	Indumentaria profesor	\$ 29.000,00	1	\$ 29.000,00
22	Dispenser de agua	\$ 102.000,00	1	\$ 102.000,00
23	Botiquín primeros auxilios	\$ 26.000,00	1	\$ 26.000,00
24	Decoración	\$ 150.000,00	1	\$ 150.000,00
25	Diseño del local // Render	\$ 20.000,00	1	\$ 20.000,00
26	Alarma	\$ 209.999,00	1	\$ 209.999,00
27	Piso de caucho 1x1x2cm	\$ 8.150,00	135	\$ 1.100.250,00
28	Césped sintético 2mts x 9 mts	\$ 2.050,00	36	\$ 73.800,00
29	Cartel de neón	\$ 118.000,00	1	\$ 118.000,00
30	Vinilo impreso logo	\$ 4.500,00	1	\$ 4.500,00
TOTAL				\$ 2.998.155,00

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al equipamiento específico para poder entrenar, se estudiaron varios presupuestos a distintos proveedores de elementos de entrenamiento, teniendo en cuenta la relación precio-calidad se optó por elegir como proveedor a “ELEMENTOS TRAINING KM”. En el siguiente cuadro se detalla las cantidades y montos de cada ítem.

TABLA N°9: INVERSION DE MATERIAL DE ENTRENAMIENTO

Ítem	PROVEEDOR	Cantidades	ELEMENTOS T KM	ELEMENTOS T KM
	Materiales /Equipamiento		Precio Unitario	Precio Total
1	Barra olímpica de 20 kg	8	\$ 63.500,00	\$ 508.000,00
2	Barra olímpica de 15 kg	8	\$ 55.500,00	\$ 444.000,00
3	Barra de 10/12 kg	4	\$ 20.300,00	\$ 81.200,00
4	Barra de 8 kg	4	\$ 19.100,00	\$ 76.400,00
5	Soporte de barras	2	\$ 43.500,00	\$ 87.000,00
6	Topes para barras	10	\$ 2.450,00	\$ 24.500,00
7	Discos bumper 5 kg unidad	30	\$ 7.150,00	\$ 214.500,00
8	Discos bumper 10 kg unidad	30	\$ 14.300,00	\$ 429.000,00
9	Discos bumper 15 kg unidad	10	\$ 21.450,00	\$ 214.500,00
10	Discos olímpicos 2,5kg unidad	10	\$ 5.100,00	\$ 51.000,00
11	Colchonetas	20	\$ 4.250,00	\$ 85.000,00
12	Bandas de resistencia juego completo	4	\$ 13.500,00	\$ 54.000,00
13	Pelotas de lanzamiento 3 kg	3	\$ 7.150,00	\$ 21.450,00
14	Pelotas de lanzamiento 6 kg	3	\$ 7.250,00	\$ 21.750,00
15	Pelotas de lanzamiento 9 kg	3	\$ 7.450,00	\$ 22.350,00
16	Pelotas de lanzamiento 12 kg	3	\$ 7.650,00	\$ 22.950,00
17	Anillas	3	\$ 19.900,00	\$ 59.700,00
18	Ketbell 6 kg	4	\$ 4.920,00	\$ 19.680,00
19	Ketbell 8 kg	4	\$ 6.560,00	\$ 26.240,00
20	Ketbell 10 kg	4	\$ 8.200,00	\$ 32.800,00
21	Ketbell 12 kg	4	\$ 9.840,00	\$ 39.360,00
22	Ketbell 16 kg	4	\$ 13.120,00	\$ 52.480,00
23	Ketbell 20 kg	2	\$ 16.400,00	\$ 32.800,00
24	Ketbell 24 kg	2	\$ 19.680,00	\$ 39.360,00
25	Mancuernas el par 2,5kg	2	\$ 4.100,00	\$ 8.200,00
26	Mancuernas el par 5kg	3	\$ 8.200,00	\$ 24.600,00
27	Mancuernas el par 7,5kg	3	\$ 12.300,00	\$ 36.900,00
28	Mancuernas el par 10kg	3	\$ 16.400,00	\$ 49.200,00
29	Mancuernas el par 12,5kg	2	\$ 19.680,00	\$ 39.360,00
30	Mancuernas el par 15kg	2	\$ 24.600,00	\$ 49.200,00
31	Mancuernas el par 20kg	1	\$ 32.800,00	\$ 32.800,00
32	Mancuernas el par 25kg	1	\$ 41.000,00	\$ 41.000,00
TOTAL				\$ 2.941.280,00

Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, para poder poner en funcionamiento el centro de entrenamiento se necesita una **inversión inicial de \$5,939,435.00.**

5.7.2. Plan de financiación.

La inversión inicial requerida para el proyecto asciende a \$5,939,435. Para garantizar la disponibilidad de estos fondos, se ha planificado obtener financiamiento externo por un monto de \$3,000,000, lo que representa aproximadamente la mitad del capital necesario. La otra mitad, será financiada con recursos propios.

La búsqueda de financiamiento externo se llevará a cabo mediante diversas fuentes, como préstamos bancarios, inversionistas privados y programas de financiamiento para emprendedores. Esta estrategia se fundamenta en la necesidad de asegurar un capital suficiente para respaldar todas las etapas del proyecto y garantizar su éxito a largo plazo.

Los recursos propios que contribuirán al financiamiento provendrán de los ahorros y recursos del fundador del centro de entrenamiento.

Esta combinación de financiamiento externo e interno permitirá al centro de entrenamiento contar con los recursos necesarios para cubrir los costos asociados a la infraestructura, equipamiento, personal, marketing y otros gastos operativos durante los primeros años de funcionamiento. Además, esta estrategia financiera contribuirá a reducir el riesgo financiero y a asegurar la estabilidad económica del negocio en su fase inicial.

La búsqueda meticulosa de financiamiento ha sido un paso fundamental en la planificación y preparación de este proyecto. Se han llevado a cabo investigaciones exhaustivas tanto en

organismos gubernamentales como en instituciones privadas, con un enfoque en identificar las mejores opciones disponibles que sean viables y sostenibles a largo plazo, considerando el contexto económico de Argentina.

La estrategia financiera también se ha diseñado cuidadosamente para mantener un equilibrio adecuado entre el financiamiento externo y los recursos propios, evitando una carga financiera excesiva y asegurando la estabilidad financiera del proyecto desde sus inicios. Este enfoque sólido en la financiación es esencial para enfrentar los desafíos económicos y garantizar el éxito sostenible en el competitivo mercado de entrenamiento y acondicionamiento físico.

Entre las diversas alternativas evaluadas, se obtuvo información detallada proporcionada por el Instituto Autárquico para el Desarrollo Productivo (IADEP), de un programa llamado impulso emprendedor que brindar asistencia crediticia a pequeños y medianos emprendedores y micro-pymes de la provincia del Neuquén por el valor de \$500.000 a \$2.000.000.

Las Condiciones del crédito son:

- Plazo total: hasta sesenta (60) meses.
- Período de gracia: hasta doce (12) meses.
- Período de amortización: hasta cuarenta y ocho (48) meses con vencimientos que podrán ser mensuales, trimestrales, semestrales o anuales, según la naturaleza del emprendimiento.
- Tasa de interés: Fija, la cual se determinará tomando el valor de la Tasa general del IADEP al momento de la evaluación de cada proyecto, con tope del 30%.
- Sistema de amortización: francés.

- Forma de desembolso: depósito, transferencia, cheque.
- Descuentos: Se realiza descuento en caso de instrumentarse garantía prendaria o hipotecaria. No se realiza descuento sobre el desembolso por gastos de gestión.

Sin embargo, este programa tiene una gran demanda y esto hace que sea muy difícil acceder a este. Por lo que, aunque sea la mejor opción posible, no es 100% una opción viable y no llega al monto requerido de \$3,000,000.

Otro de los organismos que fueron visitados en búsqueda de fuentes de financiamiento fue la Secretaría de Estado de Planificación y Acción para el Desarrollo (COPADE), quien en conjunto con el Consejo Federal de Inversiones (CFI) ofrece una línea destinada a la reactivación productiva. El monto máximo para nuevos emprendimientos es de \$750.000 de pesos, comprometiendo una garantía prendaria o hipotecaria. Además, se detalla que los plazos máximos de devolución son de hasta 84 cuotas (incluyendo hasta 24 meses de gracias solo para el capital, sujeto al tipo de inversión a realizar y al momento de puesta en funcionamiento de la empresa).

Otras opciones, son la del Banco Francés y el Banco Supervielle. La primera institución bancaria ofrece créditos personales con un límite máximo de hasta \$2.427.000, a un CFT del 122.36%. Cabe destacar que este préstamo cuenta con la ventaja de ser pagado en un plazo de 60 cuotas fijas. Y la segunda de ellas, ofrece créditos personales con el dato adicional de que no es necesario ser cliente del banco para solicitar dicho crédito. El límite máximo es de \$3.500.000, a un CFT 445,71% con un plazo máximo para su cancelación de 48 cuotas.

Finalmente, una última opción, la cual hemos decidido optar, es la del Banco Credicoop que ofrece un préstamo de \$3.000.000 a un T.N.A fija en % 124 en un plazo de 12 meses.

FIGURA N°7: PRESTAMO PERSONAL

Préstamos Personales - (Sistema Francés Días Reales)				
Ingresar datos en los campos de valor rojo				
Monto del Préstamo \$	3.000.000,00			
Cantidad de Cuotas	12			
F. Constitución dd/mm/ssaa	20/08/2023	Impuesto de Sellos	\$ 42.000,00	
Vto. 1era cuota dd/mm/ssaa	20/09/2023	Monto a Acreditar	\$ 2.958.000,00	
T.N.A. Fija en %	124,00			
% de Sellado	1,40			
CFT TEA	269,00	CFT TEA sin tributos	225,69	
CFT TNA para 30 días	137,93	CFT TNA s/tributos para 30 días	124,08	
Cuota N°	Capital	Interés	IVA	Cuota Final
1	\$135.729,95	\$316.465,09	\$66.457,67	\$518.652,71
2	\$152.972,83	\$291.920,13	\$61.303,23	\$506.196,19
3	\$165.697,44	\$286.010,30	\$60.062,16	\$511.769,90
4	\$185.952,47	\$259.441,95	\$54.482,81	\$499.877,23
5	\$202.261,64	\$248.915,33	\$52.272,22	\$503.449,19
6	\$223.597,89	\$227.579,08	\$47.791,61	\$498.968,58
7	\$251.673,54	\$190.205,02	\$39.943,05	\$481.821,61
8	\$272.532,74	\$177.443,48	\$37.263,13	\$487.239,35
9	\$302.867,82	\$143.661,46	\$30.168,91	\$476.698,19
10	\$332.586,87	\$116.745,41	\$24.516,54	\$473.848,82
11	\$368.295,47	\$78.897,31	\$16.568,44	\$463.761,22
12	\$405.831,34	\$42.810,48	\$8.990,20	\$457.632,02

Fuente: Banco Credicoop.

5.7.3. Estructura de costos fijos y variables.

La inversión inicial está dimensionada en función de la demanda estimada, la cual establece una capacidad de 10 personas en funcional, 2 personas en open box y 4 personas en clases personalizadas. Esto condiciona y establece un piso de costos fijos y un techo de capacidad, que

será un factor determinante para el futuro, de acuerdo a las proyecciones presentadas por el propietario.

En la mayoría de los gimnasios, se trabaja con un sistema de costos fijos en lugar de costos variables. Esto implica que los gastos relacionados con el funcionamiento y mantenimiento del centro de entrenamiento no varían según la cantidad de personas que asistan regularmente. En otras palabras, los gastos se mantendrán constantes mes a mes, independientemente de la fluctuación en el número de clientes. Esta estructura de costos fijos puede afectar la palanca operativa del gimnasio, ya que un incremento en la demanda puede resultar en mayores ingresos sin un aumento proporcional en los costos, lo que puede llevar a un aumento en la rentabilidad y eficiencia operativa. Por otro lado, una disminución en la demanda puede generar un impacto negativo en la rentabilidad, ya que los costos fijos se mantendrán constantes independientemente del nivel de actividad del gimnasio.

TABLA N°8: GASTOS MENSUALES.

Ítem	Gastos mensuales	Precio Estimado
1	Alquiler	\$ 150,000.00
2	Servicio de limpieza	\$ 50,400.00
3	Gastos de limpieza	\$ 10,000.00
4	Wifi	\$ 8,000.00
5	Luz	\$ 25,000.00
6	Gas	\$ 1,500.00
7	Agua	\$ 1,000.00
8	Sueldo profesor	\$ 279,000.00
9	Gastos publicidad	\$ 20,000.00
10	Impuestos (música/monotributo/)	\$ 9,500.00
11	Servicio de ambulancia	\$ 4,500.00
12	Seguros / Pólizas	\$ 2,500.00

13	Cuota cámara de gimnasios	\$ 4,000.00
14	Gastos extras (yerba)	\$ 10,000.00
15	Contador	\$ 25,000.00
16	Alarma	\$ 10,000.00
17	Registro de Marca	\$ 600.00
Total		\$ 611,000.00

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, se considera de los costos variables inherentes a cualquier actividad como por ejemplo el mayor consumo de luz si se dan más clases en el día. Por lo tanto, proponemos lo siguiente:

- En temporada Baja los gastos variables son = $0.02 * \text{gastos fijos}$.
- En temporada Media los gastos variables son = $0.03 * \text{gastos fijos}$.
- En temporada Alta los gastos variables son = $0.05 * \text{gastos fijos}$.
- En temporada Ideal los gastos variables son = $0.08 * \text{gastos fijos}$.

Por otro lado, otra cuestión a tener en cuenta es la vida útil de los materiales, como barras o discos de bumper, puede variar según varios factores, incluido el tipo de material, la calidad de fabricación, la cantidad de uso y el mantenimiento. No existe una vida útil estándar para estos equipos, pero a continuación daremos algunas estimaciones generales:

1. **Barras de Pesas:** Las barras de pesas de alta calidad pueden durar décadas si se les da un buen mantenimiento. Sin embargo, en gimnasios comerciales muy concurridos, donde se utilizan constantemente, es posible que deban reemplazarse cada 5 años.

2. **Discos de Bumper:** Los discos de bumper están diseñados para soportar golpes y caídas repetidas, por lo que tienden a durar más que otros tipos de discos. Pueden durar entre 5 y 10 años o más, dependiendo de la calidad y el uso.
3. **Muebles y Equipamiento Adicional:** Bancos, racks, colchonetas y otros muebles y accesorios pueden durar varios años, sin embargo, también estimamos una vida útil de 5 años.

Para calcular la depreciación anual de los activos con un costo de \$3,580,880.00, una vida útil de 5 años y un valor residual del 15%, se utilizará el método de depreciación lineal. El cálculo será el siguiente:

Primero se resta el valor residual del costo original para obtener el monto que se depreciará:

$$\text{Costo Original} - \text{Valor Residual} = \$2,941,280.00 - (\$2,941,280.00 * 0.15) = \$2,941,280.00 - \$411,192.00 = \$2,530,088.00$$

Luego, divide el monto a depreciar entre el número de años de vida útil: Depreciación Anual = Monto a Depreciar / Vida Útil = $\$2,530,088.00 / 5 \text{ años} = \$506,017.60$ por año.

5.7.4. Punto de equilibrio.

Para determinar el punto de equilibrio, se considerará la temporada ideal como el punto de partida para los costos variables. A continuación, se presenta la fórmula para calcular la cantidad de clientes mensuales necesarios para evitar pérdidas:

$$N * \text{Promedio de abono mensual} = \text{Costos fijos} + \text{Costos variables}$$

Donde los costos variables se calculan como el 8% de los costos fijos:

$$N * \text{Promedio de abono mensual} = \text{Costos fijos} + (0.08 * \text{Costos fijos})$$

$$N * \$9,243.59 = \$611,000 + \$48,880$$

$$N = \$659,880 / \$9,243.59$$

$$N \approx 71.39$$

Esto significa que, si se logra mantener una base de al menos 71 clientes cada mes, los ingresos generados serían suficientes para cubrir todos los costos asociados con el funcionamiento del negocio, sin incurrir en pérdidas. Al superar esta cantidad, el negocio comenzaría a generar utilidades. Por lo tanto, alcanzar esta cifra es crucial para garantizar la viabilidad financiera del centro de entrenamiento.

5.7.5. Proyección económica y flujo de fondos.

5.7.5.1. FFFF

TABLA N°9: FLUJO FINANCIERO ANUAL

Flujo Financiero Anual						
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Abono A	\$0	206	262	276	276	276
Abono B	\$0	277	369	388	388	388
Abono C	\$0	592	712	734	734	734
Abono D	\$0	592	712	734	734	734
Abono A - Valor	\$0	\$144.000	\$144.000	\$144.000	\$144.000	\$144.000
Abono B - Valor	\$0	\$120.000	\$120.000	\$120.000	\$120.000	\$120.000
Abono C - Valor	\$0	\$114.000	\$114.000	\$114.000	\$114.000	\$114.000
Abono D - Valor	\$0	\$96.000	\$96.000	\$96.000	\$96.000	\$96.000
Ingresos alq. consultorio	\$0	\$1.750.000	\$2.030.000	\$2.100.000	\$2.100.000	\$2.100.000
Ingresos Totales	0	\$19.102.000	\$23.354.000	\$24.237.000	\$24.237.000	\$24.237.000
Costo Fijo	\$0	\$7.332.000	\$7.332.000	\$7.332.000	\$7.332.000	\$7.332.000
Costo Variable	\$0	\$250.510	\$323.830	\$336.050	\$336.050	\$336.050
Costos Totales	0	\$7.582.510	\$7.655.830	\$7.668.050	\$7.668.050	\$7.668.050
Resultado Bruto	0	\$11.519.490	\$15.698.170	\$16.568.950	\$16.568.950	\$16.568.950
Depreciación	\$0	-\$1.249.447	-\$1.260.107	-\$1.260.107	-\$1.260.107	-\$1.260.107
Intereses Prestamos	\$0	-\$2.380.095	\$0	\$0	\$0	\$0
Base Imponible	\$0	\$6.139.948	\$12.408.063	\$13.208.843	\$13.208.843	\$13.208.843
Impuesto a las Ganancias	\$0	\$2.148.982	\$4.342.822	\$4.623.095	\$4.623.095	\$4.623.095
Impuesto Ingresos Brutos	\$0	\$520.560	\$639.720	\$664.110	\$664.110	\$664.110
Resultado Neto	0	\$5.220.406	\$9.455.521	\$10.021.638	\$10.021.638	\$10.021.638
Depreciación	\$0	\$1.249.447	\$1.260.107	\$1.260.107	\$1.260.107	\$1.260.107
Inversión inicial	-\$5.939.435	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Préstamo	\$2.958.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Devolución préstamo	\$0	-\$5.879.915	\$0	\$0	\$0	\$0
Valor residual	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Flujo de caja	-\$2.981.435	\$589.938	\$10.715.628	\$11.281.745	\$11.281.745	\$11.281.745
Flujo de caja acumulado	-\$2.981.435	-\$2.391.497	\$8.324.131	\$19.605.876	\$30.887.621	\$42.169.366

Fuente: Elaboración propia.

5.7.5.2 FFEE.

TABLA N°10: FLUJO ECONOMICO ANUAL

	BAJA	BAJA	MEDIA	MEDIA	MEDIA	MEDIA
Año	2024	2024	2024	2024	2024	2024
Proyección Financiera	1/1/2024	1/2/2024	1/3/2024	1/4/2024	1/5/2024	1/6/2024
Abono A	8	8	14	14	14	14
Abono B	10	10	19	19	19	19
Abono C	30	30	46	46	46	46
Abono D	30	30	46	46	46	46
Alq. consultorios	\$1	\$1	\$1	\$1	\$1	\$1
Abono A - Valor	\$12.000	\$12.000	\$12.000	\$12.000	\$12.000	\$12.000
Abono B - Valor	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000
Abono C - Valor	\$9.500	\$9.500	\$9.500	\$9.500	\$9.500	\$9.500
Abono D - Valor	\$8.000	\$8.000	\$8.000	\$8.000	\$8.000	\$8.000
Ingresos alq. consultorio	\$70.000	\$70.000	\$140.000	\$140.000	\$140.000	\$140.000
Ingresos Totales	\$791.000	\$791.000	\$1.303.000	\$1.303.000	\$1.303.000	\$1.303.000
Costo Fijo	\$611.000,00	\$611.000,00	\$611.000,00	\$611.000,00	\$611.000,00	\$611.000,00
Costo Variable	\$12.220,00	\$12.220,00	\$18.330,00	\$18.330,00	\$18.330,00	\$18.330,00
Costos Totales	\$623.220,00	\$623.220,00	\$629.330,00	\$629.330,00	\$629.330,00	\$629.330,00
Resultado Bruto	\$167.780	\$167.780	\$673.670	\$673.670	\$673.670	\$673.670
Depreciacion	-\$ 94.348,92	-\$ 105.008,92	-\$ 105.008,92	-\$ 105.008,92	-\$ 105.008,92	-\$ 105.008,92
Intereses Prestamos	-316465,09	-291920,13	-286010,3	-259441,95	-248915,33	-227579,08
Base Imponible	-\$243.034	-\$229.149	\$282.651	\$309.219	\$319.746	\$341.082
Impuesto a las Ganancias	-\$85.062	-\$80.202	\$98.928	\$108.227	\$111.911	\$119.379
Impuesto Ingresos Bruto	\$23.730	\$23.730	\$39.090	\$39.090	\$39.090	\$39.090
Resultado Neto	-\$181.702	-\$172.677	\$144.633	\$161.902	\$168.745	\$182.613

	MEDIA	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA	BAJA
Año	2024	2024	2024	2024	2024	2024
Proyección Financiera	1/7/2024	1/8/2024	1/9/2024	1/10/2024	1/11/2024	1/12/2024
Abono A	14	28	28	28	28	8
Abono B	19	38	38	38	38	10
Abono C	46	68	68	68	68	30
Abono D	46	68	68	68	68	30
Alq. consultorios	\$1	\$1	\$1	\$1	\$1	\$1
Abono A - Valor	\$12.000	\$12.000	\$12.000	\$12.000	\$12.000	\$12.000
Abono B - Valor	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000
Abono C - Valor	\$9.500	\$9.500	\$9.500	\$9.500	\$9.500	\$9.500
Abono D - Valor	\$8.000	\$8.000	\$8.000	\$8.000	\$8.000	\$8.000
Ingresos alq. consultorio	\$140.000	\$210.000	\$210.000	\$210.000	\$210.000	\$70.000
Ingresos Totales	\$1.303.000	\$2.116.000	\$2.116.000	\$2.116.000	\$2.116.000	\$791.000
Costo Fijo	\$611.000,00	\$611.000,00	\$611.000,00	\$611.000,00	\$611.000,00	\$611.000,00
Costo Variable	\$18.330,00	\$30.550,00	\$30.550,00	\$30.550,00	\$30.550,00	\$12.220,00
Costos Totales	\$629.330,00	\$641.550,00	\$641.550,00	\$641.550,00	\$641.550,00	\$623.220,00
Resultado Bruto	\$673.670	\$1.474.450	\$1.474.450	\$1.474.450	\$1.474.450	\$167.780
Depreciacion	-\$ 105.008,92	-\$ 105.008,92	-\$ 105.008,92	-\$ 105.008,92	-\$ 105.008,92	-\$ 105.008,92
Intereses Prestamos	-190205,02	-177443,48	-143661,46	-116745,41	-78897,31	-42810,48
Base Imponible	\$378.456	\$1.191.998	\$1.225.780	\$1.252.696	\$1.290.544	\$19.961
Impuesto a las Ganancia	\$132.460	\$417.199	\$429.023	\$438.443	\$451.690	\$6.986
Impuesto Ingresos Bruto	\$39.090	\$63.480	\$63.480	\$63.480	\$63.480	\$23.730
Resultado Neto	\$206.906	\$711.318	\$733.277	\$750.772	\$775.373	-\$10.756

Fuente: Elaboración propia.

5.7.5.3. Indicadores de rentabilidad.

TABLA N°11: INDICADORES DE RENTABILIDAD.

INDICADORES DE RENTABILIDAD	
INDICES	
PRI EN AÑOS	1.7
TIR	153%
VAN AL 54.13%	\$5.378.086
TASA DE DESCUENTO	54.13%

Fuente: Elaboración propia.

TIR: La TIR del 153% indica que el proyecto tiene una tasa de rendimiento significativamente alta. La TIR es la tasa de descuento que hace que el valor actual neto (VAN) sea igual a cero. En este caso, una TIR del 153% sugiere que el proyecto genera un rendimiento sólido en comparación con el costo del capital. Cuanto mayor sea la TIR, mayor será la rentabilidad del proyecto.

VAN: Un VAN positivo de \$5,378,086 indica que el proyecto tiene un valor actual neto positivo. El VAN representa la diferencia entre los flujos de efectivo entrantes y salientes, descontados a una tasa específica. Un VAN positivo sugiere que el proyecto generará beneficios económicos y agrega valor. En este caso, un VAN con una tasa de descuento del 54.13% es un indicador positivo para la rentabilidad del proyecto.

PRI: Un PRI de 1.7 significa que el proyecto recuperará la inversión inicial en 1.7 años. Cuanto menor sea el PRI, más rápido se recupera la inversión. En este caso, 1.7 años es un período relativamente corto para recuperar la inversión, lo que indica una buena eficiencia en términos de tiempo.

En conjunto, estos índices sugieren que el proyecto es financieramente sólido y tiene buenas perspectivas de rentabilidad.

5.8. Viabilidades.

5.8.1. Viabilidad comercial

A partir del estudio de mercado, realizado en esta tesina, vemos la creciente conciencia sobre la importancia de la salud, especialmente entre aquellos encuestados que consideran este aspecto como "importante" o "muy importante", ofrece una base sólida para un centro de entrenamiento enfocado en la mejora integral de la salud. Esta demanda consciente no solo representa un interés general, sino también una predisposición a comprometerse con programas de bienestar.

La tendencia hacia un estilo de vida activo, evidenciada por la mayoría que ha mantenido la práctica de actividad física durante un período prolongado, subraya la oportunidad de captar una audiencia que ya valora la importancia del ejercicio regular.

La identificación del aburrimiento como la principal razón para abandonar la actividad física sugiere una necesidad de variedad y motivación constante. En este contexto, la propuesta de clases grupales y entrenamientos personalizados puede abordar efectivamente esta preocupación, posicionando al centro como una opción atractiva.

Las preferencias reveladas sobre lugares guiados por profesionales y horarios nocturnos ofrecen una guía valiosa para la planificación operativa del centro de entrenamiento.

En resumen, la viabilidad comercial se refuerza al alinearse con las tendencias y preferencias identificadas en las encuestas. La propuesta del centro de entrenamiento encuentra respaldo en una demanda existente y en la capacidad de abordar los desafíos comunes relacionados con la motivación y la variedad en la actividad física.

5.8.2. Viabilidad organizacional

La viabilidad organizacional del proyecto es sólida y estratégicamente estructurada. El contar con instalaciones propias confiere una ventaja significativa al proporcionar estabilidad y control sobre el entorno operativo. Este elemento es fundamental para la autonomía y sostenibilidad a largo plazo del centro de entrenamiento.

La formación de un equipo de profesionales altamente capacitados en un enfoque global de la salud refuerza la calidad y la especialización de los servicios ofrecidos. Esta fortaleza no solo

contribuye a la diferenciación en el mercado, sino que también garantiza una experiencia integral para los clientes, alineándose con las tendencias actuales de bienestar.

La estructura organizacional, caracterizada por su simplicidad y eficiencia, es un activo clave. La ausencia de mandos medios facilita la agilidad en la toma de decisiones, lo que es esencial en un entorno dinámico y competitivo. Esta capacidad de respuesta rápida no solo mejora la eficiencia interna, sino que también permite adaptarse eficazmente a cambios en el mercado o en las demandas de los clientes.

Además, la falta de capas jerárquicas innecesarias promueve un ambiente laboral colaborativo y fomenta la comunicación directa, elementos cruciales para un equipo cohesionado y orientado a objetivos comunes.

5.8.3. Viabilidad técnica.

La viabilidad técnica del proyecto se fundamenta en la capacidad del centro de entrenamiento para llevar a cabo sus actividades de manera efectiva y eficiente. La presencia de instalaciones modernas y bien equipadas proporciona un entorno propicio para el desarrollo de diversas actividades físicas, desde entrenamientos personalizados hasta clases grupales.

El espacio disponible y la calidad de los materiales garantizan que las actividades planificadas se puedan realizar de manera óptima, sin limitaciones significativas. La distribución cuidadosa del espacio permite la realización simultánea de diversas actividades, contribuyendo así a la maximización del uso de las instalaciones.

Es importante destacar que la elección consciente de no requerir una cantidad excesiva de materiales para las clases no solo simplifica la operación, sino que también optimiza los recursos. La eficiencia en el uso de los materiales es un aspecto clave de la viabilidad técnica, asegurando que la oferta de servicios sea sostenible y económicamente viable a largo plazo.

5.8.4. Viabilidad legal.

La viabilidad legal del proyecto se consolida a través de una cuidadosa consideración y cumplimiento de los requisitos legales pertinentes. La obtención planificada de la licencia comercial y la aprobación de fiscalización deportiva en la zona demuestran un compromiso con el apego a la normativa local.

La licencia comercial es esencial para operar legalmente en la ubicación propuesta. La gestión adecuada de este aspecto garantiza que el centro de entrenamiento cumpla con los reglamentos y estándares establecidos por las autoridades locales. Asimismo, la obtención de la aprobación de fiscalización deportiva refuerza la legalidad del proyecto, asegurando que las actividades físicas ofrecidas cumplan con los requisitos específicos para este tipo de establecimientos.

El proceso de cumplimiento legal no solo es necesario para el inicio de operaciones, sino que también establece una base sólida para el desarrollo continuo del proyecto. La adhesión a las regulaciones locales no solo evita posibles sanciones legales, sino que también contribuye a la reputación y credibilidad del centro de entrenamiento en la comunidad

5.8.5. Viabilidad ambiental-social.

La viabilidad ambiental-social del proyecto no solo se limita al cumplimiento de regulaciones y prácticas ecológicas, sino que también se destaca por su contribución activa a la concientización sobre la salud en la sociedad. Este compromiso va más allá de las fronteras físicas del centro de entrenamiento, extendiéndose a la comunidad en general.

A través de iniciativas de concientización sobre la importancia de la salud y la actividad física, el proyecto se posiciona como un agente de cambio social. La organización de charlas educativas, eventos comunitarios y colaboraciones con instituciones locales refuerza su papel como un centro comprometido con la salud integral de la comunidad. La intención no es sólo ofrecer servicios de calidad, sino también ser un recurso educativo para fomentar estilos de vida saludables.

Además, al generar empleo y ofrecer capacitación, el proyecto no solo beneficia individualmente a sus empleados, sino que también establece un estándar para prácticas laborales positivas en la comunidad. Este enfoque contribuye a la mejora del tejido social al proporcionar oportunidades de empleo y desarrollo personal.

5.8.6. Viabilidad económica-financiera.

La viabilidad económica-financiera del proyecto es un componente fundamental para su éxito sostenible a lo largo del tiempo. Este aspecto se basa en proyecciones financieras sólidas y cuidadosamente calculadas, que indican no solo rentabilidad sino también la capacidad del centro de entrenamiento para mantener operaciones estables y generar ingresos consistentes.

El VAN, la TIR y el PRI positivos son indicadores claves que respaldan la solidez financiera del proyecto. Estos indicadores sugieren que, a lo largo de la vida útil del proyecto, se espera generar flujos de efectivo que superen las inversiones iniciales y los costos operativos.

La combinación estratégica de fuentes de financiamiento, que incluye tanto recursos internos como externos, asegura la disponibilidad de los fondos necesarios para cubrir los diversos costos asociados al establecimiento y funcionamiento del negocio. Este enfoque diversificado reduce los riesgos financieros y contribuye a la estabilidad económica del proyecto.

Además, las proyecciones del flujo de efectivo ofrecen una visión clara de la salud financiera del centro de entrenamiento en diferentes escenarios. Esto no solo respalda la toma de decisiones financieras, sino que también brinda una guía para ajustar estrategias en respuesta a cambios en el entorno económico.

6. Conclusiones.

Este plan de negocios para la creación de un centro de entrenamiento ha sido un proceso exhaustivo que ha proporcionado una sólida base para respaldar la decisión de aventurarse en un mercado altamente competitivo. A lo largo de este análisis, se ha llegado a varias conclusiones fundamentales que fortalecen la convicción de que este proyecto es viable y prometedor.

En primer lugar, se ha identificado una clara oportunidad de negocio en la creciente demanda de servicios relacionados con el entrenamiento físico y la mejora de la calidad de vida. Los cambios en los hábitos de vida de las personas, impulsados por una creciente conciencia sobre

la importancia de la salud integral, respaldan esta demanda en constante aumento. Esta tendencia proporciona un sólido fundamento para la viabilidad del centro de entrenamiento.

La investigación de mercado, que ha incluido tanto métodos cualitativos como cuantitativos, ha proporcionado información valiosa sobre las preferencias y necesidades de sus futuros clientes. Este conocimiento permite adaptar los servicios y estrategias de marketing de manera precisa y efectiva, lo que resulta esencial para ganar cuota de mercado en este entorno altamente competitivo.

En términos de viabilidad financiera, se han desarrollado proyecciones económicas sólidas que indican que el proyecto es factible. Se ha implementado una estrategia de financiamiento que combina fuentes externas e internas para garantizar que se tengan los recursos necesarios para cubrir los costos iniciales y operativos durante los primeros años de funcionamiento. Esta estrategia proporciona una sólida estabilidad económica desde el inicio y permite gestionar el riesgo financiero de manera efectiva.

Este plan de negocios respalda firmemente la viabilidad del centro de entrenamiento. Se ha construido un proyecto sólido, respaldado por una base de conocimientos y herramientas adquiridas durante su desarrollo. La entidad se encuentra preparada para llevar adelante el centro de entrenamiento y contribuir de manera positiva al bienestar de la comunidad, ofreciendo servicios de alta calidad orientados a la mejora de la calidad de vida y la salud integral. La visión es convertirse en un referente en la industria del entrenamiento, proporcionando a los clientes un espacio donde puedan alcanzar sus objetivos de bienestar de manera efectiva y disfrutar de una experiencia única en cada visita al centro de entrenamiento.

7. Anexos

Entrevista N°1: “Eficiencia”.

¿Cómo surgió el nombre del gimnasio y cuando fue la fecha de apertura?

Eficiencia nace en realidad como un espacio en las redes para comenzar a subir contenido e información teórica, su nombre nace de la combinación de efi (referido a educación física) + ciencia. Por el momento el centro de entrenamiento funciona en una vivienda por eso no tuvo fecha de apertura. ¿Cuáles son las dimensiones del gimnasio? Las dimensiones del salón donde funcionan son de un espacio de 3 mts x 8 mts. Los turnos de entrenamiento son hasta 4 personas.

· En cuanto a los aspectos financieros-económicos:

Antes de decidir realizar el gimnasio, **¿hubo asesoramiento con algún profesional de la administración/marketing o se dio por una oportunidad? ¿Se realizó un plan de negocio o un esquema del proyecto?**

El gimnasio comenzó siendo un cuartito de 2 mts x 4 mts que se armó únicamente para entrenamiento personal y de la familia. Ante la crisis de la pandemia y la dificultad de conseguir laburo, surgió la posibilidad de agrandar el espacio, de manera que quede un cuarto de 3 mts x 6 mts, y de esta forma comenzar a realizar entrenamientos personalizados en turnos de 50 a 60 minutos de entre 2 a 4 personas, a amigos, conocidos o gente recomendada y de confianza (ya que debían de entrar a la casa). Por lo que no hubo un proyecto de como armar el gimnasio o idearlo

anteriormente, simplemente ya estaba armado un cuarto para entrenar y se comenzó a agrandar y comprar equipamiento a medida que se dio la oportunidad.

¿Cómo fue el financiamiento para poder abrir las puertas del gimnasio? ¿Dónde compraron los materiales y equipamiento por primera vez? ¿Abrieron el gimnasio con todos los materiales ya comprados o fue de a poco la adquisición del material?

La primera compra fue la de 1 barra y 60 kilos nada más. Esto era el material mínimo e indispensable para entrenar por cuenta propia y también fue con lo que comenzó a dar las primeras clases/entrenamientos. Ya con los primeros ingresos que dieron los entrenamientos, se puso en búsqueda de más material y equipamientos. La gran mayoría de los elementos fueron comprados a través de internet, ya sea por Instagram, Marketplace o páginas de elementos deportivos.

¿Se han asociado con otro gimnasio para comprar materiales? ¿Lo harían?

Nunca se pensó en esa posibilidad, pero no se está en contra de hacerlo.

¿Cuáles fueron las mayores dificultades u obstáculos que tuvieron/tienen?

Hoy en día, la mayor dificultad que enfrenta Eficiencia es poder habilitar el gimnasio a través de la licencia comercial, debido a que, al ser vivienda familiar, se necesita poder separar las entradas y tener distintos requisitos que hoy no están en condiciones. Esto mismo trae aparejados problemas ya que los vecinos no quieren que haya ruido ni movimiento y al no estar habilitado puede haber conflicto en cualquier momento. Además, se limita el uso de las redes y la publicidad por este mismo asunto.

¿Cuáles son los gastos mensuales del gimnasio? ¿Valores aproximados?

Como el gimnasio está dentro de la vivienda familiar, la verdad es que no reparte los gastos, únicamente tiene gastos varios (yerba/café/azúcar) por \$4.000 pesos mensuales, y otros \$4.000 pesos que son para insumos de limpieza. Y, por último, como gasto mensual, paga su monotributo.

¿Trabajan con un contador? ¿Amortizan los materiales? ¿Tienen cuadro de resultados? ¿Calculan el costo de oportunidad?

Su hermano es contador y lo ayuda con los números, pero no tiene más asesoramiento que eso. En cuanto al resto de preguntas, nunca analizó ninguna de estas cuestiones, por lo que la respuesta es no.

¿Pueden vivir solo con los ingresos del gimnasio?

Si, desde su realidad actual donde comparte los gastos de la casa y del gimnasio, es muy rentable vivir solamente de los ingresos del gimnasio.

¿Si pudieran dejar de dar clases para solamente administrar el gimnasio, lo harían?

La verdad que seguiría dando clases, solamente que contratara otro profe para tener que dar menos cantidad de horas y poder dedicarse a la docencia, lo cual a la vez implica el seguir formándose.

¿Contratan gente sin el título de profesorado en educación física?

La idea del gimnasio es contratar por capacidad/idoneidad y no por tener un título o no tenerlo.

¿Qué valor tiene la hora?

Según los distintos gimnasios que conoce se paga entre \$800 a \$1.000 pesos la hora de trabajo.

· **Con respecto a aspectos relacionados con el mercado que tiene el gimnasio:**

¿Cuántos socios/clientes tienen mes a mes?

A fecha de noviembre del 2022, hay entre 34-36 personas que van al gimnasio en programas de: dos veces por semana (martes y jueves) y tres veces por semana (lunes, miércoles y viernes), con turnos fijos de 50 min a 60 minutos por entrenamiento.

¿Cuál es la temporada alta y cuál es la temporada baja?

En base a lo experimentado en otros trabajos similares en gimnasios, la tendencia es que los meses de septiembre, octubre y noviembre son los más activos en cuanto a cantidad de gente, durante diciembre y enero es la peor época, y entre febrero y agosto se mantiene más estable a un nivel medio.

¿Horarios pico?

Los horarios más concurridos y demandados son los de las 18:00 hs - 19:00 hs y 20:00 hs, y en segundo lugar el horario de 6:45 / 7:00 hs - 8:00 hs.

¿Cuántas veces a la semana?

Todos los alumnos entrenan en programas de 2 a 3 veces por semana.

¿Cuál es el rango etario que más viene al gimnasio?

La mayor cantidad de alumnos anda entre los 20 y 40 años de edad, es bastante variado hay gente de 16 años y llega hasta los 65 años. Hoy no cuenta con alumnos de mayor edad, pero no hay limitaciones al respecto.

¿Gastan en publicidad?

Hoy en día, solamente hay un canje con un alumno que entrena gratis a cambio de su trabajo como diseñador. En su momento si gasto \$2.000 pesos en una semana para publicitar el gimnasio. Pero como se mencionó anteriormente, no se busca tanta repercusión entonces por el momento no se busca tanta exposición en las redes.

¿Qué importancia se les da a las redes?

Las redes son importantes, diría un 7/8 sobre 10, sin embargo, lo más importante es la recomendación y el “boca a boca” de los alumnos y conocidos.

¿Qué clases se ofrecen en el gimnasio?

Por el momento solamente se ofrecen planes de entrenamiento individualizado, que duran entre 45 minutos a 60 minutos como máximo en grupos de 4 hasta 6 personas.

¿La idea es mantenerlo así o hay posibilidad de ampliarlo o reducirlo?

La idea del gimnasio es mantener esta dinámica de trabajo.

¿Se entrena por salud o por estética?

Un 50% y un 50%, una vez que comienzan a entender la importancia del entrenamiento en la salud, van por ese camino, pero muchas veces se comienza por un objetivo estético.

¿Cuáles son los motivos por el cual la gente abandona el entrenamiento?

El principal motivo por el que la gente abandona y deja los entrenamientos es por no conseguir los resultados deseados en un periodo de tiempo de 2 o 3 meses, lo cual es casi imposible de lograr, sin una base. También hay gente a la que no les gusta la dinámica de trabajo individual.

¿Cuáles son los motivos por el cual la gente viene a realizar los entrenamientos?

Hay una gran mezcla de motivos por los que se entrena, los principales son por estética, por rendimiento deportivo y por salud, tanto física como mental.

¿Qué aspectos valora el cliente? ¿Precio o atención?

Lo que la gente valora es el ambiente cómodo y la relación con el profesor, además del conocimiento que este tenga.

¿La gente prefiere clases grupales o individualizadas? ¿Qué tipo de clases son las preferidas?

Todas las clases son individualizadas, sin embargo, a la gente le gusta venir en un horario fijo con sus compañeros, el grupo hace que se genere más adherencia.

Entrevista N°2: “Arkham”.

¿Cómo surgió el nombre del gimnasio y cuando fue la fecha de apertura?

El nombre surgió en base a Arkham que es una referencia a la película de Batman, asociado al y la pica del logo es por un soldado que fue a la guerra solo con una lanza, entonces quedó como

que es un centro de lugar para todos los locos. El galpón del gimnasio se comenzó a alquilar en marzo de 2021, pero el gimnasio se inauguró el 21 abril del 2021

¿Cuáles son las dimensiones del gimnasio?

El galpón mide más o menos unos 13/14 metros de ancho por 20 mts de largo.

En cuanto a los aspectos financieros-económicos:

Antes de decidir realizar el gimnasio, ¿hubo asesoramiento con algún profesional de la administración/marketing o se dio por una oportunidad?

La idea del gimnasio se dio entre una charla entre 3 amigos que todos laburan dando clases de crossfit y decidieron que sería conveniente en un futuro trabajar de forma independiente.

¿Se realizó un plan de negocio o un esquema del proyecto?

No, buscaron un galpón para alquilar y desde ese momento fueron paso a paso viendo que se necesitaba, igualmente ya tenían una idea de lo que querían gracias a la experiencia de laburar de eso.

¿Cómo fue el financiamiento para poder abrir las puertas del gimnasio?

Cada uno de los dueños puso una parte de la inversión inicial y se repartieron distintos porcentajes.

¿Dónde compraron los materiales y equipamiento por primera vez?

Desde su experiencia las mejores marcas para trabajar era tanto Fénix como Taurus, ahí se compraron los materiales principales que son las barras y los discos, luego las dumbbell y ketbell que son de fundición, se buscaron las ofertas que había en el momento.

¿Abrieron el gimnasio con todos los materiales ya comprados o fue de a poco la adquisición del material?

Las primeras compras se dieron durante la pandemia o salida progresiva de esta, por lo que los cupos de clases no eran tantos y no se necesitaba tanto material, así que se compró lo básico para comenzar.

¿Se han asociado con otro gimnasio para comprar materiales? ¿Lo harían?

Siempre las compras fueron individuales como box. Ya que al ser 3 socios es difícil ponerse de acuerdo, y más al asociarse con otros.

¿Cuáles fueron las mayores dificultades u obstáculos que tuvieron/tienen?

El mayor problema es lidiar con la dueña del salón que se han tenido diferencias, así que se está buscando algún nuevo lugar por lo que, al no tener contrato garantizado por varios años, no se sigue invirtiendo en el salón con nuevas edificaciones. Obviamente que al comenzar tuvieron bastantes problemas para lograr completar todos los requisitos de comercio y la municipalidad.

¿Cuáles son los gastos mensuales del gimnasio? ¿Valores aproximados?

Gastos mensuales: wifi \$4000, luz \$15000, agua \$8000, Impuestos solo monotributo \$10000, seguro \$3500 cubre alumnos y profesores, Servicio de ambulancia \$4000, sistema de gestión \$2500, alquiler \$130.000, Gastos de limpieza \$30.000 (incluye alguien que va a limpiar 3

veces por semana), Gastos extras \$30.000 (como yerba- comidas grupales), Community Manager \$20.000. Y los profesores varían la cantidad de horas al mes, pero se paga \$1.000 la hora.

¿Trabajan con un contador?

En un principio tenían un contador mes a mes, pero ahora solamente tienen un contador amigo que los asesora en determinados asuntos y nada más.

¿Amortizan los materiales?

No, cuando tienen ganancias se reinvierten en más equipamiento, pero no amortizan.

¿Calculan el costo de oportunidad? ¿Pueden vivir solo con los ingresos del gimnasio?

Depende de si se busca solamente recuperar la inversión, si se puede vivir, ahora si quieres seguir reinvertiendo no. Igualmente, al ser 3 es más difícil vivir de un solo negocio.

¿Si pudieran dejar de dar clases para solamente administrar el gimnasio, lo harían?

La verdad que no, si se elige qué horarios de clases dar y cuáles no y estar más en el control de los profes, pero se elige vivir de esto.

¿Contratan gente sin el título de profesorado en educación física? ¿Qué valor tiene la hora?

Se prefiere elegir profesores recibidos ya que soluciona bastante los temas de papeles que pida tanto comercio como deportes, asique es lo ideal, igualmente hay excepciones. La hora en general es de \$800 a \$900 pero se acordó con los profesores pagar \$1.000 para mantenerlos motivados.

Con respecto a aspectos relacionados con el mercado que tiene el gimnasio:

¿Cuántos socios/clientes tienen mes a mes?

Actualmente (noviembre 2022) hay 110 socios que pagan una cuota mensual entre los atletas y las clases grupales.

¿Cuál es la temporada alta y cuál es la temporada baja?

En realidad, es bastante parejo durante todo el año, sin embargo, en diciembre y enero si baja un poco por las vacaciones.

¿Horarios pico?

Los horarios más demandados son 18 hs, 19 hs y 20 hs, también funciona mucho los horarios de 8:30 hs y 9:30 hs durante todo el año.

¿Cuántas veces a la semana?

Se divide así: un 60% va 3 veces por semana, un 30% va 2 veces por semana y el 10 % restante va entre 4 y 5 veces a la semana.

¿Cuál es el rango etario que más viene al gimnasio?

Los socios tienen entre 14 años a 60 años actualmente, pero la gran mayoría entra entre los 25 y 40 años.

¿Gastan en publicidad?

Como dijimos antes, contratan un community mensualmente que cuesta \$20.000 al mes y sube todo lo que ellos le pidan y luego se gasta \$200 pesos por día para publicitar la página tanto en Instagram como en Facebook, sin embargo, este gasto no es todos los meses.

¿Qué importancia se les da a las redes?

Son claves las redes, diría que un 9 sobre 10, por esto invertimos tanto.

¿Qué clases se ofrecen en el gimnasio?

Solamente damos clases de Crossfit y tenemos un entrenamiento especial para los que quieran competir en la disciplina.

¿La idea es mantenerlo así o hay posibilidad de ampliarlo o reducirlo?

La idea es mantenerse así, ya que es un box de crossfit y listo.

¿Cuáles son los motivos por el cual la gente viene a realizar los entrenamientos? ¿Se entrena por salud o por estética?

La gente por lo general viene al gimnasio por primera vez por un tema de estética, pero después se vuelve algo más importante y es por salud mental y si se van, siempre vuelven por bienestar.

¿Cuáles son los motivos por el cual la gente abandona el entrenamiento?

Lo que suele suceder es que la gente tiene una vida y comienza a priorizar otras cosas antes que el entrenamiento. También hay gente a la que la dinámica del crossfit les duele y se bajan.

¿Qué aspectos valora el cliente? ¿Precio o atención?

La clave está en el profesor y la relación con sus alumnos y el grupo, ese es el 90%, después también valoran la limpieza o el estado de los materiales, pero sobre todo es fundamental que les guste el profesor.

¿La gente prefiere clases grupales o individualizadas?

La gente prefiere clases grupales, pero sentirse individualizados y cuidados

¿Qué tipo de clases son las preferidas?

Las clases de Crossfit / funcional.

Entrevista N°3: "Switch".

¿Cómo surgió el nombre del gimnasio y cuando fue la fecha de apertura? ¿Cuáles son las dimensiones del gimnasio?

El nombre del gimnasio, "switch", fue elegido con la intención de transmitir la idea de transformar vidas a través de la actividad física y el esquí. El gimnasio abrió sus puertas el 15 de julio de 2015 y cuenta con dimensiones de 6 metros de ancho por 12 metros de largo, lo que suma un total de 85 metros cuadrados.

· En cuanto a los aspectos financieros-económicos:

Antes de decidir realizar el gimnasio, **¿hubo asesoramiento con algún profesional de la administración/marketing o se dio por una oportunidad? ¿Se realizó un plan de negocio o un esquema del proyecto?**

Antes de emprender el gimnasio, buscamos asesoramiento de profesionales en administración y marketing para evaluar su viabilidad. Se elaboró un plan de negocios sólido, que se adaptó para ofrecer clases personalizadas en casa a grupos de 1 a 2 personas durante la pandemia. Además, alquilamos un quincho de un amigo para ampliar nuestra oferta.

¿Cómo fue el financiamiento para poder abrir las puertas del gimnasio?

La inversión inicial provino de nuestros ahorros personales. Comenzamos con los materiales y equipamiento que adquirimos de la marca Gadnic. Iniciamos el gimnasio con un conjunto inicial de materiales y, gradualmente, adquirimos más equipamiento a medida que se necesitaba. No hemos establecido asociaciones con otros gimnasios para la compra de materiales, pero consideraríamos esta opción en el futuro.

¿Cuáles fueron las mayores dificultades u obstáculos que tuvieron/tienen?

Las mayores dificultades que hemos enfrentado se relacionan con los trámites administrativos, incluyendo los procedimientos municipales, afip, rentas y comercio. Para cubrir los costos iniciales, vendimos una propiedad.

¿Cuáles son los gastos mensuales del gimnasio? ¿Valores aproximados?

Los gastos mensuales del gimnasio incluyen el costo de wifi \$3000, electricidad \$12000, agua \$2000, impuestos \$8000, seguro \$5000, ambulancia \$5000, alarma \$7000, alquiler \$70000, entre otros.

¿Trabajan con un contador?

Sí, contamos con el apoyo de una profesional contable, que resulta ser mi hermana. Esta colaboración nos ha ayudado a mantener en orden la parte financiera del negocio.

¿Calculan el costo de oportunidad? ¿Pueden vivir solo con los ingresos del gimnasio?

Calculamos el costo de oportunidad de manera consciente. Los ingresos generados por el gimnasio nos permiten vivir cómodamente y cubrir nuestras necesidades financieras.

¿Si pudieran dejar de dar clases para solamente administrar el gimnasio, lo harían?

Actualmente, nuestra prioridad es dar clases, pero estamos abiertos a la posibilidad de delegar la enseñanza para centrarnos en la gestión del gimnasio si la situación lo requiere en el futuro.

¿Contratan gente sin el título de profesorado en educación física? ¿Qué valor tiene la hora?

Sí, contratamos a personas que no poseen el título de profesorado en educación física, siempre y cuando tengan el conocimiento necesario para la actividad que enseñan, como yoga. El valor de la hora de clase para estos profesores oscila alrededor de los 800 pesos. Cada profesor es responsable de su propia clase.

· Con respecto a aspectos relacionados con el mercado que tiene el gimnasio:

¿Cuántos socios/clientes tienen mes a mes?

Mantenemos una cifra constante de entre 72 y 75 socios/clientes, con una disminución a alrededor de 45-50 durante la temporada baja.

¿Cuál es la temporada alta y cuál es la temporada baja?

La temporada alta se sitúa entre el 15 de diciembre y enero, mientras que la temporada baja abarca los meses de agosto y septiembre. Durante la temporada alta, los horarios pico suelen ser de 16 a 21 horas, con la asistencia de los clientes tres o cuatro veces por semana. El rango etario de los clientes varía desde los 18 años hasta aproximadamente los 60, con un promedio de 30 años.

¿Gastan en publicidad? ¿Qué importancia se les da a las redes?

No hemos invertido en publicidad, aunque reconocemos la importancia de las redes sociales. Inicialmente, las redes no tuvieron un enfoque fuerte, pero planeamos asignar más recursos a la gestión de redes en el futuro. Buscamos un profesional que se encargue de mejorar nuestra presencia en línea.

¿Qué clases se ofrecen en el gimnasio?

Ofrecemos entrenamientos personalizados y clases de yoga. Nuestra intención es ampliar nuestra oferta en el futuro, incluyendo clases de funcional y pretemporada para equipos deportivos en enero.

¿Se entrena por salud o por estética?

La motivación varía, siendo un equilibrio entre entrenar por salud y estética, con un 50% de nuestros clientes buscando cada objetivo.

¿Cuáles son los motivos por los cuales la gente abandona el entrenamiento?

Las razones principales del abandono suelen ser la falta de compromiso, la relación con los profesores, y la dificultad de mantener una rutina de entrenamiento.

¿Cuáles son los motivos por los cuales la gente viene a realizar los entrenamientos?

Los clientes vienen principalmente en busca de mejoras en su rendimiento deportivo y para mejorar su apariencia física. Atraemos a un público diverso con diferentes objetivos.

¿Qué aspectos valora el cliente?

Nuestros clientes valoran la atención y el conocimiento de los profesores, aunque los materiales utilizados también son importantes, pero en menor medida. El precio también es un factor relevante para ellos.

¿La gente prefiere clases grupales o individualizadas? ¿Qué tipo de clases son las preferidas?

Nuestros clientes prefieren clases con un máximo de 8 a 10 personas para entrenamiento personalizado y entre 12 y 15 personas para las clases de funcional. La elección entre clases grupales e individualizadas depende de las preferencias individuales de cada cliente.

Entrevista N°4: "Halteras"

¿Cómo surgió el nombre del gimnasio y cuándo fue la fecha de apertura?

El nombre del gimnasio surgió de la abreviación de "halterofilia", que es el nombre del levantamiento olímpico, ya que la idea es que el gimnasio se especialice en esta disciplina. El gimnasio abrió sus puertas el 2 de marzo de 2022.

¿Cuáles son las dimensiones del gimnasio?

El gimnasio cuenta con un espacio cerrado de 8 metros por 8 metros y un espacio al aire libre de 12 metros por 8 metros. Además, tiene una recepción y baños para los clientes.

· Antes de decidir realizar el gimnasio, ¿hubo asesoramiento con algún profesional de la administración/marketing o se dio por una oportunidad? ¿Se realizó un plan de negocio o un esquema del proyecto?

El gimnasio se instaló en una casa que pertenece a los padres del creador del gimnasio, por lo que no se buscó asesoramiento externo. Sin embargo, el dueño del gimnasio, que también es profesor de educación física, había estado dando clases de levantamiento olímpico en su patio durante varios años, lo que le dio la idea de convertirlo en un gimnasio especializado en esa disciplina.

¿Cómo fue el financiamiento para poder abrir las puertas del gimnasio? ¿Dónde compraron los materiales y equipamiento por primera vez? ¿Abrieron el gimnasio con todos los materiales ya comprados o fue de a poco la adquisición del material?

Para financiar la apertura del gimnasio, se utilizaron los ahorros de la familia y se contó con la ayuda económica de los padres. Algunos de los materiales, como barras olímpicas y discos, ya estaban disponibles debido a las clases que se dictaban en el patio. Sin embargo, fue necesario realizar una inversión adicional en pisos, mancuernas y otros equipamientos. Estos se adquirieron a través de cuotas, permitiendo pagar en 4-5 pagos.

¿Cuáles fueron las mayores dificultades u obstáculos que tuvieron/tienen?

La mayor dificultad y demora estuvo relacionada con la obra y la puesta a punto del gimnasio, asegurándose de que todos los detalles estuvieran en orden. Durante este proceso, se llevaron a cabo los trámites y papeleos necesarios para cumplir con los requisitos legales y comenzar las actividades en regla.

· ¿Cuáles son los gastos mensuales del gimnasio? ¿Valores aproximados?

Los gastos mensuales del gimnasio incluyen el costo de luz (alrededor de 14 mil), impuestos (14 mil por trimestre), seguro (2,500), ambulancia (4,800), sindicato (2,000) y limpieza (28 mil, tres veces a la semana durante dos horas cada vez).

¿Trabajan con un contador? ¿Amortizan los materiales? ¿Tienen cuadro de resultados?

Sí, trabajamos con un contador, aunque no necesariamente todos los meses. Se realiza un balance anual y se utilizan los resultados para presentaciones. No se amortizan los materiales. En cuanto a los resultados, se monitorean y evalúan, pero no se tiene un cuadro de resultados en sí.

¿Calculan el costo de oportunidad? ¿Pueden vivir solo con los ingresos del gimnasio?

Se tiene en cuenta el costo de oportunidad, pero depende de si el dueño del gimnasio es también el profesor. En ese caso, es más factible vivir solo con los ingresos del gimnasio. Sin embargo, al contratar personal adicional, se vuelve más difícil. Tener un profesor adicional permite atender aspectos administrativos y cubrir posibles reemplazos por emergencias.

¿Si pudieran dejar de dar clases para solamente administrar el gimnasio, lo harían?

No, disfruta mucho de dar clases y mantenerse activo físicamente, por lo que no dejaría de dar clases para dedicarse exclusivamente a la administración del gimnasio.

¿Contratan gente sin el título de profesorado en educación física? ¿Qué valor tiene la hora?

La idea principal es contratar profesionales con el título de profesorado en educación física. Sin embargo, para actividades específicas, como calistenia, se aceptan docentes que tengan conocimiento especializado en el área. El valor de la hora de trabajo es de 1,200 pesos sin título y 1,500 pesos con título.

¿Cuántos socios/clientes tienen mes a mes?

Actualmente, el gimnasio cuenta con un promedio de 65 a 70 alumnos por mes, manteniendo una base constante de clientes. El punto de equilibrio se sitúa alrededor de los 50 socios.

¿Cuál es la temporada alta y cuál es la temporada baja?

La temporada alta se da entre los meses de agosto y noviembre, así como de febrero a mayo, cuando hay una mayor afluencia de clientes. Por otro lado, la temporada baja suele ser durante los meses de diciembre y enero, donde se registra una disminución en la cantidad de clientes.

¿Cuáles son los horarios pico y cuántas veces a la semana vienen los clientes?

Los mejores horarios se encuentran por la mañana, especialmente a las 8 y 9 am, principalmente durante los meses de clima agradable. Por las tardes, a partir de las 16 horas,

también se registra una mayor afluencia. En cuanto a la frecuencia semanal, la mayoría de los clientes asisten al gimnasio de 2 a 3 veces por semana, a excepción de aquellos que entrenan específicamente para levantamiento olímpico, quienes suelen venir todos los días.

¿Cuál es el rango etario que más frecuenta el gimnasio?

La asistencia al gimnasio abarca un amplio rango de edades. Hay varios alumnos de entre 12 y 16 años que acuden al gimnasio para aprender levantamiento olímpico. Además, en el resto de las clases, se pueden encontrar personas de todas las edades posibles, lo que muestra una diversidad en la comunidad del gimnasio.

¿Gastan en publicidad? ¿Qué importancia se les da a las redes sociales?

El gimnasio no realiza grandes inversiones en publicidad, pero sí se esfuerza en mantener presencia en las redes sociales, aunque no de forma constante. Se publica contenido y se realizan publicaciones, principalmente cuando alguien con habilidades en producción de contenido, como la hija, está disponible para colaborar.

¿Qué clases se ofrecen en el gimnasio? ¿La idea es mantenerlo así o hay posibilidad de ampliarlo o reducirlo?

El gimnasio ofrece clases de funcional-cross, levantamiento olímpico, calistenia y complemento deportivo, que es una especie de entrenamiento personalizado. La idea principal es mantener estas clases, pero siempre se está abierto a agregar actividades nuevas que sean demandadas por los clientes.

¿Se entrena por salud o por estética? ¿Usted entrena?

La motivación para entrenar puede variar de persona a persona. Algunos lo hacen por motivos de salud, buscando mejorar su condición física y bienestar general. Otros lo hacen por motivos estéticos, con el objetivo de mejorar su apariencia física. En cuanto al dueño del gimnasio, sí entrena, aunque no de manera constante. Lo hace por gusto, disfrute y por hábito.

¿Cuáles son los motivos por los cuales la gente abandona el entrenamiento?

Existen varios motivos por los cuales las personas abandonan el entrenamiento. Algunos de ellos incluyen la falta de continuidad o constancia en la práctica, motivos económicos que les impiden mantener la cuota, cambios en las estaciones del año que pueden afectar la motivación y la falta de conciencia sobre la importancia de llevar una vida activa.

¿Cuáles son los motivos por los cuales la gente viene a realizar los entrenamientos?

Las personas acuden al gimnasio por diferentes motivos. Algunos lo hacen por gusto, disfrutan de la actividad física y buscan mantenerse activos. Otros vienen con la necesidad de perder peso o mejorar su condición física en general.

¿Qué aspectos valora el cliente? ¿Precio o atención?

El cliente valora diversos aspectos al elegir un gimnasio. Además del precio de la cuota, que oscila entre 8,500 y 10,500 pesos, el trato y la atención recibida son importantes para ellos. La comodidad en las instalaciones y el ambiente agradable durante las clases también son valorados positivamente.

¿La gente prefiere clases grupales o individualizadas? ¿Qué tipo de clases son las preferidas?

En general, la gente tiende a preferir las clases grupales, ya que se crea un ambiente motivador y de compañerismo. Sin embargo, al ser un gimnasio especializado en levantamiento olímpico, hay muchas personas que son fanáticas de esta disciplina y optan por entrenamientos más individualizados y específicos.

Entrevista n°5: “Centro Bienestar”

¿Cómo surgió el nombre del gimnasio y cuándo fue la fecha de apertura?

El nombre del gimnasio surgió con la intención de no encasillarse únicamente en el rubro del fitness y abarcar otras áreas como la nutrición. El gimnasio abrió sus puertas el 5 de julio de 2021.

¿Cuáles son las dimensiones del gimnasio?

El local que se alquila tiene un total de 130 metros cuadrados, pero el espacio destinado al entrenamiento es de 50 metros cuadrados.

· En cuanto a los aspectos financieros-económicos:

¿Antes de decidir realizar el gimnasio, hubo asesoramiento con algún profesional de la administración/marketing o se dio por una oportunidad? ¿Se realizó un plan de negocio o un esquema del proyecto?

El proyecto del gimnasio fue desarrollado por dos socios, uno de ellos profesor de educación física y el otro diseñador, ambos familiarizados con el rubro del entrenamiento. No se contó con asesoramiento externo ni se realizó un plan de negocio formal, sino que se basaron en su experiencia y conocimiento del mercado.

¿Cómo fue el financiamiento para poder abrir las puertas del gimnasio?

El financiamiento inicial provino de los ahorros personales de los socios, quienes aportaron el 50% cada uno para cubrir los gastos iniciales.

¿Dónde compraron los materiales y equipamiento por primera vez? ¿Abrieron el gimnasio con todos los materiales ya comprados o fue adquiriendo el material de forma gradual? ¿Se han asociado con otro gimnasio para comprar materiales? ¿Lo harían?

Los materiales y equipamiento fueron adquiridos de forma gradual. Se realizaron compras en tiendas especializadas como Palermo Fitness - FM pesas y a través de páginas de Instagram buscando las mejores ofertas. No se realizaron compras conjuntas con otros gimnasios, ya que prefirieron adquirir los elementos según sus necesidades específicas.

¿Cuáles fueron las mayores dificultades u obstáculos que tuvieron/tienen?

Una de las mayores dificultades fue la demora en la obtención de la habilitación del gimnasio. Además, al abrir el gimnasio, coincidió con el comienzo de una nueva ola de la pandemia de COVID-19, lo que llevó a la prohibición temporal de la actividad durante las primeras dos semanas.

¿Cuáles son los gastos mensuales del gimnasio? ¿Valores aproximados?

Los gastos mensuales del gimnasio incluyen \$7,000 pesos para el servicio de wifi, \$25,000 pesos de luz, \$4,000 pesos para agua, \$9,000 pesos en impuestos, \$12,000 pesos para el sistema de alarma, \$200,000 pesos de alquiler, entre otros. Además, se destinan aproximadamente \$24,000

pesos para la limpieza, \$10,000 pesos para el mantenimiento del jardín y \$30,000 pesos para la gestión de las redes sociales. Se le suman los \$20,000 de gastos del contador.

¿Trabajan con un contador? ¿Amortizan los materiales? ¿Tienen cuadro de resultados?

Sí, trabajan con un contador que se encarga de llevar la contabilidad del gimnasio. No se realiza una amortización de los materiales, y actualmente no cuentan con un cuadro de resultados mensuales, sino que se realiza un balance anual para presentaciones y control de los ingresos y gastos.

¿Calculan el costo de oportunidad? ¿Pueden vivir solo con los ingresos del gimnasio?

Ambos socios viven de los ingresos generados por el gimnasio, y se considera que es rentable. Sin embargo, si ellos se encargan solamente de administrarlo no daría las ganancias suficientes.

¿Si pudieran dejar de dar clases para solamente administrar el gimnasio, lo harían?

Si bien preferirían reducir su carga horaria de clases, consideran importante estar presentes y no ausentarse del gimnasio. Disfrutan de dar clases y supervisar personalmente las actividades.

¿Contratan gente sin el título de profesorado en educación física? ¿Qué valor tiene la hora?

En general, se prefiere contar con profesionales titulados en educación física. Sin embargo, es más importante la idoneidad que el título. El valor de la hora de trabajo para los profesores titulados es de 1,500 pesos.

Con respecto a aspectos relacionados con el mercado que tiene el gimnasio:

· ¿Cuántos socios/clientes tienen mes a mes?

Actualmente, contamos con alrededor de 250 socios de las clases de funcional, y este número varía aproximadamente en más o menos 20 socios cada mes. El mínimo para mantener el funcionamiento del gimnasio es de 100 socios, pero para que sea rentable y sostenible, se necesitan más de 150 socios.

· ¿Cuál es la temporada alta y cuál es la temporada baja? ¿Horarios pico? ¿Cuántas veces a la semana? ¿Cuál es el rango etario que más viene al gimnasio?

La temporada alta para nuestro gimnasio suele ser de febrero a noviembre, mientras que la temporada baja corresponde a los meses de diciembre y enero, debido a las vacaciones de verano. Los horarios pico se encuentran principalmente en la tarde, a partir de las 16:00 horas, aunque también hay una afluencia significativa por las mañanas. La mayoría de nuestros clientes entrena de 2 a 3 veces por semana. En cuanto al rango etario, recibimos personas desde los 15 hasta los 60 años, y también ofrecemos clases específicas para adultos mayores.

· ¿Gastan en publicidad? ¿Qué importancia se les da a las redes?

La publicidad es una parte fundamental de nuestra estrategia de marketing. Anteriormente, nos ocupábamos de gestionar nuestras redes sociales internamente, pero ahora hemos contratado a un profesional especializado en el manejo de redes para darle mayor importancia y eficiencia a nuestras estrategias de promoción.

· **¿Qué clases se ofrecen en el gimnasio? ¿La idea es mantenerlo así o hay posibilidad de ampliarlo o reducirlo?**

Actualmente, ofrecemos clases de funcional, y también tenemos espacio disponible para la práctica de yoga y boxeo en horarios libres. Dadas las limitaciones de espacio en nuestro gimnasio, no es posible agregar más actividades, pero siempre estamos abiertos a evaluar posibles cambios y ampliaciones en el futuro.

· **¿Se entrena por salud o por estética? ¿Usted entrena?**

Nuestros clientes se motivan tanto por mejorar su salud como por cuestiones estéticas. Ambos aspectos son importantes para ellos. En mi caso, también entreno regularmente, principalmente por salud y por deporte, pero reconociendo que la estética también es un factor relevante para muchos de nuestros clientes.

· **¿Cuáles son los motivos por los cuales la gente abandona el entrenamiento?**

Existen varios motivos por los cuales algunas personas deciden abandonar el entrenamiento. Algunos de estos motivos incluyen la falta de gusto por el lugar, la realización de viajes o compromisos que dificultan la continuidad en el entrenamiento, la falta de constancia y el hecho de que algunas personas se alejan temporalmente pero luego vuelven al gimnasio.

· **¿Cuáles son los motivos por los cuales la gente viene a realizar los entrenamientos?**

La ubicación del gimnasio es un factor clave que atrae a las personas. Además, valoran el ambiente agradable y la buena energía que se respira en el lugar. También destacan la calidad y

profesionalismo de nuestros profesores, así como la buena dinámica y ambiente que se genera en las clases.

· **¿Qué aspectos valora el cliente? ¿Precio o atención?**

Nuestros clientes consideran que la cuota del gimnasio es accesible y económica. Sin embargo, lo que realmente valoran es el trato y la atención personalizada que reciben por parte de nuestro equipo. Creemos que es preferible tener una gran cantidad de clientes a precios accesibles que contar con pocos clientes a precios más elevados, ya que esto nos permite obtener un resultado satisfactorio para ambas partes.

· **¿La gente prefiere clases grupales o individualizadas? ¿Qué tipo de clases son las preferidas?**

Si bien, solamente ofrecemos clases grupales, creemos que hay una preferencia clara por las clases grupales, ya que fomentan el compañerismo, la motivación y la creación de lazos entre los participantes.

8. Referencias

(s.f.). Obtenido de OMS. Recomendaciones mundiales sobre actividad física para la salud, 2010:

<https://www.paho.org/es/documentos/oms-recomendaciones-mundiales-sobre-actividad-fisica-para-salud-2010>

Borello, A. (2000). *El plan de negocios*. McGraw-Hill Interamericana de Colombia.

Caurin, J. (27 de Julio de 2017). *Plan de operaciones de una empresa [+MODELO]*. Recuperado el 16 de Abril de 2023, de *Emprende Pyme*: <https://emprendepyme.net/plan-de-operaciones>

CEEI Centro Europeo de Empresas e Innovación. (s.f.).

Cucchi, D. (2011). *Herramientas del management para enfrentar la incertidumbre*. CENGAGE Learning Argentina.

Formulación de Proyectos Turísticos. Pautas para microemprendimientos. 2da Edición. (s.f.).

Obtenido de Academia.edu:
https://www.academia.edu/12886732/Formulaci%C3%B3n_de_Proyectos_Tur%C3%ADsticos_Pautas_para_microemprendimientos_2da_Edici%C3%B3n

Muniz Gonzalez, R. (2014). *Marketing en el siglo XXI* (5ta edición ed.).

Muñoz Razo, C. (2011). *¿Como elaborar y asesorar una investigacion de tesis?* Pearson Educacion.

Osterwalder, A. (s.f.). El lienzo del modelo de negocio. En *Generacion de Modelos de Negocios*.

PRIETO BEJARANO. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Obtenido de
https://www.academia.edu/22772054/GESTI%C3%93N_DEL_TALENTO_HUMANO_CO

Puente, O. (s.f.). *Qué es “El Círculo Dorado” de Simon Sinek y cómo podemos usarlo*. Obtenido de Dizalo: <https://dizalo.com/branding/que-es-el-circulo-dorado-de-simon-sinek-y-como-podemos-usarlo/>

Sautu. (2005). *Manual de metodología* (CLACSO ed.). Sautu.

Thompson & Peteraf. (2008). *Administración estratégica*.

Untitled. (s.f.). Obtenido de Campus Virtual - Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas - UNLPam:
https://campus.eco.unlpam.edu.ar/pluginfile.php/154367/mod_resource/content/1/Marketing%20Kotler-Armstrong.pdf