



Plan de negocios para la creación y promoción de “Aptitud Gym” en la ciudad de San Carlos de Bariloche

Nombre y Apellido: Jennifer Nygaard

Asignatura: Trabajo Final Integrador

Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas

Institución: Universidad Fasta

Docente: Mariela Mattio

Tema: Proyecto de un Gimnasio

Fecha de Entrega: Marzo 2022



Resumen Ejecutivo

En el presente plan de negocios se realiza un análisis completo sobre la creación de un gimnasio en la ciudad de San Carlos de Bariloche. El mismo, que llevará por nombre APTITUD GYM, ha sido pensado con la finalidad de satisfacer un nicho de mercado demandante de las nuevas tendencias de la actividad física y deportiva. El diagnóstico organizacional de la empresa de análisis aportará información del macroentorno y del microentorno apoyado en matrices permitiendo el estudio de cada uno de los puntos a tener en cuenta para el desarrollo del nuevo negocio.

APTITUD GYM busca posicionarse como el gimnasio preferido tanto de los residentes como de los turistas de la ciudad, de edades entre 17 y 65 años, fomentando el estilo de vida saludable y activo. Es por esta razón que la ubicación del gimnasio es crucial para alcanzar este mercado y deberá establecerse en el centro de la ciudad.

La competencia en el sector es limitada y susceptible de ser atacada por un nuevo competidor, ya que existe una demanda insatisfecha de un gimnasio de categoría, que ofrezca variedad de disciplinas deportivas y atención profesional especializada. El estudio de mercado demostró que las personas en las que se incluyen los habitantes del sector meta y habitantes de los sectores cercanos, podrían demandar los servicios de un gimnasio.

El plan de marketing fue diseñado de tal manera que cumpla con los objetivos propuestos, para hacer de APTITUD GYM el líder de los gimnasios de la zona. Las estrategias de promoción se centran en captar la atención de los usuarios mediante muestras gratuitas de los servicios a ofrecer, que se harán el día del lanzamiento y posteriormente como una actividad recurrente en diferentes periodos del año.

Se determinó la viabilidad económica y financiera del siguiente proyecto, contando para ello con una inversión inicial de \$ 4.379.094 , llegando a una VAN de \$ 695.891 y TIR del 46%, como así también los recursos y materiales necesarios para llevar a cabo el proyecto, arrojando resultados positivos, por lo cual se llega a la conclusión que el proyecto es viable. Se finaliza con una breve conclusión de porque conviene llevar a cabo el proyecto.

ÍNDICE

Resumen Ejecutivo	2
Introducción	8
La idea del Negocio.....	9
La empresa.....	9
Historia de sus miembros.....	10
Misión	11
Visión	11
Valores.....	11
Diagnóstico organizacional	11
Macroentorno	12
Análisis PESTEL	12
Matriz EFE de Aptitud Gym.....	15
Microentorno.....	16
Matriz EFI de Aptitud Gym	17
Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	19
Matriz de Evaluación del perfil competitivo.....	23
Análisis FODA	24
Análisis interno	24
Análisis externo	26



Análisis integral	30
Establecimiento de objetivos.....	30
Estrategias.....	30
Mercado objetivo	31
Segmentación de mercado	33
Metodología.....	33
Diseño de la investigación.....	33
La encuesta	34
Análisis de la demanda potencial.....	34
Conclusiones de la investigación	35
Desarrollo del nuevo negocio.....	36
Marca.....	36
Entrada en el mercado	37
Marketing mix	38
Producto/Servicio	38
Servicios estándar	39
Servicios Adicionales	41
Precio.....	42
Promoción/Comunicación	43
Distribución.....	45





Producción y operaciones	45
Ubicación	45
Lay out.....	47
Organigrama estructural.....	48
Recursos humanos.....	48
Descripción de las funciones.....	49
Tecnología utilizada	52
Recepción.....	52
Vestuarios.....	53
Salón abierto de musculación	53
Salón 1: Spinning/GAP/cardio/entrenamiento funcional	53
Salón 2: Nutrición – Kinesiología	54
Almacén.....	54
Compras	54
Requerimientos legales	55
Presupuesto	56
Inversión Inicial.....	56
Activos Fijos	57
Fuente de Financiamiento.....	59
Ingresos	59



Costos Fijos.....	60
Costos Variables	62
CMV	62
Flujo de fondos	64
Conclusión	65
Conclusiones Finales	65
Anexos.....	67
Anexo 1: Encuesta.....	67
Bibliografía.....	75

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Las 5 fuerzas de Porter	19
Ilustración 2: Estudio sobre actividad física en Bariloche	32
Ilustración 3: Servicios estándar.....	41
Ilustración 4: Servicios adicionales	42
Ilustración 5: Local comercial	46
Ilustración 6: Mapa Ubicación	46
Ilustración 7: Lay Out.....	47
Ilustración 8: Organigrama	48

Índice de tablas

Tabla 1: Matriz EFE.....	16
Tabla 2: Matriz EFI.....	17
Tabla 3: Matriz del Perfil competitivo.....	23
Tabla 4: Matriz FODA.....	28
Tabla 5: Inversión Inicial.....	56
Tabla 6: Equipamiento.....	57
Tabla 7: Proyección de ventas.....	60
Tabla 8: Costos fijos mensuales.....	61
Tabla 9: Costos Variables.....	62
Tabla 10: Sueldos Anuales.....	63
Tabla 11: Flujos de fondos de Aptitud Gym.....	64



Introducción

En estos tiempos donde la pandemia de Covid-19 nos ha obligado a estar aislados y la tecnología ha invadido por completo la vida de gran parte de la población mundial se ha incrementado el sedentarismo, el estrés y muchas enfermedades asociadas a dichos factores. Cada vez más personas buscan bienestar físico y emocional a través de diversas actividades deportivas y una sana alimentación. Teniendo en cuenta esto, un gimnasio en la ciudad de San Carlos de Bariloche podría ser un buen negocio ya que este es un nicho de mercado insatisfecho y poco explotado.

Un gimnasio atractivo en cuanto a sus instalaciones y calidad de servicios en el centro de la ciudad supondrá que mayor número de personas se motiven a desarrollar actividad física, no solo por salud sino para combatir el estrés y cambiar su vida sedentaria.

Es por este motivo se analizará llevar a cabo la inversión que será Aptitud Gym el cual ofrecerá al público en general diversas disciplinas físicas ajustadas a sus requerimientos y expectativas, con personal especializado para asesorarlos.

Uno de los objetivos del proyecto será competir con una lograda ecuación calidad/precio, apostando siempre al crecimiento de la actividad física regular. Para ello se cuenta con profesionales jóvenes y experimentados, dispuestos a llegar donde las necesidades de los clientes exijan. Otro objetivo para analizar la empresa, se basa en estudiar una estrategia eficiente de posicionamiento en el mercado.



La idea del Negocio

Puesta en marcha de un gimnasio en la ciudad de San Carlos de Bariloche, Rio Negro, ubicado en pleno centro de la ciudad, cercano a diversos puntos conocidos y concurridos como lo son: el hospital zonal, el shopping, las universidades, escuelas, hoteles, entre otros, donde se busca captar a residentes de la ciudad y turistas atraídos principalmente por la calidad del servicio, destacando la eficiencia y eficacia del personal preparado para ello.

Entre los muchos aspectos que diferenciarían a Aptitud Gym de sus competidores se hace énfasis en el entrenamiento personalizado, orientado hacia los objetivos de cada sujeto, como mejorar el rendimiento deportivo, ganar salud o bien tratar patologías preexistentes a través del entrenamiento físico. Para ello se partirá de una evaluación inicial en la que se puede, a través de la realización de una serie de ejercicios simples, determinar el estado físico actual del cliente y detectar fortalezas y debilidades en las cuales se trabajará durante el entrenamiento. Se realizará además una evaluación de antropometría donde se evaluarán 5 componentes del cuerpo: masa adiposa, muscular, ósea, visceral y piel, para poder tener mayor información del cliente.

Para realizar las rutinas de entrenamiento personalizado y las evaluaciones antes mencionadas, Aptitud Gym contará con profesionales de alto nivel: un equipo interdisciplinario entre los cuales se encontrarán licenciados en educación física, deportólogos, nutricionistas, kinesiólogos, masajistas, entre otros, realizando un abordaje integral de cada persona y su individualidad.

La empresa

El gimnasio se llamará Aptitud Gym y su objetivo será lograr un posicionamiento en el mercado, para llegar a ser líderes en el rubro de la actividad física, buscando bienestar, salud y belleza.



Historia de sus miembros

Inicialmente Aptitud Gym tendrá tres socios que deciden unir fuerzas para tener su propio emprendimiento, siendo ésta su principal motivación diaria. Juntos pretenden realizar su proyecto con entusiasmo y creatividad, pero sobre todo con actitud, ya que los tiempos que se están viviendo son desfavorables para muchos emprendedores del rubro. Las actividades sociales, que incluyen a los gimnasios, se han visto afectadas por la pandemia y existen varias razones por las que se cree comprometedor apostar a esta inversión. Sin embargo, se cuenta con un capital humano excepcional que se complementa perfectamente para el fin que los ocupa.

Ulises González Colombo, socio capitalista, es un joven inversionista y empresario, apasionado por desarrollar nuevos emprendimientos lucrativos en la ciudad. Desde hace 8 años es socio-gerente de una empresa de telecomunicaciones, y se ha encargado de manejar al sector técnico y financiero de la misma, obteniendo la experiencia y el conocimiento necesario para desarrollar nuevos proyectos.

Jemimah Nygaard, socia, quien aportará su fuerza de trabajo, es Profesora de Educación Física con orientación en montaña y Licenciada en Educación Física. Tiene experiencia como profesional y alta trayectoria personal en entrenamiento físico, especialmente en hockey pista, ya que desde los 7 años practica dicha actividad. Actualmente se desempeña como profesora de hockey y natación en dos reconocidos clubes de la ciudad.

Nicolás Dombay, socio, quien al igual que Jemimah pondrá a disposición su fuerza de trabajo, es Profesor de Educación Física con orientación en problemáticas educativas, con amplia experiencia como personal trainer. Además, es ayudante de cátedra de fisiología del entrenamiento y ha realizado cursos de especialización en entrenamiento funcional, entrenamiento de fuerza aplicado a los deportes, y la neurociencia aplicada al ejercicio, entre otros. Dado su extenso conocimiento de musculación del cuerpo humano trabajará con clientes que necesiten ejercicio físico adaptado y readaptación física (diabetes, hipertensión, sobrepeso, personas que han sufrido un accidente y

necesitan rehabilitación, realizando estudios específicos para cada usuario en particular a través de la deportología, en conjunto con un instituto médico de rehabilitación).

Los socios de Aptitud Gym apuestan a focalizarse en la innovación y el desarrollo de estrategias que comprometan a su personal a superarse día a día, con planes de capacitación permanente y conociendo los gustos y preferencias del sector, tratando de distinguirse y agregar valor al servicio.

Misión

Ofrecer un espacio integral que reúna las principales necesidades del cliente, estética, salud y bienestar.

Visión

Ser la mejor opción deportiva, brindando soluciones a través del ejercicio físico, comprometidos socialmente con la comunidad y el medio ambiente.

Valores

Compromiso: brindar a los clientes el mejor servicio personalizado en base a sus objetivos y capacidades reales.

Reconocimiento: premiar a los mejores clientes de la institución.

Motivación: alentar a los clientes al cumplimiento diario de las rutinas que se ofrece en el gimnasio.

Innovación: En cuanto a las rutinas y al método de entrenamiento, para la ejercitación de las personas.

Diagnóstico organizacional

Se llevará a cabo en primer lugar el análisis externo, que incluirá un análisis PESTEL (Macroentorno) y un análisis de las 5 Fuerzas de Porter (Microentorno).

Macroentorno

Análisis PESTEL

El análisis del macroentorno de una empresa es necesario para identificar aquellas variables externas que afecten a la actividad empresarial. Estas variables no solo afectan a la empresa, sino que también al conjunto de la sociedad y engloban cuestiones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales (PESTEL). Es fundamental realizar un buen análisis para evitar aquellas fuentes de peligro que puedan afectar al desarrollo de la empresa, y también aprovechar aquellas situaciones que podrían ayudar a alcanzar el éxito del proyecto.

Factores Políticos y legales

El sector del fitness se encuentra regulado por una serie de leyes que deben cumplirse para el correcto desempeño de sus tareas. La regulación política cada vez es más estricta en lo que se refiere a la formación de profesionales del sector y al desarrollo de negocios, por ello hay que considerar las siguientes leyes:

- Ley 20.655 para asegurar la adecuada formación y preparación física y el aprendizaje de los deportes en toda la población, fomentando el desarrollo de prácticas y competencias deportivas
- Ley 20.596 con el fin de obtener una licencia deportiva Argentina.

Factores Económicos

Debido a la pandemia de Covid-19 durante todo el año 2020 hubo un decrecimiento importantísimo en la actividad económica del país, por lo que será necesario conseguir créditos sustentables para pequeñas y medianas empresas.

El Banco Nación destinará 10 mil millones de pesos a una nueva línea de créditos para PyMEs a una tasa bonificada del 27,9 por ciento. El objetivo es generar un alivio en la situación financiera de los sectores productivos de todo el país para que puedan volver a crecer.

Las PyMEs son una parte fundamental de la producción en la Argentina. Son el 72% del empleo privado, y el 50 % del producto bruto interno. Es un paso importante, que

se suma a la moratoria impositiva, y a políticas que buscan mejorar los ingresos de los sectores más carenciados de la Argentina.

La línea de financiamiento busca apuntalar el capital de trabajo de micro, pequeñas y medianas empresas. Podrá destinarse a la adquisición de materias primas, pago de salarios y otros gastos. La tasa del 27,9 por ciento regirá para clientes integrales del Banco Nación. En el caso de las empresas que no lo sean, también habrá una tasa bonificada del 29,5 por ciento.

Factores Sociales

La sociedad actual cada día dispone de menos tiempo al llevar una vida alterada con una elevada carga de trabajo y estrés. Por ello, ha aumentado la búsqueda de la comodidad individual de modo que puedan realizar ciertas actividades sin que ello les lleve gran pérdida de tiempo.

También la tendencia del bienestar, que viene acompañada por una buena alimentación y ejercicio saludable para el cuerpo. En la sociedad actual la obesidad y la mala alimentación alcanzan un porcentaje alto y alarmante en Argentina, razón por la cual muchas personas buscan una solución a ello, dedicándose a la actividad física.

Es ahora cuando entra en juego el deporte, ya que es uno de los factores claves para reducir el estrés y demás trastornos, a parte de una buena alimentación y dormir bien. Hay muchos tratamientos que utilizan como remedio determinados ejercicios físicos, tanto aeróbicos como anaeróbicos, en lugar de fármacos. Por otro lado, se ha incrementado el interés en el cuidado y salud personal. La mayoría de la gente da especial importancia al tipo de alimentos que consume, buscando, por ejemplo, a la hora de hacer la compra aquellos que satisfagan sus necesidades: alimentos ricos en proteínas, bajos en calorías, etc.

Muchas personas acuden a los gimnasios buscando beneficios físicos como psicológicos, los cuales son variados dependiendo de cada persona. Los principales beneficios son los siguientes: conocer gente, conversar, salir de la rutina diaria, tener mayor flexibilidad, etc.

La filosofía de Aptitud Gym estará basada en el profundo respeto por las personas, por su salud y calidad de vida.

Se desarrollarán técnicas y habilidades para no perder el vínculo con el cliente, a través de plataformas digitales, ofreciendo un servicio personalizado en todo momento, y que el usuario elija el momento y lugar para realizar actividad física, pudiendo acceder desde su casa a las plataformas digitales y manejar sus tiempos como ellos dispongan.

Factores Tecnológicos

El desarrollo de las nuevas tecnologías tiene un peso importante en el sector del fitness al estar en pleno auge y crecimiento. Las máquinas que se encuentran hoy en día en los gimnasios son más sofisticadas y revolucionarias, ya que no solo tienen la función de proporcionar un buen desarrollo de la musculación o resistencia, sino que además brindan información sobre las condiciones físicas y parámetros bioquímicos del usuario (calorías quemadas, pulsaciones, etc.), indican rutinas de ejercicios y el peso recomendado en función del estado físico.

Muchos gimnasios premium cuentan con sofisticados softwares con la capacidad de gestionar todos los aspectos administrativos de los socios (pagos, matrículas, promociones...) además de diseñar programas de entrenamiento personalizados y dietas según el nivel y los objetivos de cada usuario como puede ser la hipertrofia, la pérdida de peso o la mejora de la resistencia. Los propios usuarios del gimnasio pueden acceder a dicha plataforma, ya sea vía internet o mediante una aplicación, de forma que puedan consultar cualquier información de interés como puede ser horarios de actividades, ocupación de salas o noticias del gimnasio, además de poder realizar el pago de la cuota o ponerse en contacto con el servicio de atención al cliente.

Algunas cadenas de gimnasios han comenzado a introducir en sus instalaciones las denominadas clases virtuales. Estas clases se imparten a través de una pantalla gigante en la que los alumnos pueden seguir las pautas de un instructor el cual no está presente físicamente, a diferencia de las actividades tradicionales en las que un monitor dirige la sesión.

Una de las ventajas de estas clases es la flexibilidad de horarios que se ofrece al cliente, ya que en un mismo día puede haber varias sesiones de la actividad deseada o también puede darse el caso de que el gimnasio ofrece la suscripción a la plataforma

de clases virtuales y se realiza la actividad que desees en el momento y lugar que quieras.

Otra ventaja es el costo que supone para el propietario del gimnasio la contratación de dicho servicio, que evidentemente será menor que contratando a varios monitores especializados en cada una de las actividades impartidas.

Factores Ecológicos

El desarrollo de las nuevas tecnologías tiene también un enfoque medioambiental, ya que se han desarrollado ciertos equipos capaces de generar electricidad de forma limpia. Es el caso de las bicicletas estáticas, las cuales llevan incorporado un generador en el eje de los pedales produciendo así electricidad mientras los clientes realizan ejercicio. De esta forma, con una cantidad no demasiado elevada de bicicletas, típica de una sala de spinning, se puede generar electricidad suficiente para abastecer un gimnasio. Esta idea innovadora la están implantando algunos gimnasios consiguiendo así un auto-abastecimiento energético sostenible. También se busca utilizar luces de bajo consumo, ya que el gimnasio necesita luz todo el día y así realizar un ahorro energético. Se busca ser una empresa certificada como "B" en donde se comprometen con cuidar y promover a los usuarios el cuidado del medio ambiente realizando actividades comprometidas con la ciudad.

Para concluir se deberá analizar en qué medida cada uno de estos factores macro ambientales podría influir positiva o negativamente, e intentar predecir qué va a suceder en un futuro, para tenerlo en cuenta a la hora de definir las estrategias de la empresa.

Matriz EFE de Aptitud Gym

La importancia de esta matriz está en la posibilidad de conocer el impacto de las oportunidades y amenazas que posee el gimnasio, determinando un resultado global que indica eficiencia o deficiencia en el desempeño externo de la organización.

Tabla 1: Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES			
	PESO PONDERADO	CLASIFICA- CIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Acceso a financiamientos	0.10	2	0.20
Servicio inclusivo a diferentes edades	0.15	3	0.45
Sector en crecimiento	0.15	3	0.45
Mayor demanda de personas que realizan act. física	0.05	3	0.15
Nuevas estrategias con el uso de internet	0.05	2	0.10
Nuevas tecnologías en el mercado	0.10	2	0.20
Subtotal	0,6		1,55
AMENAZAS			
Cultura del NO esfuerzo	0.05	2	0.10
Sedentarismo u obesidad en la población	0.05	4	0.20
Servicios sustitutos	0.10	4	0.40
Expansión de los competidores	0.10	2	0.20
Inestabilidad económica y política de la región	0.05	4	0.20
Presión Tributaria	0.05	2	0.10
Subtotal	0,4		1,20
TOTAL	1.0		2,75

Fuente: Elaboración propia (2021)

La matriz EFE indica que el Plan estratégico para la apertura del Gimnasio se encuentra en una posición favorable, las oportunidades son mayores que las amenazas, por lo tanto, se llega a la conclusión que el entorno externo es favorable.

Microentorno

Características

El negocio fitness se encuentra dentro de un sector en pleno auge, siendo esto algo favorable para el desarrollo y éxito del mismo. Al no ser un proyecto novedoso existen

algunos competidores que pueden poner en peligro dicho éxito de la organización, ya que a pesar de que las instalaciones cuenten con equipos novedosos y de gran calidad, existen otros gimnasios bien asentados con clientes fieles a los que será difícil de convencer para que acudan al centro. Éstos, ante un estado de incertidumbre debido a dicho compromiso con su club actual, serán los que determinen el éxito o el fracaso de la empresa, ya que los ingresos provendrán íntegramente de ellos.

Cifras generales de ventas

El sector del fitness ha experimentado un notable crecimiento en los últimos años debido fundamentalmente, como se comentó antes, a un cambio en el estilo de vida de la sociedad hacia el bienestar y la implantación de las nuevas tecnologías como son en este caso software avanzados para la gestión de la empresa y máquinas inteligentes o aplicaciones móviles para que los clientes cuenten con las mejores prestaciones del servicio. El porcentaje de ingresos estará condicionado por una buena campaña de marketing para demostrar que la empresa cuenta con los mejores equipos e instalaciones para una buena práctica del fitness y de esta forma captar nuevos clientes consiguiendo una buena penetración de mercado.

Por otro lado, las personas de hoy en día se preocupan más por su estado físico y por comer de forma saludable, lo que ha provocado que las visitas a nutricionistas aumenten. Teniendo en cuenta esto se puede concluir que la gente está dispuesta a invertir dinero por su propio bienestar. Esto también hace pensar que el incluir un servicio de nutricionista en el negocio supondría un aumento de los beneficios.

Matriz EFI de Aptitud Gym

Permite conocer el grado de eficiencia a nivel interno y para esto se debe tener en cuenta el siguiente orden para identificar las fortalezas y debilidades:

Tabla 2: Matriz EFI de Aptitud Gym

FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO PONDERADO	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS			

Asesoramiento con instructores capacitados	0.10	4.0	0.40
Infraestructura y tecnología de última generación	0.05	3.0	0.15
Oferta de disciplinas físicas modernas	0.05	4.0	0.20
Ubicación estratégica	0.10	4.0	0.40
Servicio de calidad	0.05	3.0	0.15
Página Web de la empresa	0.05	3.0	0.15
Horarios flexibles	0.05	3.0	0.15
Precios competitivos	0.05	4.0	0.20
DEBILIDADES			
Ausencia de clientes al ser un negocio nuevo	0.05	2.0	0.10
Inversión elevada	0.05	2.0	0.10
Dificultad para realizar marketing	0.05	2.0	0.10
Dificultad para acceder a créditos	0.10	1.0	0.30
Marca no reconocida	0.05	2.0	0.10
Competencia externa	0.10	2.0	0.20
Cientela no consolidada	0.05	2.0	0.10
Temporadas altas y bajas	0.05	2.0	0.10
TOTAL	1.0		2.90

Fuente: Elaboración propia (2021)

Valores de Calificación: Debilidad Mayor 1, Debilidad Menor 2, Fuerza Menor 3, Fuerza Mayor 4

Análisis: La matriz de evaluación de factores internos (EFI) de Aptitud Gym presenta un cuadro de totales ponderados de 2,90 cifra que evidencia una condición por encima de la media base de 2.5. Esto demuestra que el gimnasio es un proyecto sólido, vale la pena destacar que el factor diferenciador con sus competidores son sus máquinas, equipos y servicio, los cuales son ofertados con los mayores estándares de calidad posible, permitiendo destacarse entre los gimnasios de la ciudad. También cuenta con ciertas debilidades propias de ser nuevos en el mercado, lo que a mediano y largo plazo permitirá revertir la situación. Si bien el proyecto presenta un porcentaje ponderado por encima de lo normal, se buscará la manera de contrarrestar las falencias del proyecto e implementar estrategias que mejoren el desempeño

organizacional de manera que Aptitud GYM logre liderar el mercado de los centros de acondicionamiento físico en la ciudad.

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Ilustración 1: Las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Internet (2021)

Poder de negociación de los clientes

Alto. Dado que gran parte de los potenciales clientes a los que apunta Aptitud Gym ya asiste a gimnasios y/o centros deportivos cercanos será necesaria su captación para garantizar la subsistencia y el éxito del negocio ya que representarían gran parte de los ingresos.

Se apostará a una fuerte y buena campaña de marketing en la que se ofrecerán descuentos por pago contado, por grupo familiar, y mayor descuento por pago anticipado, reservando así 3 o 6 meses adelantados. Se aprovechará la cercanía con el hospital y se hará un descuento al personal de salud y a estudiantes universitarios que acrediten certificado de alumno regular. Se ofrecerán promociones para servicios de kinesiología y nutrición, de modo de persuadirlos para que conozcan las instalaciones, los servicios, la atención y el equipo de trabajo que se ofrece.

Poder de negociación de los proveedores

Bajo. Los proveedores son aquellas empresas que abastecen el negocio con bienes que serán utilizados para satisfacer las necesidades de los clientes. Estos bienes serán todo el equipo del gimnasio (máquinas de musculación, mancuernas, bicicletas estáticas, cintas de correr, bancos, espaldas...), ropa deportiva, productos alimenticios y bebidas.

Cada uno de estos proveedores pertenece a distintos sectores con diferentes competencias. En el caso del equipo para el gimnasio, existe una gran cantidad de proveedores entre los que elegir, cada uno ofrece distintas opciones para la financiación del equipo. La diferencia de precios entre unos y otros suele variar poco debido al exceso de oferta que hay dentro de este sector por lo que su poder de negociación es reducido. En cuanto a los productos alimenticios hay una amplia gama de proveedores a considerar, algunos de ellos dedicados al sector fitness con productos como: bebidas energéticas, suplementos deportivos (batidos proteicos, barras energéticas entre otros), alimentos bajos en calorías, etc. Los precios de la industria varían según la calidad de los productos y la reputación de la marca pero su poder de negociación es bajo dada la oferta actual. Se podrá elegir los proveedores que se adecuen al presupuesto y calidad requerida. En caso de que se opte por compras en grandes cantidades adquirirán un papel más importante aquellos que ofrezcan descuentos.

También han surgido variedad de marcas de ropa deportiva dando como resultado precios competitivos. Es por esto que se buscará el mejor precio entre los proveedores cuyas prendas sean de excelente calidad, apostando a que la experiencia del consumidor sea buena y considere volver a comprar.

Amenaza de nuevos competidores

Moderado. La posibilidad de que aparezcan nuevos competidores es algo que hay que tener muy en cuenta ya que puede suponer el fin del negocio. Por ello hay que tener claro cuál es el público objetivo y lanzar una potente campaña de marketing para atraer la atención de los usuarios y que de esta forma acudan a conocer las instalaciones. Una vez que el gimnasio esté en marcha, con un determinado número

de clientes, hay que seguir promocionando la marca y realizar un seguimiento de la satisfacción de los socios (mediante encuestas o entrevistas) con el fin de asegurar su complacencia con la empresa. Si esto se lleva a cabo correctamente se conseguirá clientes fieles y por tanto, la probabilidad de pérdida de los mismos ante nuevos competidores en la zona, se verá reducida.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que, al ser una empresa nueva, se tendrán muchos gastos para la puesta en marcha y equipamiento del local y los gimnasios que ya estén asentados tendrán mayores ventajas. Por ello, la estrategia será ofrecer un servicio de gran calidad que supere con las expectativas de los clientes y así se conseguirá una clara diferenciación con la competencia.

Amenaza de productos sustitutos

Moderado. No hay que pasar por alto otras actividades o productos que puedan influir en el crecimiento del negocio. La amenaza de estos productos sustitutos disminuirá si se ofrece un valor agregado respecto de la competencia. En aptitud Gym se apuesta a incluir las siguientes actividades:

Deportes al aire libre. Se busca ofrecer una experiencia más placentera y en contacto con la naturaleza mediante la práctica de actividad física en espacios abiertos. Los clientes podrán desconectar más rápidamente de sus preocupaciones cotidianas realizando una actividad saludable en entornos naturales. Algunos ejemplos podrían ser el running, ciclismo, caminatas a la montaña, remo y muchas actividades más que son practicadas por una gran cantidad de personas que intentan estar en forma y al mismo tiempo conectarse con la naturaleza que rodea a Bariloche.

Áreas de fitness en parque públicos. Hoy en día está de moda incorporar zonas de fitness en los parques públicos, donde se pueden encontrar equipos no muy sofisticados pero que ofrecen servicios similares a los que se hallan en un gimnasio. En ellos se pueden llevar a cabo prácticamente cualquier ejercicio de musculación que se pueda hacer en un gimnasio, con la ventaja de estar al aire libre. Esta propuesta estará limitada por las malas condiciones climatológicas que pueden presentarse.

Gimnasios online. Se incluirá una plataforma online para que los socios puedan acceder a una gran cantidad de ejercicios y actividades desarrolladas por

profesionales disponibles las 24 horas del día todos los días del año, de manera que pueda practicarse donde el cliente quiera y en cualquier momento. Estos servicios adicionales anteriormente mencionados aumentarán el valor del negocio superando las expectativas de los potenciales clientes, consiguiendo así una fidelización de los mismos y por lo tanto la amenaza de productos sustitutivos se verá reducida.

Competidores actuales

Alto. Esta rivalidad con la competencia se desarrolla con el objetivo de mejorar la posición del gimnasio, utilizando tácticas como la diferenciación en precios, calidad de los servicios prestados con rutinas y seguimiento personalizado, nuevas tecnologías, atención al cliente, destacando la imagen del local, preparadores físicos jóvenes que buscarán motivar a los usuarios.

Se contará con servicios adicionales como kinesiología, nutricionista, deportología para realizar un seguimiento, no tan solo físico sino integral.

La localización también será un factor a destacar, ya que se ubicará en pleno centro de la ciudad, cerca del shopping, hospitales y zonas donde concurren tanto residentes como turistas.

Dentro de las Ventajas competitivas del sector se analizarán aquellos puntos fuertes que caractericen a la competencia y sobre los que habrá que actuar a través de una buena campaña de marketing y un minucioso plan estratégico, con el fin de disminuir sus valores.

Se tendrán en cuenta aquellos aspectos desfavorables de la competencia que además servirán de ayuda para elaborar un plan de marketing adecuado.

Resumiendo la matriz, todos los proveedores que abastecen el negocio con aquello que se necesita para conseguir el buen funcionamiento y posterior éxito, no poseen mucho poder a la hora de negociar la política de precios. Esto es algo favorable ya que, en función de los objetivos y necesidades, se escogerá el proveedor que más convenga.

Se pueden distinguir diferentes grados de rivalidad entre la competencia y esto dependerá en mayor proporción de la calidad de los servicios prestados y del precio de los mismos.

Con respecto a la amenaza de productos sustitutos se trabajará para diferenciarse del resto, con salidas recreativas 1 vez al mes, a distintas montañas, running, ciclismo para ofrecer esparcimiento y poder conectarse con la naturaleza.

Se trata de satisfacer las necesidades de los clientes, para poder retenerlos y que sigan fieles a través del tiempo, estimulándolos, ayudándolos y protegiendo su salud.

Matriz de Evaluación del perfil competitivo

Mediante esta matriz se busca analizar la competencia existente del proyecto de gimnasio, determinando aquellos factores que inciden en la prestación del servicio, en cuyo resultado se van a indicar la entidad con mayor o menor perfil de posicionamiento o competitividad a nivel local.

La información se obtuvo a través de la observación directa, determinando que los principales competidores serían Skeip y Vértice 7 los cuales se han posicionado como centros líderes por sus servicios en la ciudad.

Tabla 3: Matriz del perfil competitivo de Aptitud Gym

FACTORES DE ÉXITO	Ponderac	Aptitud		Skeip		Vértice 7	
		Clasific	Result	Clasif	Result	Clasif	Result
Servicio Personalizado	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
Infraestructura física	0.10	4	0.40	3	0.45	4	0.40
Ubicación geográfica	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
Diversificación de servicios	0.15	4	0.60	3	0.45	4	0.60
Entradas de nuevos competidores con costos más bajos	0.10	2	0.20	2	0.40	2	0.20
Competitividad de precios	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20
Publicidad y Propaganda	0.15	3	0.45	2	0.30	3	0.45
Equipos y máquinas	0.15	4	0.60	2	0.30	4	0.60

última Tecnología							
TOTAL	1.0		3.35		3.10		3.45

Fuente: Elaboración propia (2021)

Como resultado se logra obtener con el promedio mayor de ponderación de 3.45 puntos para el Gimnasio Vértice 7, por presentar cualidades sobresalientes frente a sus competidores como la tecnología que posee en sus máquinas y equipos, al ser uno de los más nuevos en el mercado. De igual forma por encontrarse ubicado en un sitio estratégico, en pleno centro de la ciudad, así como la accesibilidad de todos los puntos de la ciudad, lo que le permite obtener una interacción directa con los clientes y visitantes.

Con una calificación de 3.35 puntos se encuentra Aptitud Gym, pero resalta que sobresale en algunos puntos por encima de sus competidores, los cuales se puede notar en la infraestructura y el servicio personalizado, innovación en máquinas y equipos.

Se procura obtener una armonía que permita que el gimnasio sea conocido tanto por la calidad de su infraestructura como también en la atención personalizada.

Análisis FODA

El análisis FODA permite conocer el estado del negocio. Este análisis trata de identificar los aspectos positivos y negativos tanto a nivel interno como externo de la empresa. Por ello, hay que distinguir entre fortalezas y debilidades a nivel interno y oportunidades y amenazas a nivel externo. A continuación se analizará uno por uno cada uno de estos puntos:

Análisis interno

Fortalezas:

1- Infraestructura y tecnología de última generación: el gimnasio contará con nuevas y cómodas instalaciones y equipos de gran calidad que superarán las expectativas de los clientes.

2- Precios y Horarios flexibles: el horario de las diferentes actividades en el gimnasio será variado para que el cliente pueda elegir la hora que le convenga. Además, el gimnasio estará abierto la mayor parte del día, de 8:00-22:00 de lunes a viernes y de 8:00 a 14:00 los sábados.

Se ofrecerá un servicio de gran calidad a un precio accesible teniendo en cuenta el poder adquisitivo de la población de Bariloche y alrededores. Además, se ofrecerán precios alternativos en función de los servicios / frecuencias semanales que el cliente quiera contratar.

3- Ofertas de disciplinas físicas modernas: puesto que la satisfacción del cliente es lo más importante, el gym ofrecerá distintas actividades en función de las necesidades / preferencias de cada miembro.

4- Asesoramiento con instructores capacitados: el personal que trabajará en el gimnasio tiene formación profesional, además de ser grandes amantes del deporte, y tienen gran admiración por su trabajo.

5- Ubicación estratégica: la actividad se desarrollará en pleno centro de la ciudad, en cercanía con el shopping y el hospital lo cual permite que sea un lugar donde pase mucha gente.

6- Servicio de calidad: se destacará por la atención personalizada y equipos de última generación.

7- Página web de la empresa: se desarrollará una página web para interactuar con los clientes, ofrecer los productos y servicios del gimnasio.

Debilidades:

1- Dificultad para realizar acciones de marketing: al ser un gimnasio nuevo, y por lo tanto desconocido en el sector, no tiene capacidad económica para hacer campañas potentes de marketing. Es un proceso costoso.

2- Ausencia de clientes al ser un negocio nuevo: hay que tener en cuenta que se trata de una nueva empresa dentro de un sector ya explotado en la zona, sin posibilidad de asegurar la cantidad de clientes que acudirán al gimnasio. De aquí la importancia de realizar una buena campaña de marketing aunque ello suponga un esfuerzo económico extra, por lo observado en el ítem anterior.

3- Inversión elevada: la calidad de las instalaciones y la amplia oferta de servicios del gimnasio hace que se requieran grandes espacios y los estándares de calidad sean elevados, lo cual supone una gran inversión inicial para cumplir con la idea de negocio. El crecimiento del negocio puede verse obstaculizado debido a la dificultad para conseguir financiación.

4- Temporadas altas y bajas: el sector del fitness tiene una menor demanda en los meses de verano y durante las fiestas de fin de año, debido a que son épocas en que la mayor parte de la población decide hacer más actividades al aire libre, descansar o vacacionar. Será necesario estudiar alternativas para intentar retener o captar más clientes en estas fechas a través de ofertas tentadoras y/o beneficios adicionales.

5- Competencia externa: Los gimnasios de los alrededores son una competencia fuerte para el gimnasio, se buscará de atraer nuevos usuarios con promociones.

6- Marca no reconocida: al ser un negocio nuevo en el mercado, los primeros meses cuesta incorporarse hasta ser reconocidos por la población.

Análisis externo

Oportunidades:

1- Nuevas tecnologías en el mercado y estrategias con el uso de internet: la tecnología está en constante desarrollo. Esto debe ser aprovechado para mejorar los servicios prestados a los clientes por ejemplo, con la compra de máquinas innovadoras del sector, el desarrollo de la página web, aplicaciones y demás canales de comunicación con el cliente (como redes sociales y WhatsApp) para aumentar la interacción gimnasio-clientes y ofrecer toda la información

necesaria sobre los servicios disponibles. Estas herramientas digitales mencionadas anteriormente también contribuyen con las campañas de marketing.

2- Servicio inclusivo a diferentes edades: el modelo de este gimnasio está orientado a clientes de todas las edades y distintas condiciones físicas. Existen personas que nunca han acudido a un gimnasio y otros que sí lo han hecho, pero terminan abandonando por insatisfacción con el servicio, profesionales o por no ver resultados a corto plazo. Esto hay que aprovecharlo creando una estrategia de negocio que capte a este perfil de personas.

3- Mayor demanda de personas que realizan actividad física: la actividad fitness creció significativamente en el último tiempo debido a la necesidad de la gente de mejorar su salud y aspecto físico. Más personas tienden a buscar gimnasios para tener un estilo de vida saludable y activo.

4- Sector en crecimiento: en los últimos años, como se mencionó antes, ha crecido la demanda de gimnasios ya que las personas buscan un lugar para realizar actividad física con el acompañamiento y la guía de profesionales.

5- Accesos a financiamiento: varios bancos ofrecen préstamos para Pymes con bajo interés para fomentar el crecimiento de la industria argentina, dada la situación de los últimos meses de poca actividad económica del país, principalmente debido a la pandemia. Estas acciones son impulsadas por el gobierno nacional, lo cual supone mayores facilidades de acceso.

Amenazas:

1- Expansión de los competidores: el foco de esta competencia se halla en la política de precios como se ha comentado anteriormente. Los competidores más fuertes son los gimnasios de mayor antigüedad que cuentan con clientes fieles a los que será difícil convencer para que cambien de gimnasio.

2- Inestabilidad económica y presión tributaria: a pesar de la tendencia de la población a llevar una vida activa (para combatir el sedentarismo y la obesidad) que ha impulsado al sector fitness, la actividad económica en general continúa

afectada: el desempleo es una amenaza para el negocio ya que la gente no dispone de ingresos suficientes para gastos no esenciales. Los impuestos cada vez son más altos y desmotiva a realizar nuevas inversiones en el país.

3-Servicios sustitutivos: las alternativas de ocio son cada vez más abundantes por lo que las personas pueden ocupar su tiempo libre de diversas maneras realizando todo tipo de deportes (fútbol, básquet, running, etc...). Además, las nuevas tecnologías también compiten con los gimnasios poniendo a éstos últimos en peligro de extinción, debido al desarrollo de aplicaciones, páginas web y canales de Youtube que permiten realizar todo tipo de actividades en cualquier lugar.

4-Sedentarismo y obesidad en la población: vivimos en una sociedad en la que cada vez hay más obesidad y problemas de salud (enfermedades crónicas, entre otras dolencias) debido a un estilo de vida sedentario incluso en jóvenes y niños. Una razón de esto es que cada vez hace falta menos esfuerzo para realizar las tareas del día a día (home office, entretenimiento y educación online, atención online de gran variedad de comercios, delivery, etc.), confinando a gran parte de la población a permanecer sentados muchas horas al día.

5-Cultura del NO esfuerzo: muchas personas que quieren obtener grandes resultados en poco tiempo, se apuntan al gimnasio durante un corto periodo y con la ayuda de ciertos productos (como suplementos proteicos deportivos) o dietas restrictivas consiguen tales resultados. Sin embargo, no son conscientes de que es perjudicial para su salud ya que someten al cuerpo a una intensidad de ejercicio muy elevada y no nutren su cuerpo adecuadamente. Por ello, el mundo del fitness debe combatir con esta amenaza concientizando del riesgo que supone esta forma de realizar ejercicio.

Tabla 4: Análisis FODA

MATRIZ FODA			
		FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
Factores Internos	FORTALEZAS	-Asesoramiento con instructores capacitados y de primer nivel.	
	DEBILIDADES		-Ausencia de clientes al ser un negocio nuevo. -Dificultad para realizar acciones de marketing
Factores Externos	FORTALEZAS		
	DEBILIDADES		



	<ul style="list-style-type: none"> -Oferta de disciplinas físicas modernas. -Infraestructura y tecnología de última generación. -Precios y horarios flexibles. -Página web de la empresa. -Ubicación estratégica. -Servicio de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> -Temporadas altas y bajas. -Inversión elevada -Marca no reconocida. -Clientela no consolidada -Competencia externa
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Acceso a financiamientos -Servicio inclusivo a dif. edades -Sector en crecimiento -Mayor demanda de personas que realizan act. Física -Nuevas tecnologías en el mercado. -Nuevas estrategias con el uso de internet 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> · Ofrecer disciplinas físicas adecuadas para niños y adultos mayores con profesionales capacitados. · Brindar disciplinas físicas actuales y que gozan de aceptación por los usuarios. · Utilizar la infraestructura y tecnología del gimnasio para atraer a los usuarios del sector y de sectores cercanos. · Diseñar programas de seguimiento de rutinas a los usuarios, con una dieta equilibrada. 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <ul style="list-style-type: none"> · Aplicar a préstamos otorgados por entidades . · Aprovechar las instalaciones y servicios para atraer a usuarios de sectores cercanos. · Realizar publicidad y promoción.
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> .Expansión de competidores .Cultura del NO esfuerzo .Servicios sustitutos. .Sedentarismo y obesidad en la población .Inestabilidad económica y política en la región. -Presión tributaria. 	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <ul style="list-style-type: none"> · Fidelizar a los usuarios. · Ofrecer tendencias actuales y un servicio de excelencia para destacarse de loscompetidores. 	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Capacitación constante del personal para retener y atraer a los usuarios.

Fuente: Elaboración propia (2021)

En conclusión, la matriz FODA permite identificar, de manera rápida y resumida, las oportunidades de mejora que el gimnasio necesitará aprovechar para alcanzar mayores niveles de competitividad y crecimiento. De igual forma, señala las amenazas presentes en el entorno que deben ser medidas y analizadas para formular planes de acción acordes que puedan disminuir o eliminar el impacto negativo que podrían tener sobre la organización. Se resalta la atención que se debe prestar al recurso humano y a los procedimientos de control y evaluación, mejorando los resultados obtenidos y mejorando su capacidad competitiva, capturando la atención de más clientes potenciales y fidelizando aquellos que ya lo serán.

Análisis integral

Establecimiento de objetivos

En el corto plazo

- Lograr captar el 0,30% de los usuarios de la localidad de Bariloche en el primer año.
- Conseguir que el 50% de los clientes consuman los servicios extras en los primeros 6 meses.

En el mediano plazo

- Lograr un aumento de las ventas de un 30% durante el año 2022.

En el largo plazo

- Alcanzar una rentabilidad neta del 20 % durante el año 2023.

Estrategias

Corporativa: Ser una empresa reconocida por tener las mejores instalaciones, así como los profesionales más capacitados para proporcionarles un mejor servicio y atención a los clientes.

Funcional: Dentro del área de servicios adicionales establecer paquetes económicos que sean accesibles para los usuarios.

De negocios: Asociar el gimnasio con una institución médica.

Se opta por esta estrategia porque ésta hará al proyecto más competitivo ante el resto de los gimnasios, ya que se contará con un servicio adicional: una institución médica especializada en sobrepeso. Esta institución ayudará a los clientes a llevar un control de su peso y un régimen alimenticio, agregando valor a los servicios de gimnasio y ahorrándoles a los usuarios tiempo y dinero al brindarles un abordaje de su salud integral en un mismo lugar.

Liderazgo total en costos: tener en cuenta nuevas estrategias para que los clientes elijan a Aptitud ante nuevos competidores o tecnologías sustitutas, ofreciendo los mejores servicios con un precio estable y accesible, dándolos a conocer a través de publicidades.

Liderazgo en diferenciación: los aparatos y equipamientos deportivos deberán ser modernos y tecnológicamente innovadores, dando al gimnasio una imagen vanguardista, de calidad y superioridad frente a sus competidores.

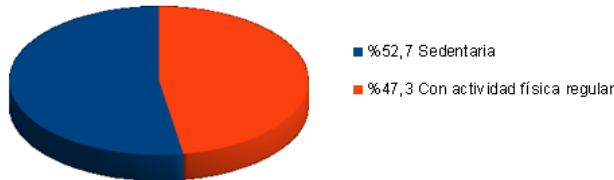
Mercado objetivo

Argentina se encuentra dentro de los 5 primeros países con creciente demanda de entrenamiento fit, y hábitos saludables, entrenamiento físico personalizado y/o adaptado. Este auge no solo es en este país, sino a nivel mundial.

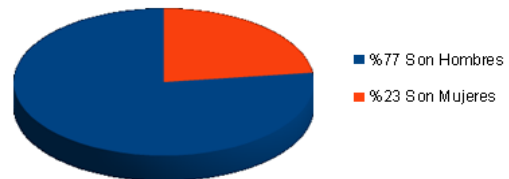
Ilustración 2: Estudio sobre actividad física en Bariloche

Estudio sobre actividad física en la población de la ciudad de San Carlos de Bariloche

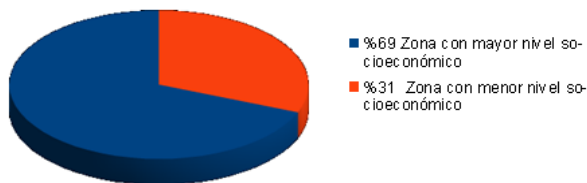
Calidad de vida en las personas encuestadas



Genero de las personas que realizan actividad física regular



Personas con actividad física regular



Fuente: IECS (Instituto de efectividad clínica y sanitaria). Estudio realizado en San Carlos de Bariloche, provincia de Río Negro, y publicado en la revista científica *Global Heart*.

Fuente: Sociedad Argentina de Cardiología. Estudio de relevamiento de factores de riesgo cardiovascular en Bariloche. Dres. MATÍAS CALANDRELLI, 1, MARÍA EMILIA SAAVEDRA, MARIANO TREVISÁN, MARÍA ELISA ZGAIR, MARISA PAROLA, DANIEL FERRANTE

Fuente: Datos obtenidos de internet (2021)

Según el estudio mostrado en el gráfico, realizado en la ciudad de San Carlos de Bariloche sobre riesgo cardiovascular, se observa que hay un 50 % de la población que tiene sobrepeso u obesidad. Si bien la cifra es muy grande, debido al sedentarismo general de la ciudad, este proyecto tiene como finalidad motivar a la comunidad sobre hábitos saludables y cambios alimenticios con un entrenamiento funcional, para ejercitar el cuerpo diariamente y ofrecer rutinas personalizadas, de acuerdo a cada requerimiento específico.

El mercado objetivo al que apunta este proyecto son usuarios que realicen ejercicio físico, y aquellos que necesiten ejercicio físico adaptado por tener problemas específicos como diabetes, hipertensión, sobrepeso, personas que han sufrido un accidente y necesiten rehabilitación, realizando estudios específicos para cada usuario en particular a través de la deportología, en conjunto con un instituto médico de rehabilitación. También para aquellos aficionados del deporte que necesiten un personal trainer, que quieran llevar adelante una vida saludable, que necesiten cambiar sus hábitos alimenticios, etc.

Segmentación de mercado

El segmento del mercado al cual se dirige Aptitud Gym es a los sectores de la población que tengan entre 17 y 65 años de edad. Dentro de este segmento se busca atraer convenios con empresas, instituciones médicas y además a todo tipo de segmentos que deseen realizar una actividad deportiva.

Datos del último censo, indica que la ciudad de San Carlos de Bariloche cuenta con 166.443 habitantes, dentro de los cuales se encuentran 83.462 hombres y 82.981 mujeres.

El público que se abarcará son personas de 17 a 65 años de edad, que son 445.351 personas y se estima que de ese total el porcentaje que se pretende alcanzar es del 0,07%. Dentro de este público destacan los siguientes grupos:

Deportistas: personas que practican alguna especialidad deportiva y utilizan las instalaciones en forma complementaria, para mantener el training.

Jóvenes: que buscan una vida sana y se preocupan más por su estética. Este tipo de clientes resulta ser la mayoría.

Personas con rehabilitación: un público determinado que por prescripción médica necesitan recuperar su motricidad o bajar de peso.

Este mercado fue elegido por varias razones, una de ellas es la ubicación del gimnasio, que se encuentra en pleno centro de la ciudad y donde predomina el mercado buscado. Otra razón es que se ve un gran crecimiento del mercado en esta área debido a las tendencias hacia una cultura y un estilo de vida más sano, y también por los convenios con centros médicos para rehabilitación de pacientes.

Metodología

Diseño de la investigación

Se realizará una investigación de tipo exploratoria utilizando el enfoque de observación personal, que consiste en observar fenómenos de interés por parte del investigador.

La encuesta

Cómo se mencionó anteriormente, se utilizará el método de investigación descriptiva, por lo que se aplicará encuestas a las personas que conforman el mercado meta de APTITUD GYM para de esta manera obtener información básica para la realización de este proyecto.

Dicha encuesta se diseñó con preguntas relacionadas con el mercado al que se pretende ingresar, para conocer las necesidades y motivaciones que tienen los futuros usuarios para ingresar a un centro de acondicionamiento físico.

Análisis de la demanda potencial

Para el estudio, se realizó una encuesta, la cual se basó en la variable de interés se sitúa en la pregunta: **(VER GRÁFICOS EN ANEXO)**

Se encuestó a 300 personas de la ciudad y se determinó los siguientes resultados, que son los parámetros de interés para determinar el tamaño de la muestra.

Interés en asistir a un gimnasio:

Si: 249 (83%)

No: 51 (17%)

TOTAL: 300

De esos 51 encuestados no asisten a un gimnasio, pero tienen la intención de hacerlo. Otro dato importante es que la mayor parte de las personas tienen la capacidad de pagar un abono mensual con un valor aproximado de \$3.000 para poder ir las veces que quiera.

En cuanto a la regularidad las personas prefieren el 47% tres veces por semana, que es el promedio.

El gimnasio va a estar ocupado tanto en la mañana como en la noche. Por lo general a la mañana van las personas que tienen un horario más flexible.

Dado el análisis de mercado se llega a la conclusión que existen 320 personas entre 17 y 65 años de edad que consumirán los servicios de un gimnasio por un valor de \$3.000 por mes por lo cual se llega a la siguiente conclusión

$320 \text{ personas} \times \$3.000 \times 12 \text{ meses} = 11.520.000$ anuales en servicios de gimnasio.

Conclusiones de la investigación

Según el estudio de mercado, se puede pronosticar que el nivel de aceptación por parte de los habitantes de la ciudad con respecto al establecimiento de un nuevo gimnasio que ofrezca variedad de ofertas deportivas y atención personalizada tendrá buena demanda, ya que los habitantes tienen predisposición para realizar actividad física.

Se ha podido determinar que clases de rutinas deportivas gozan de aceptación para que de esta manera sean incluidas dentro de los servicios del gimnasio, como también tener la certeza del horario que será más concurrido, el cual es el horario nocturno, poder ampliar los horarios y poder atender a los demandantes.

Así mismo se puede determinar que la mayor demanda se centra en aquellos que están dispuestos a pagar una mensualidad de \$3000 para poder ir todas las veces que elijan.

Gracias a esta encuesta se ha podido conocer cuáles son las preferencias de los futuros usuarios, como también que servicios adicionales demandarán como ser ropa deportiva, bebidas, alimentos saludables, kinesiología, nutrición, así como también determinar las necesidades que APTITUD GYM deberá satisfacer a su ingreso en este mercado exigente.

Desarrollo del nuevo negocio

Marca

Se eligió el nombre Aptitud Gym ya que su nombre transmite salud, bienestar y entrenamiento físico en su totalidad, abocado a brindar un nuevo sistema de entrenamiento variado y sobre todo cardiovascular y de musculación, con ejercicios personalizados para cada necesidad.

La misma no se encuentra registrada dentro del Registro de Marcas del INPI.

Logo Se eligió el siguiente logo, ya que transmite un continuo cambio, innovación, movimiento y bienestar.

Ilustración 3: Logo



Fuente: Elaboración Propia (2021)

Posicionamiento

El posicionamiento que se busca para Aptitud Gym es convertirse en el gimnasio más solicitado de la zona, destacando su innovación en las instalaciones y la cercanía con los clientes. El objetivo es que el mercado lo perciba como una forma más sana y eficaz de cubrir sus necesidades físicas, así como la solución a sus problemas de salud relacionados con el sobrepeso y mala alimentación, lo cual daría más valor al servicio de nutricionista que se ofrecerá. Para lograrlo se utilizará un plan de marketing que tratará de poner de manifiesto la innovación, la calidad de las instalaciones y el buen trato con los clientes. El gran desafío es lograr captar a aquellos clientes más fieles

de la competencia, haciéndolos conscientes de la gran integración de servicios que se ofrece, así como de la calidad de las instalaciones, pudiendo así alcanzar sus objetivos de forma más fácil y rápida.

Entrada en el mercado

Para conseguir entrada en el mercado se comienza lanzando una campaña de promoción unos meses antes de la apertura del gimnasio, ya que de esta manera se conseguirá atraer cierta cantidad de clientes en la etapa inicial del negocio. Esto es algo muy importante para conseguir una buena entrada y poder seguir creciendo.

La estrategia de marketing se basará en tres pilares fundamentales:

- **Fidelización de los clientes.** para que el negocio sobreviva y alcance el éxito. Para ello hay que tratar de conocer sus necesidades con el fin de conseguir su satisfacción, bien sea a través del cuestionario que recibirán al registrarse en el establecimiento y ayudará a alcanzar sus gustos y preferencias de la forma más rápida y adecuada posible. Además, contar con un sistema de feedback de los clientes a través de encuestas rápidas y simples de las que se obtendrán valoraciones que se analizarán para obtener una mejora organizacional.
- **Localización.** La localización de las instalaciones es ideal para captar un mayor número de clientes, ya que se encuentra en el corazón de la ciudad de Bariloche.
- **Promoción.** se realizarán campañas de promoción de la siguiente forma:
 - repartiendo volantes en la zona, tanto en bares y tiendas (especialmente tiendas deportivas)
 - Otra herramienta muy útil y relativamente económica para llegar a la gente son las redes sociales. Con el simple hecho de crear una cuenta de Instagram o Facebook, se conseguirá que prácticamente todos los habitantes supieran de

la apertura además de mantenerles actualizados sobre eventos o posibles descuentos en determinadas fechas, concursos, sorteos, etc

Todas estas alternativas económicas hacen posible un marketing efectivo y de una inversión bastante reducida.

Marketing mix

Producto/Servicio

Aptitud Gym será una marca destacada por ofrecer un servicio completo, en el que se podrá realizar cualquier tipo de actividad cardiovascular o de musculación. Además, pone a disposición de los clientes todas las salas del gimnasio con acceso ilimitado y un personal altamente calificado para la ayuda y el desarrollo de los diferentes ejercicios o actividades que el cliente quiera realizar.

Se realizará una ventaja competitiva fuerte en el servicio con respecto a la competencia que es la capacitación del personal ya que la política de la empresa es contratar solamente aquellas personas que tengan el título de Profesor/Licenciado Nacional de Educación Física y a su vez mantenerse a la vanguardia en sus servicios y prestaciones, con tecnología de último nivel, con continuo perfeccionamiento, entrenamiento personalizado a cada usuario, destacándose en ser el único gimnasio de la ciudad que ofrece rehabilitación pos kinésica de lesiones y ejercicio físico adaptado a patologías específicas como ser diabetes ,hipertensión, obesidad, problemas de columna teniendo para ello personal especializado en la materia, para ofrecer el entrenamiento y rehabilitación específica, con cupos limitados, con una evaluación inicial al ingresar donde se mide la fuerza, el peso corporal y varias patologías para tener un desarrollo según cada caso.

Se busca satisfacer las necesidades de los clientes, buscando un espacio donde los usuarios se puedan sentir cómodos en el desarrollo de sus rutinas, con un seguimiento y cambio cada 4 semanas en las actividades, un lugar ambientado de forma que puedan distenderse del estrés y de las ocupaciones diarias y motivarse en la práctica del ejercicio y la salud, buscando así llegar al objetivo deseado que según cada caso es bajar de peso, tener más rendimiento físico, tener mayor fuerza y

flexibilización, tener más masa muscular o simplemente ejercitarse para tener una vida más saludable.

El gimnasio se destacará por ofrecer nuevas tecnologías, una ubicación privilegiada en el centro de la ciudad, servicios adicionales, como nutricionista y kinesiología tratando de minimizar los costos para que los clientes puedan satisfacer sus necesidades.

La propuesta de valor que ofrecerá Aptitud Gym que lo hace diferente al resto de los gimnasios es la atención personalizada, rutinas que se adapten a las necesidades del cliente, evaluación de peso y masa muscular y sobre ello ofrecer un seguimiento, amplios horarios y servicios para que el cliente pueda ir en el momento y horario que necesite, bajos costos, servicios adicionales.

Se sabe que practicar ejercicio de forma regular contribuye a mantener una buena salud y a prevenir enfermedades, ayuda al bienestar mental, mejorando la autoestima y a eso apunta Aptitud G

Hay que distinguir entre dos tipos de servicios: servicios estándar y servicios adicionales.

Servicios estándar

Con servicios estándar se hace referencia al acceso ilimitado al propio gimnasio durante su horario de apertura (8:00-22:00), es decir, a las diferentes actividades que se desarrollan a lo largo del día, así como el acceso a la sala de musculación. Todo esto se incluye en el precio base que deberán abonar los clientes en su registro como socios del gimnasio. El gimnasio cuenta con equipamiento de última generación para realizar todas las actividades deportivas, maquinas innovadoras y de diseño acordes a las necesidades de los usuarios.

Las actividades que tendrán lugar son las siguientes:

- **Musculación:** se lleva a cabo a través de pesas y diferentes máquinas de musculación. No es un ejercicio aeróbico ya que aquí lo que se busca es conseguir un aumento de la masa muscular.
- **GAP:** clase colectiva en la que se realizan un conjunto de ejercicios con el objetivo de tonificar piernas, abdomen y glúteos. Los beneficios de esta práctica son el aumento de fuerza y flexibilidad y una mejora en la estética corporal.
- **Spinning o Ciclismo Indoor:** es un ejercicio aeróbico que se centra principalmente en el fortalecimiento de las piernas y que consiste en pedalear en una bici estática siendo guiado por un profesor que va variando el ritmo.
- **Ejercicio Físico Adaptado:** entrenamiento personalizado y específico orientado a personas que tienen algún tipo de patología pre- existente como ser obesidad, diabetes, hipertensión arterial, recuperación de la motricidad producto de accidentes. Los seguimientos son personalizados y de grupos reducidos de hasta 5 personas, cada una con sus especificaciones, con el objetivo de mejorar su estado, equilibrio y movimientos.
- **Cardio:** está orientado al ejercicio de tipo aeróbico o anaeróbico láctico, se lleva a cabo con ejercicios de alta intensidad e impacto, con saltos, cambio de ritmo y fuerza con el objetivo de aumentar la frecuencia cardíaca, cardio-respiratoria, mejorando la circulación y la respiración y oxigenar el cuerpo a través de la sangre. Muchas veces se usa el tipo de trabajo intermitente para fortalecer la capacidad cardio- respiratoria y utilizar la fuente de energía, y que la reducción de grasa corporal se efectúe.

Ilustración 4: Servicios Estándar



Fuente: Internet (2021)

Servicios Adicionales

El gimnasio contará con una sala de descanso cuya función será de encuentro de los clientes y sala de espera a la hora de ser atendido por alguna persona del staff. Además, dispondrán de servicios en los que se podrá comprar bebidas o alimentos energéticos ideales para pre o post entrenamiento. También se exhibirá ropa deportiva para que el cliente pueda elegir la más cómoda para realizar entrenamiento físico.

Se ofrece además servicios extra con el fin de atender otras necesidades de los clientes que no sean estrictamente físicas pero que están relacionadas de forma directa con el fitness. El gimnasio cuenta con salones particulares para cada una de las actividades.

Dichos servicios son:

- **Deportología/Kinesiología:** El gimnasio dispondrá de un consultor externo donde los clientes serán atendidos por un médico específico y podrán tratarse de posibles molestias o lesiones musculares. También realizar el estudio de la pisada con plantillas específicas para cada cliente si es necesario, con estudio de la marcha.

• **Nutricionista.** También podrán contratar el servicio de nutricionista, gracias al cual los socios podrán llevar dietas específicas, proporcionadas por un profesional en la materia, acorde a sus objetivos.

En caso de querer disfrutar de dichos servicios, se deberá abonar una tarifa adicional que va a parte de la tarifa estándar y que dependerá del número de consultas que se realicen.

Estos servicios son externos a la organización, se ofrecerá el servicio con turno previo para concretar día y hora dentro del horario disponible.

Además, se informará a los clientes sobre cualquier tipo de competición, carrera o actividad solidaria, patrocinada por el gimnasio o compartida en el municipio de la ciudad en determinadas fechas del año. De esta forma, los clientes podrán anotarse en alguna de estas actividades y analizar su estado, además de poder disfrutar de un acto público al aire libre con posibles fines solidarios, lo cual es algo que suele gustar bastante hoy en día.

Ilustración 5: Servicios Adicionales



Fuente: Internet (2021)

Precio

Es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tenero usar el producto o servicio.

El hecho de fijar un precio para los diferentes servicios es algo que a simple vista parece sencillo pero que sin embargo requiere de un estudio meticoloso a fin de establecer un equilibrio entre el precio que los clientes estarían dispuestos a pagar y el

que pretende el negocio, por lo tanto hay que tener en cuenta las siguientes características a la hora de definirlo: observar los precios de la competencia, establecer un buen servicio, fijar un precio accesible al servicio que se ofrece y añadir un valor agregado para conseguir diferenciación con los competidores, buscando calidad y excelencia por lo que los usuarios se verán motivados a la hora de comprarlo.

El gimnasio elegirá una fijación de precios basada en la competencia, ya que al ser nuevos en el mercado y al haber un número de competidores reducido se puede tener una idea del precio que la gente está dispuesta a pagar por los servicios y al mismo tiempo conseguir una rentabilidad adecuada para el negocio, que se estima que rondará cerca de \$3000 por socio.

Promoción/Comunicación

La promoción es una tarea específica del marketing que se realiza con el objetivo de informar a los clientes meta acerca del negocio además de dar valor agregado. Gracias al avance de las nuevas tecnologías, hoy en día es más fácil promocionarse teniendo a disposición diferentes herramientas para hacer llegar un mensaje publicitario a las personas indicadas.

1. Definir público objetivo

En primer lugar, hay que fijar el público objetivo, es decir aquel segmento de la población a la que se quiere alcanzar con el mensaje. Esto será importante a la hora de decidir lo que se dirá, cómo se dirá, cuándo se dirá, dónde se dirá y quién lo dirá. En este caso, el público objetivo serán personas entre 17-65 años, que se caracterizan, por un lado, por ser gente joven que practica de forma frecuente algún deporte; y por otro, personas con un nivel de vida estable que disponen de más tiempo libre.

2. Determinar objetivos del mensaje

El objetivo del mensaje va a ser de conocimiento, ya que es un nuevo negocio que necesita ser introducido en el mercado y para ello hay que concienciar a la gente de su existencia y dar conocimiento de los servicios que ofrece.

3. Diseñar el mensaje

Después de fijar los objetivos del mensaje, hay que elaborar un buen diseño del mismo para conseguir alcanzar la respuesta deseada. Para ello el contenido del mensaje debe ser claro y conciso. Lo ideal sería que el mensaje captará la atención, mantuviera el interés, provocara el deseo y originara una acción. En este caso, los mensajes lograrán llamar la atención de los receptores, y con información acerca de los servicios que se ofrecerán, así como las tarifas de dichos servicios.

4. Selección de los medios de difusión

Se pueden diferenciar dos canales de comunicación:

Personal: es la propia comunicación directa entre dos o más personas ya sea cara a cara, por teléfono, por e-mail o incluso por chat ya que permite la retroalimentación del mensaje, es decir que se pasa de boca en boca, aquellos clientes satisfechos por los servicios harán correr la voz de la calidad de las instalaciones y equipos y del buen trato, consiguiendo de esta forma convencer a otros para que acudan al gimnasio.

No personal: en este tipo de comunicación no existe contacto personal. Dentro de esta categoría se encuentran los principales medios de comunicación como la televisión, la radio, los carteles publicitarios, las redes sociales, la web de la empresa y el e-mail.

Se llevará a cabo las siguientes acciones teniendo en cuenta, como ya se explicó anteriormente, la Comunicación Integrada de Marketing: publicidad, promoción, difusión, y venta personal.

Distribución

La distribución engloba todas aquellas tareas o actividades necesarias para hacer llegar de forma satisfactoria el producto o servicio a los clientes. En este negocio, el punto de venta de los servicios es el propio gimnasio, que es el punto clave.

El abastecimiento de los alimentos y bebidas se hará una vez por mes ya que se cuenta con depósitos para guardar la mercadería.

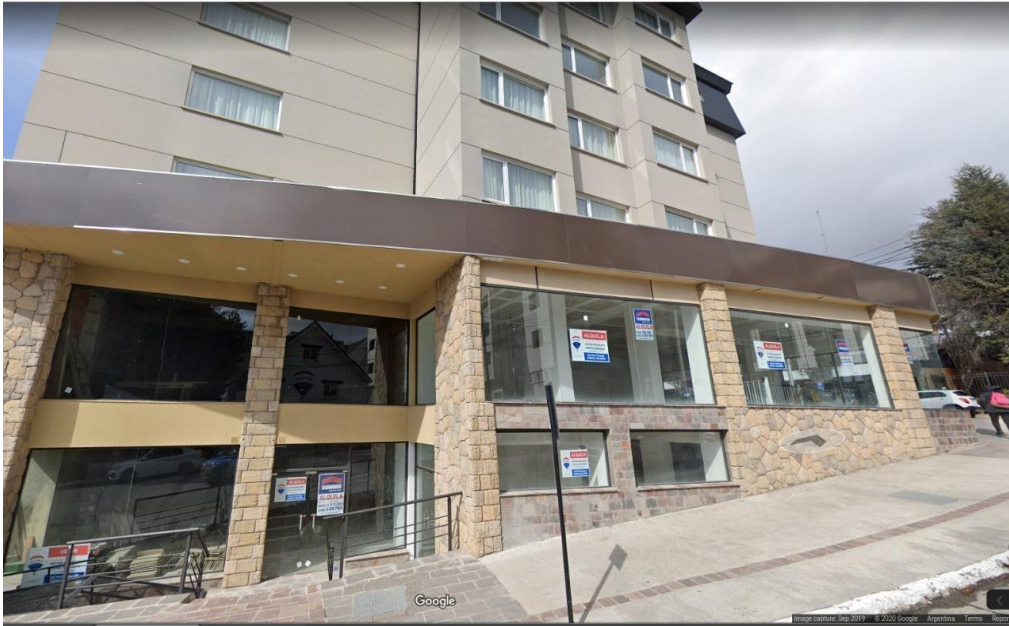
En el caso de la ropa deportiva se ofrecerá un servicio puerta a puerta luego de 72 hs de realizada la compra, o se puede retirar el mismo día en el gimnasio.

Producción y operaciones

Ubicación

El lugar para el desarrollo del proyecto es un punto estratégico, ya que está en pleno centro de la ciudad, y en cercanía a varios hoteles, con hermosa vista en 180 ° para que lo visiten tanto público local como turistas.

Ilustración 5: Ubicación



Fuente: Foto obtenida de Internet

Ilustración 6: Mapa de Ubicación



Fuente: Elaboración propia (2021)

Lay out

La superficie total del gimnasio es de 130 m² (ciento treinta metros cuadrados) que están compuestos por 10 metros de frente por 13 metros de fondo. Para la actividad comercial se dividirán de la siguiente manera:

Salón 1: 35 mts²

Salón 2: 25 mts²

Sala Musculación: 35 mts²

Baño y vestuario: 11 mts²

Recepción: 18 mts²

Depósito: 6 mts²

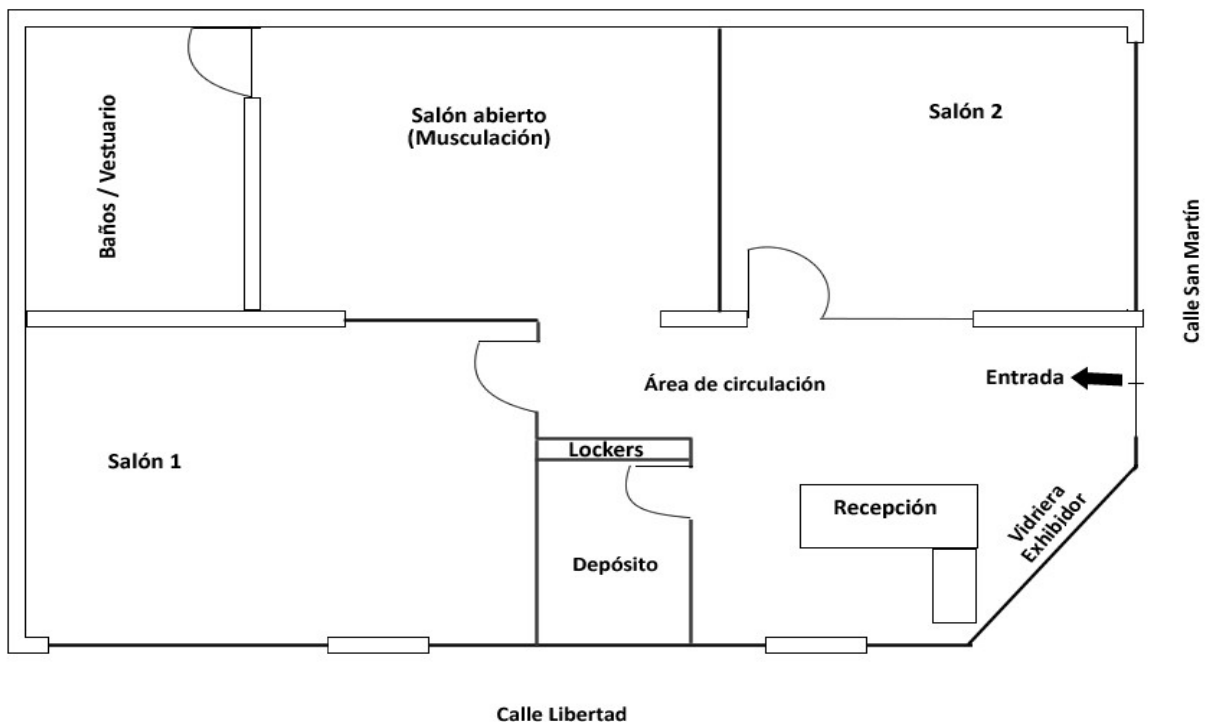


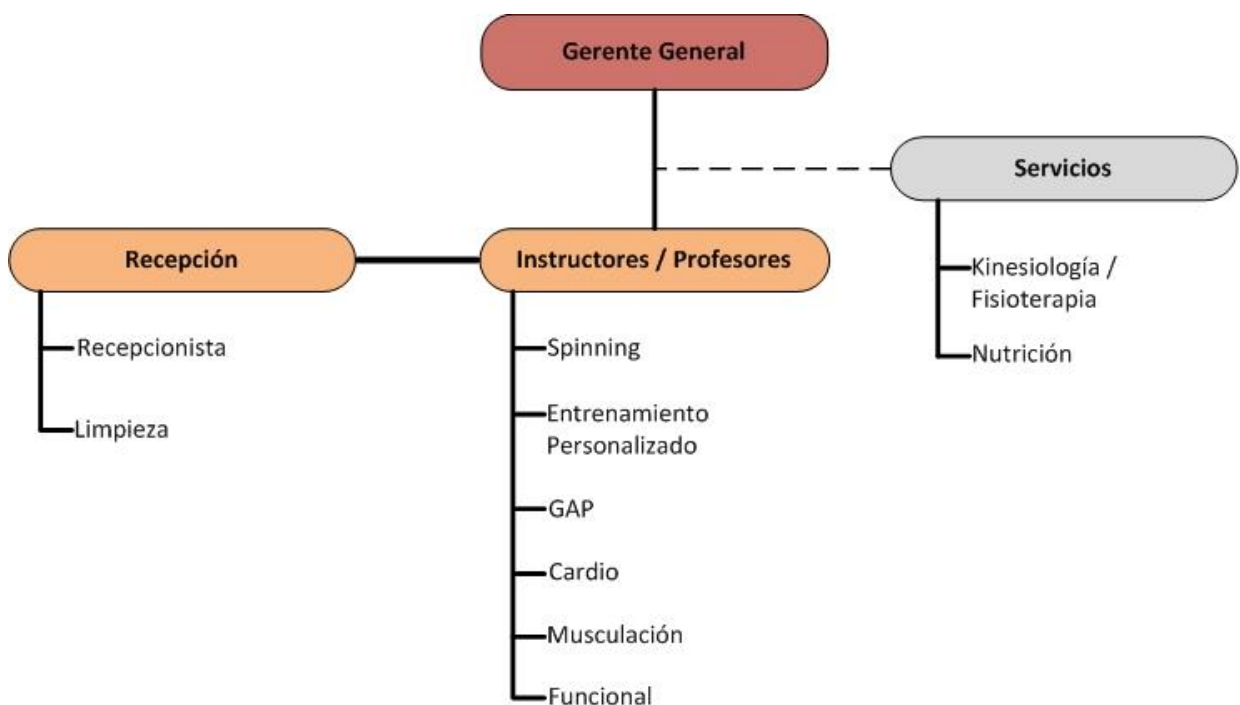
Ilustración 8: Lay Out

Fuente: Elaboración propia (2021)

Organigrama estructural

El personal que estará a cargo de cumplir con los objetivos de APTITUD GYM son los siguientes:

Ilustración 7: Organigrama Estructural



Fuente: Elaboración propia (2021)

Recursos humanos

Se iniciará con 3 profesores de Educación Física, Licenciados en Educación Física capacitados para ejercer de manera eficaz su trabajo, incluyendo en las actividades diarias ejercicios personalizados, entrenamiento deportivo por objetivos, ejercicios de rehabilitación, ejercicio físico adaptado y preparación física deportiva.

A medida que el negocio crezca y se afirme se contratará más personal, siempre especializado en la práctica deportiva.

Proceso de selección de personal

El reclutamiento de personal está orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. Se busca tener un sistema de información, mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo a cubrir.

El reclutamiento consiste en proveer a la empresa de un número suficiente de personas que ésta necesita para lograr sus objetivos.

Las formas de reclutamiento dentro de la empresa, se realizarán de la siguiente manera:

- Candidatos que se presentan de manera espontánea o proveniente de otros reclutamientos.
- Candidatos referidos por trabajadores de la misma empresa.
- Carteles o avisos en las instalaciones de la empresa y en lugares cercanos.
- Intercambio con otras empresas del sector.

Descripción de las funciones

Nombre del cargo: Gerente general/Administrativo

Perfil

Formación académica: Título profesional en Administración de Empresas, Comercial, Finanzas o carreras afines.

Conocimientos adicionales: Planificación estratégica y paquetes Office.

Experiencia: 1 año en posiciones o en responsabilidades similares.

Cualidades personales: Liderazgo, orientación a resultados, capacidad de planeación y organización, proactividad y trabajo en equipo.

Funciones y responsabilidades

Dirigir, planificar y coordinar con todos los demás colaboradores, el correcto funcionamiento del gimnasio.

Supervisar el cumplimiento de Leyes, Decretos, Ordenanzas, Reglamentos, Resoluciones, etc.

Desarrollar planes y programas especiales para mejorar los servicios de acondicionamiento físico.

Dictar normas para orientar y controlar la utilización del recurso humano, económico, técnico y administrativo.

Nombre del cargo: Recepcionista

Perfil

Formación académica: Estudios en contabilidad e informática, inglés fluido.

Conocimientos adicionales: Paquetes de Office, contabilidad general, calidad de servicio al cliente.

Experiencia: Conocimiento previo en cargos similares o afines.

Cualidades personales: Excelente comunicación verbal y escrita, identificación de problemas, iniciativa, tolerancia a la presión y solución de problemas.

Funciones y responsabilidades:

- Apoyar al Gerente General en sus actividades diarias, efectuar los registros contables para la elaboración de los informes y diferentes balances financieros del negocio.
- Atender las llamadas telefónicas

- Pasar en limpio las rutinas de cada uno de los socios.
- Explicar a los usuarios los servicios de acondicionamiento físico que ofrece el gimnasio.
- Brindar un trato amable, atento y tolerante a los usuarios.

Nombre del cargo: Instructores de actividades físicas

Perfil

Formación académica: Profesores de Educación Física y Licenciados en Educación Física.

Conocimientos adicionales: Salud y nutrición.

Experiencia: 1 año en cargos similares.

Cualidades personales: Excelente comunicación verbal, flexible, paciente y tolerante.

Funciones y responsabilidades: Serán quienes asesoren a los usuarios en sus rutinas de ejercicios y lleven un control de cada uno de las personas a su cargo.

- Acudir puntualmente a impartir su rutina de ejercicios.
- Llevar a cabo las sesiones de ejercicios
- Impartirán sus rutinas de ejercicios cuidando siempre la seguridad de los usuarios.

Nombre del cargo: Limpieza

Perfil

Formación académica: Secundario completo.

Experiencia: 1 año de experiencia en el área de limpieza en general.

Cualidades personales: Buen trato, amable, proactiva para el trabajo a realizar, con iniciativa propia.

Funciones y responsabilidades:

- Realizar una limpieza integral del gimnasio y desinfección según protocolo, de baños y vestuarios, recepción, salas, incluyendo el material de clases, como colchonetas, mancuernas, espejos, etc
- Hacer una lista con los productos que necesita para tener en stock.

Tecnología utilizada

Los equipos principales, necesarios para desarrollar las actividades del gimnasio son todas las máquinas y elementos deportivos de última generación que se utilizarán para realizar las diferentes disciplinas físicas.

Se contará con un sistema de gestión que, a través de una aplicación, los clientes reservaran la clase y el horario al que quieran concurrir, y en la misma se aceptará o rechazará de acuerdo al cupo máximo permitido.

También se podrá ingresar a la tienda deportiva, a través de un carrito virtual y con un click se podrá ver la mercadería y elegir el talle y color, para realizar la compra de manera on line a través de distintos medios de pago. Una vez que se genera la operación se puede elegir retirarlo en la sucursal o enviarlo al domicilio a las 72 hs de haber realizado la compra.

La idea de esta aplicación es recaudar información de los clientes y posibles clientes, creando una base de datos para ofrecerles promociones, descuentos y oportunidades tanto en la compra de ropa deportiva, como en los servicios del gimnasio.

Recepción

La recepción se encuentra a la entrada para darles la bienvenida a los clientes. Consta de un mostrador para atención donde se gestionarán todas las labores administrativas del gimnasio, así como el mantenimiento y desarrollo de la página web y cualquier trámite del gimnasio. Aquí acudirán los clientes para informarse acerca de los servicios, las cuotas de pago, la forma de pago, ofertas y cualquier tipo de duda o aclaración que necesiten.

Los nuevos clientes realizarán su inscripción en recepción, aunque también podrán hacerlo por internet. Se procederá a registrar todos los datos necesarios del cliente

(DNI, cuenta bancaria, datos de contacto, tarifa elegida, objetivos, ficha médica, etc.) y finalmente se le entregará la tarjeta de socio con la que podrá acceder al gimnasio y a las salas acordadas en el registro en función de la cuota seleccionada por el cliente. En la vidriera se exhibirá la ropa deportiva y también habrá una heladera/estantes con bebidas y productos saludables, para que el cliente pueda consumir antes o después del entrenamiento.

Vestuarios

Los vestuarios están separados para hombres y mujeres y cuenta con 2 baños y 2 duchas, también lockers para guardar sus elementos personales y poder cambiarse cómodamente en el lugar.

Salón abierto de musculación

Cuenta con espejos y con un suelo de goma para amortiguar el impacto de las herramientas de trabajo con el suelo. Asimismo, proporciona agarre y comodidad a la hora de realizar ejercicios aeróbicos.

En las dos esquinas de la pared se ubicarán los materiales y accesorios necesarios para el desarrollo de las actividades: pelotas, barras, discos, mancuernas, colchonetas, etc. En esta sala se realizarán únicamente ejercicios de fortalecimiento de la musculatura mediante el levantamiento de pesas y el uso de las diferentes máquinas distribuidas por la sala.

Salón 1: Spinning/GAP/cardio/entrenamiento funcional

En este salón habrá bicis para spinning pero también estará ambientada para realizar los otros ejercicios aeróbicos que requieren de bici. Se busca que sea más cerrado así no molesta con la música y las luces de ambientación provocando motivación en el cliente que desempeña esta disciplina.

Salón 2: Nutrición – Kinesiología

Cuenta con una camilla y mesa de donde se ubicarán los profesionales y se revisará la patología de cada cliente, poder ofrecerle el mejor servicio de acuerdo a su necesidad y poder trabajar eficientemente y almacenar el historial de cada uno, antecedentes preexistentes, datos de interés para registrar en la base de datos del gimnasio.

Estas personas no forman parte del plantel fijo del gimnasio y trabajarán como consultores externos realizando consultas 1 o 2 veces por semana según lo requieran los usuarios.

El/la nutricionista realizará antropometrías para conocer la composición corporal, ya que este método permite conocer varios componentes del cuerpo, como ser la masa adiposa, muscular, ósea, visceral y piel.

El/la kinesiólogo /a se enfocará en los tratamientos de rehabilitación y el ejercicio físico adaptado, cuidando que los usuarios sufran secuelas por sus lesiones.

Almacén

Se utilizará como lugar de almacenamiento de material del gimnasio, como por ejemplo repuestos de equipos y herramientas para mantenimiento de las máquinas o reparaciones. En él también se encontrarán los productos de limpieza que utilizará el personal contratado para mantener limpio e higiénico el local.

Compras

La gestión de compras tendrá como objetivo adquirir los bienes necesarios para el desarrollo de la actividad. Se buscará establecer precios, cantidades, y calidad.

Se iniciará con todo el equipo necesario para montar un gimnasio (mancuernas, bancos, barras, etc) y se irá renovando el stock mes a mes.

Por un lado se tendrá un stock de ropa deportiva, y por el otro contar con un stock mínimo de bebidas y productos saludables que estarán exhibidas en la recepción.

Se elegirán aquellos proveedores que tengan buen precio, pero sobre todo buena calidad.

Los proveedores a elegir serán:

- FD entrenamiento, Palermo Fitness, F Fitness, Deporar, para equipamiento del gimnasio entre otros
- Fuark para marca deportiva
- Mucas para productos y bebidas saludables.

Requerimientos legales

Se constituirá una SAS (Sociedad Anónima simplificada) en donde la responsabilidad de los socios está limitada a sus acciones. Los socios serán Jemimah Nygaard, Nicolas Dombay y Ulises Colombo y sus aportes serán de 33%, 33% y 34%.

Habilitación del Gimnasio

El solicitante debe presentar, sin perjuicio de los requisitos específicos de cada actividad, la siguiente documentación:

-Documentación para acreditación de identidad y domicilio:

1-Persona humana, original y copia de Documento Nacional de Identidad.

2-Persona jurídica, copia certificada por autoridad competente: Estatutos, Actas Constitutivas y Actas de designación de cargos vigentes. Si el trámite lo realiza un tercero debe presentar un poder que le otorgue las facultades para realizar dicho trámite.

3-Constituir domicilio especial dentro del ejido municipal. En los casos de incumplimiento de este punto, se tiene por constituido el domicilio donde se encuentra emplazado el establecimiento.

4-Constituir domicilio electrónico.

-Documentación que acredita la inscripción en el régimen impositivo:

1-Constancia de inscripción ante AFIP, Régimen General o Simplificado.

2-Constancia de inscripción en el impuesto sobre los Ingresos Brutos de la Provincia de Río Negro: Régimen General, Simplificado o Convenio Multilateral.

-Documentación que acredita no ser deudor del Municipio:

1-Certificado de libre deuda, o de Deuda no exigible Municipal.

-Documentación que acredita derecho al uso del inmueble:

1-Escritura, escritura en trámite, boleto de compraventa sellado por la Agencia de Recaudación Tributaria con firmas certificadas ante la Policía de Río Negro, banco o escribano público, sentencia de juicio de usucapión, contrato de locación, comodato o cesión de derechos.

2-En caso de matrimonio, en el que difiere el titular del contrato del que realiza el trámite de habilitación municipal, se solicita libreta, acta o certificado de matrimonio.

3-Constancia de pago de la tasa de servicios municipales del inmueble.

4-Copia fiel de planos aprobados y certificados final de obra o parcial de obra para la actividad que se pretende desarrollar.

Presupuesto

Una vez analizada la empresa, se puede llegar a realizar una estimación aproximada acerca de la factibilidad de abrir el Gimnasio Aptitud Gym en la ciudad de San Carlos de Bariloche. Para ello es necesario hacer un análisis presupuestario de las inversiones a realizar para la puesta en marcha del nuevo negocio y de los ingresos y egresos proyectados que pudiera tener la misma. De esta manera se analizará si es factible llevar a cabo el proyecto que se está analizando.

Inversión Inicial

Para poder llevar a cabo este proyecto de inversión, es necesario saber cuánto dinero se tiene que invertir para poner en marcha el negocio. Hay una serie de desembolsos indispensables que se detallan a continuación:

PRESUPUESTO

INVERSIÓN INICIAL	
Depósito en garantía 3 meses adelantado	330.000
Equipamiento	1.450.520
Ropa deportiva	117.520
Alimentos/Bebidas saludables	21.054
Gtos Contador Constitución SAS	30.000
Sellados y habilitaciones	10.000
Refacciones	1.010.000
Capital de trabajo	1.410.000
TOTAL	4.379.094

Fuente: Elaboración propia (2021)

Se busca que el local comercial tenga las comodidades de un gimnasio, por lo que el local a alquilar tendrá vestuarios con duchas, y baños para hombres y mujeres y discapacitados.

Se detalla a continuación la inversión en refacciones que será de:

REFACCIONES	
Pintura del local ccial	90.000
Refacción vestuarios	780.000
Lockers	140.000
TOTAL	1.010.000

Fuente: Elaboración propia (2021)

Activos Fijos

Son todos los elementos necesarios para equipar el gimnasio, que se detallan a continuación:

NOMBRE	CANT.	PR. UNIT	TOTAL	V. UTIL	AM. ANUAL	AM. MENSUAL
RACKS SENTADILLA	3	12399	37197	10	3719,70	309,98
BANCO PLANO	3	14200	42600	10	4260,00	355,00

BANCO RECLINABLE	3	14250	42750	10	4275,00	356,25
PARALELAS AMURABLES	2	4200	8400	10	840,00	70,00
MANCUERNO	1	25.000	25000	10	2500,00	208,33
SOPORTE COREBAG	1	10440	10440	10	1044,00	87,00
PORTA BARRA VERT	1	5229	5229	10	522,90	43,58
LANDMINE	1	4300	4300	10	430,00	35,83
PINITO PARA DISCOS	1	5850	5850	10	585,00	48,75
BICICLETA FIJA	8	20000	160000	10	16000,00	1333,33
CINTA CORRER ELECT	2	45990	91980	10	9198,00	766,50
BARRA 20KG	3	12981	38943	10	3894,30	324,53
BARRA 15KG	3	11613	34839	10	3483,90	290,33
BARRAS 10KG	2	9500	19000	10	1900,00	158,33
TRAP BAR	1	13680	13680	10	1368,00	114,00
TOPES DE BARRAS	7	760	5320	10	532,00	44,33
DISCOS 20KG	10	5180	51800	10	5180,00	431,67
DISCOS 10KG	14	2680	37520	10	3752,00	312,67
DISCOS 5KG	14	2150	30100	10	3010,00	250,83
DISCOS INTERMEDIOS	2	5775	11550	10	1155,00	96,25
MANCUERNAS	40	1300	52000	10	5200,00	433,33
KETTLEBELL	20	2568	51360	10	5136,00	428,00
TOBILLERAS	10	999	9990	10	999,00	83,25
PELOTAS DURAS	5	2699	13495	10	1349,50	112,46
PELOTAS BLANDAS	4	830	3320	10	332,00	27,67
TRX	4	4000	16000	10	1600,00	133,33
ANILLAS	1	3755	3755	10	375,50	31,29
BOSSU 60CM	2	4899	9798	10	979,80	81,65
MINI BOSSU	2	450	900	10	90,00	7,50
ALMOHADILLA BALANCE	2	910	1820	10	182,00	15,17
SLIDERS	2	596	1192	10	119,20	9,93
RUEDA ABDOMINALES	2	699	1398	10	139,80	11,65
COLCHONETAS	20	650	13000	10	1300,00	108,33
FOAM ROLL	5	1150	5750	3	1916,67	159,72
KIT 5 BANDAS	3	1299	3897	3	1299,00	108,25
KIT BANDAS DOMINAD	2	4389	8778	3	2926,00	243,83
CINTURON Y BANDA	2	3500	7000	3	2333,33	194,44

CAJONES DE STEPS	10	2695	26950	3	8983,33	748,61
BASES STEPS	30	686	20580	3	6860,00	571,67
SET VALLAS	2	700	1400	3	466,67	38,89
ESCALERA COORD	2	438	876	3	292,00	24,33
CUADRILÁTERO	2	448	896	3	298,67	24,89
CONOS	10	50	500	3	166,67	13,89
TORTUGUITAS	10	20	200	3	66,67	5,56
SOGAS	3	520	1560	3	520,00	43,33
COMPUTADORAS	4	60000	240000	10	24000,00	2000,00
ESPEJOS	2	9200	18400	10	1840,00	153,33
HELADERA EXHIBID	1	96200	96200	10	9620	801,66
ESCRITORIOS	3	8369	25107	10	2510,70	209,23
CAMILLA PLEGABLE	1	10900	10900	10	1090,00	90,83
SILLAS OFICINA	3	10500	31500	10	3150,00	262,50
PISO CESPED ARTIF.	1	71500	71500	10	7150,00	595,83
PISO SIMIL GOMA	2	12000	24000	10	2400,00	200,00
TOTAL			1.450.520		249.922,30	20.826,86

Fuente: Elaboración propia (2021)

Fuente de Financiamiento

Los recursos económicos necesarios para llevar a adelante el proyecto de inversión de Aptitud Gym en la ciudad de San Carlos de Bariloche, serán provistos con capital propio, ya que los socios vienen ahorrando para este proyecto de inversión y la idea es no endeudarse más que con los elementos de trabajo.

Ingresos

El gimnasio obtendrá ingresos únicamente de la cuota mensual, servicios adicionales, y consumos.

En base a consultas con otros gimnasios y el estudio de mercado realizado, se calcula para poder entrar en el mercado una cuota de \$3000 mensuales, para ir todas las veces que cada usuario estime necesario concurrir.

Se estima una cantidad de socios aproximadamente para iniciar, con una buena campaña de publicidad y descuentos para promover la apertura del gimnasio:

320 socios x \$3.000 mensual= 960.000 x 12 meses=11.520.000 cuota mensual

150 socios x \$1.500 mensual= 225.000 x 12 meses=2.700.000 servicios adicionales

150 socios x \$1.958,67 mensual= 293.800 x 12 meses= 3.525.600 ropa deportiva

100 socios x \$526,35 mensual=52.635 x 12 meses= 631.620 alimentos y bebidas saludables.

Se calcula un incremento progresivo del 30% en las ventas y se calcula en base a un 56% de ocupación.

Proyección de ventas	1 ° Año	2° Año	3 ° Año
Musculación	11.520.000	14.976.000	19.468.800
Servicios Adicionales	2.700.000	3.510.000	4.563.000
Ropa Deportiva	3.525.600	4.583.280	5.958.264
Alimentos/bebidas	631.620	821.106	1.067.437
TOTAL	18.377.220	23.890.386	31.057.501

Fuente: Elaboración propia (2021)

Costos Fijos

En el análisis de los costos fijos se contemplan todas las obligaciones que deberá incurrir el gimnasio mes a mes. Se detallan a continuación:

GASTOS FIJOS	MENSUAL
Alquiler	110.000
Gas	2.500
Luz	4.600
Agua	1.000
Internet	2.300
Movil	1.500
App	2.600
Tasas municipales	2.500
Posnet	2.200

Seguro	1.500
Gtos limpieza	5.000
Ropa deportiva	117.520
Alimentos saludables	21.054
Material Deportivo	50.000
TOTAL	324.274

Fuente: Elaboración propia (2021)

Costos Fijos:

-Alquiler del local: Mensualmente se pagará \$110.000 por el alquiler del local comercial.

-Telefonía, internet/App: Son los montos que abonará la empresa por la red telefónica interna y celular valor mensual de \$6.400 mensual.

-Impuestos, tasas y contribuciones: Aquí se agrupan todos los impuestos que debe abonar la empresa de manera municipal, se calcula aproximadamente \$2.500 mensuales.

-Energía eléctrica: Aquí se contemplará la factura mensual de la Cooperativa de electricidad estimada en \$4.600 mensuales.

-Gas natural: Se pagará mensualmente \$2.500 de gas, perteneciente a la empresa Camuzzi Gas del Sur s.a

-Agua: Se calcula \$1000 de Aguas Rionegrinas

-Servicio de Posnet: Mensualmente se pagará \$2200 por el servicio a brindar, para incluir pagos con tarjetas de débito y crédito.

-Limpieza: Son aquellos necesarios para mantener el gimnasio limpio y poder cumplimentar con los protocolos covid. Se estimará un desembolso de \$5.000 mensuales.

-Ropa deportiva/alimentos y bebidas: Se calculará una compra mensual de \$117.520 de ropa y \$21.054 de bebidas/alimentos

-Material Deportivo: Se prevé un saldo de \$50.000 para cubrir necesidades de roturas de material.

Costos Variables

COSTOS VARIABLES	MENSUAL
IIBB 4%	61.257
TOTAL	61.257

Fuente: Elaboración propia (2021)

-IIBB: Se calcula en base a las ventas mensuales.

CMV

DEPORTIVO	COSTO UNIT	CANTIDAD	TOTAL COSTO	PRECIO VENTA	GANANCIA \$	GANANCIA %
Calza mujer larga	3.180	8	25440	63600	38160	0,6
Top mujer short	2.100	8	16800	42000	25200	0,6
buzos	2.000	6	12000	30000	18000	0,6
musculosas	3.100	8	24800	62000	37200	0,6
joggins	1.690	8	13520	33800	20280	0,6
remeras	2.860	4	11440	28600	17160	0,6
TOTALES			117520	293800	176280	0,6

BEBIDAS/ALIM	COSTO UNIT	CANTIDAD	TOTAL COSTO	PRECIO VENTA	GANANCIA \$	GANANCIA %
agua x 500 ml eco	62	50	3100	7750	4650	0,6
agua x 1,5 lt eco	103	50	5150	12875	7725	0,6
gatorade x 500	106	30	3180	7950	4770	0,6
gatorade x 750	180	30	5400	13500	8100	0,6
barritas muecas	66	64	4224	10560	6336	0,6
TOTALES			21054	52635	31581	0,6

Gastos

Dentro de este rubro se detallan todas las salidas de dinero que surgirán del funcionamiento del gimnasio Aptitud.

Gastos de comercialización:

-Publicidad: En principio se utilizarán las redes sociales y la boca en boca que es lo más económico y lo que más se utiliza hoy en día. El costo de folletería y propaganda en medios se estima en \$20.000 mensuales.

Gastos de Administración:

-Sueldos: hay que tener en cuenta que los sueldos son un costo fijo mensual, estos son los que surgen del personal que trabajará en la empresa. Dentro de este se encontrarán los sueldos de Administración, Profesores de Educación Física, Recepción y Limpieza. Se trabajará con el convenio de entidades deportivas UTEDYC, los sueldos serán según escala salarial de dicho convenio. Se estimará un aumento del 30% anual.

Para el cálculo de los sueldos se tuvieron en cuenta los salarios brutos que se compone del sueldo más las cargas sociales. Se calcula por 13 sueldos ya que se suma el aguinaldo, por la cantidad de empleados.

El personal de maestranza solo cumple 3 hs diarias y 15 semanales.

SUELDOS	NETO	CCSS	TOTAL MENSUAL	MESES	TOTAL ANUAL
Profesor 1	80.510	48.063	128.573	13	1671449
Profesor 2	80.510	48.063	128.573	13	1671449
Profesor 3	80.510	48.063	128.573	13	1671449
Gerente/Administración	80.510	48.063	128.573	13	1671449
Recepción	65.000	39.000	104.000	13	1352000
Maestranza	21.000	12.600	33.600	13	436800
TOTAL	408.040	243.852	651.892		8.474.596

Fuente: Elaboración propia (2021)

-Gastos de Librería y Útiles: Son aquellos desembolsos a realizar para llevar adelante la administración del gimnasio, ya sea resmas, folletos, biromes, fibras, etc Se toma como valor mensual promedio \$5.000.

-Seguro: Se prevé un seguro mensual de \$1500.

-Contador: Se estima un costo de \$6500 mensuales para liquidaciones de sueldos e impuestos.

Gastos Financieros:

-Se incluirán las comisiones bancarias, se aproxima \$5.000 mensuales.

Capital de trabajo

Son los recursos que requiere la empresa a corto plazo para poder operar diariamente. Este se calcula en base a los activos circulantes que tiene la empresa en equipamiento y mercaderías, las refacciones en mejoras y a esto se le restan los gastos fijos y variables mensuales y los gastos administrativos, comerciales y financieros por lo que quedaría un estimativo de \$1.410.000

Flujo de fondos

FLUJO DE FONDOS ESTIMADOS DE APTITUD GYM				
	Preinicio	2022	2023	2024
Ingresos				
Ventas		18.377.220	23.890.386	31.057.501
Egresos				
CMV		-1.662.888	-2.161.754	-2.810.280
Costos Fijos		-3.891.288	-5.058.674	-6.576.276
Costos Variables		-735.084	-955.609	-1.242.291
Amortizaciones		-249.922	-249.922	-249.922
Gastos de administración		-8.630.596	-11.219.774	-14.585.706
Gastos de comercialización		-240.000	-312.000	-405.600
Gastos financieros		-60.000	-78.000	-101.400
Resultado antes de I/G		2.907.442	3.854.653	5.086.026
impuesto a las ganancias		-726.860	-963.663	-1.525.807
Amortizaciones		249.922	249.922	249.922
Capital de trabajo	-1.410.000			
Inversión inicial	-2.969.094			
FLUJOS DE FONDOS	-4.379.094	2.430.504	3.140.912	3.810.141

Fuente: Elaboración Propia (2021)

ACEPTACIÓN O RECHAZO DEL PROYECTO

VAN: Valor Actual Neto

Inversión inicial: 4.379.094

Flujo de fondos (FF): 2.430.504 + 3.140.912 + 3.810.141

Tasa de corte (K): 35%

$$\text{VAN: } -\text{Inversión inicial} + \frac{\text{FF1}}{(1+K)} + \frac{\text{FF2}}{(1+K)} + \frac{\text{FF3}}{(1+K)}$$

$$\text{VAN: } -4.379.094 + \frac{2.430.504}{(1,35)} + \frac{3.140.912}{(1,82)} + \frac{3.810.141}{(2,46)}$$

$$\text{VAN: } -4.379.094 + 1.800.373 + 1.725.775 + 1.548.837$$

VAN: 695.891

TIR: Tasa Interna de Retorno

$$0 = \text{inversión inicial} + \frac{\text{FF1}}{(1+I)} + \frac{\text{FF2}}{(1+I)} + \frac{\text{FF3}}{(1+I)}$$

I = 46% = TIR

Conclusión

Al analizar el flujo de fondos proyectado para la empresa APTITUD GYM, se puede observar que las ganancias obtenidas en los tres años de duración serán positivas, llegando a recuperar por completo la inversión inicial en un tiempo menor al esperado. Para el cálculo del VAN y de la TIR, se decidió calcular una tasa de corte del 35% en base a la tasa de interés del plazo fijo del Banco Francés con la que trabajará la empresa.

Conclusiones Finales

Las conclusiones que se pueden extraer de este proyecto de inversión son las siguientes:

Después de haber realizado un diagnóstico organizacional para poner la empresa en marcha, se evaluó tanto el microentorno como el macroentorno, pudiendo conocer las fortalezas y debilidades de la empresa a fin de realizar una mejora continua, estar siempre a la vanguardia de la innovación tecnológica, nuevas disciplinas y formas para poder superarse día a día y ser el elegido en la ciudad de San Carlos de Bariloche.

Se realizó un presupuesto económico- financiero para poder saber fehacientemente la rentabilidad de la empresa. Se tomó 3 años como periodo de recupero de la inversión lo que arrojo resultados positivos, obteniendo un VAN positivo de \$695.891 y una TIR de 46% por lo cual se llega a la conclusión que es viable llevar adelante el proyecto de inversión.

Recomendaciones Finales

Se recomiendan seguir ciertas indicaciones para asegurar el éxito del gimnasio.

Se buscará en todo momento estar a la vanguardia en la innovación, desarrollo de rutinas y ejercicios novedosos con entrenamiento personalizado, para diferenciarse del resto y posicionarse en el mercado.

Al ser un negocio nuevo, en la etapa de lanzamiento se deberá invertir en marketing y publicidad, se utilizarán las redes sociales para poder captar público joven y deportistas de alto nivel.

La empresa valora el capital humano y el servicio personalizado como elemento esencial para el éxito del negocio por lo tanto se invertirá en cursos y capacitaciones, esto permite acercarse e interactuar con el cliente para conocer sus necesidades y expresar la misión, visión y valores de la empresa, logrando satisfacer a los usuarios y mejorando la rentabilidad del negocio.

El gimnasio mostrará sus ventajas competitivas frente al resto como la ubicación céntrica y el fácil acceso, los servicios adicionales y la excelencia del personal, y así poder reducir sus debilidades al entrar en el mercado para poder posicionarse como el elegido de la ciudad.

Se deberá realizar evaluaciones constantes sobre el servicio a ofrecer, para corregir desvíos y mantener siempre una mejora continua.

Siempre se buscará una retroalimentación de los usuarios y del personal ya que deben ser tenida en cuenta para detectar las fortalezas y debilidades de la empresa.

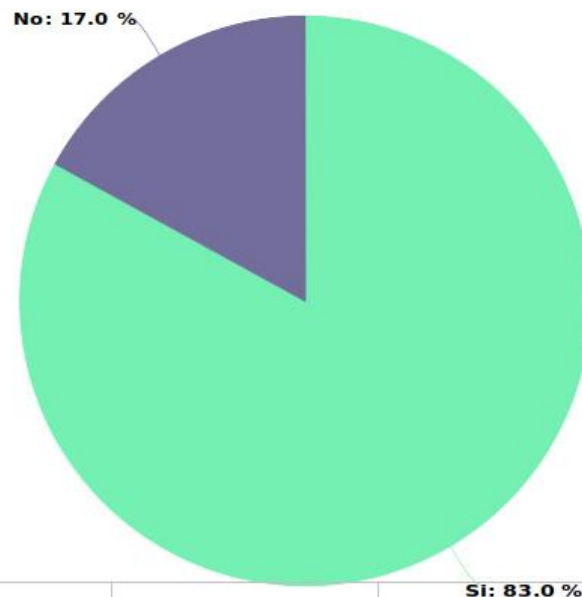


Anexos

Anexo 1: Encuesta

Realiza Ud. algún tipo de actividad física?

Número de respuestas 300



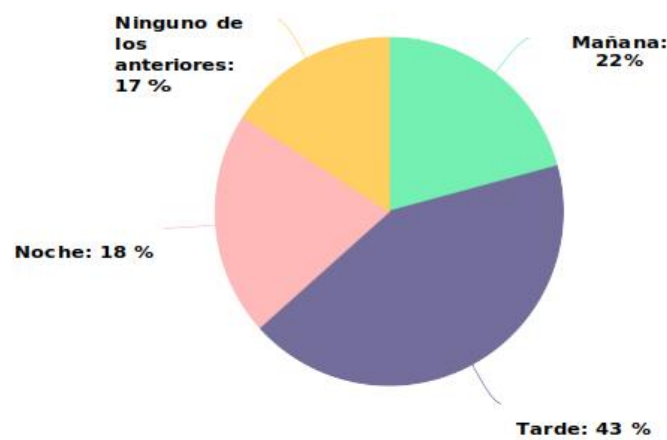
Valor	Porcentaje	Cantidad
Si	83%	249
No	17%	51
Número de respuestas		300





En qué horario realiza actividad física?

Número de respuestas 300



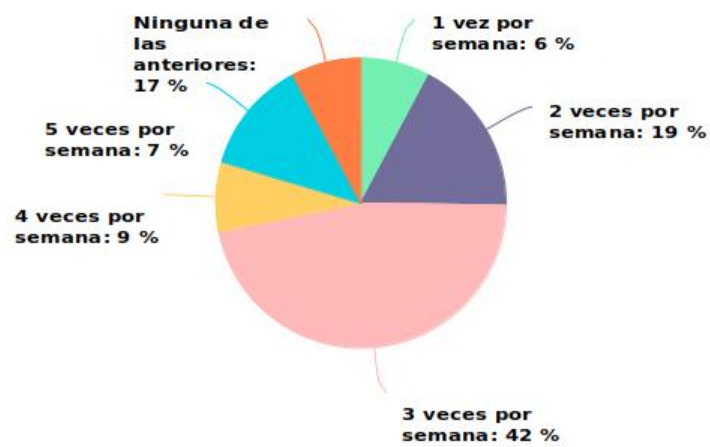
Valor	Porcentaje	Cantidad
Mañana	22%	66
Tarde	43%	129
Noche	18%	54
Ninguno de los anteriores	17%	51
Número de respuestas		300





Con qué frecuencia practica actividad física?

Número de respuestas 300



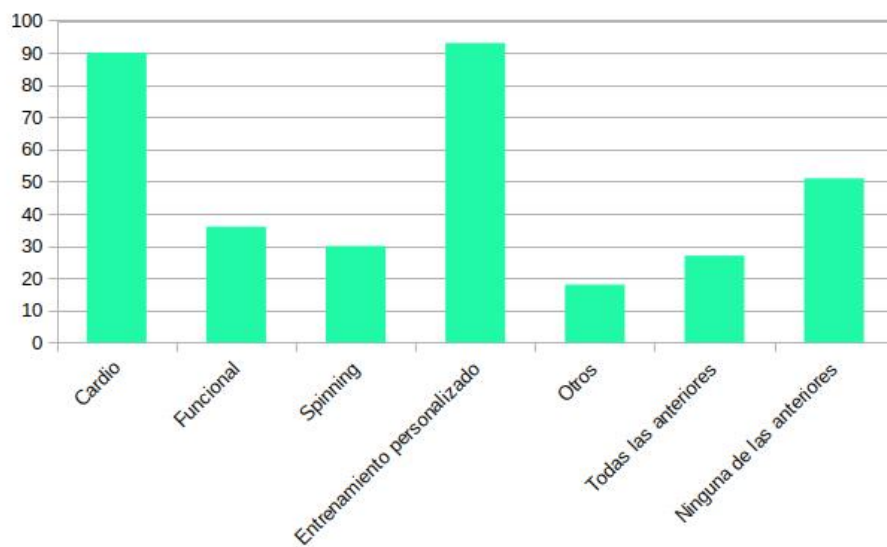
Valor	Porcentaje	Cantidad
1 vez por semana	6%	18
2 veces por semana	19%	57
3 veces por semana	42%	126
4 veces por semana	9%	27
5 veces por semana	7%	21
Ninguna de las anteriores	17%	51
Número de respuestas		300





Que actividad física le gusta practicar?

Número de respuestas 300



■ Que actividad física le gusta practicar?

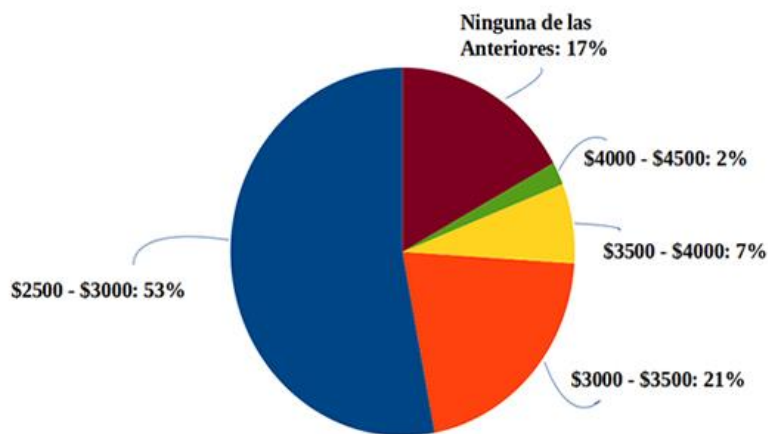
Valor	Porcentaje	Cantidad
Cardio	15%	45
Funcional	12%	36
Spinning	10%	30
Entrenamiento Personalizado	31%	93
Otros	6%	18
Todas las anteriores	9%	27
Ninguna de las anteriores	17%	51
Número de respuestas		300





Cuanto estaría dispuesto a pagar mensualmente por los servicios de un gimnasio?

Número de respuestas 300



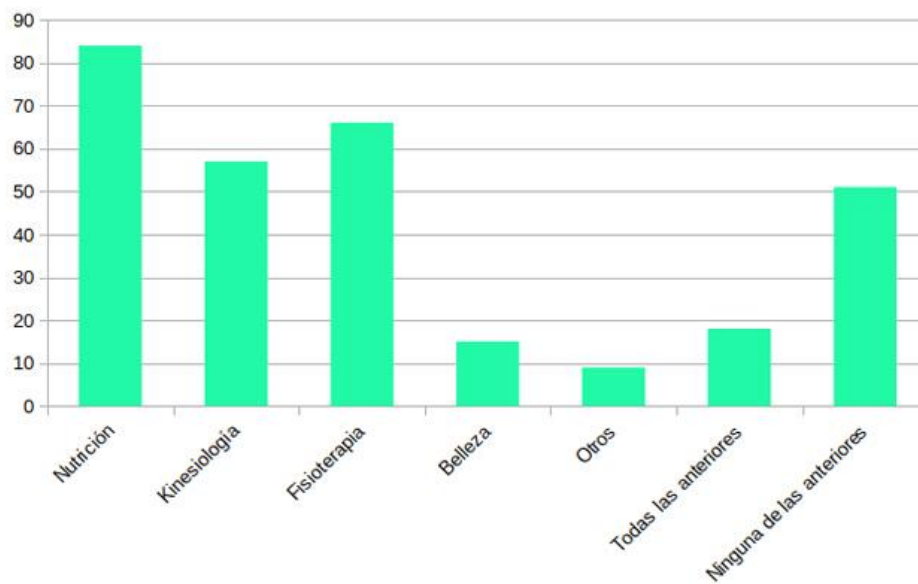
Valor	Porcentaje	Cantidad
\$2500-\$3000	53%	159
\$3000-\$3500	21%	63
\$3500-\$4000	7%	21
\$4000-\$4500	2%	6
Ninguna de las anteriores	17%	51
Número de respuestas		300





Que servicios adicionales le gustaría que ofrezca el gimnasio?

Número de respuestas 300



■ Que servicios adicionales le gustaría que ofrezca el gimnasio?

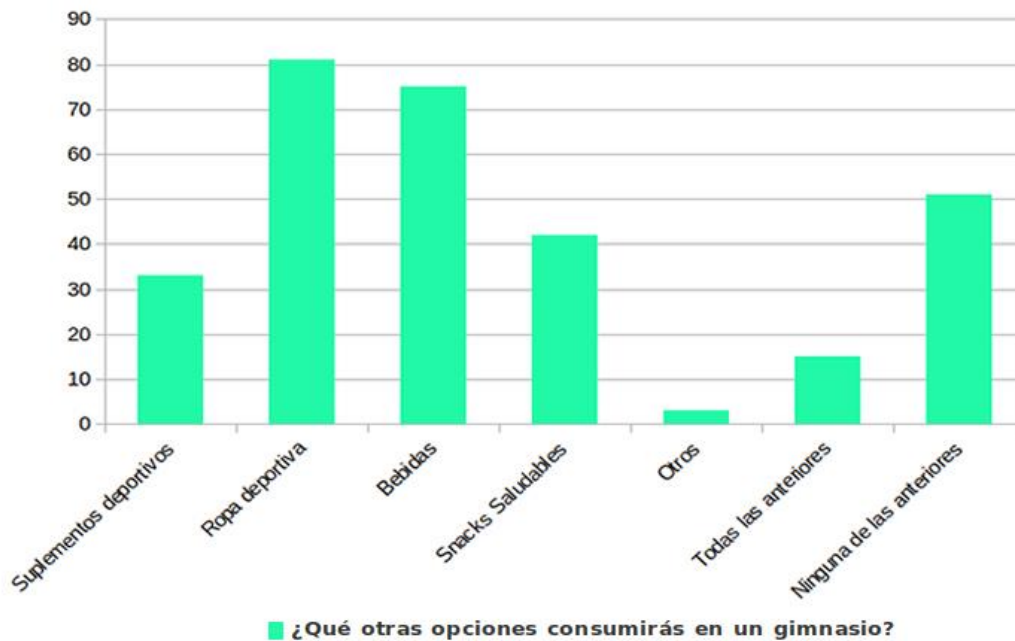
Valor	Porcentaje	Cantidad
Nutrición	28%	84
Kinesiología	19%	57
Fisioterapia	22%	66
Belleza	5%	15
Otros	3%	9
Todas las anteriores	6%	18
Ninguna de las anteriores	17%	51
Número de respuestas		300





¿Qué otras opciones consumirás en un gimnasio?

Número de respuestas 300



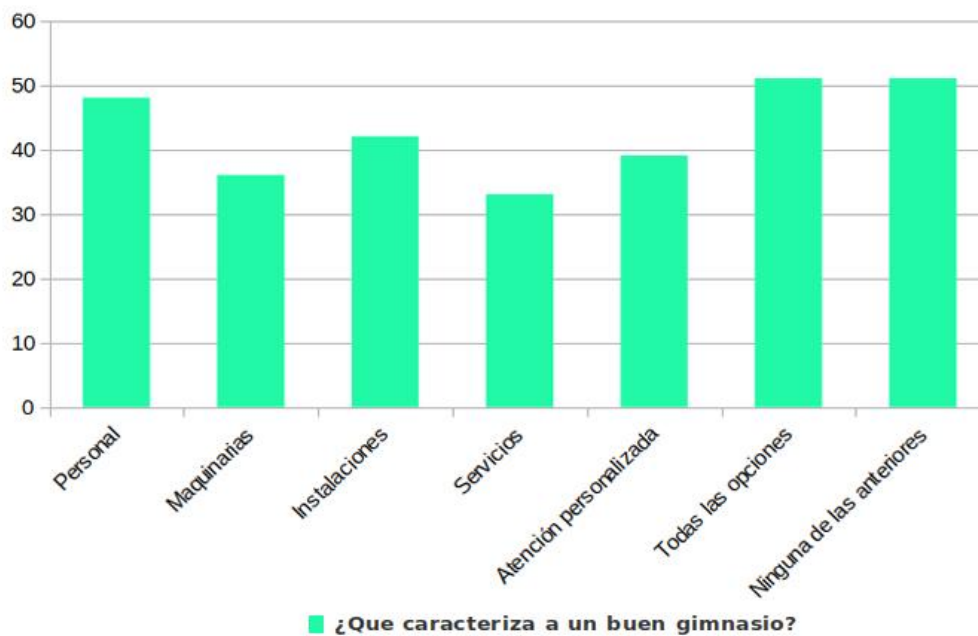
Valor	Porcentaje	Cantidad
Suplementos deportivos	11%	33
Ropa deportiva	27%	81
Bebidas	25%	75
Snacks Saludables	14%	42
Otros	1%	3
Todas las anteriores	5%	15
Ninguna de las anteriores	17%	51
Número de respuestas		300





¿Que caracteriza a un buen gimnasio?

Número de respuestas 300



Valor	Porcentaje	Cantidad
Personal	16%	48
Maquinarias	12%	36
Instalaciones	14%	42
Servicios	11%	33
Todas las opciones	17%	51
Atención personalizada	13%	39
Ninguna de las anteriores	17%	51
Número de respuestas		300



Bibliografía

- Malhotra Naresh K. (2008) Investigación de Mercados. (3° Ed.). México: Pearson Educación.
- Fred R. David. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación.
- Porter Michael E. (2008). Las Cinco Fuerzas Competitivas que dan forma a la Estrategia. América Latina: Harvard Business Review.
- Casa Rosada. (2020). Recuperado de <https://www.caserosada.gob.ar/i4qa9u/informacion/actividad-oficial/9-noticias/46711-el-gobierno-lanzo-una-nueva-linea-de-creditos-del-banco-nacion-para-pymes>
- UTEDYC. (2021). Unión Trabajadores de Entidades Deportivas y Civiles. Recuperado de <https://www.utedyc.org.ar/legales/frmConvenioColectivoTrabajoConsulta2.aspx?IDC=9>
- Sobre peso en Bariloche. (2020). Recuperado de <https://www.rionegro.com.ar/hay-alto-nivel-de-sedentarismo-y-sobrepeso-entre-los-barilochenses- LAHRN1253586427114/>
- Actividad Física en Bariloche. (2020). Recuperado de <https://www.iecs.org.ar/las-mujeres-de-bariloche-hacen-menos-actividad-fisica-que-los-hombres-2/>
- Sexo de las personas que hacen actividad Física. (2020). Recuperado de <https://www.sac.org.ar/wp-content/uploads/2014/04/2389.pdf>
- Toniut Hernan. (2019). Dirección Estratégica.
- Estadísticas y Censos en Bariloche. (2020). Recuperado de <https://estadisticaycensos.rionegro.gov.ar/>



- Michael E. Porter. Ventaja Competitiva. (1991) Creación y Sostenimiento de un Desarrollo Sustentable. Editorial Rei. Buenos Aires
- Código único de habilitaciones comerciales. (2020). Recuperado de https://digestobariloche.gov.ar/ordenanzas/2018/o-18-3018_anexo_habilitaciones.doc+&cd=4&hl=es&ct=clnk&gl=ar

