



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Sede Rosario – Campus Pellegrini
CARRERA: LICENCIATURA EN COMERCIALIZACION

Trabajo final de carrera. Título

*Estrategias para Posicionar al gimnasio “New Gim” como el
único complejo de actividad física integral, atendido por
profesionales.*

Alumno: Rodolfo Angel Stangoni rstangoni@hotmail.com

Tutor de Contenidos: Lic. Paulo Lanza

Tutor Metodológico: Mg. Lic. Ana María Trottini

Diciembre 2015

INDICE

Página

Resumen ejecutivo.....	3
Introducción.....	5
Misión - Visión.....	5
<u>Capítulo I</u>	
Matriz Aspiraciones - Recursos.....	6
Posicionamiento.....	8
Investigación de Mercado.....	8
Análisis FODA.....	12
Ventajas Estratégicas.....	13
Reloj estratégico de Bowman.....	14
Matriz de Ansoff.....	15
<u>Capítulo II</u>	
Producto.....	16
Elementos de Servucción.....	17
Zona de musculación.....	19
Ciclo de vida del producto.....	20
Plan de Marketing.....	21
Marca y diseño.....	22
Capital Humanos.....	24
Recursos e inversiones.....	25
<u>Capítulo III</u>	
Factibilidad Técnica.....	29
Factibilidad Económica.....	31
Estructura de Costos.....	32
Punto de Equilibrio.....	33
Estados de Resultados.....	35
Factibilidad Financiera.....	37
Calculo VAN y TIR.....	38
<u>Conclusión</u>	
Cronograma.....	39
Anexos	42
Bibliografía	47

Resumen ejecutivo

La idea de este plan de negocios es implementar una estrategia de diferenciación mediante la incorporación de un nuevo producto/servicio en un mercado actual.

La empresa para la cual fue desarrollado este análisis es el gimnasio NEW GIM de la localidad de Villa Constitución.

La creciente competencia ha llevado a su dueño a considerar la incorporación de un nuevo servicio para proteger la actual participación de mercado.

El entorno sociocultural es una de las variables que más impacto tiene sobre las actividades del gimnasio. En primer lugar, se observa una clara tendencia al cuidado de la salud y a la estética. El estereotipo físico creado por los medios de comunicación ha influenciado en el comportamiento de las personas: las mujeres buscan estar cada vez más delgadas y saludables; en tanto los hombres aumentar el volumen de sus músculos, siendo el gimnasio el principal punto de encuentro para alcanzar este objetivo.

En consecuencia hoy día son muchas las ofertas de productos y actividades para satisfacer este tipo de necesidades.

La oferta del gimnasio está constituida por clases de aerobio y sala de musculación. Para este proyecto se usará la parte ociosa que actualmente se dispone y en la cual no se desarrolla ninguna actividad.

El nuevo servicio que el gimnasio incorporará a su oferta es el desarrollo de la clase de “Spinning” (disciplinas sobre 16 bicicletas fijas). La idea sería tomar un préstamo del Banco Credicoop Coop. Ltda. por un valor de \$100000 a pagar en 60 cuotas mensuales a una tasa fija en pesos del 32 %. Dicho préstamo nos ayudará a llevar adelante este plan de negocios ya que su dueño no cuenta con el dinero suficiente.

El objetivo consiste en lograr captar nuevos clientes y desarrollar los actuales.

La clave estará en mejorar el servicio, innovar constantemente a partir de las tendencias que marque el mercado y de las nuevas necesidades que se vayan detectando en nuestros consumidores.

A raíz de los cambios percibidos en los hábitos de las personas se realizó una investigación de mercado para conocer más en profundidad a los clientes, cuyos

resultados arrojados fueron la base para la toma de decisiones y las proyecciones de escenarios futuros.

Introducción

NEW GIM es un gimnasio ubicado en la ciudad de Villa Constitución que funciona desde el año 2001. Desde sus comienzos hasta la actualidad los servicios que se ofrecen son sala de musculación y clases aeróbicas.

Si bien desde sus inicios fue líder en la ciudad, hoy la empresa busca de la mano de su dueño recobrar el liderazgo perdido.

Este es el principal eje motivador que lleva a la búsqueda de la innovación por parte de su titular para lograr la fidelización de sus clientes actuales y atraer mayor demanda.

La idea de este plan de negocios es introducir un nuevo servicio con el fin de obtener ventajas competitivas sobre los competidores.

La idea consiste en ofrecer clases de spinning a cargo de una instructora especializada.

Este plan se llevará a cabo por: Rodolfo, quién en calidad de consultor externo asesorará al dueño del gimnasio sobre la factibilidad y puesta en marcha del proyecto, el día 18 de Enero de 2016.

Misión

NEW GIM se encuentra en el negocio de la estética y del cuidado de la salud.

¿Cómo?

Ofreciendo diversas actividades guiadas por personal altamente capacitado a aquellas personas que gustan de la vida sana y el cuidado de la salud.

Visión

Desarrollo de un complejo destinado íntegramente al cuidado físico, al bienestar y desarrollo de sus clientes actuales y potenciales.

CAPITULO I

Matriz aspiraciones-recursos

La empresa en este momento no tiene el dinero suficiente para invertir en la compra de bicicletas para realizar dicha actividad.

El anhelo de su dueño junto con los profesores de buscar una mejora constante de los servicios ofrecidos para acompañar la evolución de las necesidades de los consumidores y atenderlos de manera más eficaz, ayuda a que este proyecto sea una realidad.

		RECURSOS	
		POCOS	MUCHOS
ASPIRACIONES	ALTAS	STRECH Es la mejor opción porque requiere inventiva, energía emocional e intelectual y trabajo en equipo.	
	MODERADAS		

Target

NEW GIM se dirige a un mercado de hombres y mujeres de entre 15 y 65 años de edad, pertenecientes a una clase media, media-alta, debido a que ellos tienen la posibilidad de invertir en estos tipos de servicios para mejorar su calidad de vida. La cartera de clientes actuales está constituida en su mayoría por mujeres. (85%).

Los clientes del gimnasio consumen estos servicios para uso y beneficio personal.

Podemos hacer mención del perfil de los usuarios:

- Jóvenes que buscan una vida sana y se preocupan por su estética.
- Adultos que buscan mejorar su calidad de vida.
- Personas que concurren por problemas de colesterol, obesidad, stress.
- Personas que consumen el servicio porque mediante el mismo encuentran una forma de distraerse de sus preocupaciones.
- Personas de edad avanzada quienes asisten al gimnasio para efectuar actividades de bajo impacto.
- Personas que realizan actividad física por prescripción médica o para rehabilitación. Por ejemplo adolescentes con problemas en la columna.

Las motivaciones por las que los clientes concurren a NEW GIM difieren según el perfil de cada uno de ellos. Por tal motivo resultó necesario determinar el perfil de los consumidores:

Por ejemplo

- Los jóvenes no sólo asisten al gimnasio para mejorar el estado físico y la estética, sino que además asisten como modo de entrenamiento y sociabilidad.
- Los adultos eligen la actividad física para despejarse de alguna forma de del ritmo acelerado de sus vidas.
- Las personas de edad avanzada, por lo general optan por las actividades físicas por recomendación de sus médicos para contrarrestar algún malestar físico.

Posicionamiento

El objetivo es posicionar al gimnasio como el **único complejo de actividad física integral**, atendido por profesionales.

Buscamos además que el cliente perciba que la atención es personalizada y que se sientan cuidados por los profesores e instructores altamente calificados quienes supervisarán cada una de las actividades que realicen.

Investigación de mercado

Para analizar la demanda e indagar sobre las necesidades, fue necesario realizar dos tipos de investigaciones.

Estudio Cualitativo

Realizamos una entrevista en profundidad a los clientes que frecuentan el gimnasio.

(Ver Anexo 1 pág. 42)

El objetivo: evaluar nuevas necesidades de los clientes para comprobar si estas podrán ser satisfechas por el nuevo negocio.

Los resultados obtenidos de la entrevista fueron los siguientes

La investigación demostró que los clientes realizan actividad física para estar en forma y también recurren a otros métodos para ayudar a la estética, por ejemplo los masajes, peluquería, cosmetología, spa, etc. Pero la estética no es el único objetivo, también se valora mejorar el estado físico para tener una mejor calidad de vida.

Ir al gimnasio representa en parte una obligación, debido a que es una de las herramientas más eficientes para lograr un cuerpo armonioso.

Los factores más importantes a considerar a la hora de elegir el gimnasio están determinados por la variedad de actividades y de aparatos, la disponibilidad horaria, pero una tanto más importante es el grupo de profesores y su carisma para dictar clases divertidas.

La reputación del gimnasio y los años de trayectoria, también influyen en el proceso de decisión a la hora de elegir un gimnasio.

No resulta indistinto que cualquier profesor dicte cualquier clase y es muy importante para los alumnos que sus instructores estén constantemente observando y corrigiendo las malas posturas para evitar lesiones.

También mostraron conformidad a la hora de elegir otro servicio respondiendo que les gustaría que el gimnasio incorpore clases de spinning, resaltando los otros dos gimnasios de la ciudad que tienen dicha disciplina.

Estudio Cuantitativo

Del total de la población (clientes actuales del gimnasio = 510) se obtuvo una muestra de 210 personas (41%) a quienes se les hizo una encuesta de tipo personal. (Ver Anexo 2 pág. 42).

El objetivo: conocer el nivel de satisfacción de los servicios prestados actualmente y el grado de fidelización con el gimnasio.

Los resultados obtenidos de la encuesta a los 210 clientes del gimnasio fueron los siguientes

Determinamos que la mayoría de los clientes eligen el gimnasio por la variedad de horarios. Otro de los factores influyentes a la hora de elegir el gimnasio es la variedad de aparatos, los profesores que trabajan en él y la reputación que el local tiene en la ciudad.

Ninguna de las personas encuestadas declaró haber elegido este gimnasio por sus precios.

Con respecto a la percepción sobre la correspondencia entre el servicio y su precio, hay una gran mayoría que cree que los precios son acordes a los servicios prestados. Mientras que la diferencia entre aquellos que están muy conforme con el servicio y aquellos que solo están conforme es muy pequeña, se observa que ningún encuestado declaró no estar conforme con los servicios prestados.

Si nos referimos a la atención del personal, la mayoría considera que es muy buena, mientras que las respuestas del resto de los encuestados oscilaron entre buena y excelente.

Además, se ha indagado sobre las capacidades que los clientes perciben de sus instructores y en general se verificó que estas son altas. Con respecto en que cada uno de los clientes concurren al gimnasio que la gran mayoría concurre una vez por semana, y un porcentaje menor más de una vez por semana.

Gráficos que corresponden a los resultados obtenidos de las encuestas a los 210 clientes del gimnasio fueron los siguientes

(Ver Anexo 3, Pág. 43).

Los datos obtenidos de las investigaciones precedentes serán utilizados para la toma de decisiones en cada una de las sesiones de este plan de negocios.

Análisis del sector industrial

Para descubrir las principales fuentes de presión competitiva y su fuerza, que pueden de alguna manera reducir las utilidades de la empresa, a continuación se describirán cada una de las fuerzas competitivas del sector.

Nuevos ingresantes

- Si bien la amenaza competitiva de extraños que entran al mercado es una posibilidad latente, reconocemos ciertas **barreras de entrada** que debilitan ese posible ingreso:
- Fidelidad al gimnasio y a los profesores y alto grado de satisfacción de los alumnos, disminuyen las probabilidades de que estos cambien de gimnasio.
- Requerimientos de capital para comprar los aparatos del gimnasio.
- Trayectoria de los gimnasios posicionados en la ciudad.

Sustitutos

- Determinadas máquinas multifunción para realizar actividades físicas en el hogar. (ejemplo: venta por TV, Sprayette).
- Personal trainers independientes.
- Videos instructivos que ayudan a realizar determinados ejercicios.

Proveedores

Reconocemos como proveedores a los profesores e instructores que dictan las clases. Si bien los profesores representan una de las mayores fortalezas pueden convertirse en una amenaza cuando los clientes son un tanto más fieles a ellos que al gimnasio en sí. Su poder se ve aumentado ya que existe la posibilidad de una integración hacia delante del personal en contacto arrastrando con ello sus alumnos y disputando así una parte del mercado.

Competidores actuales

En la ciudad actualmente funcionan once gimnasios, pero dentro de este grupo sólo dos representan la competencia más fuerte.

El gimnasio Apolo, uno de los más nuevos en el mercado, cuenta con sala de aparatos, clases de fitness y nueve bicicletas para spinnig.

El gimnasio Sportivo ofrece solamente clases de fitness y tiene once bicicletas para spinning y sala de aparatos.

La oferta de clases de spinning en la ciudad está constituida por 15 instructoras aproximadamente. Tres de ellas actualmente realizan publicidad radial en emisoras locales y en el cable de la zona.

Para poder detectar las Fortalezas y oportunidades del emprendimiento nos valdremos del uso de una Matriz Foda

Análisis FODA

Fortalezas

- Ubicación del local (el mismo se encuentra en zona céntrica)
- Calificación de los Recursos Humanos.
- Trayectoria en el mercado (trayectoria del dueño).
- Posicionamiento de la marca.
- Tecnología actualizada.
- Seguimiento personalizado de cada cliente.
- Variedad de horarios.

Debilidades

- Escasas acciones de comunicación.
- Inexistencia de promociones en precio en temporadas bajas.
- Lentitud de respuesta a nuevas tendencias / lentitud para incorporar nueva tecnología, disciplinas.

Oportunidades

- Cultura de vida.
- Recomendación de actividades físicas por parte de la medicina profesional.
- Nivel de vida acelerado.

Amenazas

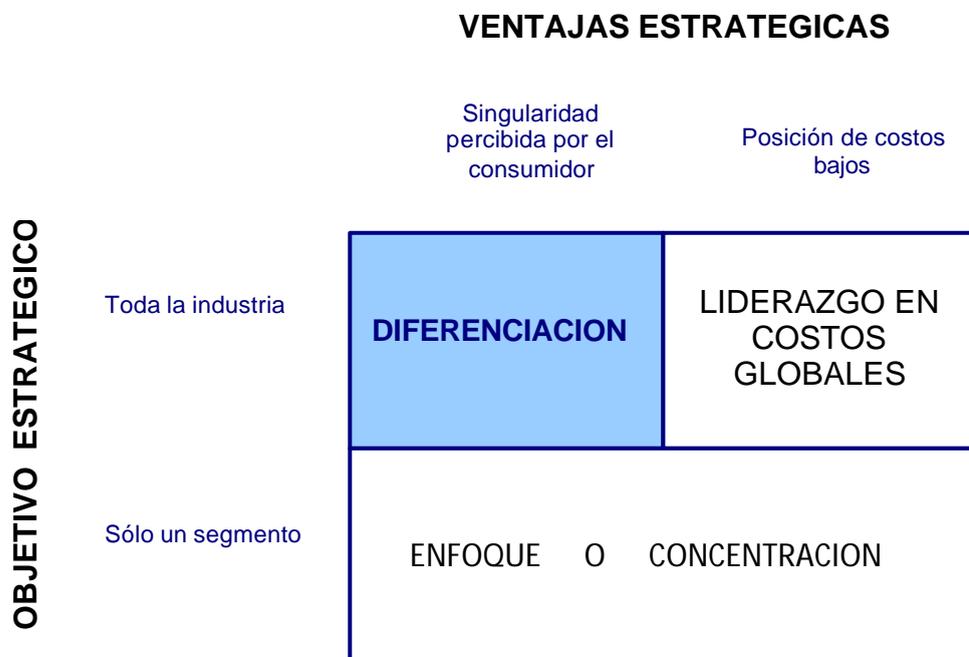
- Progresivo avance de la tecnología.
- Integración hacia delante de los profesores que trabajan en el gimnasio.
- Sustitutos.
- Competidores actuales.
- Estacionalidad.

Estrategias Genéricas de Porter

Según las estrategias genéricas de Porter, la estrategia que sigue el gimnasio es la “*estrategia de diferenciación*”, ya que no se enfoca en un nicho del mercado, sino que lo hace en su totalidad. Con esta estrategia no se busca seducir al cliente con precios bajos, sino que se pretende atraerlos a través de la adición continua de nuevos servicios (valor agregado).

Esta diferenciación se logra gracias al posicionamiento de marca que obtuvo, la trayectoria y conocimientos del sector por parte de los profesores; por la búsqueda constante de nuevos servicios para añadir a los ya existentes y lograr así una mayor satisfacción por parte del cliente.

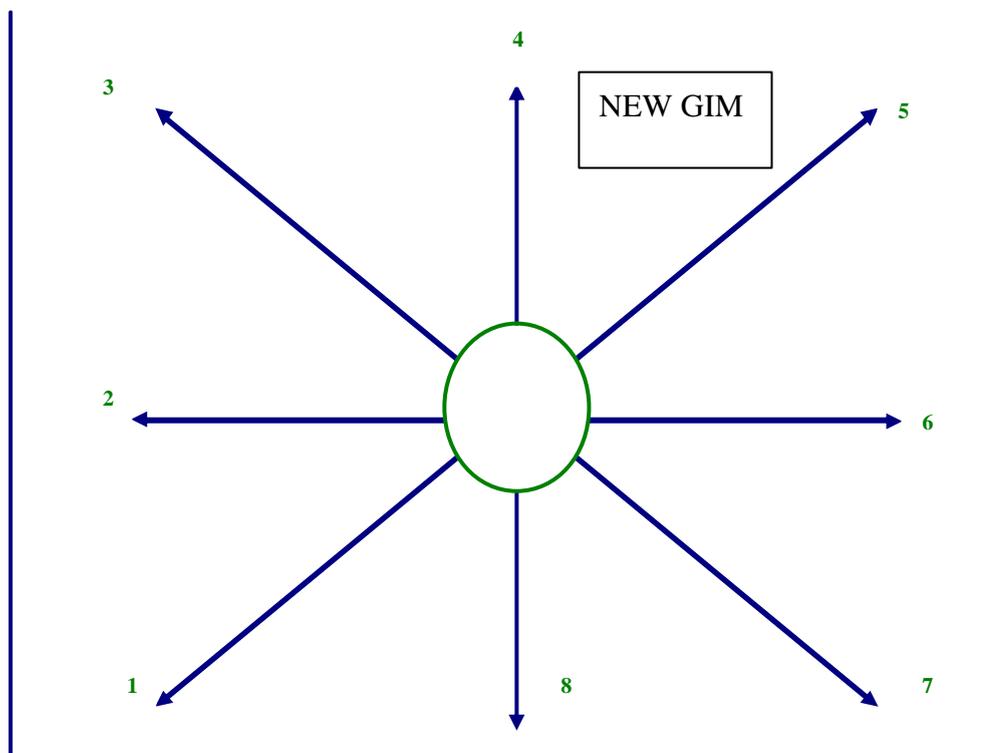
La variedad de actividades que se ofrecen tiende cada vez más a estandarizarse. Por este motivo los gimnasios se ven obligados a incorporar servicios complementarios que agreguen mayor valor al negocio.



La estrategia de diferenciación de Porter se encuentra vinculada con la estrategia de diferenciación y la estrategia de segmentación en diferenciación de Bowman: se busca abarcar una mayor porción del mercado, ofreciendo servicios diversos que sean tentadores y de interés para los clientes, y que a su vez permitan la diferenciación con la competencia.

Por tanto no se busca que el cliente perciba el precio como elevado, sino que lo asocie con todos los servicios de los que se pueda beneficiar dentro del gimnasio, es decir, que perciba que el sacrificio monetario que hace por adquirir los servicios es equivalente a los beneficios que estos le reportan.

RELOJ ESTRATÉGICO DE BOWMAN



1 Sin filigranas

2 Precio Bajo

3 Híbrida

4 Diferenciación

5 Segmentación en diferenciación

6 – 7 – 8 Estrategias destinadas al fracaso total

Matriz de Ansoff

Para el desarrollo de la estrategia anteriormente descrita, el gimnasio introducirá un nuevo producto/servicio al mercado actual.

La causa desencadenante de esta innovación fue el cambio en las necesidades de los consumidores: la tendencia de llevar una vida más saludable y de cuidar el cuerpo es potenciada por la búsqueda constante de nuevas actividades que permitan lograr este objetivo.

Por tales razones la empresa decide introducir un nuevo servicio (clases de spinning). Para brindar tal servicio fue necesario incorporar una nueva competencia (instructora) y nueva tecnología (bicicletas).

		PRODUCTO	
		Actual	Nuevos
MERCADO	Actual		DESARROLLO DE PRODUCTO
	Nuevos		

CAPITULO II

PRODUCTO

Servicio Base

Consideramos que la sala de musculación y el aerobio constituye un servicio de base, no sólo porque es el principal motivo por el cual los clientes asisten al gimnasio, sino que además este tipo de actividad genera la mayor rentabilidad de la empresa.

Servicios periféricos

Los servicios periféricos son servicios adicionales, de menor participación pero no de menor importancia, porque no dejan de ser servicios que pueden llegar a desarrollarse con mayor fuerza en el futuro.

Estos servicios pueden añadir valor como así también complementar al servicio base o bien facilitar el acceso al mismo.

Podemos hacer una distinción entre servicios periféricos obligatorios y no obligatorios.

Los servicios periféricos obligatorios son aquellos que se ofrecen para llevar a cabo la servucción. Consideramos como servicio periférico obligatorio a los dos vestuarios (baños): uno para hombres y otro para mujeres.

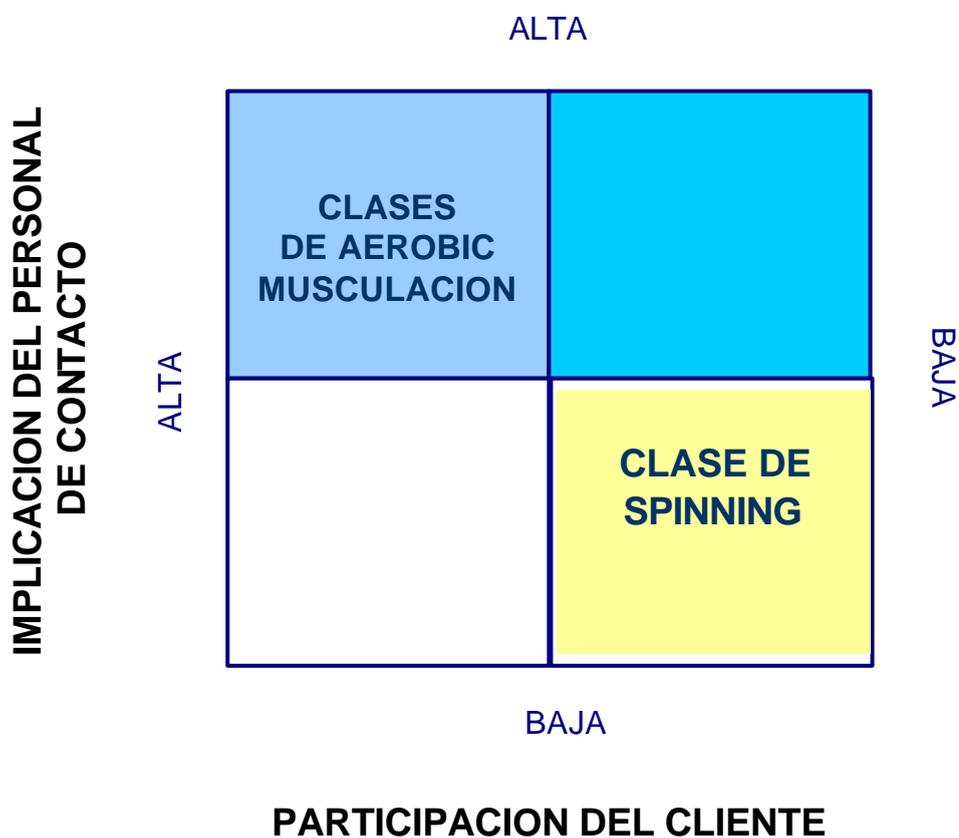
Los servicios periféricos no obligatorios son aquellos que se brindan para ser más competitivos; se ofrecen porque lo exige el mercado competitivo en el que estamos. Dentro de esta clasificación se incluyen las clases aeróbicas y la sala de musculación.

Elementos de la servucción

Cliente

Como en todo servicio el cliente es un elemento primordial y su presencia es indispensable. Si el cliente no hace uso de las actividades ofrecidas no hay servicio, simplemente hay capacidad disponible.

Si consideramos por un lado la participación del cliente (alta-baja) y por otro lado el nivel de implicancia del personal de contacto (alta-baja), podemos obtener las siguientes conclusiones.



En el área de musculación, la implicancia de los instructores es baja y la participación del cliente es alta; porque una vez que el cliente tiene armada su rutina (según sus necesidades) es asesorado por el profesor en las circunstancias que lo necesite o solicite.

En las clases el nivel de implicancia de los instructores es alta porque dirigen la actividad y controlan que los clientes realicen las actividades correctamente (por ejemplo: en rehabilitaciones donde tienen que seguir rutinas obligadas, específicas o recetadas).

En el spinning la participación del cliente es alta porque el trabajo lo realiza íntegramente él mismo. El mismo consiste en un grupo de ciclistas guiados por una instructora, con una duración de 60 minutos. Ideal para aquellas personas que deseen mantener su estado físico, realizando una actividad divertida más allá de cualquier factor climático o de seguridad, para aquellos que necesiten un entrenamiento específico para disciplinas como mountain bike, ruta o triatlón.

Personal en contacto (Atención a clientes):

Este es la cara visible de la empresa ante los ojos del cliente.

Representan el mayor beneficio para el cliente.

El personal de contacto es uno de los puntos fuertes debido a que:

- a) Su dueño tiene muchos años de experiencia en el rubro de la educación física, y es muy reconocido en la ciudad.
- b) Entrenadoras altamente especializadas en las diversas disciplinas del spinning.



Soporte Físico

Para emprender este proyecto será necesario un cambio del soporte físico. Por tal motivo se amplió el salón actual, en función del servicio adicional que se va a prestar.

El local tiene una superficie de 480 mts². El mismo se encuentra entre las calles Belgrano y Catamarca por San Martín de la localidad de Villa Constitución.

(Ver Anexo 4 **Plano del Local** pág. 46).

Para equipar el salón se compraron 4 ventiladores industriales, se instalaron 4 extractores, 6 ventiladores de techo, se hizo una salida de emergencia y 2 matafuegos. Contamos con dos baños, para hombres y mujeres, los cuales cuentan con duchas y vestuarios.

Zona de Musculación

Equipada con los siguientes aparatos

- 4 bicicletas fijas
- 4 cintas
- Máquina cuadrícera
- Máquina femorales
- Máquina abductor
- Máquina aductor
- 4 bancos dorsales
- 2 bancos para abdominales
- Prensa
- Poleas
- Máquina glúteos
- 4 bancos para pecho
- 2 bancos para hombros y bíceps
- 8 barras con discos

Sala de Clase de Aeróbic

La misma está formada por:

- Piso antipacto
- Espejo
- Mancuernas
- Colchoneta.
- Steps

- Tobilleras

Sala de clases de spinning

- Ventilación, luz y música funcional acorde.
- 16 bicicletas fijas.

Ciclo de vida del producto

El producto está atravesando su madurez, es por eso que los beneficios están estancados.

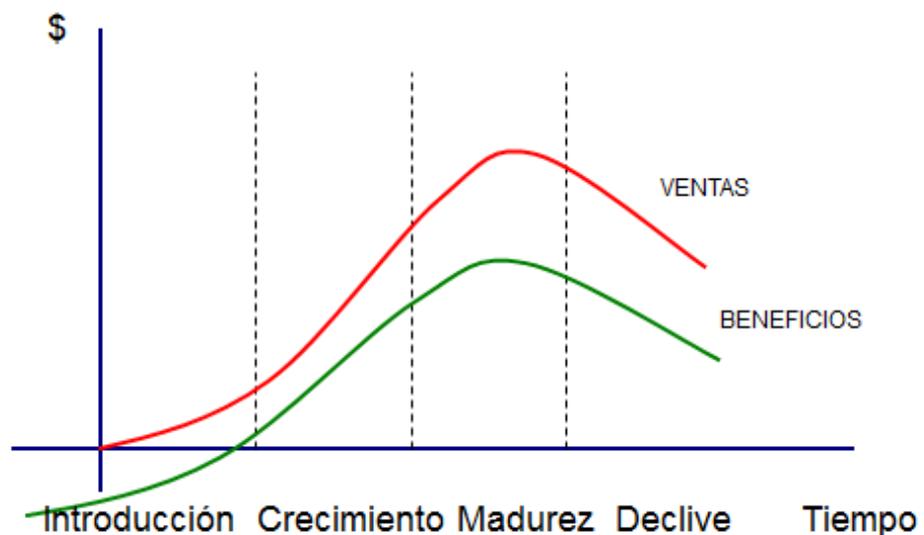
La competencia es intensa y en el rubro spinning hay competidores con mayor participación de mercado.

El enfoque estratégico consiste no solo en defender la participación de mercado actual, sino también desplazar a la competencia más fuerte, mejorando las prestaciones actuales.

Además, es necesario lograr mayor diferenciación de la competencia que es cada vez más fuerte, la diferencia entre los servicios es cada vez más sutil y los servicios asociados al cuidado de la salud y la estética son cada día mayores.

Es por eso que va a ser necesario incorporar la sala para clases de spinning para crear lealtad de marca y atraer nuevos clientes para aumentar las utilidades.

NEW GIM



Plan de Marketing

Producto

Spinning es una disciplina innovadora en el mercado de los gimnasios actuales.

Ofreciéndose un producto / servicio diferente, actualmente de moda. Con la incorporación de este servicio estaríamos en condiciones de poder competir con nuestros dos competidores directos.

Cartera de productos

Contamos con la sala de musculación, clases de aeróbic y próximamente spinning.

El gimnasio cuenta con las áreas de musculación, sala de aeróbic y los horarios de atención son de 7:00 a 21:00 hs. de lunes a viernes y de 18:00 a 21:00 los días sábados.

Plan b: en el transcurso del tiempo pensamos agregar cinco actividades más reforzando a las que ya tenemos:

- **Localizada:** el objetivo es la tonificación muscular (definición muscular y no volumen) y el mejoramiento de la postura. También logra una mejoría en la movilidad articular, así como el fortalecimiento de tendones y ligamentos. Esta actividad no tiene como objetivo quemar grasas.

- **Circuito de glúteos y abdominales:** circuito de ejercicios para tonificar el área de abdominales y glúteos solamente.

- **Tae-bo:** es una clase intensa que combina golpes de boxeo y patadas, trabajando la resistencia aeróbica y la pérdida de grasa.

- **Yoga:** mediante esta disciplina se estimulan los centros de energía.

- **Aerolocal:** actividad aeróbica y localizada ideal para tonificar y bajar de peso.

Marca y diseño



La marca es lo más parecido a una garantía vinculada con el tiempo que el gimnasio lleva en el mercado y su prestigio.

La marca escogida es NEW GYM. La misma es una palabra que significa “nuevo gimnasio”; se eligió este nombre para hacer alusión al primer gimnasio que contaba con lo más modernos aparatos desde su inicio.

DISTRIBUCION

Una característica de la empresa de servicio es que este no existe hasta que no se construye con el cliente, ello hace que no se lo pueda transportar ni distribuir como a un bien material.

Como consecuencia de su intangibilidad, los servicios no pueden separarse de quien los presta y la producción y consumo se producen de forma simultánea.

Tales aspectos obligan a que el **canal de distribución** sea **directo**; la servucción existe en una sola unidad y está guiada por un principio de excelencia: la mejor prestación en el rubro del cuidado de la salud, la estética y el esparcimiento.

Debido a que la distribución es directa adquiere gran importancia la localización del local, el cual se encuentra en una céntrica de la ciudad, esto significa un lugar de fácil acceso.

La progresión de las ventas es media a la vez de ser estacional, es por eso que se decide lanzar este nuevo servicio para aumentar los márgenes de utilidad.

PRECIO

La fijación de precio de los servicios está orientada al valor, entendiendo por valor percibido a la relación entre la calidad percibida y el sacrificio monetario percibido.

No buscamos que el cliente perciba el precio como elevado, sino que lo asocie con todos los servicios de los que se puede beneficiar, es decir que perciba que el sacrificio monetario que realizan por adquirir los servicios, esté relacionado a la calidad de los mismos.

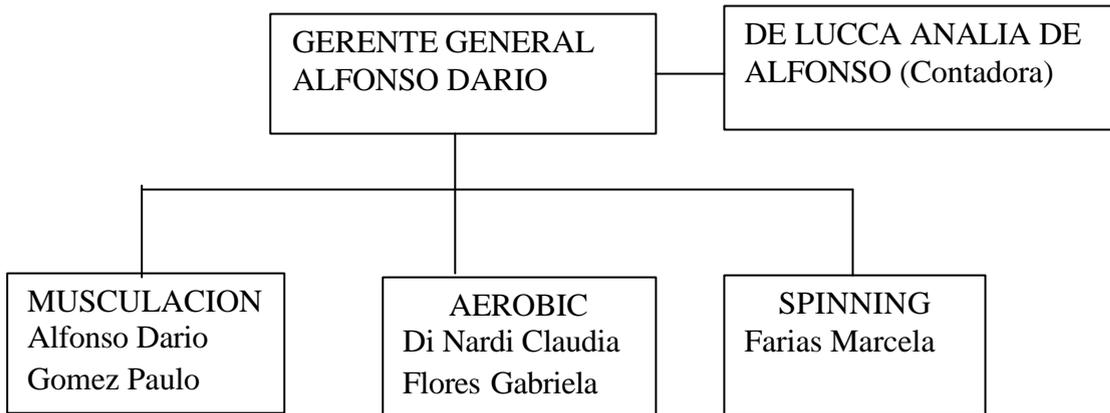
COMUNICACIÓN

Las herramientas que se utilizarán para llevar a cabo la comunicación serán folletos en la vía pública, difusión radial, cable zonal, marketing directo y promoción de ventas, las cuales se detallarán a continuación:

- ? **Folletos en la vía pública:** se distribuirán en la zona céntrica (Avenida San Martín) de la ciudad de Villa Constitución. Por medio de los folletos se intenta comunicar la incorporación del nuevo servicio.
- ? **Difusión radial:** la misma se llevará a cabo a través de la FM local de la ciudad de Villa Constitución. Se ha seleccionado esta emisora debido a su gran alcance.
- ? **Cable zonal:** se harán propagandas sobre el nuevo servicio que brindará el gimnasio.
- ? **Marketing directo:** el método utilizado será la carta, la cual será enviada a aquellas personas que han sido clientes del gimnasio y han dejado de asistir. Se intenta llegar a ellos para persuadirlos para que retornen al gimnasio.
- ? **Promoción de ventas:** buscamos inducir a los clientes actuales del gimnasio a que prueben el nuevo servicio que este brindara: clases de spinning. La promoción consiste en el 2x1 durante un período de dos meses.

Capital humano

Organigrama



La estructura de capital humano está organizada en función de los diferentes servicios que presta la empresa.

- En la sala de musculación el instructor es quien recibe a los nuevos clientes, arma sus rutinas de ejercicio e indica la correcta utilización de los aparatos. Los alumnos que ya tienen sus rutinas armadas realizan sus ejercicios solos y acuden al profesor en caso de necesitarlo. Es por eso que en esta área es necesaria la presencia de solo un instructor por turno para atender los requerimientos antes descritos.
- El área de aerobio está programado para brindar 8 clases por día en los meses Agosto/Septiembre/Octubre y Noviembre que hace alusión al primer cuatrimestre y el más concurrido, subiendo un 25 % más. En el segundo cuatrimestre Diciembre/Enero/Febrero y Marzo el nivel de clientes llega a su punto mínimo y en el tercer cuatrimestre Abril/Mayo/Junio y Julio la situación comienza a remontar en un 58 %.
- En el área de spinning trabajará una instructora, quién será la responsable de dar 5 Horas diarias, de 10:00 a 12:00 y de 18:00 a 21:00 de lunes a viernes.

El capital humano del gimnasio son los que estandarizan la calidad del servicio; su relación directa y personal con los clientes permite tener mejor y más inmediato conocimiento de sus necesidades y satisfacerlas de forma más efectiva.

Esto se transforma en una ventaja, por eso que en el gimnasio se desarrolla el marketing interno, para que el personal comprenda la imagen de marca y se adhiera a las formas de trabajar con y para el cliente: generando vínculos, cuidar de ellos para que no se lesionen, dar clases divertidas e innovar en sus respectivas disciplinas.

Recursos e inversiones

	Cantidad	Precio unitario	Total
Mano de obra (colocación de ventiladores y extractores)			4700
Pintura			1020
Ventiladores industriales	4	1044	4176
Ventiladores de techo	6	780	4680
Extractores	4	1199	4796
Bicicletas	16	3650	58400
Piso alto-impacto			6499
Espejo			1420
Lámparas Fluorescentes (c/gabinete – arrancadores)	12	119	1428
Equipo de música	1		1790
Matafuegos	2	540	1080
Total			89989

Capital de trabajo

Los profesores e instructores son los mismos que actualmente trabajan en el gimnasio y además se incorporara al staff una instructora quien estará a cargo de la clase de spinning y el sueldo que se le pagará es \$ 5500 por mes.

La sala de musculación está a cargo de dos profesores de educación física (1 de ellos es el dueño) quienes trabajarán en turnos rotativos cubriendo los horarios de la mañana y de la tarde.

El área de Aerobic estará a cargo de dos profesoras las cuales tienen que cubrir por mes 160 Hs.

Turno mañana que cubre de 7 Hs. a 14hs y el turno tarde de 14 Hs a 21 Hs.

La limpieza del local la realiza una persona contratada quien hace su trabajo todos los días antes de que el gimnasio abra con un sueldo de \$ 1200 mensuales.

Como mencionamos, la idea sería tomar un préstamo del Banco Credicoop Coop. Ltda. por un valor de \$100000 a pagar en 60 cuotas mensuales a una tasa fija en pesos del 32 %, el cual nos ayudará a llevar adelante este plan de negocios.

Liquidación de Préstamo

CONCEPTO	IMPORTE BASICO	IMPORTE FINAL
Liquidación de préstamo	100000	100000
Gastos Administrativos	420	420
Sellado provincial	550	550
Sellado provincial precalculado	260	260
IVA	21%	21%

Fecha Venc.	Cuotas	Saldo Deuda Capital	Interés	Amortización	Cuota Pura	Seguro de Vida	IVA/ Intereses	Total Cuota a pagar
08/01/2016	1	\$ 100000,00	\$ 2630,14	\$ 701,78	\$ 3331,91	\$ 120,00	\$ 552,33	\$ 4004,24
10/02/2016	2	\$ 99298,22	\$ 2611,68	\$ 720,23	\$ 3331,91	\$ 119,16	\$ 548,45	\$ 3999,52
08/03/2016	3	\$ 98577,99	\$ 2592,74	\$ 739,18	\$ 3331,91	\$ 118,29	\$ 544,47	\$ 3994,68
08/04/2016	4	\$ 97838,81	\$ 2573,29	\$ 758,62	\$ 3331,91	\$ 117,41	\$ 540,39	\$ 3989,71
09/05/2016	5	\$ 97080,19	\$ 2553,34	\$ 778,57	\$ 3331,91	\$ 116,50	\$ 536,20	\$ 3984,61
08/06/2016	6	\$ 96301,62	\$ 2532,86	\$ 799,05	\$ 3331,91	\$ 115,56	\$ 531,90	\$ 3979,38
08/07/2016	7	\$ 95502,57	\$ 2511,85	\$ 820,07	\$ 3331,91	\$ 114,60	\$ 527,49	\$ 3974,01
08/08/2016	8	\$ 94682,50	\$ 2490,28	\$ 841,63	\$ 3331,91	\$ 113,62	\$ 522,96	\$ 3968,49
08/09/2016	9	\$ 93840,87	\$ 2468,14	\$ 863,77	\$ 3331,91	\$ 112,61	\$ 518,31	\$ 3962,83
10/10/2016	10	\$ 92977,10	\$ 2445,43	\$ 886,49	\$ 3331,91	\$ 111,57	\$ 513,54	\$ 3957,03
08/11/2016	11	\$ 92090,61	\$ 2422,11	\$ 909,81	\$ 3331,91	\$ 110,51	\$ 508,64	\$ 3951,07
09/12/2016	12	\$ 91180,80	\$ 2398,18	\$ 933,73	\$ 3331,91	\$ 109,42	\$ 503,62	\$ 3944,95
09/01/2017	13	\$ 90247,07	\$ 2373,62	\$ 958,29	\$ 3331,91	\$ 108,30	\$ 498,46	\$ 3938,67
08/02/2017	14	\$ 89288,77	\$ 2348,42	\$ 983,50	\$ 3331,91	\$ 107,15	\$ 493,17	\$ 3932,23
08/03/2017	15	\$ 88305,28	\$ 2322,55	\$ 1009,36	\$ 3331,91	\$ 105,97	\$ 487,74	\$ 3925,62
08/04/2017	16	\$ 87295,91	\$ 2296,00	\$ 1035,91	\$ 3331,91	\$ 104,76	\$ 482,16	\$ 3918,83
08/05/2017	17	\$ 86260,00	\$ 2268,76	\$ 1063,16	\$ 3331,91	\$ 103,51	\$ 476,44	\$ 3911,87

08/06/2017	18	\$ 85196,84	\$ 2240,79	\$ 1091,12	\$ 3331,91	\$ 102,24	\$ 470,57	\$ 3904,72
07/07/2017	19	\$ 84105,72	\$ 2212,10	\$ 1119,82	\$ 3331,91	\$ 100,93	\$ 464,54	\$ 3897,38
08/08/2017	20	\$ 82985,90	\$ 2182,64	\$ 1149,27	\$ 3331,91	\$ 99,58	\$ 458,36	\$ 3889,85
08/09/2017	21	\$ 81836,63	\$ 2152,42	\$ 1179,50	\$ 3331,91	\$ 98,20	\$ 452,01	\$ 3882,13
09/10/2017	22	\$ 80657,13	\$ 2121,39	\$ 1210,52	\$ 3331,91	\$ 96,79	\$ 445,49	\$ 3874,20
08/11/2017	23	\$ 79446,61	\$ 2089,55	\$ 1242,36	\$ 3331,91	\$ 95,34	\$ 438,81	\$ 3866,06
07/12/2017	24	\$ 78204,25	\$ 2056,88	\$ 1275,04	\$ 3331,91	\$ 93,85	\$ 431,94	\$ 3857,70
08/01/2018	25	\$ 76929,22	\$ 2023,34	\$ 1308,57	\$ 3331,91	\$ 92,32	\$ 424,90	\$ 3849,13
08/02/2018	26	\$ 75620,65	\$ 1988,93	\$ 1342,99	\$ 3331,91	\$ 90,74	\$ 417,67	\$ 3840,33
08/03/2018	27	\$ 74277,66	\$ 1953,60	\$ 1378,31	\$ 3331,91	\$ 89,13	\$ 410,26	\$ 3831,30
09/04/2018	28	\$ 72899,35	\$ 1917,35	\$ 1414,56	\$ 3331,91	\$ 87,48	\$ 402,64	\$ 3822,04
08/05/2018	29	\$ 71484,79	\$ 1880,15	\$ 1451,77	\$ 3331,91	\$ 85,78	\$ 394,83	\$ 3812,53
08/06/2018	30	\$ 70033,02	\$ 1841,96	\$ 1489,95	\$ 3331,91	\$ 84,04	\$ 386,81	\$ 3802,77
09/07/2018	31	\$ 68543,07	\$ 1802,78	\$ 1529,14	\$ 3331,91	\$ 82,25	\$ 378,58	\$ 3792,75
08/08/2018	32	\$ 67013,93	\$ 1762,56	\$ 1569,36	\$ 3331,91	\$ 80,42	\$ 370,14	\$ 3782,47
07/09/2018	33	\$ 65444,58	\$ 1721,28	\$ 1610,63	\$ 3331,91	\$ 78,53	\$ 361,47	\$ 3771,92
08/10/2018	34	\$ 63833,95	\$ 1678,92	\$ 1652,99	\$ 3331,91	\$ 76,60	\$ 352,57	\$ 3761,09
08/11/2018	35	\$ 62180,95	\$ 1635,44	\$ 1696,47	\$ 3331,91	\$ 74,62	\$ 343,44	\$ 3749,97
07/12/2018	36	\$ 60484,48	\$ 1590,82	\$ 1741,09	\$ 3331,91	\$ 72,58	\$ 334,07	\$ 3738,57
08/01/2019	37	\$ 58743,39	\$ 1545,03	\$ 1786,88	\$ 3331,91	\$ 70,49	\$ 324,46	\$ 3726,86
08/02/2019	38	\$ 56956,51	\$ 1498,03	\$ 1833,88	\$ 3331,91	\$ 68,35	\$ 314,59	\$ 3714,85
08/03/2019	39	\$ 55122,63	\$ 1449,80	\$ 1882,11	\$ 3331,91	\$ 66,15	\$ 304,46	\$ 3702,52
08/04/2019	40	\$ 53240,52	\$ 1400,30	\$ 1931,62	\$ 3331,91	\$ 63,89	\$ 294,06	\$ 3689,87
08/05/2019	41	\$ 51308,90	\$ 1349,49	\$ 1982,42	\$ 3331,91	\$ 61,57	\$ 283,39	\$ 3676,88
07/06/2019	42	\$ 49326,48	\$ 1297,35	\$ 2034,56	\$ 3331,91	\$ 59,19	\$ 272,44	\$ 3663,55
08/07/2019	43	\$ 47291,92	\$ 1243,84	\$ 2088,07	\$ 3331,91	\$ 56,75	\$ 261,21	\$ 3649,87
08/08/2019	44	\$ 45203,85	\$ 1188,92	\$ 2142,99	\$ 3331,91	\$ 54,24	\$ 249,67	\$ 3635,83
09/09/2019	45	\$ 43060,86	\$ 1132,56	\$ 2199,35	\$ 3331,91	\$ 51,67	\$ 237,84	\$ 3621,42
08/10/2019	46	\$ 40861,50	\$ 1074,71	\$ 2257,20	\$ 3331,91	\$ 49,03	\$ 225,69	\$ 3606,64
08/11/2019	47	\$ 38604,30	\$ 1015,35	\$ 2316,57	\$ 3331,91	\$ 46,33	\$ 213,22	\$ 3591,46
09/12/2019	48	\$ 36287,73	\$ 954,42	\$ 2377,50	\$ 3331,91	\$ 43,55	\$ 200,43	\$ 3575,89
08/01/2020	49	\$ 33910,24	\$ 891,89	\$ 2440,03	\$ 3331,91	\$ 40,69	\$ 187,30	\$ 3559,90
07/02/2020	50	\$ 31470,21	\$ 827,71	\$ 2504,20	\$ 3331,91	\$ 37,76	\$ 173,82	\$ 3543,50
09/03/2016	51	\$ 28966,00	\$ 761,85	\$ 2570,07	\$ 3331,91	\$ 34,76	\$ 159,99	\$ 3526,66
08/04/2020	52	\$ 26395,93	\$ 694,25	\$ 2637,67	\$ 3331,91	\$ 31,68	\$ 145,79	\$ 3509,38
08/05/2020	53	\$ 23758,27	\$ 624,88	\$ 2707,04	\$ 3331,91	\$ 28,51	\$ 131,22	\$ 3491,65
08/06/2020	54	\$ 21051,23	\$ 553,68	\$ 2778,24	\$ 3331,91	\$ 25,26	\$ 116,27	\$ 3473,45
08/07/2020	55	\$ 18272,99	\$ 480,60	\$ 2851,31	\$ 3331,91	\$ 21,93	\$ 100,93	\$ 3454,77
07/08/2020	56	\$ 15421,68	\$ 405,61	\$ 2926,30	\$ 3331,91	\$ 18,51	\$ 85,18	\$ 3435,60
08/09/2020	57	\$ 12495,38	\$ 328,65	\$ 3003,27	\$ 3331,91	\$ 14,99	\$ 69,02	\$ 3415,92
08/10/2020	58	\$ 9492,11	\$ 249,66	\$ 3082,26	\$ 3331,91	\$ 11,39	\$ 52,43	\$ 3395,73
09/11/2020	59	\$ 6409,85	\$ 168,59	\$ 3163,33	\$ 3331,91	\$ 7,69	\$ 35,40	\$ 3375,01
09/12/2020	60	\$ 3246,53	\$ 85,39	\$ 3246,53	\$ 3331,91	\$ 3,90	\$ 17,93	\$ 3353,74

Remuneración Mano de Obra

Musculación					
	Turno Mañana	Turno Tarde	1 Cuatrim	2 Cuatrim	3 Cuatrim
	07:00-14:00 Hs 1 Profesor	14:00-21:00 Dueño			
Sueldo	11000		44000	44000	44000

Aerobic	Clases por Día	Total Horas por Mes
		2 Profesoras
1 cuatrimestre	8	160
2 cuatrimestre	4	80
3 cuatrimestre	6	120

Sueldo 1 Cuatrim	Ago/Sept/Oct/Nov		TOTAL
Profesora 1	7000 Mensual		28000
Profesora 2	7000 Mensual		28000
		Total P1 y P2	56000

Sueldo 2 Cuatrim	Dic/Ene/Feb/Mar		TOTAL
Profesora 1	5000 Mensual		20000
Profesora 2	5000 Mensual		20000
		Total P1 y P2	40000

Sueldo 3 Cuatrim	Abr/May/Jun/Jul		TOTAL
Profesora 1	5800 Mensual		23200
Profesora 2	5800 Mensual		23200
		Total P1 y P2	46400

Spinning	Horas por Mes	Total Hs 12 Meses	TOTAL
	100	5500	
		Total Anual	66000

CAPITULO III

Factibilidad Técnica

En cuanto al entorno político legal no existen leyes que regulen específicamente el negocio de los gimnasios. Los requisitos legales para la habilitación son los que se exigen para los comercios en general. Podemos citar:

- En el caso de que el titular del gimnasio no sea profesor de educación física, debe existir un regente.
- Disponibilidad de dos baños, con duchas y mingitorios para el baño de hombres.
- Está prohibida la venta de bebida, ropa y accesorios y suplementos nutricionales, para los cuales se necesita una habilitación especial.
- Matafuegos.

Los requerimientos anteriormente descriptos son cumplidos en su totalidad por el establecimiento.

Las variables tecnológicas tienen un alto impacto en este rubro y obligan al gimnasio a estar continuamente informado y actualizado, tanto en lo que respecta a innovaciones en aparatos (máquinas que tomen el ritmo cardiaco, las pulsaciones, el tiempo, los kilómetros, las calorías quemadas) como también las nuevas disciplinas que van surgiendo.

El entorno sociocultural es una de las variables que más impacto tiene sobre las actividades del gimnasio. En primer lugar, se observa una clara tendencia al cuidado de la salud y a la estética, surge la *cultura light* a partir de la cual las personas se alimentan

con productos naturales o de bajas calorías y dedican más horas de su tiempo a las actividades físicas, como consecuencia en los últimos años el mercado se ha ampliado, incluyendo personas de ambos sexos y de todas las edades.

El gimnasio se transformó en una vía de escape ante factores como la rutina, el sedentarismo, colesterol y el estrés generado por el exceso de trabajo.

El estereotipo físico creado por los medios de comunicación ha influenciado en el comportamiento de las personas: las mujeres buscan estar más delgadas; por el contrario los hombres intentan modificar el aspecto de sus músculos, y el gimnasio es el medio adecuado para lograr estos fines.

Tantos años de experiencia en el rubro demuestran que, si bien existe estacionalidad en las ventas, los periodos de baja concurrencia al gimnasio son los más cortos.

Los clientes del gimnasio se dividen en dos grupos, aquellos que realizan ejercicios con aparatos representan el 70% y el resto acude a las clases de Aerobic. Si nos referimos a las clases de spinning la práctica ha demostrado que las mujeres se sienten atraídas a realizar aquellas actividades innovadoras relacionadas con la actividad física.

Mediante la incorporación de un servicio nuevo como es el spinning se intenta brindar un conjunto de servicios integrales relacionados a la salud y a la estética, todos en un mismo lugar, capitalizando así el posicionamiento de la marca.

El objetivo primero es aprovechar la cartera de clientes actuales con que cuenta el gimnasio para lograr inducirlos a que estos se animen a probar dicho servicio (spinning) mediante una promoción de ventas.

La ubicación surge también como una ventaja, ya que presenta más fácil acceso no solo para los ciudadanos de Villa Constitución, sino también para aquellas personas de localidades aledañas que quieran trasladarse hasta la ciudad.

Factibilidad Económica: Proyecciones de venta para los tres primeros años:

Ventas proyectad/ año 1	Precio \$	Primer cuatrimestre		Segundo cuatrimestre		Tercer cuatrimestre	
		Cantidad clientes	Total (\$)	Cantidad clientes	Total (\$)	Cantidad clientes	Total (\$)
Musculación	270	350	94500	225	66750	280	75600
Aerobic	270	254	68580	175	47250	225	60750
Spinning	240	180	43200	90	21600	150	36000
Total			206280		135600		172350

Ventas proyectad/ año 2

Musculación	270	367	99090	240	64800	301	81270
Aerobic	270	270	72900	190	51300	245	66150
Spinning	240	198	47520	125	30000	165	39600
Total			219510		146100		187020

Ventas proyectad/ año 3

Musculación	270	397	107190	260	70200	321	86670
Aerobic	270	290	78300	220	59400	265	71550
Spinning	240	218	52320	155	37200	175	42000
Total			237810		166800		200220

<u>Estructura de costos (Anual)</u>			1° cuatrimestre	2° cuatrimestre	3° cuatrimestre
<u>Costos Fijos</u>					
Servicio limpieza	1200	Mensual	4800	4800	4800
Servicio agua	240	Bimestral	480	480	480
Servicio luz	1050	Bimestral	600	600	600
Servicio gas	380	Bimestral	760	760	760
Amortización	1800	Anual	6000	6000	6000
Teléfono	480	Mensual	1920	1920	1920
Servicio urgencia	750	Mensual	3000	3000	3000
Cuota Préstamo		Mensual	15988.15	15906.49	15815.88
Gastos administrativos	300	Mensual	1200	1200	1200
Gastos mantenimiento	750	Mensual	3000	3000	3000
Sueldo Musculación	1100	Mensual	44000	44000	44000
Sueldo Spinning	5500	Mensual	22000	22000	22000
TOTAL			103748.15	103666.49	103575.88

<u>Costos Variables</u>					
Insumos Gimnasio			2500	1100	1700
Sueldo Aerobic			56000	40000	46400
Gastos de Comercialización			1550	710	1250
TOTAL			60050	41810	49350

Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es aquel punto de actividad (volumen de ventas) en donde los ingresos son iguales a los costos, es decir, es el punto de actividad en donde no existe utilidad ni pérdida.

Una vez que hemos determinado los costos pasamos a clasificarlos o dividirlos en Costos Variables y en Costos Fijos:

Costos Variables: son los costos que varían de acuerdo con los cambios en los niveles de actividad, están relacionados con el número de unidades vendidas, volumen de producción o número de servicios realizado; ejemplos de costos variables son los costos incurridos en materia prima, combustible, salario por horas.

Costos Fijos: son costos que no están afectados por las variaciones en los niveles de actividad; ejemplos de costos fijos son los alquileres, la depreciación, los seguros.

El siguiente paso consiste en hallar el Costo Variable Unitario (CVU), el cual se obtiene al dividir los Costos Variables Totales entre el número de unidades producidas y vendidas (Q).

La fórmula para hallar el punto de equilibrio es:

$$Pe = CF / (PVU - CVU)$$

Donde:

Pe: punto de equilibrio (unidades a vender de tal modo que los ingresos sean iguales a los costos).

CF: costos fijos.

PVU: precio de venta unitario.

CVU: costo variable unitario.

Forma de cálculo

El primer paso es calcular el PVU. En nuestro estudio tenemos tres horas con valores distintos por lo que preferimos trabajar con un valor promedio.

<u>Precio Venta Unitario</u>	\$
Musculación	270
Aerobic	270
Spinning	240
Precio Venta Promedio	260

El segundo paso es el cálculo del CVU. Para ello trabajamos con los costos variables por prestación del servicio al que le adicionamos el costo impositivo variable por considerar que en negocios como este es conveniente tener en cuenta la carga impositiva.

<u>Costo Variable Unitario</u>	\$
Costo Variable Total	151.210,00
Horas Esperadas Cliente	1.929,00
Costo Variable unitario	78,39
Costo Variable Impositivo	10,17
Total Costo Variable Unitario	88,56

El siguiente paso es calcular el Costo Fijo Total. Entendemos que, como hemos expresado en el momento del cálculo del Costo Variable Unitario, en negocios del tamaño como el que venimos estudiando es conveniente tener en cuenta la carga impositiva.

<u>Costo Fijo Total</u>	
Costo Fijo 1° año	292.990,52
Costo Fijo Impositivo	28.320,00
Costo Fijo Total	321.310,52

Ahora estamos en condiciones de calcular el punto de equilibrio del negocio:

$$Pe = CF / (PVU - CVU)$$

$$Pe = 321.310,52 (260-88,56)$$

$$Pe = 1.874,17$$

Lo que equivale a 1.875 horas de trabajo del gimnasio.

Estamos en condiciones de aseverar que trabajando anualmente 1.875 horas el negocio cubre el total de sus costos, Es decir que con esa cantidad de horas ni ganamos ni perdemos. A este punto se lo llama también umbral de rentabilidad debido que a partir de trabajar 1.876 estaríamos generando utilidad.

Por lo que observamos en el proyecto es que ya en el primer año se calcula trabajar por encima del punto de equilibrio lo que nos indica que el proyecto es rentable.

Estado de Resultados

Estado de Resultados Año 1	1 Cuatrimestre	2 Cuatrimestre	3 Cuatrimestre
Ventas	206280	135600	172350
Costos Variables	60050	41810	49350
Costos Fijos	97748.15	97666.49	97575.88
Utilidad Operativa	48481.85	-1876.49	25424.12
Amortización	6000	6000	6000
Utilidad-Amortiz.	42481.85	-7876.49	19424.12
<u>Impuestos</u>			
Monotributo 2080 Mensual	8320	8320	8320
Ing. Brutos 3.6%	6831.99	4491.07	5741.35
DREI 0.6%	1237.68	813.60	1034.10
Inmobiliario 480/2	1120	1120	1120
Utilidad Neta	24972.18	-22621.16	3208.67

Estado de Resultados Año 2			
	1 Cuatrimestre	2 Cuatrimestre	3 Cuatrimestre
Ventas	219510	146100	187020
Costos Variables	60050	41810	49350
Costos Fijos	90999.15	90917.49	90826.88
Utilidad Amortiz.			
Utilidad Operativa	68460.85	13372.51	46843.12
Amortización	6000	6000	6000
Utilidad- Amortiz.	62460.85	7372.51	40843.12
Impuestos			
Monotributo	8320	8320	8320
Ing. Brutos 3.6%	7270.17	4838.83	6194.10
DREI 0.6%	1317.06	876.60	1122.12
Inmobiliario 480/2	1120	1120	1120
Utilidad Neta	44433.62	-8492.51	24086.90

Estado de Resultados Año 3			
	1 Cuatrimestre	2 Cuatrimestre	3 Cuatrimestre
Ventas	237810	166800	200220
Costos Variables	60050	41810	49350
Costos Fijos	90999.15	90917.49	90826.88
Utilidad Operativa	80760.85	34072.51	54043.12
Amortización	6000	6000	6000
Utilidad-Amortiz.	74760.85	28072.51	48043.12
Impuestos			
Monotributo	8320	8320	8320
Ing. Brutos 3.6%	7876.27	5524.42	6631.29
DREI 0.6%	1426.86	1000.80	1201.32
Inmobiliario 480/2	1120	1120	1120
Utilidad Neta	56017.72	12107.29	30770.51

Realizamos los estados de resultados para los tres primeros años a partir de las estimaciones de las ventas. En ellos se puede observar como las ventas se estancan en el segundo cuatrimestre (diciembre, enero, febrero y marzo) y debido a la estructura de costos fijos altos, en esos meses la situación económica de la empresa es desfavorable.

Factibilidad Financiera

Elaboramos tres Flujos de fondo para tres años subsiguientes a la inauguración del nuevo local.

Años	Momento			
	0	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas Musculación		236850	245160	264060
Ventas Aerobic		176580	190350	209250
Ventas Spinning		100800	117120	131520
TOTAL INGRESO CAJA		514230	552630	604830
Inversión Inicial	-89989			
Gastos de Administración		3600	3600	3600
Gastos de Comercialización		3510	3510	3510
Gastos Generales		35580	35580	35580
Sueldos Musculación		132000	132000	132000
Sueldo Aerobic		142400	142400	142400
Sueldo Spinning		66000	66000	66000
Cuota Préstamo		47710.52	46799,26	45554,87
TOTAL EGRESO CAJA		430800.52	429889.26	428644.87
Utilidad		83429.48	122740.74	176185.13
Impuestos		48409.79	49938.88	51980.96
Cash Flow		35019.69	72801.86	124204.17
Cash Flow Acumulado		35019.69	107821.55	232025.72

Fórmula de Cálculo

$$VAN = -A + \frac{Q_1}{(1+k_1)} + \frac{Q_2}{(1+k_1) \cdot (1+k_2)} + \dots + \frac{Q_n}{(1+k_1) \cdot \dots \cdot (1+k_n)}$$

Dónde:

- VAN = Valor Actual Neto de la Inversión.
- A = Valor de la Inversión Inicial.
- Q_i = Valor neto de los distintos flujos de caja. Se trata del valor neto así cuando en un mismo periodo se den flujos positivos y negativos será la diferencia entre ambos

flujos.
 - k_i = Tasa de retorno del periodo.

VAN

Es el valor actual de los flujos futuros de fondos del proyecto descontando la inversión inicial (es decir el importe que queda luego de recuperar la inversión inicial y el costo de oportunidad).

$VAN > 0$ proyecto rentable

TIR

Máximo retorno que se le puede pedir a un proyecto
 Verdadero rendimiento que me produce el proyecto
 Es aquella tasa a la que descontando los flujos de fondos hace el $VAN = 0$

$K = 32\%$

$$VAN = -89989 + \frac{35019.69}{1.32} + \frac{72801.86}{1.32^2} + \frac{124204.17}{1.32^3}$$

$$VAN = -89989 + 26530.07 + 41840.15 + 54001.81$$

$VAN = 32383$ que es mayor a 0 (proyecto viable)

Análisis del Proyecto

Año	0	1	2	3
Total por período	-\$ 89989	\$ 35019.69	\$ 72801.86	\$ 124204.17

Para $i = 32\%$

?

VAN = \$ 32383

TIR = 51,9%

Conclusión

En cuanto al plan de negocios el producto/servicio seleccionado es viable.

Dado que arroja una VAN positivo de \$32383, es decir, el negocio evaluado en el momento cero representa una utilidad de ese monto. Lo cual genera una TIR positiva de 51,9% anual, superior a la tasa de corte de 32% anual.

Cronograma

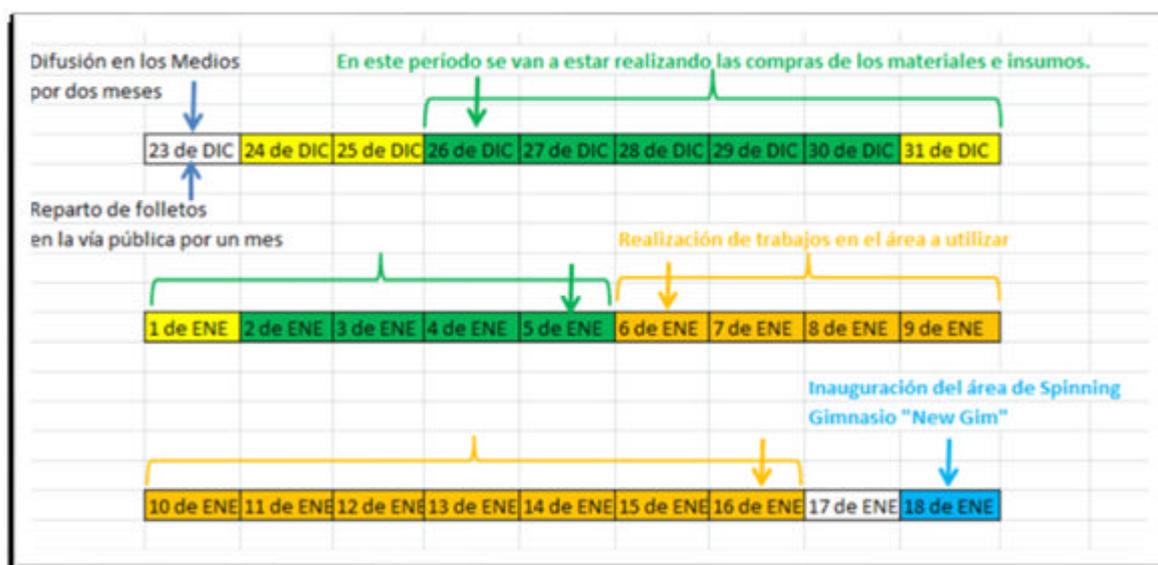
El día 23/12/2015 se comenzará con la difusión en radios locales y regionales. TV local y periódicos locales y regionales. También a partir de esta fecha se van a estar repartiendo en la vía pública, folletos haciendo mención al nuevo emprendimiento que se va a estar realizando en el Gimnasio “NEW GIM” a partir del 18/01/2016.

Entre los días 26/12/2015 y el 05/01/2016 se realizará la compra de los ventiladores de techo e industriales, extractores, lata de pintura, lámparas con gabinetes –arrancadores, piso alto impacto, espejos y matafuegos, el equipo de música y las bicicletas de spinning.

Con respecto a la preparación del lugar a estrenar, entre los días 06/01/2016 y el 16/01/2016 se van a ir realizando los siguientes trabajos:

Colocaciones de:

- *6 ventiladores de techo
- *4 extractores
- *4 ventiladores industriales
- *12 lámparas con gabinetes-arrancadores
- *piso alto- impacto
- *Se realizarán los trabajos de pintura
- *Por último se colorarán los espejos y matafuegos



La idea, es lograr a una publicidad masiva en los distintos medios para poder aumentar las expectativas del público en general los meses venideros.

Hay que tener en cuenta que en los meses de Diciembre/Enero/Febrero y Marzo las personas dejan de concurrir al mismo ya sea por diferentes actividades que realicen en ese período, como ser irse de vacaciones, viajes, reuniones familiares, estudios, trabajos en general.

Cronograma de ventas proyectadas

Nombre Actividad	AÑO 2016		
	Cantidad de clientes	Cantidad de clientes	Cantidad de clientes
	Primer Cuatrimestre	Segundo Cuatrimestre	Tercer Cuatrimestre
	dic-15 a mar-16	abr-16 a jul-16	ago-16 a nov-16
Musculación	350	225	280
Aerobic	254	175	225
Spinning	180	90	150

Nombre Actividad	AÑO 2017		
	Cantidad de clientes	Cantidad de clientes	Cantidad de clientes
	Primer Cuatrimestre	Segundo Cuatrimestre	Tercer Cuatrimestre
	dic-16 a mar-17	abr-17 a jul-17	ago-17 a nov-17
Musculación	367	240	301
Aerobic	270	190	245
Spinning	198	125	165

		AÑO 2018		
		Cantidad de clientes	Cantidad de clientes	Cantidad de clientes
Nombre Actividad		Primer Cuatrimestre	Segundo Cuatrimestre	Tercer Cuatrimestre
		dic-17 a mar-18	abr-18 a jul-18	ago-18 a nov-18
Musculación		397	260	321
Aerobic		290	220	265
Spinning		218	155	175

Anexo 1

Preguntas de la entrevista en profundidad

- ¿Por qué realiza actividad física?
- ¿Hace alguna otra actividad relacionada con el cuidado de su cuerpo o su salud?
- ¿Considera que ir al gimnasio es un deber u obligación o lo hace simplemente porque le agrada?
- ¿Cuáles son los factores determinantes a la hora de elegir un gimnasio?
- ¿Hay alguna clase que le guste más que otra?, ¿le resulta indistinto que se la dicte cualquier profesor?
- ¿Percibe usted que los profesores se esfuerzan por verificar que usted realice correctamente los servicios?
- ¿Qué otro servicio le gustaría que brinde el gimnasio?

Anexo 2

Encuesta : a 210 personas de tipo personal.

- **¿Por qué eligió este gimnasio?**

- Precio
- Variedad de horarios
- Proximidad
- Por sus profesores
- Variedad de actividades
- Por su reputación
- Variedad de aparatos
- Otros

- **¿Cree usted que hay correspondencia entre el precio de la cuota y los servicios prestados?**

- Si hay
- En parte
- No hay correspondencia

- **Indique el grado de conformidad con los servicios prestados:**

- Muy conforme
- Conforme
- Poco conforme

- **¿Cómo percibe usted la atención del personal?**

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala

- **¿Cómo calificaría las capacidades de nuestros profesores?**

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala

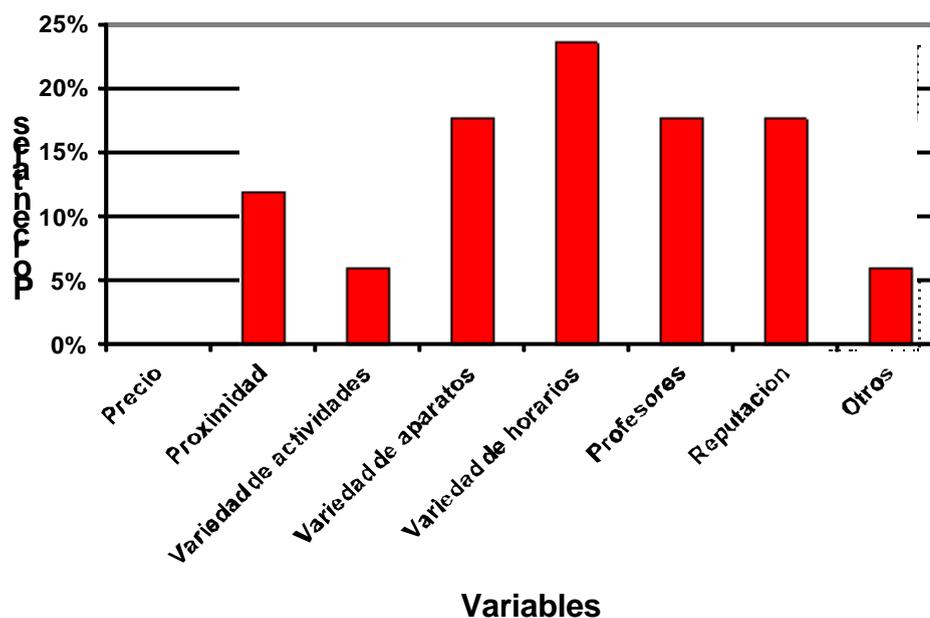
- **¿Con qué frecuencia concurre al gimnasio?**

- Más de una vez por semana
- Una vez por semana
- Una vez cada dos semanas
- Cada tanto

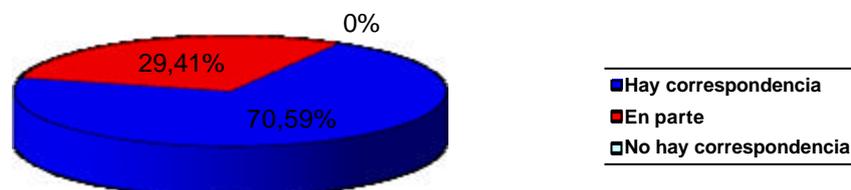
Anexo 3

Gráficos que corresponden a los resultados obtenidos de las encuestas a los 210 clientes del gimnasio fueron los siguientes:

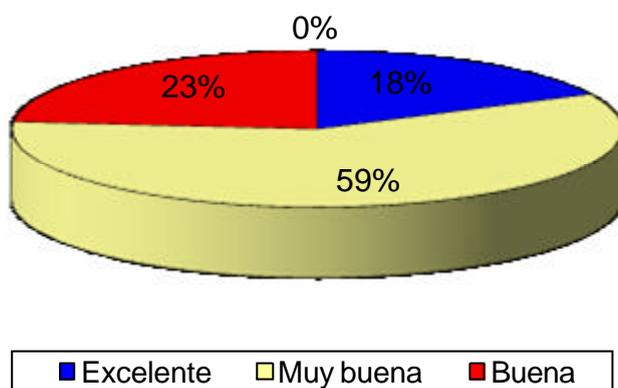
Por que eligen el gimnasio



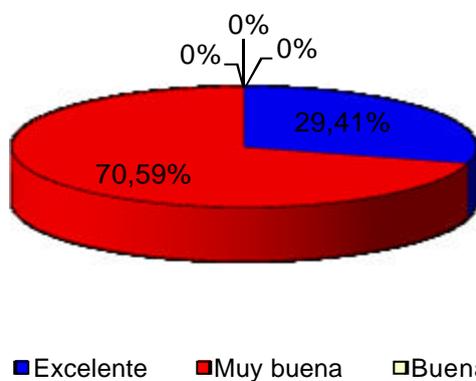
Precio-servicio



Atencion del personal



Capacidades de los profesores

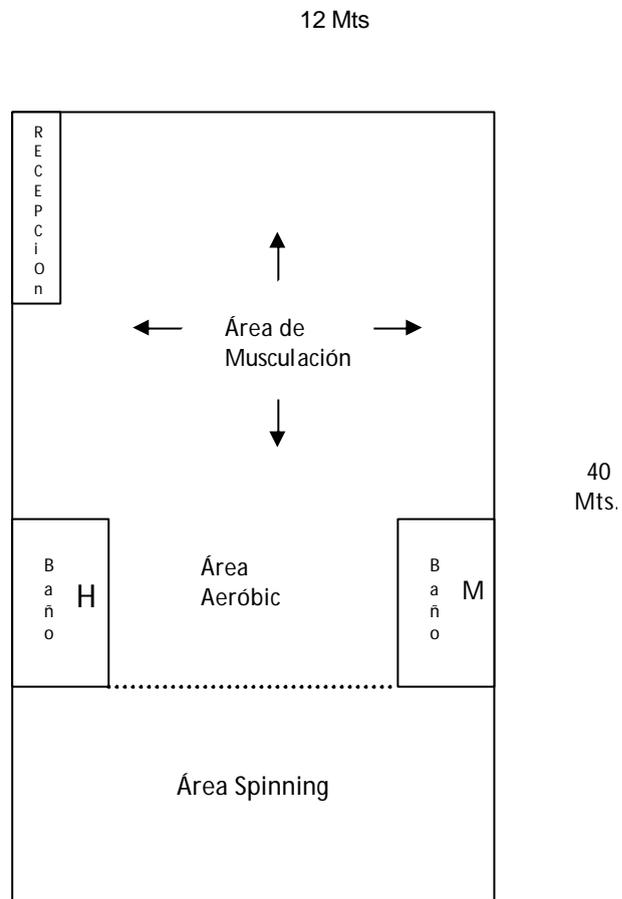


Frecuencia



Anexo 4

Plano del local :



Bibliografía

Libros

CEJAS, Omar - LANZA, Paulo C. *Dirección Estratégica. Desarrollo de Estrategias en ambientes de turbulencias*. Editorial Nobuko, 2006.

DEI, H. Daniel. *La Tesis: cómo orientarse en su elaboración*. Prometeo Editorial, Buenos Aires 2006.

KOTLER, Philip – *Dirección del Marketing. Orientación empresarial, enfoque analítico, aplicaciones universales y amplia cobertura*. Editorial Claves de Gestión.

KOTLER, Philip – KELLER, Kevin. *Dirección del Marketing*. Pearson Educación, México 2012.

KOTLER, E. Philip – ARMSTRONG, Gary. *Introducción al Marketing*. Pearson.

KOTLER, Philip. *Dirección de Marketing -14° Ed.* Addison - Wesley, 2012.

KOTLER, Philip-BLOOM, Paul - HAYES,Thomas. *El Marketing de Servicios. Profesionales.*- Paidós Ibérica, España 2004.

KOTLER, Philip - ARMSTRONG, Gary. *Fundamentos de Marketing*, Pearson. Educación, México 2003

PORTER, E. Michael. *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. Competitive Strategy 2007.

PORTER E. Michael. *Estrategia Competitiva. Técnica para el análisis de la empresa y sus competidores*. 1982.

RIES, Al – TROUT, *Posicionamiento*. Mc Graw - Hill, 1993

STONE, Bob. *Estrategias en Marketing Directo*. Deusto S.A. Ediciones. 1996.

Página Web

<https://www.3dids.com/marketingonline>

https://wikipedia.org/wiki/Direccion_de_marketing