



*Escuela de
Postgrado de
Marketing
Internacional*

Concepción de un plan de negocios para la creación de una cadena de centros de entrenamiento cardiovasculares basados en la danza.

Trabajo científico libre para la obtención del grado de Magister en Marketing Internacional de la Escuela de Postgrado de Marketing Internacional Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata – Argentina.

Profesor Director de Tesis:

Mg. Enzo Campana

Presentado por:

Ellien J. Rico Zapata

CABA

Argentina

Fecha de entrega: 23 de noviembre de 2017

PRÓLOGO

Gracias a mi amor por la danza y mi deseo de crear empresa, surge la iniciativa de elaborar un trabajo de tesis alineado a esos intereses personales. Por lo tanto, en las siguientes páginas se detalla un plan de negocios para la creación de establecimientos deportivos donde junto a los usuarios, la danza juega el rol más importante.

Básicamente la propuesta se trata de un centro de entrenamiento cardiovascular, donde a través del baile se busca ayudar a los usuarios a mantenerse activos y hacer de la actividad física un estilo de vida.

Si bien se acota el mercado al tener a la danza como principal eje, cabe resaltar que el centro estará en la posibilidad de atender a todo individuo con interés en la actividad física y en el mantenimiento de una vida saludable. Ya que además de ejercitarse con danza y espacios adaptados para ejercicios funcionales, los usuarios tendrán a su disposición puntos para alimentarse bien, aprender y divertirse.

ÍNDICE TEMÁTICO

1. INTRODUCCIÓN METODOLÓGICA	7
1.1 Fundamentación	7
1.2 Objetivo General	8
1.3 Objetivos específicos	8
1.4 Metodología	9
2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	10
2.1 Definición del servicio	10
2.2 Mercado objetivo.....	12
2.3 Necesidades a satisfacer	12
2.4 Ventajas y desventajas frente a los competidores.....	13
3. PLAN DE MARKETING Y OPERATIVO	15
3.1 Análisis del mercado	15
3.1.1 Tamaño del mercado	15
3.1.2 Tendencias de futuro.....	16
3.1.3 Distribución geográfica.....	17
3.1.4 Características del mercado.....	18
3.1.5 Segmentación del mercado.....	18
3.1.6 Conocimiento del cliente	19
3.1.7 Competencia.....	20
3.2 Plan de Marketing	22
3.2.1 Selección de segmentos objetivos	22
3.2.2 Objetivos comerciales	22
3.2.3 El producto/servicio	23
3.2.4 Precio.....	24
3.2.5 Comunicación	24
3.2.6 Distribución	25
3.2.7 Condicionantes Externos.....	26
3.2.8 Condicionantes Internos.....	26
3.3 Plan de Operaciones.....	27
3.3.1 Procesos	27
3.3.2 Recursos materiales.....	30
3.3.3 Recursos humanos necesarios	32
3.3.4 Distribución en planta e infraestructura física	34
3.3.5 Localización	35
3.3.6 Programación del plan de operaciones	35

3.3.7 Personal y formación de equipo	36
4 ESQUEMA ECONÓMICO-FINANCIERO.....	40
4.1 Inversión total inicial.....	40
4.1.1 Plan de inversión.....	40
4.1.2 Inversión inicial.....	41
4.2 Costes de servicio.....	41
4.2.1 Previsión de gastos	41
4.3 Previsión de ingresos y estado de resultados	43
4.3.1 Previsión de ventas	43
4.3.2 Estado de resultados previsional.....	44
4.3.3 Indicadores financieros	44
5. CONCLUSIONES	46
BIBLIOGRAFÍA.....	47
ANEXOS.....	50
ACLARACIÓN	52

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de la población de CABA por edad	19
Tabla 2. Segmentación de CABA por actividad deportiva	19
Tabla 3. Segmentación de CABA por periodicidad de la ejecución de la actividad física	19
Tabla 4. Perfil de los clientes potenciales	20
Tabla 5. Análisis de la competencia.....	22
Tabla 6. Detalle de los recursos necesarios en las salas de danza.....	30
Tabla 7. Características de la sala de musculación	30
Tabla 8. Recursos necesarios en la sala de musculación	31
Tabla 9. Recursos necesarios en la sala de entrenamiento cardio aeróbico	31
Tabla 10. Necesidades para la adecuación de la piscina	31
Tabla 11. Detalle de los recursos necesarios en la piscina	32
Tabla 12. Detalle de los recursos humanos necesarios y sus respectivos perfiles.....	33
Tabla 13. Distribución física del centro de entrenamiento	34
Tabla 14. Programación del plan de operaciones	36
Tabla 15. Detalle del personal directivo, sus competencias y retribución salarial.....	36
Tabla 16. Detalle del personal de plantilla, sus competencias y retribución salarial	37
Tabla 17. Detalle de los gastos de apertura	41
Tabla 18. Detalle de los gastos fijos en los tres primeros años de actividad	42
Tabla 19. Detalle de los gastos de constitución	42
Tabla 20. Detalle de los gastos por primer establecimiento	42
Tabla 21. Detalle de los gastos variables en los tres primeros años de actividad	42
Tabla 22. Previsión de ventas durante el primer año de actividad.....	43
Tabla 23. Ingresos totales en los tres primeros años de actividad	43
Tabla 24. Estado de resultados de los tres primeros años de actividad	44
Tabla 25. Indicadores financieros	44
Tabla 26. VPN y TIR	45

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Componentes del Centro Integral de entrenamiento.....	10
--	----

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. Distribución del Piso 0.....	23
Imagen 3. Distribución del Piso 1.....	23
Imagen 4. Distribución del Piso 2.....	23
Imagen 5. Ubicación del centro de entrenamiento	35

1. INTRODUCCIÓN METODOLÓGICA

1.1 Fundamentación

Dado que la mirada central de esta tesis estará puesta en la creación de centros de entrenamiento donde la danza es la principal actividad física, será necesario plantear algunos parámetros conceptuales que sirvan de ejes para el desarrollo de este trabajo. En primera instancia, es indispensable tener claro el concepto de plan de negocios, todos sus componentes y la importancia que tiene para llevar a cabo un negocio, desarrollarlo y finalmente expandirlo.

Un plan de negocios actúa como una guía para cristalizar las ideas de un emprendedor. Incluye el planteamiento de los objetivos del negocio, descripción de productos y servicios, identificación de las oportunidades en el mercado que se ajustan a la oferta, y explicación de las estrategias para lograr los objetivos frente a la competencia actual¹. Lo que le permite al emprendedor cometer errores en el papel y no en el mercado, ganar confianza y conocer los recursos necesarios para poner en marcha el negocio, y finalmente tener una idea de la planificación del mismo teniendo en cuenta la dinámica del mercado².

En segundo lugar se hace imprescindible conocer a profundidad el rol que están jugando hoy los centros de entrenamiento como espacios para realizar actividad física, y así mantener una vida saludable. Y de esta manera ajustar de forma correcta la propuesta de negocio a las necesidades actuales del mercado, estableciendo estrategias diferenciadoras frente a los posibles competidores.

¹ Barrow, C., Barrow, P., Brown R., (2012), *The business plan workbook*, Londres Inglaterra Kogan Page.

² Barrow, C., Barrow, P., Brown R., (2012), *The business plan workbook*, Londres Inglaterra Kogan Page.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), se considera actividad física cualquier movimiento corporal producido por los músculos esqueléticos que exija gasto de energía³. Lo cual no sólo se refiera a la realización de ejercicio o práctica de algún deporte, sino también incluye actividades cotidianas no ligadas al sedentarismo (caminar, subir/bajar escaleras, actividades domésticas, etc.), que en la actualidad han disminuido por los avances tecnológicos, el transporte motorizado y la automatización, generando una población poco activa para poder gozar de una buena salud y mantener el peso⁴. Lo cual ha dado lugar a los centros de entrenamiento y gimnasios para suplir esa necesidad de ser y sentirse saludable.

Y finalmente se requiere incluir a la danza en toda esta idea para presentarla como una actividad física integral. De acuerdo con los entrenadores especializados, el baile tiene muchas ventajas físicas y psicológicas para el cuerpo del ser humano, debido a que no sólo se fortalecen los músculos sino que también contribuye en el alza del autoestima⁵. El baile está catalogado como una actividad aeróbica, caracterizada por hacer que el corazón y los pulmones sean más fuertes y funcionen mejor cuando se practica con regularidad⁶. Convirtiendo a la danza en una de las actividades más atractivas, no sólo por la ejercitación del cuerpo, sino también porque su práctica incluye diversión y liberación de endorfinas.

1.2 Objetivo General

Diseñar un modelo guía que describa la idea básica para la implementación de un negocio basado en la danza como actividad física.

1.3 Objetivos específicos

- Describir la propuesta de negocio, teniendo en cuenta oferta, mercado objetivo, necesidad a satisfacer y diferenciales frente a lo que el mercado ofrece.
- Identificar el Plan de marketing y operativo para la ejecución del negocio planteado.

³ Organización Mundial de la Salud. (2015). Estrategia mundial sobre régimen alimentario, actividad física y salud. Recuperado de <http://www.who.int/dietphysicalactivity/pa/es/>

⁴ European Food Information Information Council (2006). Actividad Física [pdf]. Recuperado de <http://www.eufic.org/article/es/expid/basics-actividad-fisica/>

⁵ Hernandez, C. (2015). 5 beneficios del baile. Recuperado de <http://enforma.salud180.com/nutricion-y-ejercicio/5-beneficios-del-baile>

⁶ National Heart, Lung and Blood Institute (2012). Explore la actividad física y el corazón. Recuperado de <http://www.nhlbi.nih.gov/health-spanish/health-topics/temas/phys>

- Definir el esquema económico-financiero del plan de negocios.

1.4 Metodología

Para realizar este trabajo es fundamental recabar información, y datos relevantes sobre las características del mercado objetivo, y así mismo de toda actividad y concepto relacionado con el servicio a ofertar. Por lo que el proyecto estará enmarcado en una investigación exploratoria, donde se utilizaran dos tipos de fuentes:

1. Fuentes primarias:

- Entrevistas personales a individuos que cumplan las características del mercado objetivo, y profesionales en el mundo del deporte y la danza.
- Benchmarking, estudiando y analizando las características de empresas con modelos de negocio similares al que se propone, tales como Gymbox (Centro de entrenamiento funcional basado en el boxeo), Megatlon (Red de clubes de entrenamiento y salud), Bodytech (Centro Médico Deportivo), Cardiofitness (Centro de Deporte, Nutrición y Salud), Buenos Aires Fitness Center, American Sport.

2. Fuentes secundarias: Bibliografía que aborde el tema en cuestión, y sitios *webs* de entidades internacionales tales como la Organización Mundial de la Salud y *National Heart, Lung and Blood Institute*, que contemplen investigaciones sobre la relación entre la actividad física y la salud.

Este tipo de investigación permitirá conocer ciertos aspectos cualitativos del mercado, como la percepción de este ante la propuesta de negocio planteada, y además recolectar información útil y confiable para predecir la viabilidad del proyecto y desarrollar un soporte guía para ejecutar el plan de negocios.

2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

2.1 Definición del servicio

La propuesta se basa en la creación de centros de entrenamiento cardiovascular o también llamado aeróbico bajo un concepto diferenciador, donde la danza es el actor principal. Sin embargo además de presentarla como una actividad física integral, lo que se busca es crear espacios donde los afiliados no sólo vayan a ejercitarse sino también a alimentarse sanamente, relajarse, aprender y divertirse.

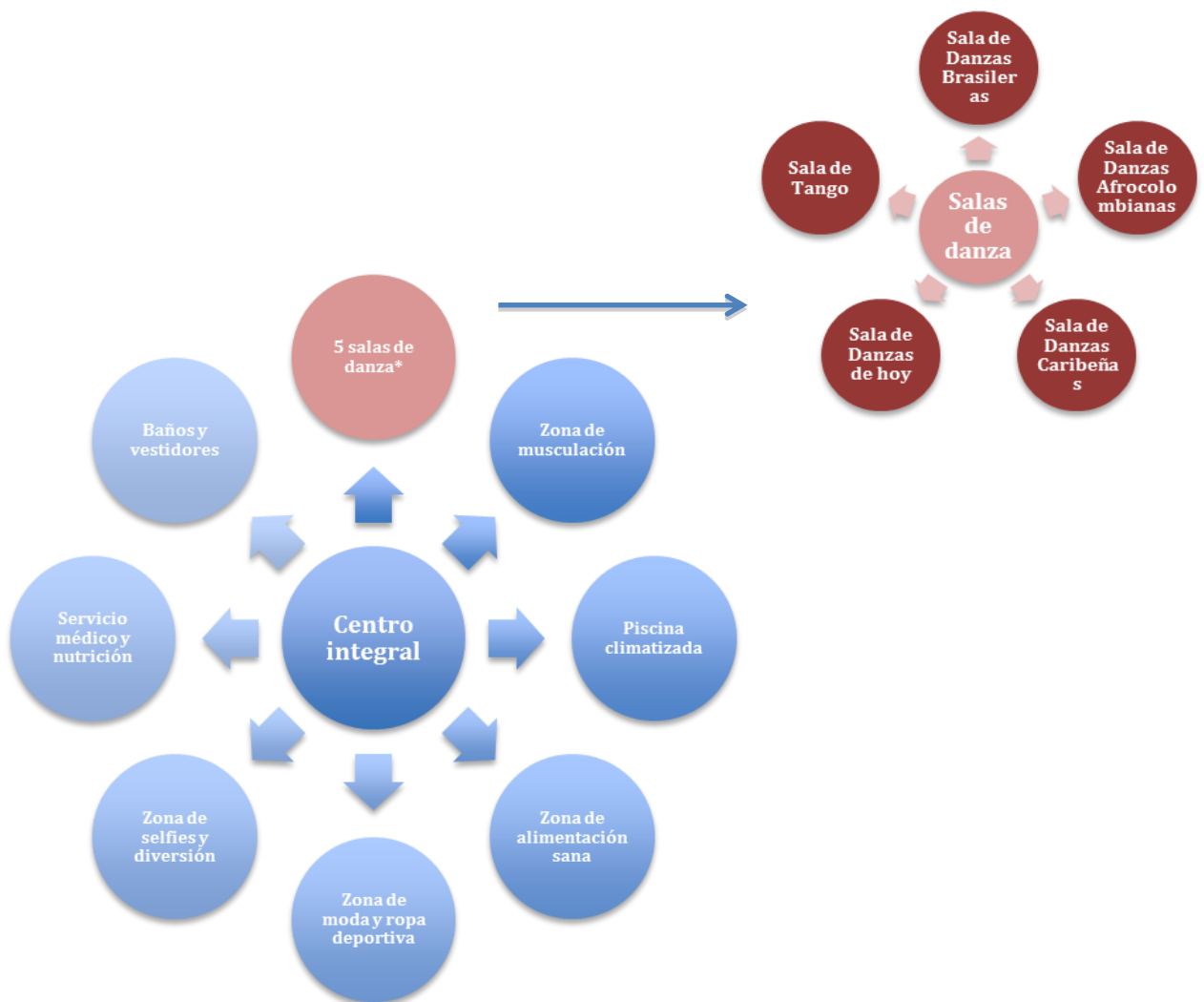


Gráfico 1. Componentes del Centro Integral de entrenamiento
Fuente: Elaboración propia

Por lo que el Centro Integral de entrenamiento comprenderá:

- Salas de baile ambientadas según el tipo de danza, con instructores especializados y clases todo el día de 55 minutos orientados al fortalecimiento del corazón, tonificación de piernas, caderas y brazos, alza del autoestima, eliminación del estrés, y mejoramiento del aspecto físico.
 - Sala de Danzas Brasileñas. Al ritmo de samba, lambada y capoeira, se generarán clases completas con movimientos de fuerza, velocidad, y giros.
 - Sala de Danzas Afrocolombianas. Con movimientos del mapalé, sere se-sé y champeta, bailes de marcada ascendencia africana, se impartirán clases de alta intensidad por movimientos repetitivos y rápidos
 - Sala de Danzas Caribeñas. A través de mini coreografías de Salsa, bachata, chachachá y merengue, se generarán clases con movimientos variados, donde los pies y la cadera juegan un papel importante.
 - Sala de Danzas de hoy. Reggaetón, hip hop y dance serán los ritmos que llenen estas clases de mucho movimiento y diversión.
 - Sala de Tango. con movimientos típicos del tango se generarán clases donde la comunicación entre los cuerpos será primordial.

- Zona de musculación con barras, mancuernas, pesas, equipos de suspensión, obstáculos e inclinaciones simulando una plaza. Y de esta manera realizar musculación usando en gran medida el propio peso corporal, con la guía de instructores experimentados para brindar rutinas de entrenamiento personalizadas y acorde a las necesidades de cada afiliado.

- Piscina climatizada, con posibilidad de realizar hidrogimnasia, actividad físico-recreativa, que involucra ejercicios de tipo aeróbicos y localizados⁷.

- Zona de alimentación sana. Con un espacio donde se ofrecen frutas, batidos, proteínas, comidas saludables, etc. (dependiendo del tipo de plan,

⁷ Aeropolis Templo del Deporte. (2015). Disciplinas aeróbicas. Recuperado de <http://www.aeropolis.cl/clases.html>

el afiliado tiene una cantidad de estos productos incluidos), y adicional otro espacio con material (libros, revistas, videos) para aprender a mantener una vida saludable.

- Zona de moda y ropa deportiva. Exhibición de una marca exclusiva de ropa deportiva, con posibilidad de compra por parte de afiliados y no afiliados.
- Zona de *Selfies* y diversión. Espacio para incentivar la publicación de momentos vividos en el centro a través de las redes sociales. A partir de este espacio se busca que los mismos afiliados den a conocer el centro y hagan parte de la publicidad del mismo.
- Servicio médico y de nutrición especializado para dar atención a los afiliados y recomendar dietas personalizadas.
- Baños y vestidores con duchas.

2.2 Mercado objetivo

Teniendo en cuenta que realizar actividad física y mantener una vida saludable son cada vez más necesidades globales, a través de esta propuesta se concibe al mundo entero como un solo mercado, por lo que se le da al plan de negocios un enfoque global direccionado principalmente a hombres y mujeres mayores de 18 años interesados en mantener una vida saludable a través de entrenamientos con danza y planes alimenticios personalizados.

2.3 Necesidades a satisfacer

En América Latina se ha calculado que las enfermedades cardíacas y enfermedades cerebrovasculares (ECV) son responsables del 35-55% de las muertes registradas, de hecho las proyecciones de la OMS las tienen catalogadas como las responsables del 75% de las muertes en el mundo en el 2020, gracias al componente degenerativo común,

asociado a los diferentes estilos de vida de las personas, en especial a la inactividad física⁸.

Lo anterior sustenta la gran preocupación que existe por realizar actividad física, no sólo por tener un cuerpo atlético, sino por temas de salud y el hecho de sentirse saludable. Sin embargo la inactividad física tiene índices altos, según encuestas realizadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Argentina) y Barranquilla (Colombia), se estima que el 59%⁹ y 39,2%¹⁰ respectivamente de la población es inactiva. Lo que posibilita el diseño e implementación de programas que incentiven la ejercitación.

Ser y sentirse saludable implica bienestar físico, mental y social. Lo cual está dado en la actividad física, buena alimentación, diversión y motivación. Y justamente son las necesidades que este centro integral de entrenamiento busca satisfacer.

El baile tiene unas características sociales y creativas que lo convierten en un ejercicio atractivo para la salud, incluso los expertos piensan que las personas tienen más tendencia a mantener la motivación y el entusiasmo de hacer ejercicio cuando se trata de baile¹¹. Por lo que este centro con el baile como foco principal, junto a las actividades físicas complementarias y todo el programa de alimentación, educación, revisión y seguimiento médico disponibles, se convierte en la opción perfecta para suplir las necesidades expuestas anteriormente.

2.4 Ventajas y desventajas frente a los competidores

Ventajas:

- Integralidad y espacio multifuncional (actividad física, relajación, diversión, revisión médica periódica, alimentación sana)

⁸ Pinillos, Y., Herazo, Y., Vidarte, J., Suárez, D., Crissien, E., Rodriguez, C. (2014). Factores asociados a la inactividad física en personas adultas de Barranquilla (Colombia). Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/salud/article/viewArticle/4989/7096>

⁹ Sanchez, N. (2015). Sólo 4 de cada 10 porteños lleva una vida saludable. Recuperado de <http://www.pressreader.com/argentina/clarin/20150510/282467117462026/TextView>

¹⁰ Pinillos, Y., Herazo, Y., Vidarte, J., Suárez, D., Crissien, E., Rodriguez, C. (2014). Factores asociados a la inactividad física en personas adultas de Barranquilla (Colombia). Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/salud/article/viewArticle/4989/7096>

¹¹ Tierra, C. (2015). 6 beneficios del baile para tu salud física. Recuperado de <http://baile.about.com/od/Beneficios-del-baile/tp/6-Beneficios-Del-Baile-Para-Tu-Salud-Fisica.htm>

- Educación permanente en alimentación y técnicas para mantenerse saludables
- Planes y programas a medida

Desventajas:

- Marca nueva
- Modelo de negocio nuevo
- Enfoque principal en la danza. Significa poco interés de aquellos a los que no les gusta el baile.

3. PLAN DE MARKETING Y OPERATIVO

3.1 Análisis del mercado

3.1.1 Tamaño del mercado

En primer lugar se define como primera plaza para implementar esta idea de negocio la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, donde según censo de 2010¹² publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) la población por género mayor de 18 años está comprendida por 1.042.896 hombres y 1.282.223 mujeres.

Adicional teniendo en cuenta que el 49% (511.019) y 31% (397.489) de hombres y mujeres respectivamente hacen deporte¹³, y que el 62% de la población de la ciudad pertenece al estrato alto-medio alto (ABC1) y a la clase media típica (C2)¹⁴, se podría considerar que los clientes potenciales de este centro están comprendidos por el 62% del total de hombres y mujeres (563.275) que practican deporte, ya que son personas que están interesados en la ejercitación y la tienen incorporada como parte de su vida.

Es importante destacar que la porción de la población que no hace deporte y pertenecen a los estratos ABC1 o C2 también podrían estar interesados en esta propuesta, ya que a pesar de no realizar actividad física muchas veces están conscientes de los beneficios a nivel salud que esto trae. Por lo que se considera que los servicios a ofertar llegarían a ser atractivos hasta al 20% de esta parte del mercado. Por lo que el número de clientes potenciales asciende a 738.935.

¹² INDEC. (2010). Censo. Recuperado de http://www.indec.mecon.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=41&id_tema_3=135

¹³ Sanchez, N. (2015). Sólo 4 de cada 10 porteños lleva una vida saludable. Recuperado de <http://www.pressreader.com/argentina/clarin/20150510/282467117462026/TextView>

¹⁴ iProfedional. (2010). Afirman que más de la mitad de la población de Capital es de clase media. Recuperado de <http://www.iprofesional.com/notas/108328-Afirman-que-ms-de-la-mitad-de-la-poblacin-de-Capital-es-de-clase-media>

3.1.2 Tendencias de futuro

- Tendencias a nivel político y económico.

En la actualidad Argentina está viviendo un cambio por la llegada de Mauricio Macri a la presidencia, quien representa ideologías de una derecha moderna, liberal y democrática. Lo cual genera esperanzas en gran parte de la población que con la idea de un cambio, esperan que el país se estabilice a nivel económico, con la posibilidad de tener mayor apertura internacional. Siendo esto realmente positivo en el crecimiento y sostenibilidad en el tiempo de las empresas que deseen ubicarse y posicionarse en el país.

- Tendencias sociales y del mercado.

La conciencia sobre la necesidad de mantener vida saludable es cada vez mayor, sin embargo el sedentarismo sigue avanzando¹⁵. Existe una necesidad de ser y sentirse saludable pero la dificultad es clara al momento de ejecutarlo.

En la actualidad las ofertas para realizar actividad física son innumerables, cada día hay una propuesta nueva. Lo cual genera en la población la necesidad de sentirse saludable, no sólo participando de actividades deportivas sino también incorporando hábitos alimenticios idóneos para los objetivos que desean alcanzar.

Sin embargo la permanente ejecución del plan saludable se hace difícil ante dinamismo de la sociedad actual. Por lo que el desafío hoy está en encontrar el balance entre las múltiples actividades que la sociedad demanda y la satisfacción de las necesidades saludables individuales.

Adicional se suma al desafío la importancia de tener una propuesta flexible acorde a las tendencias del sector, que según la ACSM (*American College of Sport and Medicine*), se basa en los siguientes 20 puntos¹⁶:

¹⁵ Caraffini, D. (2015). Hay más conciencia sobre la salud física y la buena nutrición, pero el sedentarismo avanza. Recuperado de <http://www.unoentrieros.com.ar/hay-mas-conciencia-la-salud-fisica-y-la-buena-nutricion-pero-el-sedentarismo-avanza-n934031.html>

¹⁶ Thompson, W. (2016). Worldwide Survey Of Fitness Trends For 2017: 10th Anniversary Edition. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/309670098_Worldwide_survey_of_fitness_trends_for_2017

1. Tecnología llevable por el usuario
2. Entrenamiento con el peso corporal
3. Entrenamiento Interválico de alta intensidad
4. Entrenamiento de fuerza
5. Profesionales del *Fitness* (palabra usada para referirse a todo lo que tiene que ver con la actividad física y vida saludable) formados, certificados y con experiencia
6. Entrenamiento personal
7. Entrenamiento funcional
8. Entrenamiento para adultos de edad avanzada
9. Ejercicio y pérdida de peso
10. Yoga
11. Entrenamiento personal en grupo
12. Promoción de la salud en el lugar de trabajo
13. *Wellness coaching* (actividad realizada por el *wellness coach*, quien es un entrenador que traza objetivos a los usuarios y trabaja con ellos para el cumplimiento de los mismos).
14. Actividades al aire libre
15. Entrenamiento específico para un deporte
16. Cilindros para flexibilidad y movilidad
17. Aplicaciones deportivas para *smartphones*
18. Entrenamiento en circuito
19. Entrenamiento del core
20. Medición del rendimiento

3.1.3 Distribución geográfica

La primera sede del centro de entrenamiento estará ubicada cerca de Microcentro, una de las zonas más concurridas y de mayor concentración poblacional en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Con esto se busca que el mismo esté ubicado cerca del lugar de trabajo u hogar de los socios.

Luego se contempla una expansión en otras zonas como Palermo, Recoleta, Puerto Madero, Caballito, Nuñez, Almagro, etc, que son algunos de los lugares donde se encuentran los competidores más grandes de la ciudad.

3.1.4 Características del mercado

Básicamente el negocio se puede ver afectado por la estacionalidad y por la alta tasa de abandono por parte de los clientes. El mercado de los gimnasios y los centros deportivo tiene un pico de afiliados y/o asistentes durante el periodo entre septiembre y diciembre por la proximidad del verano, y luego decae.

Y por otro lado se hace imprescindible contemplar una estrategia que involucre motivación, fidelización y retención de socios, ya que seis de cada 10 inscriptos abandonan en los primeros tres meses¹⁷.

3.1.5 Segmentación del mercado

- Segmentación por género.

Tal como lo publicó el INDEC en el último censo la población por género mayor de 18 años está comprendida por 1.042.896 hombres y 1.282.223 mujeres.

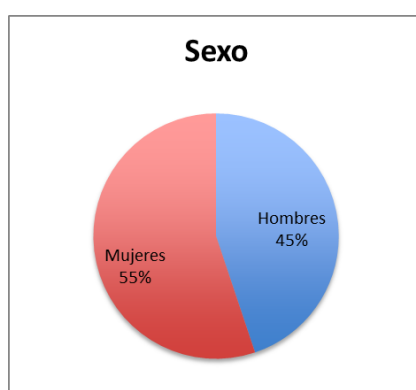


Gráfico 2. Distribución de la población de CABA por género

Fuente: INDEC

¹⁷ El Cronista. (2012). Los gimnasios, un negocio que se mantiene en buena forma. Recuperado de <http://www.cronista.com/pyme/Los-gimnasios-un-negocio-que-se-mantiene-en-buena-forma-20120712-0002.html>

- Segmentación por edad.

Rango de edad	Población	Porcentaje
18-25	352.898	15%
26-35	493.903	21%
36-49	519.975	22%
50-65	514.256	22%
>65	444.087	19%
Total	2.325.119	

Tabla 1. Distribución de la población de CABA por edad
Fuente: INDEC

- Segmento por actividad deportiva

Actividad deportiva	Cantidad	Porcentaje
Practica deporte	953.299	41%
No practica deporte	1.371.820	59%
Total	2.325.119	

Tabla 2. Segmentación de CABA por actividad deportiva
Fuente: <http://www.pressreader.com/argentina/clarin/20150510/282467117462026/TextView>

Periodicidad	Cantidad	Porcentaje
1 o 2 veces por semana	438.517	46%
3 o más veces por semana	381.320	40%
Otro	133.462	14%
Total	953.299	

Tabla 3. Segmentación de CABA por periodicidad de la ejecución de la actividad física
Fuente: <http://www.pressreader.com/argentina/clarin/20150510/282467117462026/TextView>

3.1.6 Conocimiento del cliente

A continuación se detallan las características relevantes de los clientes potenciales de este negocio.

Tipo de cliente	¿Qué valoran?	Compra	Usa
1. Jóvenes estudiantes entre 18 y 25 años*	Precio: buscan descuentos y ofertas especiales	No	Si
2. Jóvenes trabajadores entre 26 y 35 años	Precio y no masificación del centro. Valoran estar en forma y hacer deporte regularmente en un lugar cómodo	Si	Si
3. Adultos trabajadores entre 35 y 49 años	Amplitud de horarios y el cuidado de la salud	Si	Si
4. Adultos trabajadores entre 50 y 65 años	Amplitud de horarios, instalaciones cómodas y confortables, y el cuidado de la salud	Si	Si
5. Mayores de 65 años	Atención personalizada, el cuidado de la salud y las relaciones sociales	Si	Si

Tabla 4. Perfil de los clientes potenciales

* Jóvenes estudiantes entre 18 y 25 años: en la mayoría de los casos dependen económicamente de otra persona para la compra de bienes o servicios.

Fuente: elaboración propia

3.1.7 Competencia

Nombre de los competidores	Precio mensual	Distribución	Promoción	Puntos fuertes	Puntos débiles
Megatlon	\$1.000 - \$1.200	18 sedes en CABA	-Medios -Telemarketing -Revista propia (MGT) -Alianzas estratégicas con centros comerciales -Campañas comerciales con marcas reconocidas -Redes sociales -Página web -Posicionamiento en Google	-Innovación -Diversas formas de pago -Tecnología -Alta presencia en CABA -Personal profesional -Descuentos corporativos	-Precios elevados
Sport Club	\$1.000 - \$1.200	Alrededor de 20 sedes en CABA	-Medios -Redes sociales -Página web -Posicionamiento en Google	-Tecnología -Diversas formas de pago -Alta presencia en CABA -Personal profesional -Descuentos corporativos	-Precios elevados

Buenos Aires Fitness Center	Abono por 12 meses por \$350 mensual	1 sede en CABA	-Redes sociales -Página <i>web</i> -Descuentos corporativos	-Precios bajos -Espacios físicos grandes Variedad de actividades Diversas formas de pago Promociones y descuentos	-Poca presencia en CABA
American Sport	\$1.000	3 sedes en CABA	-Redes sociales -Página <i>web</i>	-Tecnología -Promociones y descuentos -Planes de entrenamiento digitalizado	-Poca presencia en CABA
Gimnasios regulares	Desde \$400	Sedes en toda CABA	-Redes sociales	-Precios bajos	-Pocas máquinas -Falta de tecnología y mantenimiento -Espacios pequeños -Pocas formas de pago
Full Dance	\$480 - \$700	2 sedes en CABA	-Redes sociales -Página <i>web</i> -Posicionamiento en Google	-Personal profesional -Variedad de ritmos Carrera profesional	-Único mercado (interés en el baile)
Artemisa escuela de danzas y arte	\$700	1 sede en CABA	-Redes sociales -Página <i>web</i> -Posicionamiento en Google	-Actividades para niños y adultos -Variedad de ritmos	Único mercado (interés en el baile)
Buenos Aires Dance Club	Desde \$400	2 sedes en CABA	-Redes sociales -Página <i>web</i> -Posicionamiento en Google	-Variedad de ritmos -Clases personalizadas -Descuentos corporativos -Descuentos para empleados y familiares -Clases exclusivas en grupos pequeños	-Único mercado (interés en el baile)
SP Dance Center	\$650 - \$850	1 sede en CABA	-Redes sociales -Página <i>web</i>	-Enfoque en 100% en danza -Clases con duración mayor a 1 hora	-Poca variedad de ritmos
Baila BA	\$360 - \$825	1 sede en CABA	-Redes sociales -Página <i>web</i>	-Buenos precios -Descuentos por participar en +2 ritmos	-Página <i>web</i> poco amigable
Palermo Dance Center	\$800	1 sede en CABA	-Redes sociales -Página <i>web</i>	-Variedad de clases para todas las edades -Festival de danzas	-Único mercado (interés en el baile)

Otros centros de Danza	Desde \$300	Sedes en toda CABA	-Redes sociales	-Precios bajos	-Grupos numerosos -Único mercado (interés en el baile)
------------------------	-------------	--------------------	-----------------	----------------	---

Tabla 5. Análisis de la competencia
Fuente: elaboración propia

3.2 Plan de Marketing

3.2.1 Selección de segmentos objetivos

El centro estará orientado principalmente a tres tipos de clientes:

- Segmento 1.

Adultos entre 30 y 50 años de clase media, media alta y alta con interés en mantener una vida saludable a través de ejercitación con clases grupales de danza e incorporación de un plan de alimentación sana.

- Segmento 2.

Adultos mayores a 50 años de clase media, media alta y alta interesados en mejorar la salud de corazón y del sistema motor, que les guste la ejercitación con clases grupales de danza.

- Segmento 3.

Personas con algún problema cardiovascular y por prescripción médica necesitan concurrir a centros deportivos para realizar actividad física.

3.2.2 Objetivos comerciales

1. Aumentar las ventas en un 20% en los próximos 12 meses, para poder iniciar con la apertura de una nueva sede.
2. Alcanzar mínimo un 80% de retención al final del primer año de operación y subir 5 puntos el porcentaje cada año en los próximos 4 años:
 - Año 1: 80%
 - Año 2: 85%
 - Año 3: 90%
 - Año 4 y posteriores: 95%
3. Abrir dos nuevas sedes en los próximos 5 años.

3.2.3 El producto/servicio

3 pisos formarán las instalaciones del centro que comprenderán:

- Recepción
- 5 salas de danza dirigida
- 1 zona de máquinas de cardio aeróbico
- 1 completa sala de musculación
- 1 piscina climatizada
- 1 sauna
- 1 centro médico y nutricional
- 1 cafetería *fitness* con servicio y calidad diferencial
- 1 tienda de ropa deportiva, accesorios y posicionamiento de marca
- 1 zona de *selfies* y diversión

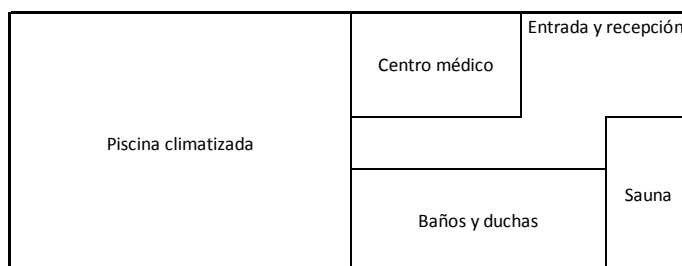


Imagen 1. Distribución del Piso 0
Fuente: elaboración propia

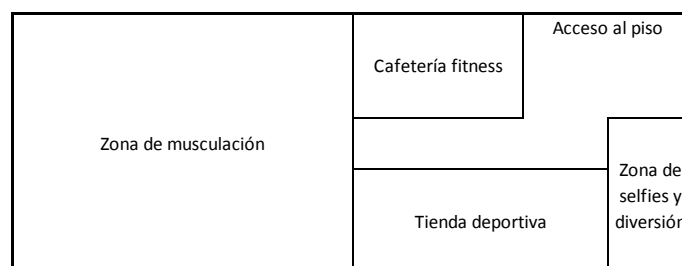


Imagen 2. Distribución del Piso 1
Fuente: elaboración propia

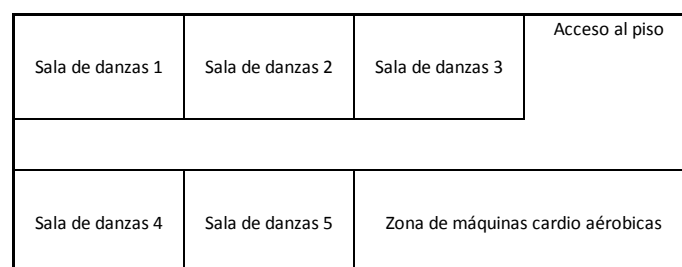


Imagen 3. Distribución del Piso 2
Fuente: elaboración propia

3.2.4 Precio

- Membresía y planes.

Para hacer parte del centro de entrenamiento será necesario en primer lugar realizar el pago de una membresía por \$400 pesos por única vez, y en segundo lugar adherirse a uno de los siguientes planes:

1. FULL&FOOD → Todos los días (Danza, Musculación, Pileta) + 15 comidas post-entrenamiento \$1.500 por mes
2. FULL → Todos los días (Danza, Musculación, Pileta) \$1.200 por mes
3. JUSTDANCE → Todos los días (Danza) \$1.000 por mes
4. JUSTMUSCLE → Todos los días (Musculación) \$800 por mes
5. JUSTPOOL → Todos los días (Pileta) \$800 por mes

- Beneficios.

1. 20% de descuento por pago con débito automático mediante contrato anual.
2. Todos los planes incluyen una valoración médica y nutricional trimestral, con entrega de avances y evoluciones según los objetivos propuestos.
3. Comunidad online exclusiva para socios con consejos de alimentación y entrenamiento, seguimiento del cumplimiento de objetivos y rutinas dancísticas virtuales para realizar en cualquier momento y lugar.

3.2.5 Comunicación

- Objetivo de comunicación.

Este centro de entrenamiento pretende captar clientes dentro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Y el objetivo principal es posicionar el centro deportivo en el mercado, comunicando las características y cualidades de esta empresa y sus instalaciones.

- Público objetivo.

La comunicación estará dirigida principalmente a los segmentos que se mencionaron anteriormente, adultos mayores de 30 años de clases media, media alta y alta con las siguientes necesidades:

- Perder peso
- Ganar forma física
- Tonificación

- Aumentar masa muscular o recuperar/prevenir lesiones
- Corregir problemas de postura
- Relacionarse y/o divertirse
- Contrarrestar el sedentarismo al que lleva la rutina diaria
- Mejorar la calidad de vida
- Prevenir síntomas y patologías relacionadas con la edad
- Rehabilitación física por prescripción médica

- Mensaje a transmitir.

El foco del mensaje serán las utilidades y beneficios del servicio. Por lo que lo principal será crear esa necesidad/deseo hacia este servicio y potenciar su ventaja respecto a la competencia.

- Presupuesto publicitario.

Se dispondrán de \$300.000 ARS anuales para promoción y posicionamiento. Y para el primer año se adicionarán \$100.000 ARS para la campaña de apertura.

- Medios y canales.

- Redes sociales (*Facebook, Twitter, Instagram*)
- *Web*
- *E-mailing*
- Llamadas telefónicas
- Campañas publicitarias *offline* y *online*
- Publicidad con *selfies* de los usuarios
- Material de apoyo comercial: carteles, folletos, *souvenirs*, etc.
- Promoción de ventas de manera puntual para nuevos clientes y posibles promociones en algunas épocas del año.
- Página *web* con información de la empresa, servicios, instalaciones, promociones, noticias y contactos.
- Eventos de promoción en centros comerciales o plazas públicas

3.2.6 Distribución

Una vez se realice la apertura de las primeras tres sedes, tiempo en el que se espera tener un buen posicionamiento de la marca se iniciará una estrategia de transmisión de “*know how*” (conocimiento) a través de franquicias.

3.2.7 Condicionantes Externos

- Exceso de oferta. Esto hace que el cliente compare diferentes centros deportivos antes de afiliarse. Por lo que se hace necesario ofrecer un servicio diferenciador con una comunicación adecuada hacia el mercado objetivo.
- Tecnología y autoservicio. Teniendo en cuenta la tendencia que tienen muchos centros deportivos en este sentido, ofreciendo alta tecnología para que los afiliados sean los principales protagonistas, obliga a cualquier centro que desee entrar al mercado buscar un equilibrio entre servicio y autoservicio, asimismo entender lo que prefiere el grupo de clientes que desea alcanzar. Un ejemplo claro de esto es el programa de entrenamiento digitalizado que ofrece American Sport.
- Ir al gimnasio o realizar actividad física se ha convertido en moda. Debido a este fenómeno es necesario generar comunicaciones que comprometan y generen fidelización en los usuarios.
- Incremento de actividad deportiva al aire libre. Debido a las diferentes plazas y parques que ofrece la ciudad la práctica al aire libre de ciertos deportes se ha vuelto muy común.
- Máquinas de alto costo y en evolución constante. El inicio de las operaciones resulta costoso, teniendo en cuenta la inversión que requiere la adecuación de las instalaciones con máquinas y servicios de última tecnología.

3.2.8 Condicionantes Internos

- Necesidad de personal altamente capacitado. Teniendo en cuenta que está en juego la salud de los afiliados, es imprescindible contar con personal idóneo y con un plan de capacitación constante.
- Innovación en las clases dirigidas. Al ser las clases de danza la esencia de la empresa es importante que las mismas estén diseñadas acorde al grupo de clientes que se tiene y además sean diferentes respecto a lo que el mercado ofrece. Lo que implica investigación, capacitación e innovación.

- Accesibilidad y amplitud de horarios. Este factor es imprescindible para que sea atractivo al mercado a alcanzar.

3.3 Plan de Operaciones

3.3.1 Procesos

- Planificación

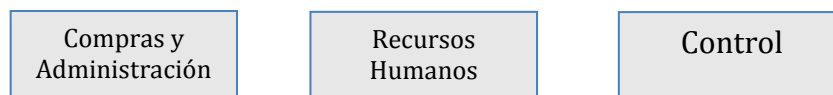


Gráfico 3. Sub-procesos de la planificación
Fuente: elaboración propia

Una buena prestación del servicio y el cumplimiento de los objetivos empresariales son consecuencia de una buena planificación. En este caso los procesos principales para ejecutar de manera correcta las operaciones del Centro de entrenamiento son:

- **Compras y Administración:** que implica la planificación en la adquisición de todos los productos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa. Estas compras contemplan alimentos, bebidas, productos de limpieza, repuestos de maquinarias y materiales necesarios para los servicios que se ofrecerán.
- **Recursos humanos:** tener el personal idóneo en el puesto de trabajo y momento adecuado es indispensable para ofrecer un servicio de calidad. Por lo que la planificación y gestión de los recursos humanos es determinante para que la operación se complete día a día.
- **Control:** la planificación necesita ser mejorada constantemente para que los resultados sean cada vez mejores. Por lo tanto la verificación de la planificación y sus resultados es una tarea a realizar mínimo una vez al año.

- Ejecución

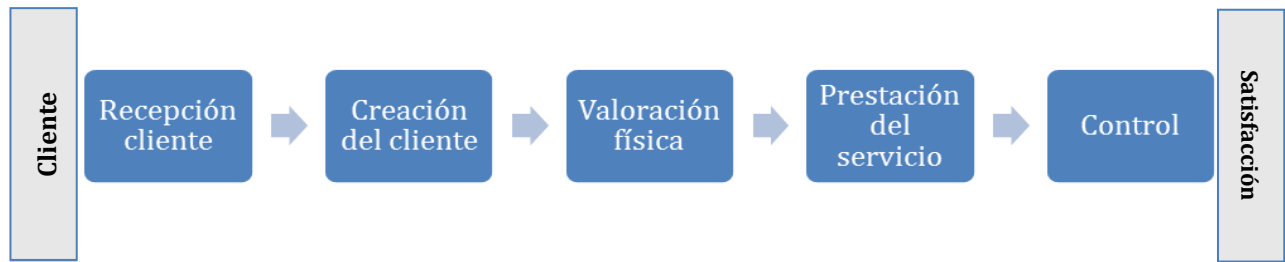


Gráfico 4. Sub-procesos de la ejecución
Fuente: elaboración propia

Estos procesos son los que conducen a la entrega del servicio al cliente:

- Recepción del cliente. Luego de una labor comercial en este proceso se explica al usuario el funcionamiento del centro y los servicios incluidos en cada uno de los planes, acompañado de un recorrido por las instalaciones.
- Creación del cliente. Cada usuario contará con una ficha que generará un número de cliente único, donde se encontrarán todos los datos requeridos, tales como, número de identificación, nombre, apellidos, domicilio, teléfono, fecha de nacimiento, tipo de plan, etc.
- Valoración física. Se realiza para entender las condiciones físicas y adaptar la rutina a las necesidades de cada usuario.
- Prestación de los servicios. una vez el cliente esté registrado y tenga el apto físico para realizar las actividades que se prestan en el centro, todo el personal se propone a la prestación de los servicios.
- Control: a través de la evaluación de los servicios por parte de los afiliados con encuestas de satisfacción y observación directa se comprueba la satisfacción del cliente y se toman medidas para mejorar en la prestación de los servicios.

○ Gestión

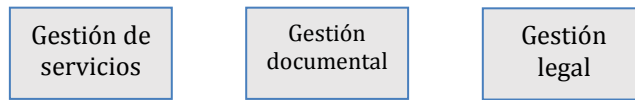


Gráfico 5. Sub-procesos de la gestión
Fuente: elaboración propia

- Gestión de servicios. Se trata de la adjudicación de horarios a cada una de las actividades que ofrece el lugar. Y así mantener la coherencia entre lo que debe ofrecer cada zona del centro y lo que realmente ofrece.
- Gestión documental. Para control interno se gestionarán todos los documentos utilizados por el personal interno para el registro de actividades, tales como registro de actividades diarias, control de no conformidad o quejas, y fichas de los clientes. Y para control externo se gestionarán documentos para el caso de inspecciones, como habilitación, documentos legales, etc.
- Gestión legal. Se gestionarán todos los documentos necesarios para que la empresa se encuentre dentro del marco legal vigente.

○ Mejora de procesos



Gráfico 6. Sub-procesos de la mejora continua
Fuente: elaboración propia

Con el fin de mejorar la calidad de los servicios la empresa se enfocará por una parte en la mejora continua, analizando la situación actual y eliminando las causas del servicio defectuoso. Y por otra en la reingeniería de procesos, con el fin de reinventar y rediseñar constantemente los procesos para alcanzar mejoras que conlleven a resultados positivos respecto a los objetivos propuestos.

Lo anterior se verá reflejado en los siguientes procesos:

- Oportunidades de mejora: documento que representa el control interno y externo de la calidad del servicio. Se trata de formularios que pueden ser completados por clientes o personal interno, con los cuales se buscará

detectar inconsistencias en la prestación del servicio. El formulario lleva por nombre “Ayúdenos a mejorar”.

- Formación: se apostará a un plan de formación y capacitación anual para los empleados como herramienta para entregar un servicio de alta calidad.

3.3.2 Recursos materiales

- Salas de danza

Material	Cantidad	Precio/unidad
Colchonetas	100	\$150
Pesas (1 y 2 kg)	200	\$60 - \$116
Steps	100	\$600
Diversos tipos de zapatos	100	\$600
Accesorios típicos de las danzas	100	\$500
Libros y DVDs*		\$300 - \$600

Tabla 6. Detalle de los recursos necesarios en las salas de danza

*Los libros y DVD estarán disponibles para la venta. Estos tendrán contenido sobre la historia y técnica de las danzas enseñadas.

Fuente: elaboración propia

- Sala de musculación. Sala no convencional, con herramientas para realizar ejercicios de musculación con el peso corporal en mayor medida.

Descripción	Cantidad	Precio/unidad
Espacio de “300 m ² ” simulando una plaza con barras, inclinaciones, equipos de suspensión y para trepar	1	\$120.000

Tabla 7. Características de la sala de musculación

Fuente: elaboración propia

- Accesorios de la sala de musculación

Material	Cantidad	Precio/unidad
Mancuenero 3 pisos	1	\$6.700
Mancuernas	20 pares	\$300 (par)
Pesa rusa 6kg	2	\$819
Pesa rusa 12kg	2	\$1.499
Tobilleras simples	20 pares	\$90 (par)
Sogas	20	\$150
Pelota rítmica 200 gr	10	\$90
Pelota rítmica 400 gr	10	\$120
Pelota <i>fitness</i> 65 cm	10	\$269
Almohadilla de propiocepción equilibrio core	10	\$369

Tabla 8. Recursos necesarios en la sala de musculación
Fuente: elaboración propia

- Sala de entrenamiento cardio aeróbico

Material	Cantidad	Precio/unidad
Cinta	6	\$38.500
Bicicletas sentadas	2	\$12.950
Bicicleta vertical	4	\$9.970
Elíptica	6	\$22.150
Escalador	2	\$13.600

Tabla 9. Recursos necesarios en la sala de entrenamiento cardio aeróbico
Fuente: elaboración propia

- Piscina. El edificio a alquilar cuenta con una piscina instalada por lo que solo se incurrirá en costos por remodelación y adecuación.

Descripción	Cantidad	Precio/unidad
Remodelación y adecuación de piscina	1	\$50.000

Tabla 10. Necesidades para la adecuación de la piscina
Fuente: elaboración propia

- Accesorios del área de piscina

Material	Cantidad	Precio/unidad
Flotadores	100	\$80
Tablas	50	\$100
Pesas	20	\$620
<i>Pull boy</i>	20	\$400

Tabla 11. Detalle de los recursos necesarios en la piscina
Fuente: elaboración propia

3.3.3 Recursos humanos necesarios

Tareas a realizar	Personas por día	Horas por día	Turnos	Categoría profesional requerida	Cargo	Tipo de la relación
-Recibir a los afiliados -Dar información general a afiliados y potenciales afiliados -Atención telefónica y de correos electrónicos -Recepción de sugerencias y reclamos -Ofrecer los planes a potenciales clientes que lleguen a las instalaciones -Mostrar instalaciones a potenciales clientes -Asistir a la gerencia	2	16	2 Turnos de 8 horas	Técnico o estudiante/ con experiencia en atención al cliente y comercial	Administrativo	Relación de dependencia
-Realizar campañas telefónicas para la venta de planes -Negociar con diferentes empresas para ofrecer los servicios a sus empleados	Depende de la campaña contratada				Agente de <i>telemarketing</i>	Subcontratación de campañas a través de empresa especializada en <i>telemarketing</i>
-Impartir clases de hidrogimnasia -Asistencia a todos los afiliados en la zona de la piscina	Depende de las clases abiertas			Lic. en educación física / 2 años de experiencia en el mundo deportivo	Entrenador de natación	Prestación de servicios

-Realizar valoraciones médicas	1	4-6	1 Turno de 4 o 6 horas 3 veces a la semana	Profesional (Médico)	Médico	Prestación de servicios
-Realizar valoraciones y diseñar dieta de los afiliados -Orientar y educar a los afiliados en alimentación saludable	1	4-6	1 Turno de 4 o 6 horas 3 veces a la semana	Profesional (Nutricionista)	Nutricionista	Prestación de servicios
-Asistencia a los afiliados en la sala de musculación -Diseño de ejercicios y circuitos personalizados -Explicar ejercicios y monitorear la correcta ejecución -Mantener el orden de la sala e incentivar a los afiliados para que conserven el orden	2	16	2 Turnos de 8 horas	Lic. en educación física / 2 años de experiencia en el mundo deportivo	Entrenador de musculación	Prestación de servicios
-Impartir clases dirigidas de danza -Explicación oportuna de las actividades a realizar -Monitorear la correcta ejecución de las actividades	Depende de las clases abiertas			Lic. en educación física o Bailarín/ 2 años de experiencia en clases dirigidas especialmente danza	Entrenador de danza y cardio	Prestación de servicios
-Limpieza general de las instalaciones	2	16	2 Turnos de 8 horas	Ninguna	Aseo	Subcontratación a través de empresa de limpieza
-Dirigir y gestionar la empresa -Planificar, organizar, dirigir, controlar -Garantizar que la empresa se encuentre dentro del marco legal vigente -Actividades de recursos humanos -Gestionará publicidad y redes sociales	1	8	1 Turno de 8 horas	Profesional (Administración, Ciencias económicas, Ingeniería Industrial y afines) / 2 -3 años de experiencia en cargos similares	Gerente	Relación de dependencia

Tabla 12. Detalle de los recursos humanos necesarios y sus respectivos perfiles
Fuente: elaboración propia

Los únicos empleados en relación de dependencia serán los administrativos y el gerente. El resto del personal será subcontratado. Para el caso del médico, nutricionista y

los profesores de musculación, danza y natación facturarán al centro según los servicios prestados mensualmente. En cuanto al personal de aseo y *telemarketing* se trabajará con empresas especializadas en esos rubros.

Por otro lado los recursos humanos que harán parte de la cafetería *fitness* y en la tienda de ropa, no dependerán directamente del centro, ya que el funcionamiento de estos puntos de consumo dependerá de las personas o entidades a las que se les arriende esos espacios.

3.3.4 Distribución en planta e infraestructura física

Piso	Superficie	Altura	Requerimientos Ambientales	Normativas y reglamentación	Necesidades futuras
Piso 0	580 mts ²	4,5mts	-Normativa sanitaria vigente para natatorios y establecimientos SPA	Disponer de instrucciones visibles y claras del uso de la piscina y sauna	Mantenimiento periódico de las áreas húmedas e instalaciones.
Piso 1	590 mts ²	4,5mts	- Iluminación adecuada y mantenimiento de suelos regulares y limpios. -Normativa vigente para la manipulación de alimentos	Señalización e instrucciones para la manipulación de máquinas	Mantenimiento periódico de máquinas e instalaciones.
Piso 2	400 mts ²	4,5mts	- Iluminación adecuada y mantenimiento de suelos regulares y limpios.	Señalización e instrucciones de uso de las salas, incluyendo horarios de clases y requisitos de cada una	Mantenimiento periódico de las instalaciones y renovación de accesorios utilizados.
TOTAL	1620mts ²	13,5mts			

Tabla 13. Distribución física del centro de entrenamiento
Fuente: elaboración propia

3.3.5 Localización

El centro de entrenamiento estará ubicado en Microcentro (CABA), lugar de gran afluencia de público gracias a la cantidad de empresas, bancos, hoteles y entidades estatales ubicadas en los alrededores.

Específicamente el negocio iniciará sus operaciones en un edificio de 1700mts², desarrollados en 4 plantas sobre la peatonal Sarmiento al 700, entre calles Maipú y Esmeralda.



Imagen 4. Ubicación del centro de entrenamiento
Fuente: Google Maps

3.3.6 Programación del plan de operaciones

A continuación se detallan cada una de las acciones en orden de realización necesarias para el inicio de actividades del Centro de Entrenamiento:

N	Actividad	Duración aproximada	Predecesoras
1.	Alquiler del lugar físico	5 días	
2.	Realizar trámites y documentación para habilitación del centro deportivo	15 días	1
3.	Acondicionar y mejorar instalaciones	15 días	1
4.	Adquirir máquinas y recursos físicos necesarios	15 -30 días	1,2
5.	Adquirir recursos humanos	30 días	1,2

6.	Diseñar instructivos y manuales para empleados y usuarios	30 días	1,2
7.	Iniciar campaña de <i>marketing</i> de apertura	30 días	1,2,3,4,5,6
8.	Inicio de operaciones e inauguración		1,2,3,4,5,6,7

Tabla 14. Programación del plan de operaciones
Fuente: elaboración propia

3.3.7 Personal y formación de equipo

Para el éxito de este negocio es indispensable contar con personal profesional, adecuado y motivado desde el primer momento de su incorporación.

- Personal directivo

Puesto de trabajo	Nivel de resultados	Habilidades técnicas	Habilidades directivas	Retribución
Gerencia	Rentabilidad y crecimiento en el mercado	-Administración de empresas -Marketing	-Visión y pensamiento estratégico -Conocimiento del negocio y capacidad sistémica -Gestión de equipo -Comunicación efectiva -Gestión de las crisis y el cambio	\$35.000 ARS

Tabla 15. Detalle del personal directivo, sus competencias y retribución salarial
Fuente: elaboración propia

○ Personal de plantilla

Condiciones de trabajo	Puesto de trabajo	Habilidades técnicas	Habilidades relación interpersonal	Retribución
Máximo 8 horas de trabajo por día y condiciones medioambientales adecuadas, con actividades el mayor parte del tiempo sentado.	Administrativo	-Microsoft office Outlook -Sistemas de gestión	-Escucha y comunicación efectiva -Organización	\$12.000 ARS
	Agente de Telemarketing	-Conocimiento de la empresa y servicio -Conocimiento del mercado	-Escucha y comunicación efectiva -Empatía y confianza -Proactividad -Tolerancia a la frustración	Depende de la campaña (Presupuesto anual \$100.000 ARS)
	Médico	-Ciencias de la salud	-Escucha y comunicación efectiva	Subcontratado (Presupuesto mensual \$30.000 ARS)
	Nutricionista	-Ciencias de la salud	-Escucha y comunicación efectiva	Subcontratado (Presupuesto mensual \$30.000 ARS)
Máximo 8 horas de trabajo por día y condiciones medioambientales adecuadas, con actividades mayor parte del tiempo en pie y con actividades en diferentes posiciones.	Agente de aseo y limpieza	N/A	-Empatía y confianza	Subcontratado (Presupuesto mensual \$ 21.000 ARS)
Máximo 8 horas de trabajo por día y condiciones medioambientales adecuadas, con actividades mayor parte del tiempo en pie.	Entrenador	-Deporte y educación física	-Escucha y comunicación efectiva	Subcontratado - según horas trabajadas (Presupuesto mensual por entrenador \$17.000 ARS)

Tabla 16. Detalle del personal de plantilla, sus competencias y retribución salarial
Fuente: elaboración propia

- Reclutamiento y selección del personal

Teniendo en cuenta las necesidades detalladas anteriormente, se tendrá en cuenta el siguiente proceso para el reclutamiento y selección del personal:

1. Búsqueda del personal requerido mediante páginas *web* (*Bumeran, Zona Jobs, LinkedIn*) y/o diferentes agencias de búsqueda.
2. Proceso de selección mediante entrevistas personales, donde se evaluarán las actitudes y aptitudes de los candidatos. Se hará cargo el gerente.
3. Selección definitiva de la persona a ocupar el puesto.

- Plan de formación

El plan de formación se divide en dos tipos de capacitación. En primer lugar una inducción durante las dos primeras semanas desde el ingreso a la compañía, y en segundo lugar el plan de capacitación y desarrollo profesional.

Ambos tipos de capacitación constarán de actividades y cursos de formación para el puesto, el desarrollo y actualización.

1. Inducción

- a. Etapa 1. Se brinda información acerca de los siguientes aspectos:
 - i. Historia de la organización, estado actual, objetivos y posicionamiento.
 - ii. Misión, visión y políticas de la organización
 - iii. Descripción del puesto de trabajo a ocupar, características, funciones, relaciones con otros puestos, expectativas de desarrollo, etc.
 - iv. Reglamentos, códigos e instrucciones vigentes.
- b. Etapa 2. Se brinda información específica de la posición a ocupar:
 - i. Presentación entre los colegas
 - ii. Mostrar el lugar de trabajo y principales instalaciones de la organización
 - iii. Objetivos de trabajo del área, estrategia, etc.
 - iv. Ratificación de las funciones y entrega de recursos necesarios
 - v. Formas de evaluación de desempeño
 - vi. Clima laboral, costumbres, relaciones de jerarquía, etc.

2. Plan de capacitación y desarrollo profesional

El plan de formación se establecerá anualmente teniendo en cuenta los resultados de las evaluaciones de desempeño, y estará dividido en dos partes:

1. Necesidades específicas de cada área en cuanto al conocimiento técnico y actualización permanente para llevar a cabo las tareas de cada puesto de trabajo.
2. Desarrollo y potenciación de habilidades “*soft*” (habilidades suaves, es decir conocimientos o competencias que no son técnicas) de acuerdo al nivel de jerarquía. Ejemplo: liderazgo, trabajo en equipo, administración efectiva del tiempo, foco en el cliente, etc. Cada empleado tendrá disponibilidad de hasta 2 horas mensuales para realizar este tipo de cursos.

o Organigrama

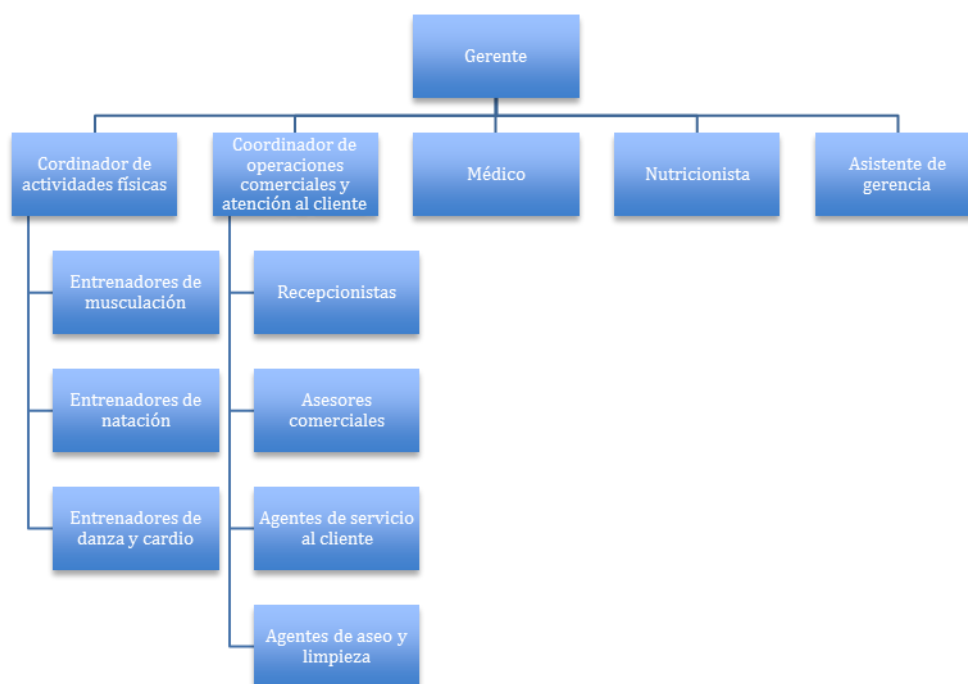


Gráfico 7. Organigrama
Fuente: elaboración propia

Nota: Todos los valores de este capítulo están expresados en pesos argentinos (ARS), teniendo en cuenta los precios de 2017 y que el 1 dólar corresponde a \$17,5 ARS aproximadamente.

4 ESQUEMA ECONÓMICO-FINANCIERO

4.1 Inversión total inicial

4.1.1 Plan de inversión

Inversiones en capital no corriente

- Alquiler del local

Inmovilizado intangible

- Software de gestión

- CRM

- Administración y gestión de la página *web*

Inmovilizado material

- Mobiliario y equipamiento

- Equipos informáticos

- Maquinaria y accesorios

- Acondicionamiento del local (pintura, remodelación, restructuración y sistema de vigilancia)

Dentro de la inversión inicial se adicionan gastos de personal correspondientes al personal contratado para la limpieza y puesta a punto del establecimiento. Gastos financieros por la contratación e instalación de la terminal de punto de venta. Y gastos de *marketing* para toda la campaña de inauguración. Todos estos ítems se consideran imprescindibles para la apertura del centro de entrenamiento.

Gastos de Apertura	Importe
Material de oficina	\$30.000
Mobiliario	\$250.000
Máquinas y recursos (detalle en apartado 3.2)	\$931.096
Instalación eléctrica	\$50.000
Personal	\$30.000
Equipos informáticos	\$70.000
Página web y dominios	\$40.000
Otros	\$5.000
TOTAL	\$1.406.096

Tabla 17. Detalle de los gastos de apertura
Fuente: elaboración propia

4.1.2 Inversión inicial

Se dispondrá de un grupo de 4 inversionistas que dispondrán en total de \$4.000.000 ARS para la inversión inicial.

Estos inversores recibirán mensualmente dividendos producto de las utilidades que se generen. En caso de recuperar el capital invertido tendrán la posibilidad de vender el negocio completo o parte del mismo.

4.2 Costes de servicio

4.2.1 Previsión de gastos

Los gastos del centro se dividirán en cinco grupos. Por una parte se tendrán los gastos fijos, aquellos que no dependen de los clientes del gimnasio, y por otro lado, los gastos variables, aquellos que dependen directamente del número de clientes. Los grupos que corresponde a los gastos de constitución y los gastos de primer establecimiento se tendrán en cuenta sólo el primer año.

- Gastos fijos

Gasto	Año 1	Año 2	Año 3
Alquiler	\$150.000	\$198.375	\$262.350
Luz	\$4.000	\$5.000	\$6.250
Agua	\$2.500	\$3.125	\$3.906
Teléfono/ Internet	\$2.000	\$2.500	\$3.125
Seguros	\$11.000	\$13.750	\$17.188
Publicidad	\$400.000	\$300.000	\$300.000
Amortización	\$414.647	\$414.647	\$414.647
TOTAL	\$984.147	\$937.397	\$1.007.466

Tabla 18. Detalle de los gastos fijos en los tres primeros años de actividad
Fuente: elaboración propia

Para el cálculo se ha supuesto un 25% de inflación, aumento por alquiler de un 15% semestral y definición arbitraria del presupuesto de publicidad. En cuanto a la amortización, se supone amortización lineal y vida útil de 10 años para el material/máquinas de oficina inmovilizados y de 5 años para las máquinas y recursos materiales para ofrecer el servicio a los clientes.

- Gastos de constitución

Gasto	Importe
Creación y Trámites administrativos	\$50.000

Tabla 19. Detalle de los gastos de constitución
Fuente: elaboración propia

- Gastos primer establecimiento

Gasto	Importe
Reforma local	\$350.000

Tabla 20. Detalle de los gastos por primer establecimiento
Fuente: elaboración propia

- Gastos variables

Gasto	Año 1	Año 2	Año 3
Otros aprovisionamientos	\$3000	\$3.750	\$4.690
Sueldos y salarios	\$3.063.000	\$3.828.750	\$4.785.938
TOTAL	\$3.066.000	\$3.832.500	\$4.790.628

Tabla 21. Detalle de los gastos variables en los tres primeros años de actividad
*Otros aprovisionamientos: material de limpieza

Fuente: elaboración propia

4.3 Previsión de ingresos y estado de resultados

4.3.1 Previsión de ventas

Concepto	Unidades	Precio	Total
Membresías	600	\$400	\$240.000
Plan 1 Anual	50	\$14.400	\$720.000
Plan 1 Mensual	150	\$1500	\$225.000
Plan 2 Anual	60	\$11.520	\$691.200
Plan 2 Mensual	200	\$1200	\$240.000
Plan 3 Anual	150	\$9.600	\$1.440.000
Plan 3 Mensual	400	\$1.000	\$400.000
Plan 4 Anual	60	\$7.680	\$460.800
Plan 4 Mensual	300	\$800	\$240.000
Plan 5 Anual	60	\$7.680	\$460.800
Plan 5 Mensual	300	\$800	\$240.000
Alquiler 12 meses espacio para cafetería			\$96.000
Alquiler 12 meses espacio tienda deportiva			\$96.000
TOTAL			\$5.549.800

Tabla 22. Previsión de ventas durante el primer año de actividad
Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta lo detallado en el cuadro anterior, en el primer año se espera que 600 clientes hagan parte del centro integral de entrenamiento obteniendo \$5.357.800 en ingresos y adicional \$192.000 por alquiler de los espacios para cafetería y tienda deportiva.

De acuerdo al objetivo anual de incremento de las ventas en un 20% se detalla a continuación la previsión de los ingresos durante los 3 primeros años de operaciones:

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos totales	\$5.549.800	\$6.659.760	\$7.991.712

Tabla 23. Ingresos totales en los tres primeros años de actividad
Fuente: elaboración propia

4.3.2 Estado de resultados previsional

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas del servicio	\$5.357.800	\$6.429.360	\$7.715.232
Gastos operativos	-\$6.056.243	-\$4.769.897	-\$5.798.094
Gastos de apertura	-\$1.406.096		
Gastos fijos	-\$984.147	-\$937.397	-\$1.007.466
Gastos de constitución	-\$50.000		
Gastos de 1er establecimiento	-\$350.000		
Gastos variables	-\$3.066.000	-\$3.832.500	-\$4.790.628
UTILIDAD OPERATIVA	-\$498.443	\$1.659.463	\$1.917.138
Otros ingresos	\$192.000	\$230.400	\$276.480
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	-\$306.443	\$1.889.863	\$2.193.618
Impuesto a las ganancias	-	\$661.452	\$767.766
UTILIDAD NETA	-\$306.443	\$1.228.411	\$1.425.852

Tabla 24. Estado de resultados de los tres primeros años de actividad
Fuente: elaboración propia

4.3.3 Indicadores financieros

- Rentabilidad

Indicador	Año 1	Año 2	Año 3
Rentabilidad económica (ROA)	-0,06	0,71	0,77
Rentabilidad financiera (ROE)	-0,06	0,46	0,50

Tabla 25. Indicadores financieros
Fuente: elaboración propia

- VPN y TIR

Partiendo de una inversión inicial por los socios de \$4.000.000, se realiza el cálculo del Valor presente neto y la tasa interna de retorno a 5 años con un interés de 18%, el cual es aproximadamente el que manejan los plazos fijos en pesos en la Argentina.

VPN	\$451.417,63
TIR	22%

Tabla 26. VPN y TIR
Fuente: elaboración propia

Cabe aclarar que se realizó una previsión de ingresos con aumento de un 20% en los 3 primeros años y a partir del cuarto de un 25%.

Nota: Todos los valores de este capítulo están expresados en pesos argentinos (ARS), teniendo en cuenta los precios de 2017 y que el 1 dólar corresponde a \$17,5 ARS aproximadamente.

5. CONCLUSIONES

Después de analizar y entender todos los elementos que componen la implementación de un negocio de este tipo se llega a las siguientes conclusiones:

- La tendencia/moda es ser y sentirse saludable. Y es precisamente ese sentimiento el que el centro de entrenamiento busca generar en sus usuarios.
- El negocio cuenta con dos ventajas competitivas bien marcadas, servicio integral e innovación, ya que a través de una propuesta de servicio diferente, ofrece no solo espacios para ejercitarse, sino también para comer bien y aprender a mantener una vida saludable.
- La estacionalidad es uno de los puntos a desafiar, por lo tanto además de ofrecer un servicio de calidad, el contar con diferentes beneficios económicos para el usuario y generar una comunidad online con ideas de alimentación y entrenamiento, seguimiento de los objetivos y rutinas virtuales, serán de las principales estrategias para fidelizar socios.
- Es un servicio con características globales por lo que su expansión a nivel nacional e internacional a través de franquicias será el gran objetivo a cumplir a largo plazo.
- En términos económicos es un negocio que requiere alta inversión inicial pero tiene utilidades positivas a partir del segundo año y se recupera su inversión en el quinto año de actividad, obteniendo VPN y TIR positivos.

BIBLIOGRAFÍA

- Libros

Barrow, C., Barrow, P., Brown R., (2012), *The business plan workbook*, Londres, Inglaterra: Kogan Page.

Bowdln, G., Allen, J., O'Toole, W., Harris, R., McDonnell, I., (2011), *Events Management*, New York, Estados Unidos: Taylor and Francis.

Frinch, B., (2013), *How to Write a Business Plan: Because You Only Have One Chance to Make a Good Impression*, Londres, Inglaterra: Kogan Page.

Fuggeta, R., (2012), *Brand Advocates: Turning Enthusiastic Customers into a Powerful Marketing Force*, Hoboken, Estados Unidos: John Wiley & Sons.

Mendoza Guerra J.M., (2011), *Decisiones estratégicas – Macroadministración*, Barranquilla, Colombia: Ediciones Uninorte

París, J. A., (2010), *Marketing Internacional*, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Errepar.

Rigsby, P., Ketchum, R., Ward, T., Salsman, L.A., Brady, M., (2012), *Fitness Business: The Definitive Guide to Being a Fitness Entrepreneur*, Elizabethtown, Estados Unidos: Fitness Consulting Group.

Stephenson, R. N., (2014), *Real Marketing to the fitness & health target market: interview with customers in your niche audience*, Houston, Estados Unidos: RichardStep Marketing.

- Terragno, D., Lecuona, M. L., (1999), *Cómo armar un plan de negocios*, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Editorial Coyuntura SAC.
- Thomas, R. K., (2015), *Marketing Health Services*, Chicago, Estados Unidos: Health Administration Press.
- Fuentes de internet
- Aeropolis Templo del Deporte. (2015). *Disciplinas aeróbicas*. Recuperado de <http://www.aeropolis.cl/clases.html>
- Caraffini,D. (2015). *Hay más conciencia sobre la salud física y la buena nutrición, pero el sedentarismo avanza*. Recuperado de <http://www.unoentrieros.com.ar/hay-mas-conciencia-la-salud-fisica-y-la-buena-nutricion-pero-el-sedentarismo-avanza-n934031.html>
- El Cronista. (2012). *Los gimnasios, un negocio que se mantiene en buena forma*. Recuperado de <http://www.cronista.com/pyme/Los-gimnasios-un-negocio-que-se-mantiene-en-buena-forma-20120712-0002.html>
- European Food Information Information Council (2006). *Actividad Física* [pdf]. Recuperado de <http://www.eufic.org/article/es/expid/basics-actividad-fisica/>
- Hernandez, C. (2015). *5 beneficios del baile*. Recuperado de <http://enforma.salud180.com/nutricion-y-ejercicio/5-beneficios-del-baile>
- INDEC. (2010). *Censo*. Recuperado de http://www.indec.mecon.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=41&id_tema_3=135
- iProfedional. (2010). *Afirman que más de la mitad de la población de Capital es de clase media*. Recuperado de <http://www.iprofesional.com/notas/108328-Afirman-que-ms-de-la-mitad-de-la-poblacin-de-Capital-es-de-clase-media>
- National Heart, Lung and Blood Institute (2012). *Explore la actividad física y el corazón*. Recuperado de <http://www.nhlbi.nih.gov/health-spanish/health.topics/temas/phys>

Organización Mundial de la Salud (2015). Estrategia mundial sobre régimen alimentario, actividad física y salud. Recuperado de <http://www.who.int/dietphysicalactivity/pa/es/>

Pinillos, Y., Herazo, Y., Vidarte, J., Suárez, D., Crissien, E., Rodriguez, C. (2014). *Factores asociados a la inactividad física en personas adultas de Barranquilla* (Colombia). Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/salud/article/viewArticle/4989/7096>

Sanchez, N. (2015). *Sólo 4 de cada 10 porteños lleva una vida saludable*. Recuperado de <http://www.pressreader.com/argentina/clarin/20150510/282467117462026/TextView>

Thompson, W. (2016). *Worldwide Survey Of Fitness Trends For 2017*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/309670098_Worldwide_survey_of_fitness_trends_for_2017

Tierra, C. (2015). *6 beneficios del baile para tu salud física*. Recuperado de <http://baile.about.com/od/Beneficios-del-baile/tp/6-Beneficios-Del-Baile-Para-Tu-Salud-Fisica.htm>

ANEXOS

- Anexo 1. Entrevista a profesionales de deporte y danza

Entrevista profesionales deporte, danza

Buenos días/Buenas tardes Mi nombre es Ellien Rico y estoy realizando un estudio sobre el vínculo entre centros de entrenamiento (gimnasios) y la danza

La idea es conocer distintas opiniones de profesionales en el mundo del deporte y la danza, respecto a este vínculo y la posibilidad de realizar actividad física a través del baile.

En este sentido le pido se sienta libre de compartir sus ideas. Aquí no hay respuestas correctas e incorrectas, lo que importa justamente es su opinión sincera.

Cabe aclarar que la información es sólo para mi proyecto de tesis, sus respuestas serán unidas a otras opiniones de manera anónima y en ningún momento se identificará que dijo cada participante.

Datos personales

1. Profesión
2. Experiencia
3. Antigüedad en la profesión
4. Edad

Preguntas

1. Si yo le digo vida saludable (vida fitness) ¿Qué es lo primero que se le viene a la mente? ¿A qué le remite el concepto de vida saludable? ¿Por qué? ¿Algo más?
2. ¿Qué beneficios aporta realizar actividad física? ¿Existe alguna disciplina mejor que otra (deporte, danza, yoga, etc.)? ¿Qué opinión tiene del baile como actividad física? ¿por qué?
3. Teniendo en cuenta su experiencia, ¿Qué tanta acogida tienen las clases grupales? ¿Particularmente el baile? ¿La asistencia a estas clases es más de mujeres? ¿Qué considera que está faltando para que los hombres concurran a las clases de baile?
4. ¿Cuáles son los principales componentes que debe tener una clase para que sea considerada entrenamiento cardiovascular? ¿La danza cabe en ese concepto? ¿considera que hay algún ritmo o ritmos particulares que cumplen con este tipo de entrenamiento, o todos los ritmos son factibles?

5. ¿Cuál considera es el factor más importante por el cual hoy la gente concurre a los gimnasios/centros de entrenamiento? ¿Qué motiva hoy a la gente a realizar actividad física? ¿Cree que la danza motivaría?
6. ¿Qué se te viene a la mente si te digo Centro de entrenamiento enfocado en una disciplina (algún deporte o alguna actividad física en especial)? Ejemplo Centro de entrenamiento basado en el boxeo (Gymbox), o futbol, o danza. ¿Desde el punto de vista profesional cuál consideras que sería el factor de éxito para este tipo de centros?
7. ¿Algún comentario que quiera agregar?

Gracias por su tiempo.

- Anexo 2 Flujo de efectivo a 5 años

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Ventas del periodo		\$ 5.357.800	\$ 6.429.360	\$ 7.715.232	\$ 9.312.264	\$ 11.242.199
Otros ingresos		\$ 192.000	\$ 230.400	\$ 276.480	\$ 331.776	\$ 398.131
Total ingresos		\$ 5.549.800	\$ 6.659.760	\$ 7.991.712	\$ 9.644.040	\$ 11.640.330
Egresos						
Gastos operativos						
gastos apertura	\$ -1.406.096					
gastos fijos		\$ -569.500	\$ -522.750	\$ -592.819	\$ -714.789	\$ -863.316
gastos constitución	\$ -50.000					
gastos 1er establecimiento	\$ -350.000					
gastos variables		\$ -3.066.000	\$ -3.832.500	\$ -4.790.628	\$ -5.988.285	\$ -7.485.356
Pago de impuestos		\$ -	\$ -661.452	\$ -767.766	\$ -884.212	\$ -1.006.954
Total egresos	\$ -1.806.096	\$ -3.635.500	\$ -5.016.702	\$ -6.151.213	\$ -7.587.285	\$ -9.355.626
Flujo de efectivo operativo	\$ -1.806.096	\$ 1.914.300	\$ 1.643.058	\$ 1.840.499	\$ 2.056.755	\$ 2.284.704
Saldo inicial		\$ -1.806.096	\$ 108.204	\$ 1.751.262	\$ 3.591.761	\$ 5.648.515
Flujo final de caja		\$ 108.204	\$ 1.751.262	\$ 3.591.761	\$ 5.648.515	\$ 7.933.219

ACLARACIÓN

Declaro bajo juramento que esta tesis fue elaborada por mí, que no utilicé ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias y que no utilicé frases o párrafos de otros autores y que este trabajo de tesis nunca ha sido presentado ante un comité de evaluación de tesis y que no transgrede derechos de terceros.

Ellien Rico Zapata