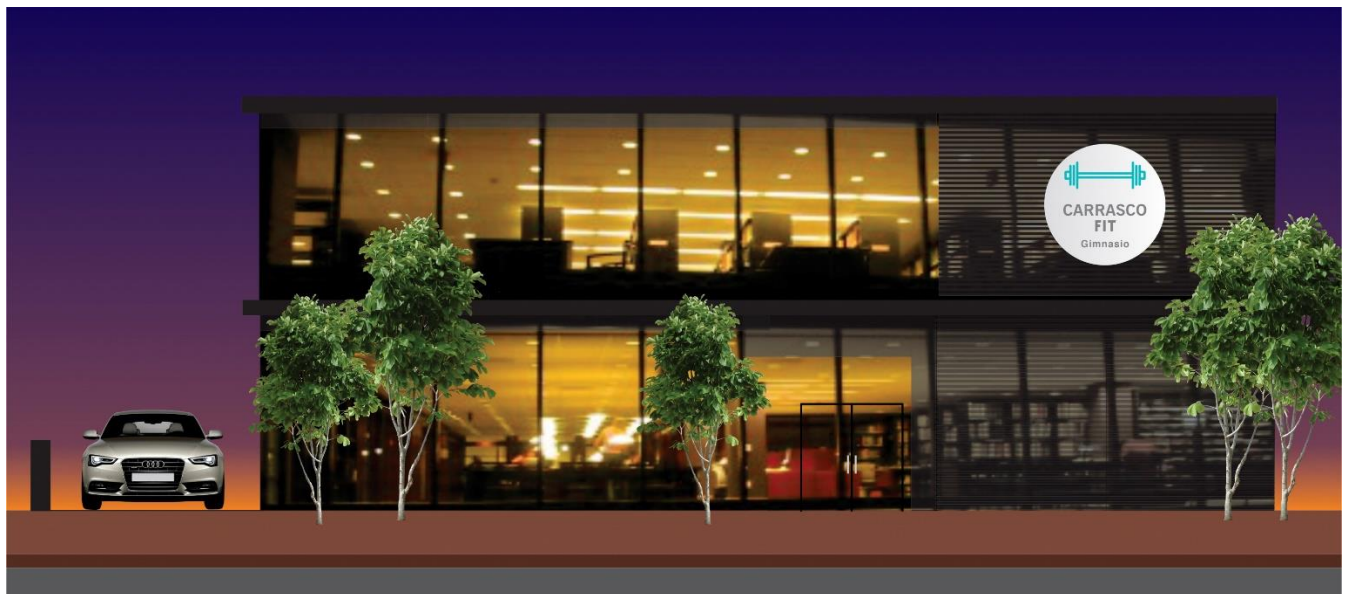


UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN

TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE MAGISTER EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN



PLAN DE NEGOCIO GIMNASIO CARRASCO FIT

Por

De León, María Noel

Invernizzi, Gioana

TUTOR: Prof. Morata, Pau

Montevideo, octubre 2020

URUGUAY

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a nuestro Tutor, el Profesor Pau Morata por su atención, dedicación, asesoramiento y apoyo constante durante todo este proceso, a la Arquitecta Alicia De León por elaborar los planos del gimnasio y asesorarnos en temas de diseño, a Daniel Chan por el diseño gráfico de la imagen que utilizamos en nuestra carátula, a todos los encuestados, que nos brindaron información valiosa acerca del comportamiento de los consumidores en cuanto a la actividad física y la asistencia a gimnasios o clubes, a todas las empresas que nos brindaron información en cuanto a costos para poder elaborar nuestros presupuestos, y a todos los que, de una manera u otra, colaboraron en la realización de este trabajo.

Por último, queremos agradecer a nuestros familiares y amigos por brindarnos su apoyo incondicional y opinión sobre todos los temas que les consultamos.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo consiste en la elaboración de un plan de negocio para evaluar la viabilidad de un proyecto de apertura de un gimnasio en el barrio Carrasco Norte en Montevideo.

La idea surge como una iniciativa para atender a un sector de la población que cada vez toma más conciencia de la importancia que tienen los hábitos saludables en su calidad de vida y salud. También busca generar conciencia del impacto positivo que tiene la actividad física en el bienestar físico y mental de las personas.

El trabajo es de tipo descriptivo, se hizo énfasis en los aspectos más importantes del negocio, desde su diseño e implementación hasta su funcionamiento. Para entender los gustos y preferencias de los consumidores en el área del fitness recurrimos a la metodología de encuesta y entrevista en profundidad.

Primero se describe la empresa, en cuanto a su misión, visión y valores, después se hace un análisis del entorno poniendo énfasis en aquellos aspectos que nos van a permitir definir la estrategia del negocio.

Posteriormente, se expone el Plan de Marketing, el plan de organización y recursos humanos, el plan de inversión y financiamiento para luego enfocarnos en el negocio en funcionamiento, definiendo los ingresos y costos operativos para determinar los estados financieros.

Por último, se exponen las conclusiones finales.

1.	INTRODUCCIÓN	6
2.	DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL NEGOCIO.....	8
2.1.	Descripción de la empresa y de los servicios que se ofrecerán	8
2.2.	Naturaleza jurídica	9
2.3.	Misión, visión, valores y objetivos del negocio	9
2.4.	Análisis del entorno.....	9
2.4.1.	Análisis PESTEL	10
2.4.2.	Esquema del Diamante de Porter	15
2.4.3.	Estudio de la competencia	16
2.4.4.	Análisis FODA	20
2.4.5.	Análisis del mercado	21
2.5.	Plan de marketing	28
2.5.1.	Determinación del público objetivo.....	29
2.5.2.	Acciones de marketing de lanzamiento	30
2.5.3.	Acción el día de la apertura del gimnasio	31
2.5.4.	Estrategia de marketing	31
2.6.	Plan de organización y RRHH	41
2.7.	Plan de inversión y financiamiento	48
3.	EL NEGOCIO EN FUNCIONAMIENTO	50
3.1.	Plan de ventas	50
3.2.	Estimación de costos operativos fijos y variables	51
3.3.	Estados financieros	51
4.	CONCLUSIONES FINALES	54
	ANEXOS	56
	Anexo 1.....	56
	57
	58
	Anexo 2.....	58
	Costo de constituir una Sociedad Anónima	58
	Anexo 3.....	59
	Anexo 4.....	59
	Anexo 5.....	60

Anexo 6.....	60
BIBLIOGRAFIA Y FUENTES DE INFORMACION	61

1. INTRODUCCIÓN

En los tiempos que corren, cada vez más personas están tomando conciencia del impacto que tienen los hábitos saludables en su calidad de vida y en su salud.

Cómo hábitos saludables, se incluyen aquellos hábitos relacionados a una buena alimentación, pero también aquellos relacionados a la actividad física, entre otros.

La Organización Mundial de la salud (en adelante OMS), define la actividad física como “cualquier movimiento corporal producido por los músculos esqueléticos, con el consiguiente consumo de energía”.

Esta misma Organización considera que tanto la actividad física moderada como la intensa es beneficiosa para la salud. Entre los beneficios de la actividad física regular la OMS incluye: mejoras en el estado muscular y cardiorrespiratorio, mejoras en la salud ósea y funcional, reducción en el riesgo de: hipertensión, caídas y de fracturas vertebrales o de cadera, cardiopatía coronaria, accidente cardiovascular, diabetes, distintos tipos de cáncer y depresión. También es fundamental para el equilibrio energético y el control de peso.

Un artículo publicado en BBC News Mundo el 8 de setiembre de 2018, denominado “3 gráficos que muestran cuánto ejercicio se hace en el mundo y América Latina (y cuánto deberías hacer tú)” designan a Uruguay como el país con el índice de inactividad más bajo de América Latina con un 22%, seguido de Chile (26%) y Ecuador (27%).

Relacionado a esto, un informe publicado por Presidencia el 7 de julio de 2016 de acuerdo a datos que surgen de la encuesta sobre "Hábitos deportivos y actividad física" que fue solicitada por la Secretaría Nacional de Deporte y llevada a cabo por la firma Opción Consultores en Uruguay (los resultados del trabajo se basan en 1.200 encuestas efectuadas por medio de llamadas telefónicas a celulares a personas mayores de 17 años, tanto de Montevideo como del interior); el 53% de la población encuestada realizaba algún tipo de actividad física o deportiva incluyendo familiares del entrevistado. Esta cifra en 2005 era de 40%, es decir que hubo un incremento de un 13% entre el 2005 y el 2015.

Consultados por las instalaciones deportivas en las que desarrollan el ejercicio, el 63% respondió en lugares públicos (parques, plazas), el 28% en clubes privados. El resto se divide en otro tipo de instalaciones públicas, domicilio, trabajo o centros de enseñanza.

En lo que refiere a la no práctica de actividad física, un 60% dice no hacerlo por falta de tiempo o cansancio laboral, un 17% por salud (no lo tiene permitido), un 14% por falta de interés, 4% por edad y un 8% porque no le gusta.

Por todo lo mencionado anteriormente, creemos que el sector de la economía que tiene como centro la actividad física, se encuentra en pleno crecimiento en nuestro país en el presente y que seguirá en crecimiento en el futuro.

El objetivo del presente trabajo consiste en la elaboración de un plan de negocios para evaluar la viabilidad de un proyecto de apertura de un gimnasio en Montevideo. El gimnasio se llamará “Carrasco Fit” y estará ubicado en el barrio de Carrasco Norte.

El autor Antonio Borello, en su libro “El Plan de Negocios, de herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo” define el plan de negocios como “...un resumen, un instrumento sobre el que se apoya un proceso de planificación sistemático y eficaz; el cual debe entenderse como un estudio que, de una parte, incluye una análisis del mercado, del sector y de la competencia, y de otra, el plan desarrollado por la empresa para incursionar en el mercado con un producto/servicio, una estrategia, y un tipo de organización, proyectando esta visión de conjunto a corto plazo, a través de la cuantificación de las cifras que permitan determinar el nivel de atractivo económico del negocio, y la factibilidad financiera de la iniciativa; y a largo plazo, mediante la definición de una visión empresarial clara y coherente.”

La Real Academia Española define el concepto de “Gimnasio” como “establecimiento donde se practica la gimnasia”. A su vez, define “gimnasia” como “actividad destinada a desarrollar, fortalecer y mantener un buen estado físico del cuerpo por medio de una serie de ejercicios y movimientos reglados”.

El presente trabajo tendrá como objetivo principal el diseño y la implementación del negocio mencionado. El proyecto contemplará desde la adquisición del terreno, la construcción del inmueble con su equipamiento correspondiente y su financiamiento hasta la evaluación de la puesta en marcha del negocio el primer año y los dos años posteriores.

2. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL NEGOCIO

- Descripción de la empresa y de los servicios que se ofrecerán
- Naturaleza jurídica
- Misión, Visión, valores y objetivos del negocio
- Análisis del entorno
- Plan de marketing
- Plan de Organización y RRHH
- Plan de inversión y financiamiento

2.1. Descripción de la empresa y de los servicios que se ofrecerán

Como ya se mencionó, el gimnasio se instalará en la zona de Carrasco Norte, más adelante se brindará un análisis mayor acerca de la elección de la ubicación.

El terreno para construcción del mismo posee una superficie de 1.820 metros cuadrados con 25 metros de frente y aproximadamente 72 metros de largo. Cuenta con la habilitación para construir de hasta 8 metros en altura, lo que permite una construcción de 2 niveles. El factor de ocupación del suelo es de un máximo del 50 % y debe respetarse un retiro de 7 metros desde el frente. La superficie del gimnasio será de 547 metros cuadrados divididos en 2 niveles y la construcción se llevará a cabo con el sistema “Steel Framing”.

El resto del terreno se destinará a áreas de parking y a la construcción de una cancha de fútbol 5 de 18 por 32 metros para obtener ingresos complementarios y brindar clases al aire libre cuando el clima lo permita.

Contará con una sala cardiovascular y de aparatos de 135 metros cuadrados y tres salas destinadas a las diversas actividades brindadas. Sala de spinning de 57,6 metros cuadrados, sala para yoga y otras actividades de 59 metros cuadrados y sala de entrenamiento funcional y otras actividades de 66,5 metros cuadrados.

Las actividades que se brindarán en un principio serán: spinning, yoga, pilates, entrenamiento funcional, gimnasia localizada, aeróbica y zumba.

Las instalaciones contarán con vestuarios femenino y masculino que incluirán 4 duchas, baños y 36 casilleros en cada uno.

A su vez, se brindarán servicios complementarios como consultas con nutricionista, entrenador personal, fisioterapeuta y masajista, para los que se contará con 2 consultorios. En el Anexo 1 se pueden ver los planos del gimnasio.

2.2. Naturaleza jurídica

En cuanto a la naturaleza jurídica, se va a constituir una Sociedad Anónima con acciones nominativas. Estas sociedades están reguladas en nuestro país por la Ley 16.060 y se tratan de sociedades mercantiles cuyos titulares lo son en virtud de una participación en el capital social a través de títulos o acciones. Como principal característica se puede observar que los accionistas no responden con su patrimonio personal si no, únicamente con el capital aportado, y su responsabilidad también está limitada a este aporte. Otra característica es que la asamblea de accionistas es el órgano de gobierno de la sociedad y que su administración puede estar a cargo de un administrador o de un directorio.

La razón social de la empresa será Carrasco Fit S.A. y se establecerá como capital social, que será aportado por los accionistas, la cifra de \$ 12.780.000 (doce millones setecientos ochenta mil pesos, 300.000 dólares). El costo legal de constitución de la misma, con publicaciones, timbres, trámites, honorarios de escribano e I.V.A. incluidos es de un total de \$ 970.726 (novecientos setenta mil setecientos veintiséis, 22.787 dólares americanos). Ver detalle de los costos en el Anexo 2.

2.3. Misión, visión, valores y objetivos del negocio

Misión

Nuestra misión es ser una institución cuyo objetivo principal es impulsar y promover el cuidado de la salud tanto física como mental, a través de la práctica de la actividad física para contribuir al bienestar general de la población.

Visión

Brindar un servicio de excelencia a nuestros clientes maximizando sus necesidades, comodidad, gustos personales y mejorando su calidad de vida y su salud.

Valores

- Integridad
- Responsabilidad
- Excelencia
- Esfuerzo
- Trabajo en equipo
- Servicio orientado al cliente
- Apertura a la innovación

2.4. Análisis del entorno

A la hora de llevar a cabo una inversión es muy importante hacer un análisis general del entorno ya que hay factores a tener en cuenta para definir la dirección estratégica que tendrá el plan de negocio.

Primero se hará una evaluación externa para luego dar una mirada interna. El análisis externo está basado en el análisis PESTEL y el análisis interno se basa en esquema del Diamante de Porter.

Una vez realizado un análisis externo y un análisis interno se realizará un estudio de la competencia.

También se hará un análisis FODA que permita identificar la fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Por último, haremos un análisis del mercado a través de los resultados de la encuesta realizada y de la entrevista en profundidad.

2.4.1. Análisis PESTEL

Con esta herramienta de análisis es posible conocer los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que giran en torno a la empresa para actuar en acción y hacerles frente.

Factores políticos:

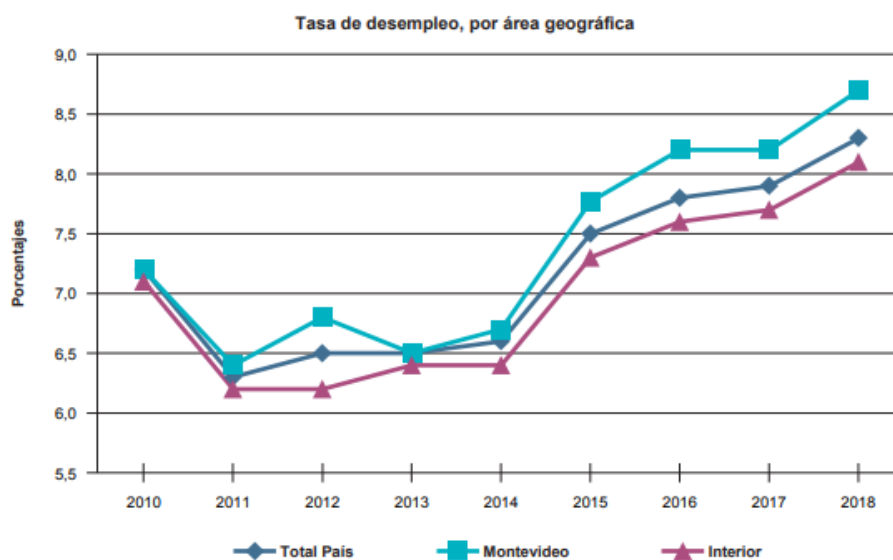
En los últimos años se han visto iniciativas tanto desde el gobierno como desde instituciones privadas que promueven hábitos saludables, ya sea en las conductas alimenticias como en las conductas deportivas. En lo que tiene que ver a la actividad física, en los últimos años se han instalado aparatos al aire libre en diferentes lugares públicos de la ciudad de Montevideo, también se realiza una amplia variedad de carreras para corredores amateurs impulsadas tanto por instituciones privadas como por instituciones departamentales y gubernamentales. Otras iniciativas incluyen acuerdos con clubes deportivos o gimnasios por parte de empresas privadas. A su vez, hay empresas que poseen espacios para ejercitarse en sus propias instalaciones, existencia de campeonatos deportivos amateur, entre otra variedad de ofertas en donde se puede desarrollar actividades deportivas. Tenemos que tener en cuenta todas estas alternativas que se presentan en la zona del gimnasio o para el público que queremos captar porque pueden considerarse competencia indirecta al momento de evaluar la cantidad de socios que podemos captar para el gimnasio. Igualmente, si bien pueden considerarse competencia indirecta en muchos casos son actividades complementarias.

A eso se suman acciones del gobierno que promueven el cuidado de la salud como ser la lucha contra el tabaco y la obesidad infantil, las políticas saludables de las cantinas escolares, el etiquetado de alimentos, la prohibición de tener recipientes de sal en las mesas de los restaurantes, entre otras reglamentaciones que ya existen o que están en vías de aprobación. Toda esta movida por parte del Gobierno genera conciencia social en la

población y lleva a la gente a la búsqueda de hábitos saludables. Las conductas saludables tienen un impacto positivo y directo en el desarrollo de nuestro negocio.

Factores económicos:

Desde el año 2003 Uruguay tiene un crecimiento sostenido del PIB. Por otra parte, la tasa de desempleo en Montevideo se ubica en los últimos 9 años en el entorno del 6,4% - 8,4%, cifras que muestran cierta estabilidad económica en la capital.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE) – Encuesta continua de hogares (ECH)

Actualmente, se puede decir que la población está dispuesta a invertir en salud, bienestar y estética. Estas conductas van de la mano del desarrollo económico del país y del poder adquisitivo de las personas, pero hay que tener en cuenta que hoy en día, cada vez se presentan más opciones de ejercicio al aire libre, y el municipio E (municipio donde estará ubicado el gimnasio) tiene zonas costeras que invitan a hacer este tipo de ejercicios. De todas formas, hay que tener presente que la realización de las actividades físicas al aire libre siempre depende de las condiciones climáticas, pero no por ello se puede dejar de considerarlas porque pueden afectar el desarrollo de nuestro negocio.

Factores sociales:

El mundo actual hace que cada vez se viva con mayor intensidad, eso lleva a que cada vez se disponga de menos tiempo libre. Hay una gran carga de estrés generada por este ritmo de vida que en muchas ocasiones genera problemas de salud. Estos factores sumados a la necesidad de las personas de verse y sentirse bien llevan a que desde el punto de vista sociocultural haya una gran tendencia global al cuidado de la salud, la estética y el bienestar a través de las conductas alimenticias saludables y hábitos deportivos. Hay un creciente interés en las personas por consultar a especialistas en alimentación y a especialistas en educación física. Hoy en día se puede observar a infinidad de especialistas en alimentación especializarse en Nutrición Deportiva, impulsados por esta tendencia social que

mencionamos. Es habitual ver en las redes sociales cada vez más personas que muestran rutinas de ejercicios, planes de alimentación o recetas saludables.

De una encuesta realizada por Equipos consultores sobre la actividad física y hábitos deportivos de los montevideanos surge que a medida que aumenta la edad, aumenta el interés por el cuidado de la salud, mientras que entre los más jóvenes los motivos de practica más habituales suelen ser mero entrenamiento, agrado por la actividad y aspectos vinculados al cuidado estético y la autoestima.



Fuente: Equipos Consultores - Estudio sobre actividad física y hábitos deportivos de los montevideanos - 2017

Factores tecnológicos:

Cuando se habla de tecnología se tiene que tener en cuenta algunos factores que están marcando tendencias. Por un lado, la diversidad de opciones tecnológicas que permiten realizar actividades físicas desde cualquier lugar sin necesidad de asistir a un gimnasio como, por ejemplo: aplicaciones gratuitas o pagas que ofrecen diferentes rutinas de ejercicio, a esto se suman las ofertas también gratuitas o pagas en las distintas redes sociales, clases virtuales en vivo a través de diferentes plataformas como puede ser zoom, entre otras opciones. Todas estas tendencias mundiales se vieron aceleradas por la llegada del COVID 19 a nuestro país y al mundo. Estas alternativas pueden considerarse competencia indirecta a la hora de evaluar la cantidad de socios que podemos captar para el gimnasio.

Por otra parte, se puede ver a la tecnología como un medio facilitador, pues permite brindar a los socios cierta comodidad al momento de realizar el pago de la cuota, la reserva de clases, el seguimiento de los planes de alimentación y el seguimiento de su entrenamiento, todo esto y otras cosas a través de una aplicación o sitio web.

Por último, el desarrollo tecnológico ha tenido un impacto en el equipamiento de los gimnasios. Los aparatos más modernos que existen hoy en el mercado permiten evaluar las condiciones físicas de las personas y otros parámetros bioquímicos, marcan rutinas de ejercicio y brindan otras prestaciones de mucha utilidad para el usuario.

Factores medioambientales:

No se puede dejar de evaluar los factores medioambientales y su impacto en el negocio en el mediano y largo plazo. Se puede ver un interés que va en aumento hacia el cuidado del medioambiente acompañado de políticas gubernamentales que reafirman y dan un marco regulatorio a esta tendencia. Para ello es importante considerar todos aquellos aspectos que ayuden a ser amigables con el medio ambiente. Por ejemplo, el tipo de productos que se utiliza para la limpieza del gimnasio, contar con recipientes que promuevan la clasificación de la basura, tener dentro de lo posible aparatos de materiales amigables con el medio ambiente, promover el uso de recipientes reciclables, promover el cuidado del agua en las instalaciones del gimnasio sobre todo en el sector de vestuario.

Factores legales:

De acuerdo a la reglamentación de la Intendencia Municipal de Montevideo relativa a la habilitación de locales destinados a gimnasios en la resolución 2303/12 los Gimnasios se categorizan en función del área útil, entendiéndose por ésta, aquella superficie edificada y/o a cielo abierto utilizada por el usuario, constituida por los espacios donde se realizan exclusivamente actividades físico-deportivas, excluyéndose las áreas de servicios tales como vestuarios, servicios higiénicos, accesos, pasillos, cantina, administración, depósitos y estacionamientos. De acuerdo a esta categorización Carrasco Fit queda comprendido en la Categoría IV. Existen requisitos en cuanto a: características del local, aislamiento acústico, iluminación y ventilación, características de los servicios higiénicos, unidades sanitarias en los servicios higiénicos, iluminación y ventilación en los servicios higiénicos, características de los vestidores y vestuarios, iluminación y ventilación de vestidores y vestuarios y accesibilidad. Todos estos requisitos fueron tenidos en cuenta a la hora de realizar el plano del gimnasio. A su vez hay requisitos con respecto a la responsabilidad profesional. En la resolución dice "...deberán contar obligatoriamente con un licenciado o profesor de Educación Física con título expedido por los organismos oficiales o con título obtenido en el extranjero revalidado ante las dependencias nacionales que correspondan, quién será el Director Técnico responsable de la propuesta técnico-pedagógica. También será obligatorio para los que trabajen en dicho gimnasio tener titulaciones en las áreas o disciplinas que se lleven a cabo, tales como, fitness, aeróbica, halterofilia, pesas."

Otro requisito legal importante es la habilitación de bomberos que es una autorización requerida para el uso de todo tipo de construcciones y corresponde a la Dirección Nacional de Bomberos, que depende del Ministerio del Interior, que certifica la instalación de las medidas de prevención y protección contra incendios. Esta habilitación solo la puede

realizar solo un técnico registrado quien elabora un proyecto donde indicará las medidas de seguridad a instalar.

Por último, se mencionan los factores demográficos que si bien no están incluidos en el análisis PESTEL se consideran importantes al momento de definir el plan de negocio. De acuerdo al último anuario publicado por el Instituto Nacional de Estadística (en adelante INE) correspondiente al año 2018, Montevideo tiene una población de 1.381.946 habitantes con una densidad de 2.607 habitantes por kilómetro cuadrado. Según datos proyectados 650.588 son hombres y 731.358 son mujeres. La esperanza de vida al nacer para ambos sexos es de 77,7 años, 74,7 para los hombres y 80,85 para las mujeres. A continuación, se presenta un cuadro con la distribución por edades de la población del país:

2.2.3 - Población total estimada y proyectada, por año, según grupos de edades - al 30 de junio de cada año											
Grupos de edades	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Total	3.363.060	3.378.083	3.396.706	3.412.636	3.426.466	3.440.157	3.453.691	3.467.054	3.480.222	3.493.205	3.505.985
0-4	242.445	239.205	237.134	236.100	234.633	233.352	232.139	231.020	229.964	229.199	228.396
5-9	260.483	257.463	254.237	250.592	246.683	242.992	239.815	237.408	235.768	234.308	233.033
10-14	273.358	272.802	270.703	267.341	263.701	260.465	257.459	254.131	250.353	246.452	242.769
15-19	258.095	260.313	263.844	267.715	271.191	272.969	272.540	270.211	266.775	263.151	259.930
20-24	245.809	248.190	250.929	252.800	254.441	256.301	258.936	262.502	266.538	270.014	271.801
25-29	240.732	239.105	239.312	240.214	241.970	244.354	247.007	249.469	251.451	253.103	254.975
30-34	241.958	244.267	245.325	244.326	242.170	239.913	238.405	238.097	238.957	240.722	243.113
35-39	220.112	223.288	227.117	231.287	235.936	240.218	243.098	243.933	242.889	240.765	238.542
40-44	207.634	207.339	208.934	211.751	215.064	218.409	221.657	225.211	229.412	234.051	238.326
45-49	208.727	210.113	210.643	209.737	207.646	205.817	205.304	206.515	209.138	212.448	215.789
50-54	192.409	195.735	198.544	200.948	203.131	205.159	206.572	206.808	205.663	203.670	201.938
55-59	165.729	168.986	173.163	177.805	182.447	186.588	189.936	192.555	194.820	197.027	199.083
60-64	148.232	149.774	151.424	153.110	155.026	157.496	160.747	164.788	169.321	173.860	177.921
65-69	129.854	130.886	132.120	133.525	135.084	136.744	138.393	140.004	141.678	143.615	146.069
70-74	113.074	112.769	113.002	113.436	113.930	114.624	115.526	116.896	118.122	119.708	121.377
75-79	96.784	96.747	96.124	95.128	93.999	93.203	92.892	93.049	93.493	94.131	94.928
80-84	65.575	67.260	68.762	70.120	71.036	71.403	71.235	70.897	70.038	69.480	69.163
85-89	34.616	35.788	36.830	37.701	38.800	39.919	41.096	42.259	43.304	44.084	44.506
90 y más	17.434	18.055	18.560	18.998	19.578	20.230	20.931	21.702	22.538	23.415	24.326

Fuente: Instituto Nacional de Estadística – Anuario Estadístico 2019

Del análisis de los datos demográficos surge que hay una proporción en Montevideo de un 47% de hombre y un 53% de mujeres. Por otra parte, la proporción de hombres con respecto a mujeres que realizan actividad física en Montevideo según el Estudio sobre actividad física y hábitos deportivos de los montevideanos realizado en 2017 es de 52% en hombres frente a 43% en mujeres. Teniendo en cuenta la proporción de hombres y mujeres en nuestro país y la proporción de hombres que realizan actividad física frente a mujeres se puede decir que el público objetivo entre hombre y mujeres es relativamente parejo. Otro dato relevante para el estudio del negocio es la distribución de la población por edades ya

que aproximadamente más del 50% de la población se encuentra en la franja de edad de nuestro público objetivo.

2.4.2. Esquema del Diamante de Porter

Esta herramienta permite analizar aquellos factores que generan ventaja competitiva. Lo interesante del esquema no son los factores en sí mismos sino la relación entre ellos. El objetivo es que esta herramienta nos permita ser capaces de identificar las causas de la alta competitividad. Este esquema se aplica para empresas que ya están en funcionamiento, pero igualmente se va a utilizar porque se considera que es un esquema muy interesante para evaluar las causas de éxito en la cadena de valor de la empresa que impulsaran el éxito de nuestro negocio. El esquema del Diamante de Porter nos va a permitir identificar aquellos factores donde se debe prestar especial atención al diseñar la estrategia del negocio.

Los cuatro componentes del Diamante de Porter

Condiciones de los factores:

Hace referencia al entorno en el que intervienen los factores productivos de la empresa; es decir, a cosas como la dotación de recursos, la mano de obra, la infraestructura especializada o la base científica que sustenta la idea comercial. También a la eficacia, la capacidad de respuesta y las relaciones que establezca cada empresa con su medio. Nuestro objetivo es formar un centro deportivo especializado en las actividades deportivas de mayor tendencia. Cuando hablamos de centro deportivo especializado nos referimos a un gimnasio con un alto grado de profesionalismo. Es muy importante que cuidemos cada detalle de las instalaciones y del servicio al cliente, entendiendo por este último tanto los servicios deportivos como el resto de los servicios complementarios que se van a brindar en el gimnasio. La mano de obra tiene que ser calificada y el personal tiene que estar capacitado internamente para que el servicio al cliente y el trato desde que el socio ingresa a las instalaciones hasta que se va del gimnasio sea excelente. También se apuesta a la excelencia para el resto de los servicios complementarios que brindan soporte al nuestro servicio como puede ser la página web, la aplicación, la atención de consultas telefónicas u online, etc.

Condiciones de la demanda:

Porter asegura que la demanda tiene una influencia indirecta cuando se trata de generar ventajas competitivas. Si un grupo de compradores es exigente, está bien informado y mantiene una actitud crítica frente a lo que le ofrecen, las empresas de ese sector inexorablemente tendrán que hacer su mejor esfuerzo para satisfacer esa demanda.

En este punto debemos de ser muy cuidadosos ya que hay una oferta variada de gimnasios y de actividades que son sustitutas como ejercitarse al aire libre, deportes que se practican en equipo, entrenadores personales y aparatos en espacios públicos. El sector en el que estamos está muy desarrollado y para poder atraer a los clientes tenemos que ser capaces de satisfacer las expectativas de ellos. Hoy en día las personas son muy exigentes con los

servicios, esto se puede ver por el gran desarrollo que se está dando en Uruguay en los servicios que se presentan en cualquier rubro de actividad como puede ser el rubro gastronómico, hotelero, entretenimiento, entre otros. La globalización nos lleva a que las personas tengan disponibilidad de información y se vuelvan más exigentes con lo que consumen no solo de productos sino también de servicios.

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas:

La presencia de competidores en el mismo espectro comercial es otro factor que promueve la aparición de ventajas competitivas. El solo hecho de saber que otra marca busca lo mismo que nosotros generamos un efecto estimulante que, a mediano o largo plazo, nos ayuda a mejorar la calidad de nuestro producto, crear nuevas estrategias de mercado y emprender un proceso de mejora continua del cual se derivarán nuevas ventajas competitivas. Este estímulo también se genera a nivel interno cuando la estructura de la propia empresa genera competitividad como una forma de aumentar el rendimiento y la productividad.

El resto de los gimnasios ya tienen años en el mercado, tienen un camino recorrido y tienen sus clientes ganados, por este motivo, tenemos que ser capaces de atraer a esos clientes sino nuestro negocio no tendrá éxito. El hecho de ingresar en un mercado competitivo y desarrollado nos desafía a cuidar cada detalle y a brindar un servicio excelente y diferenciado para poder insertarnos en el mismo. Todo esto hace que tengamos que ser muy profesionales en lo que hacemos.

Sectores afines y auxiliares:

En el caso de las empresas, se puede entender como la competitividad que puede existir entre sus miembros por alcanzar ciertos márgenes de producción; en últimas, es la empresa la que se beneficia de esta circunstancia.

Este punto es interesante para generar competencias sanas entre los empleados del gimnasio como puede ser distinciones al que logre mayor asistencia en sus clases, pantallas para que los alumnos le den valoración a la clase (“carita triste”, “carita normal” y “carita alegre”). Al profesor que mayor distinción tenga en un mes puede ganar premios, por ejemplo. Como ya lo hemos mencionado, la excelencia y el profesionalismo de cada uno de los funcionarios del gimnasio será clave en el éxito del negocio.

2.4.3. Estudio de la competencia

Para estudiar la competencia se hizo una delimitación geográfica de la oferta de gimnasios que está dentro del radio de 5 kilómetros.

En la zona de Carrasco norte y zonas contiguas hay aproximadamente 21 gimnasios franquicias, gimnasios de barrio y clubes deportivos, en su mayoría gimnasios medianos y pequeños. La infraestructura con la que cuentan y las actividades deportivas que tiene esos gimnasios es variada. Estos factores son determinantes a la hora de atraer socios y de fijar los precios. A su vez, hay otro factor muy importante a la hora de captar socios, y es la cultura del gimnasio (estilo de sus profesores y promoción de integración entre sus socios). En Uruguay hay dos públicos bien diferenciados que asisten a los gimnasios: un grupo

compuesto por todas aquellas personas que ven al gimnasio como un lugar donde pueden desarrollar una o varias actividades físicas ya sea por salud o por estética y un grupo formado por aquellas personas que, si bien buscan lo primero también buscan en el gimnasio una distracción, generar otro grupo social donde pueden hacer amigos o formar un grupo con el que puedan realizar actividades sociales complementarias.

Nuestro modelo de negocio tiene como desafío crear un espacio donde las personas encuentren en el gimnasio un lugar para acompañar el estilo de vida elegido. Queremos formar un centro deportivo especializado en las actividades deportivas de mayor tendencia. También queremos lograr un espacio donde la gente sienta que allí se promueven, se acompañan y se fortalecen todas aquellas conductas de hábitos saludables en todos sus ámbitos. Actualmente existen gimnasios especializados en una actividad o gimnasios que tienen varias disciplinas pero que no se especializan en ninguna. Es por este motivo que debemos de tener una estrategia y un marketing diferente para cada una de las actividades que vamos a brindar y un marketing para promover los hábitos saludables.

Para analizar a la competencia nos vamos a enfocar en los siguientes factores: localización de los gimnasios, las fortalezas de nuestra competencia para poder centrarnos en ellas a la hora de realizar nuestra estrategia, los puntos débiles de la misma para trabajar sobre ellos en el desarrollo de nuestro plan de marketing y el precio adecuado que estén dispuestos a pagar los usuarios de nuestro servicio.

Desde el punto de vista de los clientes es importante conocer las necesidades insatisfechas de los clientes potenciales. Determinar los horarios de preferencia para definir los horarios del gimnasio y para saber con qué personal debemos contar. Tenemos que conocer las preferencias de los usuarios en cuanto a actividades físicas. También debemos de conocer el precio que los usuarios estarían dispuestos a pagar para asistir al gimnasio.

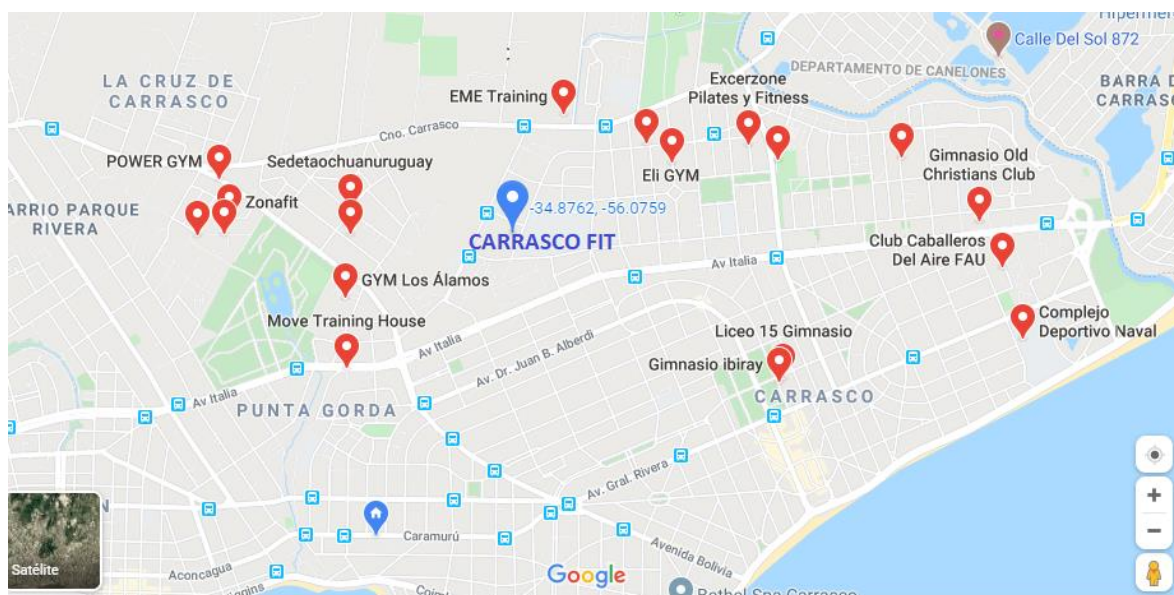
A continuación, se presenta una lista con los potenciales competidores con su correspondiente distancia desde la ubicación de Carrasco Fit, los mismos se eligieron en base a su cercanía – menos de 5 kilómetros y de su similitud en las actividades ofrecidas.

Nombre del Gimnasio/Club	Distancia de nuestra ubicación en kilómetros
Eme Training	1,25
Eli Gym	1,3
Move training House	1,57
Tenis La Academia	1,6
GYM Los Álamos	1,65
Carrasco Vital Club	1,7
Asociación Cristiana de Jóvenes – Club	1,74
Excerzone Pilates y Fitness	1,8
Club Social y Deportivo Victory Gym	2

Complejo deportivo el Tanque Sisley	2
Gimnasio Forma	2,29
Zona Fit	2,5
Xendra	2,51
Club Malvín	2,96
Via Aqua Malvín	3
Carrasco Lawn Tennis Club	3,26
Club Náutico	3,44
Bethel Carrasco	3,82
Open Gym	3,93
Bethel Malvín	4,2
Krav Maga Global	4,24

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se expone la ubicación de algunos de estos establecimientos en el mapa



Fuente: Google Maps

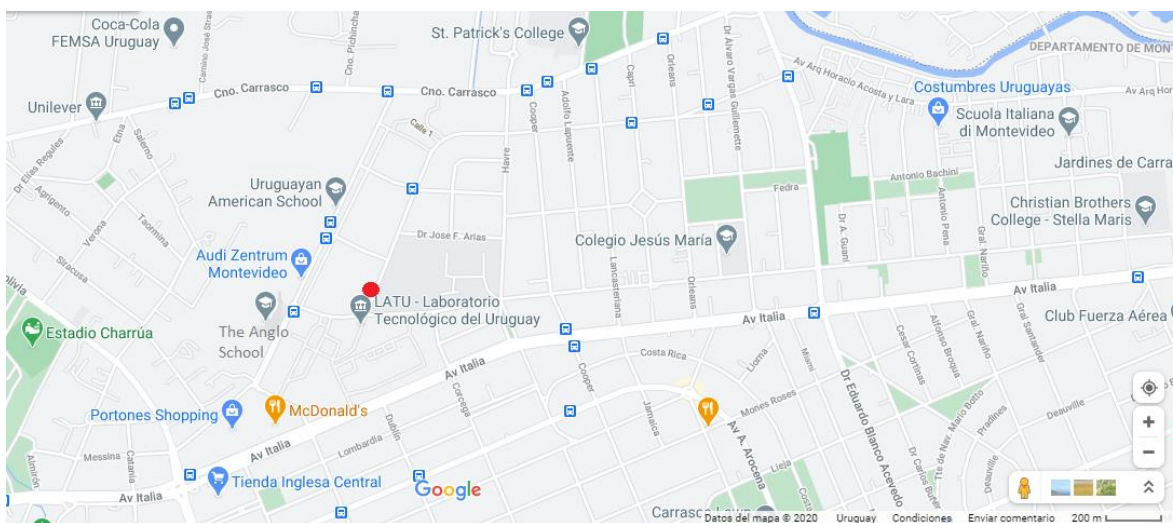
La competencia es heterogénea, ya que presentan diferentes características de tamaño, servicios, horarios, precios y calidad del equipamiento e instalaciones. Algunos de ellos abren de lunes a viernes y otros los hacen de lunes a sábado. Lo que es importante mencionar es que aquellos que abren los días sábados lo hacen hasta las 13 o 14 horas, eso hace que aquellas personas que trabajan los sábados por la mañana y quieren realizar actividad física ese día no lo puedan hacer. Por otra parte, un alto porcentaje de los gimnasios mencionados cuentan con instalaciones antiguas, el mantenimiento de las instalaciones es bueno en su mayoría, los aparatos tienen escasa o nula tecnología, la mayoría de ellos no tiene estacionamiento y las instalaciones no cuentan con un espacio amplio de duchas y vestuarios. En lo que refiere a actividades físicas que se realizan en su

mayoría tienen una amplia variedad, pero algunos no cuentan con entrenamiento funcional, actividad que se practica mucho en la actualidad. A su vez, algunos de ellos no cuentan con una sala de aparatos y cardiovascular o si cuenta con ella la misma tiene muy poca cantidad y variedad de aparatos. La sala de aparatos y cardiovascular también es muy importante si nos basamos en la cantidad de usuarios de la misma. En cuanto al precio, una gran cantidad de competidores tiene una tarifa que va desde los \$1.500 a los \$2.500 y ofrecen la opción de contratar una cantidad de clases mensual o la modalidad de pase libre. En lo que tiene que ver a página web aproximadamente la mitad de los gimnasios no cuenta con un sitio web o aplicación para poder registrarse a las clases.

Ubicación

El gimnasio se instalará en la zona de Carrasco Norte, zona caracterizada por la presencia de una amplia cantidad de colegios privados y por un crecimiento demográfico significativo en los últimos 10 años. Se ha observado en los últimos años, un crecimiento sostenido en la cantidad de viviendas nuevas construidas, especialmente dentro de barrios privados

A continuación, se expone un mapa de la zona indicando el terreno sobre el que se construirá el gimnasio y los colegios cercanos existentes al día de hoy.



Fuente: Google Maps

La ubicación del gimnasio ha sido elegida estratégicamente por tener varios puntos importantes cercanos:

- Referente a empresas, se encuentra a menos de 100 metros del Laboratorio Tecnológico del Uruguay, a 746 metros del Shopping Portones, a 1,8 kilómetros de la Planta de Coca-Cola Uruguay y a 2 kilómetros de las instalaciones de la empresa Unilever.
- En cuanto a los colegios, se encuentra a 400 metros del Colegio "The Anglo School", a 430 metros del Colegio "Uruguayan American School", a 1,4 kilómetros del Colegio "Jesús María", a 1,6 kilómetros del Colegio "St. Patrick's College", a 2,5 kilómetros

del Colegio “Stella Maris” y a 2,7 kilómetros del Colegio “Scuola italiana di Montevideo”.

Como potenciales clientes identificamos: residentes permanentes de la zona, padres de alumnos de los colegios cercanos y funcionarios de las empresas cercanas.

2.4.4. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que nos permite hacer un estudio de la situación de una empresa, organización, proyecto o persona, analizando sus características internas (debilidades y fortalezas) y su situación externa (amenazas y oportunidades). El objetivo principal del análisis FODA es determinar las ventajas competitivas de la empresa y establecer una estrategia en función de las características propias de nuestro negocio y de las características del mercado donde vamos a operar.

Fortalezas:

Como fortaleza podemos mencionar que el gimnasio va a contar con un horario extendido y estará abierto de lunes a sábado. Los días sábados con un horario más reducido, pero si contemplando a aquellas personas que trabajan los días sábados por la mañana. También creemos que es una fortaleza el hecho de que, al ser un gimnasio nuevo nos permite acceder a equipos con una tecnología de vanguardia y contar con instalaciones nuevas y modernas. Otra cosa que es muy importante y es parte del servicio principal del gimnasio es que contamos con una gran variedad de actividades con un alto nivel de profesionalismo y un equipo de profesionales altamente capacitado. Otra cosa que aporta valor es que los inversores son las mismas personas que idearon y desarrollaron el plan de negocio, eso hace que tengan una mirada empresarial pero también un alto nivel de compromiso y sentido de pertenencia que ayudan a no perder de vista el objetivo estratégico del negocio.

Oportunidades:

El desarrollo tecnológico es una oportunidad para poder brindar clases virtuales a través de una aplicación. El desarrollo tecnológico también nos da la posibilidad de acceder a equipamiento más moderno y desarrollado. A su vez la tecnología nos permite tener una aplicación donde los socios puedan acceder y tener toda la información necesaria, pueden registrarse a las clases y pagar los servicios desde ahí. Las redes sociales y la página web nos brindan la oportunidad de compartir experiencias, comunicar, promover actividades, captar nuevos socios, entre otras cosas.

Por otra parte, tenemos la posibilidad de realizar acuerdos comerciales para obtener beneficios para ambas partes con empresas relacionadas con el rubro como, por ejemplo: tiendas deportivas, casas de comida saludable, tiendas de ventas de productos orgánicos u otras.

Por último, no nos podemos olvidar del alto nivel de la inversión inicial que se necesita para emprender este negocio, esto hace que sea una barrera de entrada al momento de ingresar una nueva competencia.

Debilidades:

Como debilidades podemos mencionar el hecho de ser un gimnasio nuevo que se viene a instalar en un mercado que ha tenido mucho auge en los últimos años y por lo tanto han abierto una gran cantidad de gimnasios en Montevideo. Esto lleva a que una gran parte de público objetivo ya pertenece a otros gimnasios y están fidelizados con los mismos. Otra debilidad es que sea un ramo de actividad que tiene una baja importante en verano, hay que estar muy atentos al momento de otorgar licencias al personal y también hay que considerarlo dentro de los ingresos del negocio. En esa época del año también debemos reforzar el marketing a través de las promociones.

Amenazas:

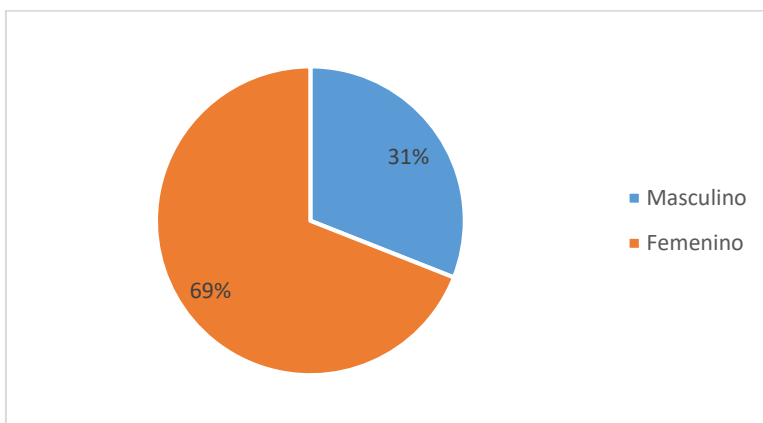
Existen otras alternativas para ejercitarse como ya mencionamos a lo largo de este trabajo como lo son las actividades al aire libre, las aplicaciones con diferentes tipos de rutina, las clases online vía plataformas, la práctica de deportes colectivos, etc. Todas estas alternativas significan una amenaza para el desarrollo de nuestro negocio. Por otra parte, el precio puede ser una desventaja frente al resto de los gimnasios que ya están instalados.

2.4.5. Análisis del mercado

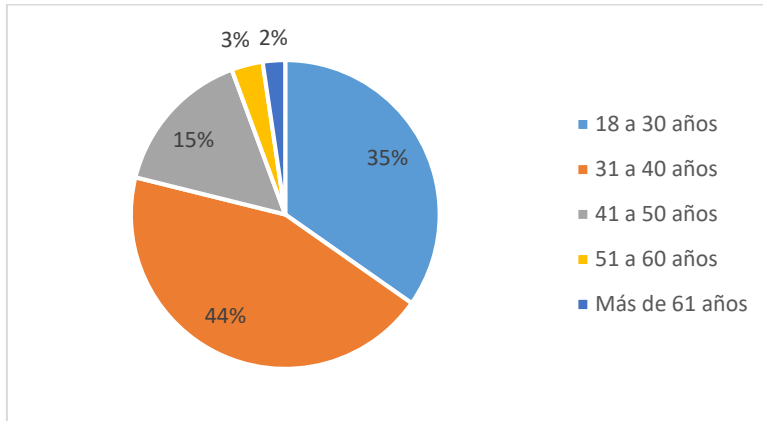
Para analizar el mercado se realizó una encuesta a través de una herramienta de Google enviada a través de un link por WhatsApp que permite acceder al formulario y completar la encuesta. La misma tiene como objetivo reafirmar algunos datos que se han recabado de informes y por otro lado permite definir el producto.

La encuesta fue realizada a 213 personas que viven en diferentes barrios de Montevideo. A continuación, se muestran y comentan los resultados de la misma.

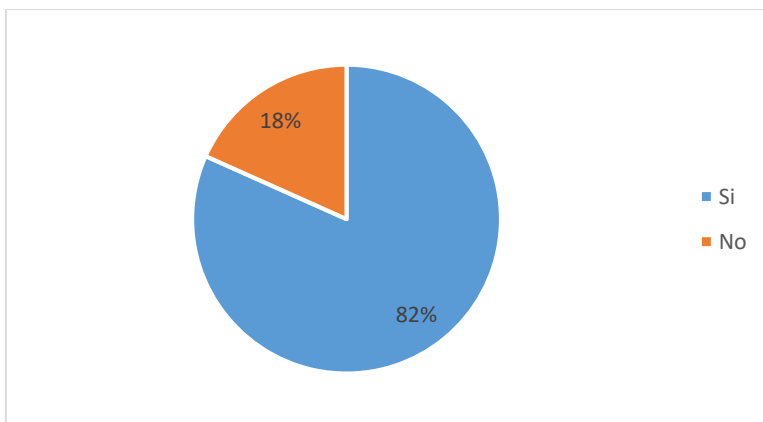
1. Sexo: de las 213 personas encuestadas un 69% corresponde al sexo femenino y un 31% corresponde al sexo masculino. Si bien hay una mayor proporción de respuesta femeninas en algunos casos se van a analizar por separadas las respuestas para lograr una mayor objetividad en el análisis.



2. Edad: el 78,8% de las respuestas se da en personas que tienen entre 18 y 50 años de edad, esto es bueno dado que abarca un tramo importante del público objetivo al que se dirige el negocio. A su vez, son los rangos de edad donde hay mayor porcentaje de personas que practican deportes o actividad física en Montevideo, información que se obtiene de una encuesta realizada en el 2017 donde mencionan que el 61% de los montevideanos entre 16 y 29 años realiza algún deporte o actividad física mientras que el 44% de los montevideanos entre 30 y 49 años también lo hace.

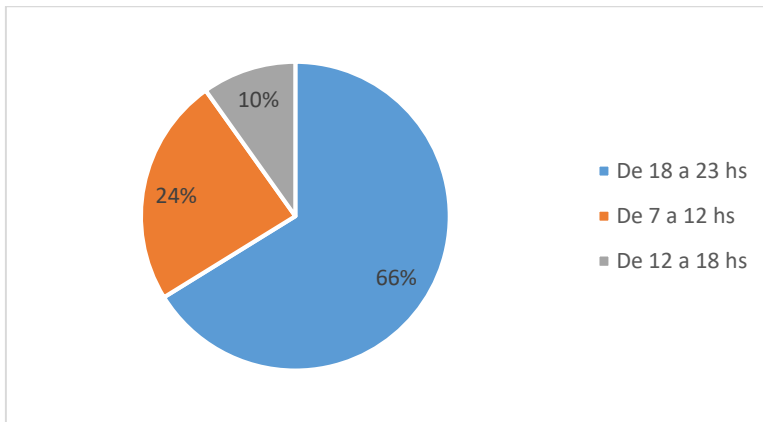


3. ¿En qué zona de Montevideo vive? La encuesta se hizo con personas que viven o trabajan en Montevideo, el 41% de las respuestas son de persona que viven en el municipio E de Montevideo, municipio donde va a estar instalado el gimnasio.
4. ¿Actualmente realiza algún tipo de actividad física? El 82% de las respuestas son de persona que realizan algún tipo de actividad física por lo tanto la mayor parte de las respuestas se obtiene de personas que en mayor o menor proporción responden en base a sus propias experiencias y gustos.

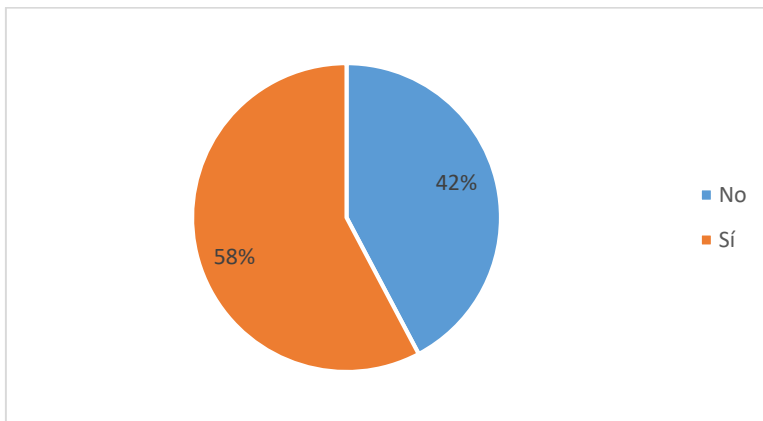


5. Si realiza actividad física actualmente: ¿en qué horario la realiza generalmente? Si no realiza actividad física actualmente: ¿cuáles de estos horarios le sería más

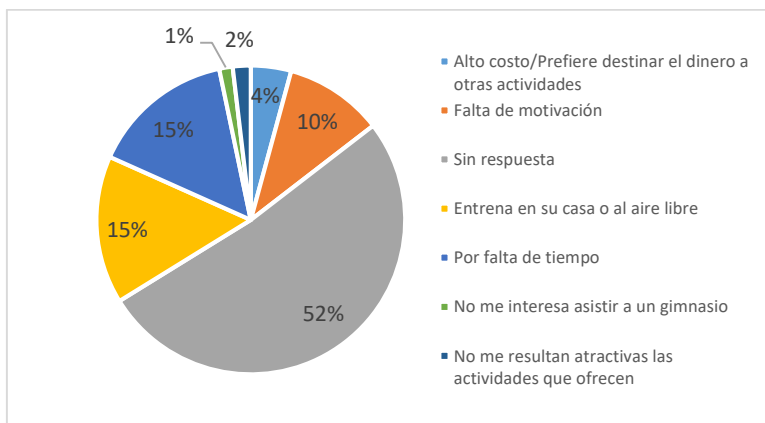
conveniente? El 66% de los encuestados realizan o prefieren realizar actividades físicas entre las 18 y las 23 horas. Este dato es de gran importancia para definir los horarios del gimnasio y en que horario se van a ofrecer la mayor cantidad de actividades físicas.



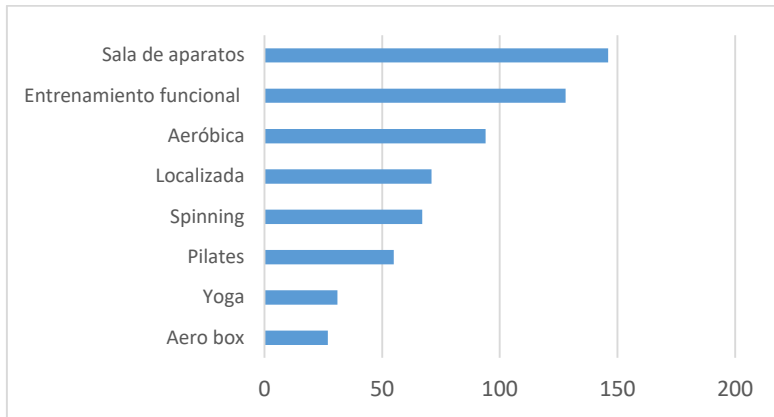
6. ¿Asiste actualmente a algún gimnasio o club? Del 82% de las personas que realizan alguna actividad física el 58% lo hace en un gimnasio o club, es decir que el porcentaje de personas encuestada que acuden a gimnasios o clubes es mayor al que opta por otra opción para realizar actividad física.



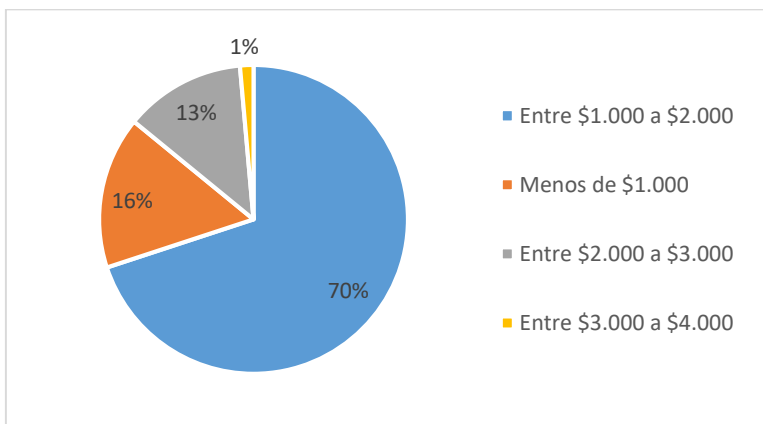
7. En caso de no asistir a un gimnasio o club: ¿Cuáles son las razones por las cual no asiste? Para el segmento de mercado que no asisten a un gimnasio o club por falta de motivación es muy importante hacer una buena campaña de marketing motivacional invitando a las personas a hacer ejercicios. Por otra parte, un porcentaje bastante alto no asiste a un gimnasio o club por falta de tiempo, este segmento de mercado se puede atender con una propuesta de clases virtuales a través de la aplicación del gimnasio al igual que el segmento de mercado que entrena en su casa o al aire libre (la mayor proporción de los encuestados que no asisten a un gimnasio o club).



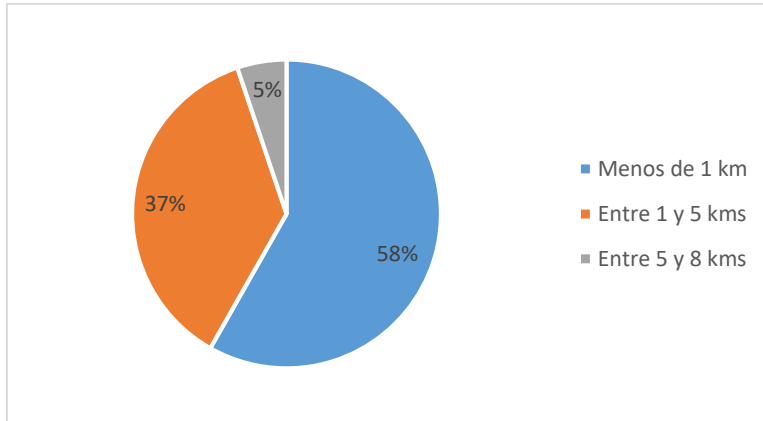
8. De las siguientes actividades, ¿Cuáles cree usted que no pueden faltar? Las opciones indicadas en la encuesta fueron: Sala de aparatos y cardiovascular, localizada, aeróbica, spinning, pilates, yoga, entrenamiento funcional y aero-box. La mayoría de los encuestados creen que sala de aparatos y cardiovascular no pueden faltar, lo siguen entrenamiento funcional y aeróbica. Si se analiza por franjas de edad en la franja de 18 a 30 años el 71,9% de los encuestados creen que sala de aparatos y cardiovascular no pueden faltar, lo siguen entrenamiento funcional con un 62,5% y aeróbica con un 50%. En la franja de 31 a 40 años el 85,2% de los encuestados creen que sala de aparatos y cardiovascular no pueden faltar, lo siguen entrenamiento funcional con un 59,3% y pilates con un 37%. Si miramos la franja de 41 a 50 años el 76,5% de los entrevistados entiende que salas de aparatos y cardiovascular no pueden faltar, lo siguen como en los casos anteriores entrenamiento funcional con un 64,7% y en un porcentaje menor spinning y localizada con un 41,2%. Por último, en la franja de 51 a 60 años el 71,4% de los entrevistados creen que no pueden faltar: localizada, spinning, pilates y yoga. Si analizamos por sexo un 87,9% de los encuestados masculinos creen que sala de aparatos y cardiovascular no pueden faltar, lo siguen entrenamiento funcional con un 56,1%, spinning y aeróbica con un porcentaje muy alejado de 25,8% y 24,2% respectivamente, localizada con un 13,6%, pilates, aero-box con un 6,1% y por último yoga con un 4,5%. El 61,9% de las encuestadas mujeres cree que entrenamiento funcional no puede faltar, lo siguen sala de aparatos y cardiovascular con un 59,9%, localizada con un 42,2%, pilates con un 37,7%, spinning con un 34%, yoga con un 19% y por último aero-box con un 15,6%.



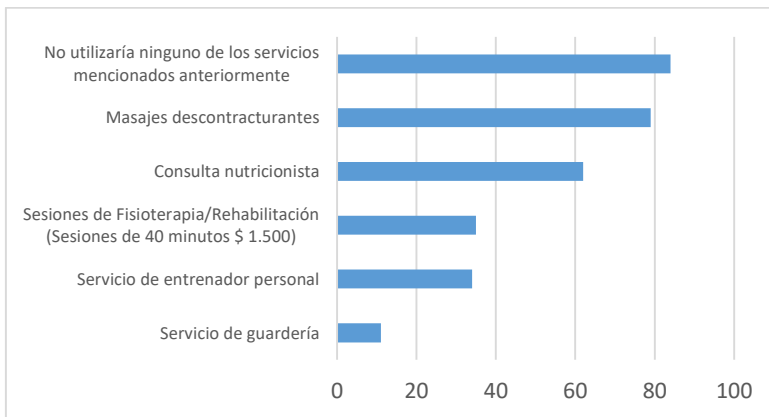
9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por los servicios de un gimnasio? Los resultados de la encuesta indican que el 70% de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre \$1.000 y \$2.000 por los servicios de un gimnasio mientras que solo un 12,7% estaría dispuesto a pagar entre \$2.000 y \$3.000. Si analizamos los encuestados del Municipio E ese 12,7% sube a un 25% aproximadamente.



10. ¿Cuánta distancia estaría dispuesto a trasladarse para asistir a un gimnasio? Con respecto a la distancia el 58,2% de los encuestados estaría dispuesto a trasladarse menos de 1kilometro mientras que el 36,6% de ellos estaría dispuesto a trasladarse entre 1 y 5 kilómetros. Es decir que hay que realizar acciones de marketing enfocadas a captar clientes de la zona o personas que trabajan camino al gimnasio o tienen el colegio de sus hijos camino al gimnasio o que su trabajo o el colegio de sus hijos está en las inmediaciones del gimnasio.



11. ¿Utilizaría alguno de estos servicios complementarios en el gimnasio pagando un costo adicional? Marcar la/s opción/es que utilizaría. Las opciones de la encuesta fueron: masajes descontracturantes/reductores/relajantes, sesiones de fisioterapia/rehabilitación, consultas con nutricionista y servicio de guardería, servicio de entrenador personal. De la encuesta se desprende que un 39% de los encuestados no utilizaría ninguno de los servicios, mientras que el 37,1% utilizaría masajes descontracturantes/reductores/relajantes, un 29,1% utilizaría servicio de nutricionista, un 16,4% utilizaría servicios de fisioterapia/rehabilitación, un 16% utilizaría servicio de entrenador personal y sólo un 5,2% utilizaría el servicio de guardería.



Conclusiones

Finalizada la encuesta y su posterior análisis se puede decir que hay un alto porcentaje de personas que realizan actividades físicas y más de la mitad lo hace en gimnasios o clubes deportivo, por lo que podemos decir que las posibilidades de captar clientes para el gimnasio son altas. Dependerá de las estrategias de marketing que se establezcan poder captar socios de otros gimnasios e incentivar a las personas que no tienen el hábito de asistir a un gimnasio a que lo hagan. Como vimos hay un segmento de mercado que no asiste a un gimnasio por falta de motivación, a ese segmento tenemos que dirigirnos con una buena campaña de marketing motivacional. Otro dato que resulta interesante es que hay una

porción grande de personas que están dispuestas a trasladarse entre 1 y 5 kilómetros para ir al gimnasio. Con respecto al horario hay una franja horaria donde realizan actividad física un gran número de personas, eso nos permite tener concentración de gente para asistir a las clases en una franja horaria acotada lo que se traduce en una reducción de costos. En el Anexo 3 se puede encontrar la encuesta completa.

Por otra parte, para conocer más acerca del mercado se realizó una entrevista en profundidad. La entrevista en profundidad es una técnica cualitativa de investigación social y de mercado que permite obtener información útil para el análisis. En este caso vamos a obtener información del propietario de un gimnasio. El propósito es estar al tanto y comprender los hábitos, preferencias y comportamiento de los consumidores y conocer más del mercado.

Para lograr el objetivo de la entrevista en profundidad hay que preparar bien las preguntas de la entrevista, en este caso las preguntas son abiertas. En el Anexo 4 se pueden ver las preguntas que se utilizaron como guía para la entrevista.

Los siguientes párrafos se desprenden del análisis de las respuestas que brindó el entrevistado.

Según la opinión de Daniel Villar, atleta y propietario de un gimnasio en Montevideo, en los últimos 10 años el sector ha logrado mejorar mucho en aspectos técnicos como en capacidad y calidad de oferta del servicio. Considera que en los últimos años el crecimiento ha sido más fuerte e impulsado por la creciente cultura del fitness y cree que en los próximos años el sector seguirá creciendo. También menciona que la llegada del COVID-19 a nuestro país, al principio generó incertidumbre en el sector, pero ahora abre puertas a otros emprendedores a ingresar en el mismo. Este suceso se debe a las restricciones por las medidas sanitarias que obligan a reducir la cantidad de gente que puede entrenar en los gimnasios actuales. Otras de las causas que el entrevistado considera que impulsa el crecimiento del sector, es la promoción a través de las redes sociales por medio de los “influencers”.

Con respecto a lo que el socio valora del servicio, considera que hay un público para todo y para él es importante identificar las características del público al cual va dirigido el negocio y a partir de ahí definir el servicio que se va a brindar. En este sentido, Daniel identifica diferentes tipos de públicos objetivos: el socio que quiere variedad de actividades, el que quiere la última tendencia del sector para estar a la moda, el que le interesa la calidad del entrenamiento y aquel que le interesa más que el lugar tenga un cierto “prestigio” (estética y calidad en las instalaciones, reconocimiento y precio elevado). En su caso, apunta a la calidad en el entrenamiento para obtener resultados y a un buen ambiente donde el socio se sienta a gusto para entrenar.

En lo que tiene que ver a cuál sería el precio que considera que los clientes estarían dispuestos a pagar por los servicios, cree que varía de acuerdo a la zona y a la calidad de los

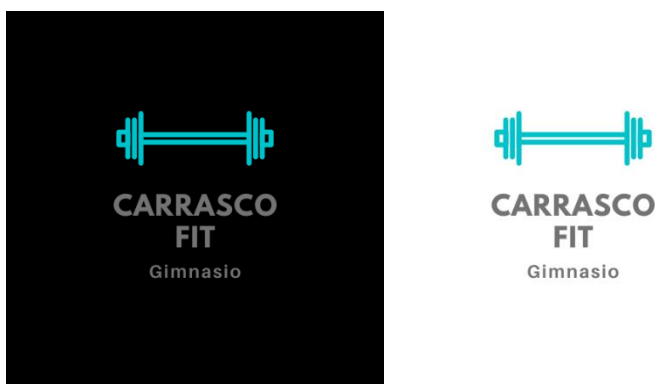
equipos. En su gimnasio los precios rondan entre \$1.800 y \$2.300 al mes. Consultado por la modalidad de pago que prefieren los clientes nos cuenta que aquellos socios que ya asisten hace un tiempo y pueden acceder a un descuento por pago semestral o anual, prefieren hacerlo semestralmente.

Por los requisitos legales a nivel gubernamental y departamental nos cuenta que nos son más que la habilitación comercial del local.

Por último, al preguntarle en cuanto a la importancia de tener una aplicación del gimnasio para que la gente pueda ejercitarse en su casa nos cuenta que para él depende de la disciplina y tiene claro que en algunas disciplinas sirve. En su caso, las clases virtuales no le dieron resultados, pero conoce gimnasios que tienen la aplicación y les ha dado resultado e incluso han captado nuevos socios para ejercitarse de esa manera. También nos cuenta que conoce gimnasios que tenían una aplicación y dejaron de usarla porque no obtuvieron resultados.

2.5. Plan de marketing

El nombre que se eligió para el gimnasio es “Carrasco Fit” y a continuación se muestra el diseño del logotipo:



Fuente: Elaboración propia

El logo se puede usar en sus dos diseños, con fondo blanco o con fondo negro despendiendo el uso que se le quiera dar.

El plan de marketing va a permitir tener una estrategia y una guía de acción para captar y fidelizar a los clientes. El objetivo del mismo es hacer del gimnasio un negocio rentable en el mediano y largo plazo. El desafío que se tiene por delante es mostrar el profesionalismo, la innovación de las instalaciones, los materiales de trabajo y los servicios, así como también transmitir los valores del gimnasio. Todo ello va a permitir captar a aquellas personas que no asisten a gimnasios o clubes deportivos en la actualidad y también a aquellos clientes de la competencia, tarea que no será fácil dado que los clientes pueden estar fidelizados con los gimnasios a los cuales concurren en la actualidad.

La fijación de precios, la determinación de ventas y las diferentes estrategias se harán buscando la maximización de los beneficios del gimnasio. Además, se tendrá en cuenta las características del entorno y la competencia directa.

Comenzamos con un estudio exhaustivo de los gimnasios de la zona que nos permitió conocer la oferta y se indagaron diferentes fuentes de información para determinar cual sería nuestro público objetivo.

Para finalizar se definen las acciones de marketing en lo que tiene que ver a producto, precio, distribución y publicidad.

Para definir nuestra demanda nos basamos en:

- Fuentes primarias: entrevista en profundidad y encuesta online
- Fuentes secundarias: informes publicados

2.5.1. Determinación del público objetivo

Para elegir el público objetivo se hizo una segmentación de mercado para seleccionar a un grupo de personas con características y necesidades similares, esto permite buscar un servicio que se adapte a ese grupo de personas. De ahí concluimos que nuestro público objetivo son hombres y mujeres entre 18 y 60 años que viven o trabajan a menos de 5 kilómetros de distancia del gimnasio y que tienen un nivel socio económico medio-alto. También pueden ser aquellas personas que tienen el gimnasio de camino al trabajo y/o que tienen el gimnasio de camino o en los alrededores del colegio de sus hijos. Por lo tanto, nuestro principal público objetivo son los residentes de Carrasco Norte y también residentes de Carrasco Sur, Punta Gorda, Malvín y Barra de Carrasco. Estos barrios forman parte del Municipio E de Montevideo con la excepción de Barra de Carrasco. A este último barrio lo incluimos porque se encuentra a menos de 5 kilómetros de donde estará el gimnasio instalado y es un barrio con personas que cumplen con las características de nuestro público objetivo.

El perfil de los clientes del gimnasio son personas afines a los hábitos de vida saludables, que tienen disciplina y que ven al gimnasio como un lugar de recreación. Creemos que esas personas valoran la calidad de las instalaciones y de los aparatos, el profesionalismo en el entrenamiento y la dedicación del personal, el trato personalizado, las actividades grupales complementarias, las herramientas tecnológicas, entre otros servicios que marcarán un diferencial frente al resto de los gimnasios de la zona.

En cuanto al género, actualmente podemos decir que no existe una diferencia significativa en la proporción de hombre y mujeres que realizan actividad física y deportes en Montevideo de acuerdo al Informe realizado por Equipos Consultores y que ya fue mencionado en varias oportunidades a lo largo del trabajo.

En lo que refiere al nivel socio económico de la población, como ya los mencionamos, se apunta al sector de la población con un nivel socio económico medio-alto. Nos dirigimos a ese sector debido a que los costos del gimnasio serán elevados para poder brindar un servicio de calidad como el que se pretende.

2.5.2. Acciones de marketing de lanzamiento

Durante la construcción del gimnasio se va a colocar un cartel que diga: “Construyendo tu espacio para un estilo de vida saludable” ¡Próximamente Carrasco Fit! La imagen será una persona ingresando a la sala de aparatos de un gimnasio con cara sonriente y una persona colaboradora del gimnasio saludándola con cara amable. En el cartel va a estar el logo del gimnasio para ir construyendo la imagen de marca desde antes de la apertura, eso va a permitir que cuando la gente vea el logo en las campañas de marketing de lanzamiento, lo identifiquen con el espacio que se está construyendo.

A su vez se va hacer una campaña de marketing un mes antes de la apertura para promover el gimnasio y captar clientes antes de iniciar el negocio. La campaña inicial va a consistir en tres acciones concretas:

- Creación de la página web y creación de las cuentas en redes sociales: Facebook, Instagram y Twitter. A través de las redes sociales y de la web se va a ir generando expectativas en la gente mediante la publicación de videos con algunas de las actividades, fotos de los materiales, fotos de los colaboradores y fotos de las instalaciones. También se va a mostrar en las redes sociales y en la web una promoción de dos semanas gratis de prueba, placas y banners con invitaciones para acercarse a las instalaciones del gimnasio para recibir información por parte de una asesora (se van a publicar días y horarios en los cuales se puede asistir). Además, se van a realizar sorteos todas las semanas en Instagram y Facebook con exoneración de matrícula y un mes de membresía gratis con todas aquellas personas que @ a un amigo y que le den “me gusta” a la publicación.
- Apertura de un salón provisorio dentro de las instalaciones del gimnasio, en ese lugar estará una asesora que entregará a cada interesado folletos informativos con las actividades, horarios, detalle de los servicios complementarios e instalaciones (además de mencionar los valores del gimnasio) y se le va a regalar una muñequera y un adhesivo con el logo del gimnasio a cada persona que se acerque a consultar. También habrá una Tablet donde se les mostrará cómo funciona la aplicación del gimnasio y que funcionalidades tiene, los diferentes productos y las promociones. La asesora estará durante un mes de lunes a viernes de 17:30 a 21:30 horas y los sábados de 9 a 13, estos son los horarios donde entrena la mayor parte de la gente y a su vez en un horario donde por lo general la gente ya terminó su jornada laboral y está más dispuesta a dedicar tiempo a consultar sobre un servicio. Con estas acciones queremos ganar tiempo y captar socios antes de la apertura del gimnasio.

Las personas que van a trabajar como colaboradores también servirán de canales de comunicación a sus amigos, conocidos, compañeros de trabajo, familiares y otras personas dentro de su círculo social.

- Durante los 4 fines de semana anteriores a la apertura del gimnasio (sábados y domingos de 14 a 18 horas) todos los colaboradores van a recorrer espacios públicos con folletería. El folleto será el mismo que se utilice para entregar en las instalaciones del gimnasio a las personas que se acerquen a consultar por el servicio. A su vez estarán repartiendo muñequeras y adhesivos con el logo del gimnasio. Se les va a entregar a todos los colaboradores un bolso con indumentaria con el logo del gimnasio, el contenido del mismo será: dos remeras, dos babuchas, dos muñequeras, dos toallas, dos gorras y adhesivos. La indumentaria deberá ser utilizada en esos eventos y después será el uniforme del personal del gimnasio.

2.5.3. Acción el día de la apertura del gimnasio

El día de la apertura del gimnasio vamos a repartir meriendas saludables y bebidas sin azúcar en las instalaciones a cada grupo luego de finalizada la clase. Las meriendas y bebidas nos la van a dar de manera gratuita la empresa que nos va a proveer de esos insumos en el gimnasio para la venta diaria en nuestras instalaciones. Ese día a la noche se va a realizar un festejo íntimo entre los socios fundadores del gimnasio y los familiares más cercanos, amigos, el equipo de colaboradores y los proveedores más importantes. Con la fiesta íntima se busca generar un buen clima laboral, confraternizar con los colaboradores y proveedores y generar sentido de pertenencia al gimnasio del personal que trabajara allí día a día y que en definitiva serán los principales responsables del servicio de excelencia que se quiere brindar.

2.5.4. Estrategia de marketing

Cooper, B., Floody, B. & Mc Neill, G. (2003), expresan que “Un cliente asiduo es publicidad gratuita... Mientras mejor conozca a sus clientes, más fácil le será darles el nivel de servicios y la calidad que ellos esperan” (Cooper, Floody, Mc Neill, 2003, p. 178).

De esta definición se pueden sacar dos conceptos muy interesantes, por un lado, el hecho de que un cliente fidelizado con el gimnasio es un cliente satisfecho y por lo tanto es publicidad gratis para el negocio. Más adelante hablaremos sobre las diferentes formas que se utilizarán para promover el gimnasio y una de ellas va a ser el “boca en boca”, para que esa forma de publicidad funcione es muy importante tener a los socios conformes con el servicio y a los colaboradores conformes con el trabajo. Por otra parte, de la definición de Cooper, B., Floody, B. & Mc Neill, G. se desprende la importancia de conocer a nuestros socios, conocerlos desde el punto de vista de saber y estar al tanto de sus gustos y preferencias. De nada sirve hacer el mayor esfuerzo para brindar un servicio de excelencia

si ese servicio no está en línea con lo que los clientes esperan. Es por eso que estará disponible un buzón para quejas y sugerencias de los clientes.

La estrategia de marketing del gimnasio consiste como ya lo dijimos, en captar clientes y fidelizarlos. Tenemos que tener presentes que hay mucha gente que ya tiene el hábito de ejercitarse y el gran desafío para nosotros es que lo que ofrecemos colme sus expectativas para que se acerquen a entrenar al gimnasio y luego para que sigan asistiendo en el mediano y largo plazo. Además, hay otro grupo de personas que no tienen hábito de ejercitarse, a esas personas, va a ser más difícil atraerlas, primero hay que convencerlas para que comiencen a hacer ejercicio vendiéndoles una idea, un concepto que en nuestro caso es promover, acompañar y fortalecer un nuevo estilo de vida. Tenemos que concientizarlos de la importancia de realizar actividades físicas para su bienestar físico y mental.

Una vez iniciada las actividades vamos a ir midiendo el grado de satisfacción de los clientes con las actividades deportivas que se brindan, las instalaciones, la higiene en general, los aparatos, el trato y profesionalismo del personal. Lo vamos a hacer colocando pantallas (con un software fácil de usar y rápido) afuera de cada salón, de los vestuarios y en la recepción del gimnasio para que el cliente pueda dar su opinión de satisfacción.

Por otra parte, es clave tener una estrategia y definir acciones para poder crecer en los primeros años de apertura del negocio. La instalación del gimnasio requiere una inversión muy grande y es necesario tener una cantidad de socios que nos permita recuperar la inversión en el menor plazo posible. En principio, no se harán grandes inversiones en publicidad pero si buscaremos promover el gimnasio a través de medios que tienen un gran alcance y donde el costo de la inversión es cero o prácticamente nulo. Vamos a promocionar el gimnasio a través de las redes sociales pagando un costo mínimo para que la publicidad este dirigida al público objetivo. Es clave hacer una segmentación de mercado cuando hablamos de publicidad para no gastar esfuerzo y dinero en aquellas personas que no constituyen nuestro público objetivo. Otra forma que vamos a utilizar para promocionar el gimnasio es repartiendo folletería en lugares y eventos relacionados con el deporte y la actividad física y donde concurren personas de nuestro público objetivo. Vamos a formar con nuestros socios un grupo de corredores que llevara el nombre del gimnasio para participar en carreras callejeras con indumentaria del gimnasio. En el segundo año vamos a patrocinar carreras y vamos a participar en ellas con el grupo de corredores del gimnasio y con todos los socios que quieran participar. En los meses anteriores a la carrera se van a realizar sorteos para ganar la inscripción gratuita a la misma.

A través de las redes sociales vamos a informar sobre eventos deportivos complementarios que se realicen en Montevideo para mantener a nuestros socios informados y para que ellos sepan que si siguen las redes sociales del gimnasio, estarán informados sobre esos temas.

Vamos a tener días temáticos cuando se celebre algún acontecimiento en el país o en Montevideo como año nuevo, la noche de la nostalgia, la entrada de la primavera, Halloween, el día del deportista, entre otras celebraciones. El día del aniversario del gimnasio

se hará una fiesta con todos los socios que quieran participar mediante el pago de una entrada para cubrir los costos del evento sin obtener beneficio económico del mismo.

Tendremos acuerdos con la Universidad de la Empresa, la Universidad Católica, la Universidad de Montevideo y con la ORT para otorgar bonificaciones a los alumnos que asisten a esas universidades. También haremos acuerdos con otras asociaciones e institutos privados. Se les otorgará bonificación a los padres de alumnos de los Colegios que están en las inmediaciones del gimnasio y a las personas que trabajan en las empresas de la zona.

A continuación vamos a desarrollar los 4 componentes del marketing mix, lo que se conoce como las 4p del marketing: producto, precio, plaza y promoción.

Producto

El producto es el componente principal de la empresa y por tanto es sin lugar a dudas la variable más importante de las 4p del marketing. Producto son los bienes o servicios que ofrece la empresa, es el medio por el cual se satisfacen las necesidades de los clientes. Cuando se habla de producto se debe pensar en la cartera de productos que se va a ofrecer y en una estrategia de diferenciación. También cuando hablamos de producto tenemos que pensar en el lanzamiento de nuevos productos. Los productos tienen un ciclo de vida, por eso debemos estar atentos a la etapa del ciclo de vida que se encuentran para tomar acciones sobre ese producto o conjunto de productos.

En este caso, que se está iniciando un negocio, se está en la etapa en que el producto va a introducirse en el mercado. Al principio, se tendrá pocos socios como ya se dijo anteriormente, pero se buscará captar y fidelizar más socios en el transcurso del primer semestre. Después de esos seis meses iniciales va a venir la etapa de crecimiento: vendrán nuevos socios y se comenzará a ver los frutos de la inversión. Después de los dos años se llegará un punto donde el ingreso de nuevos socios va a ser más lento que en la etapa de crecimiento. Ingresarán nuevos socios pero otros se irán, así se logrará mantener una cantidad estable de socios. Es en esta etapa cuando tenemos que estar atentos y hacer acciones para mantener los socios existentes y para captar nuevos socios. No podemos quedarnos tranquilos, si bien es una etapa donde se logra estabilidad, muchas veces esa tranquilidad lleva a la comodidad. Siempre hay que estar buscando nuevos desafíos, innovar, brindar cosas diferentes a nuestros socios. Por último, tenemos dentro del ciclo de vida del producto una caída, los socios comenzarán a irse y los ingresos se verán reducidos, pero si logramos actuar en la etapa anterior con dinamismo, esta etapa llegará pero nosotros estaremos preparados para reconvertirnos y buscar productos y servicios nuevos para nuestro negocio. Dentro de los valores de la empresa mencionamos la apertura a la innovación, eso es lo que tenemos que promover constantemente. En el mundo del deporte todo el tiempo aparecen nuevas disciplinas, si bien en la mayoría de los casos no son 100% nuevas pues van mutando disciplinas ya existentes, podemos decir que se van profesionalizando en la búsqueda de un mejor resultado. Hay que estar atentos a las tendencias y a lo que el mercado del fitness quiere y necesita.

Los servicios que vamos a ofrecer en el gimnasio combinan actividades deportivas y servicios complementarios que están relacionados con hábitos saludables. El gimnasio abrirá a las 7 horas y permanecerá abierto hasta las 23 horas. En el horario de 10 a 17:30 horas estará abierta solo la sala de aparatos, no se impartirán clases en ese horario. Los días sábado el gimnasio abrirá a las 8 y cerrará a las 16 horas, creemos que esto será una ventaja competitiva frente a la competencia que en los casos en que abren los días sábados lo hacen hasta las 13 horas. En el Anexo se exponen los horarios de las actividades. De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta, la mayoría de las personas hacen ejercicio en las primeras horas de la mañana o en la últimas horas de la tarde. Decidimos que la sala de musculación permanezca abierta durante todo el día porque de acuerdo a los resultados de la encuesta es la actividad que mayor número de personas cree que no puede faltar en un gimnasio y además porque es una alternativa para aquellas personas que están de licencia y quieren ir al gimnasio en otro horario que no es el habitual, también para aquellas personas que pueden y quieren ejercitarse más tarde en la mañana o más temprano en la tarde, para aquellas personas que cortan al mediodía en el trabajo, están cerca y aprovechan para ejercitarse en ese corte. Esta decisión también es estratégica ya que hay algunos gimnasios de la competencia que cierran al mediodía y hay otros que si bien permanecen abiertos todo el día no cuentan con una sala de musculación o si cuentan con ella, no tienen la cantidad y variedad de aparatos que tendrá Carrasco Fit.

A continuación detallamos las salas con que contará el gimnasio.

Sala de aparatos: será un espacio de 135 mts² con aparatos para trabajar cardio y peso. La sala contará con equipamiento marca "Life Fitness", marca líder a nivel mundial en equipamiento para gimnasios. La misma estará en la planta alta del edificio y tendrá vista a la cancha de fútbol. En la sala estará presente un profesor de educación física o instructor de sala durante todo el horario. Las tareas del profesor serán: definir rutinas a medida en función de los objetivos individuales de cada socio, enseñar a usar los aparatos de manera correcta, supervisar el uso de los aparatos para evitar lesiones por el mal uso o daños en los equipos que lleven a un deterioro de los materiales de trabajo. La sala estará disponible para su uso todos los días y en todo el horario en que el gimnasio esté abierto.

Sala de spinning: la sala contará con 57,6 mts² y tendrá bicicletas de spinning, la bicicleta que va a utilizar el instructor estará en una tarima para que todos puedan visualizar las instrucciones correctamente. La sala tendrá luces de colores y buena amplificación. Las clases de spinning durarán 45 minutos.

Sala de entrenamiento funcional: esta sala tendrá 66,5 mts² y estará equipada para dictar clases de entrenamiento funcional, contará con una variedad de horarios por ser muy demandada.

Sala de yoga: el gimnasio tendrá una sala de 59 mts² para realizar actividades varias: localizada, aeróbica, zumba, yoga y pilates.

A su vez, el gimnasio contara con recepción, una oficina, dos consultorios, dos vestuarios con duchas y casilleros. Tambien tendrá plaza de estacionamiento para 15 vehículos y 15 bicicletas.

Como servicios complementarios vamos a tener una nutricionista y un entrenador personal para aquellos socios que quieran hacer un seguimiento personalizado ya sea en la alimentación o en las actividades deportivas, y también se brindará servicio de masajes. Estos profesionales no estarán todo el día disponibles en el gimnasio, son servicios que el socio tiene que contratar con anticipación para ser agendados. Estos servicios no estarán incluidos dentro de la cuota del gimnasio.

Tambien habrá en la recepción un espacio donde se podrá comprar alimentos y bebidas saludables y un sector donde se podrá comprar el merchandising del gimnasio: remeras, toallas, botellas para hidratarse durante las clases, bolsos deportivos y gorras, todos los artículos se venderán con el logo del gimnasio.

Otro servicio coplementario va a ser la cancha de fútbol cinco, los requisitos para su alquiler es que la utilice al menos un socio quien será el resonsable de su alquiler. El precio de alquiler será menor a los precios de las canchas de fútbol cinco de la zona. La misma tiene un doble objetivo: por un lado generar ingresos extras y por otro lado brindarle un beneficio a los socios a un menor precio que el que se cobra habitualmente por ese servicio. La cancha también se va a poder utilizar para entrenamientos y actividades al aire libre siempre que el clima lo permita ya que en un principio no estará techada.

Para el segundo año tenemos previsto abrir una cantina con barras para que los socios tengan un lugar donde reunirse y también donde puedan comprar comida saludable antes o después de ejercitarse (este servicio estará terciarizado mediante concesión). Muchas veces la gente tienen que continuar con sus actividades diarias les resulta práctico tener un lugar para comprar comida y bebida. También estan aquellas personas que van a entrenar después de terminada la jornada y no tienen tiempo de merendar antes de ejercitarse.

Por otra parte, dentro de los servicios complementarios que brindará el gimnasio en el segundo año vamos a evaluar la incorporación de alquiler de aparatos para realizar gimnasia: cuerdas, mancuernas, step, pelotas de pilates y bicicletas. Este servicio no será exclusivo para los socios del gimnasio pero está pensado como un servicio complementario para aquellas personas que se van de vacaciones dentro de Uruguay o que por un periodo de tiempo corto no pueden asistir a las instalaciones del gimnasio. Este servicio es muy novedoso ya que ning+un gimnasio del país lo tiene. El alquiler será mensual y dentro del servicio se puede contratar el flete para trasladar los materiales o la personas se puede hacer cargo del traslado. En el paquete se incluye el acceso a la aplicación del gimnasio con rutinas de ejercicios adaptada al uso de esos materiales.

Precio

El Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., define el precio como el "valor de intercambio de bienes o servicios. En marketing el precio es el único elemento del mix de marketing que produce ingresos, ya que el resto de los componentes producen costes".

El precio es "la suma de valores que los potenciales clientes dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio que van a adquirir..." (Kotler)

La fijación del precio de un producto o servicio es un tema importante y requiere cierto análisis. El precio que se elije cobrar a los socios será, desde el punto de vista del negocio, clave para la rentabilidad y desde el punto de vista de los clientes, un precio que ellos estén dispuestos a pagar por nuestros servicios. Por eso debemos tener claro que si nuestros precios son demasiado elevados, puede que no logremos captar suficientes clientes y si nuestros precios son demasiado bajos, puede que no logremos tener suficiente rentabilidad e incluso tengamos problemas operativos para cubrir tanta demanda.

Otro factor a tener en cuenta a la hora de fijar nuestros precios es la competencia. Según cuáles sean los precios de la competencia y el valor percibido de sus productos y servicios, tendremos mayores o menores posibilidades de vender a un determinado precio.

Existen diferentes estrategia de fijación de precios. En nuestro caso analizamos tres formas diferentes de fijación de precios:

- Basada en el costo del producto
- Basada en el valor
- Basada en la competencia

Fijación de precios basada en el costo del producto:

En este caso la fijación de precios comienza con la determinación del servicio que vamos a ofrecer y a partir de eso calculamos el costo en el que vamos a incurrir para brindar ese servicio. En base al coste que tiene el servicio y a la rentabilidad que queremos obtener, fijamos el precio.

Esta forma de fijación de precios no es la adecuada para nuestro negocio porque estamos ingresando en un mercado muy competitivo y no podemos perder de vista el precio de nuestros competidores más allá de las ventajas competitivas que tendrá el gimnasio. Por otra parte tenemos que tener en cuenta el público objetivo al que queremos llegar y para eso es clave el precio del servicio.

Fijación de precios basada en el valor:

Cuando la fijación de precios está basada en el valor, el proceso comienza con el cliente. Primero averiguamos qué precio está dispuesto a pagar nuestro público objetivo por el servicio que vamos a brindar y a partir de allí se diseña el producto y se fija el precio.

En nuestro caso decidimos salir con una idea de servicio a la medida del mercado al cuál nos íbamos a dirigir, sabíamos que íbamos a un mercado de nivel socio económico medio-alto, por eso diseñamos un producto que estuviera a la medida de las exigencias del mercado pero que a su vez se ajustara a un precio que ese mercado estuviera dispuesto a pagar.

Fijación de precio basada en la competencia:

Por último, tenemos la fijación de precios que consiste en determinar los precios teniendo en cuenta los precios y servicios de la competencia. A la hora de elegirnos, los clientes tendrán en cuenta el precio de la competencia y los servicios que ésta ofrece.

Es importante que analicemos el precio y los servicios de la competencia. El gimnasio busca añadir valor para el cliente brindando un servicio de calidad y un concepto, esto nos permite fijar un precio más elevado que la competencia pero ese plus tiene un valor para el cliente.

En definitiva, en nuestro caso la fijación de precio va a ser un mix entre los precios de la competencia y el valor que los clientes están dispuestos a pagar por nuestro servicio.

En la siguiente tabla resumimos los precios determinados para nuestros servicios:

Producto/Servicio	Precio
Matrícula	\$1.500 sin costo el primer mes sin costo en caso de contratar membresía semestral o anual
Pase libre a todas las actividades deportivas: Membresía mensual Membresía semestral Membresía anual	\$2.800 \$15.000 (\$2.500 por mes) \$27.600 (\$2.300 por mes)
Sala de musculación: Membresía mensual Membresía semestral Membresía anual	\$2.200 \$12.000 (\$2.000 por mes) \$22.200 (\$1.850 por mes)
Servicio adicional nutricionista: Mediciones iniciales y plan nutricional Seguimiento (4 veces al mes) Seguimiento (2 veces al mes)	\$2.500 (por única vez) \$3.000 \$1.900
Servicio adicional personal trainer: Mensual (8 clases de una hora) Mensual (4 clases de una hora)	\$4.000 \$2.600
Cancha de fútbol 5 sólo para socios	\$1.300 (por hora)

Fuente: Elaboración propia

Plaza

Se refiere a la colocación del producto en el mercado. En el caso del gimnasio el servicio se brinda en el mismo gimnasio y por lo tanto es necesario coordinar todas aquellas actividades necesarias para disponibilizar los servicios y actividades que se brindan de manera correcta.

Promoción

Para Kotler, Cámara, Grande y Cruz es "la cuarta herramienta del marketing-mix, incluye las distintas actividades que desarrollan las empresas para comunicar los cualidades de sus productos y persuadir a su público objetivo para que compren".

La promoción es una herramienta que se utiliza para comunicar, la comunicación tiene que ser clara y además de informar y persuadir sirve para recordar al público objetivo. En este apartado se va a definir la campaña de comunicación para el gimnasio.

Diseño y planificación de la campaña de comunicación para el lanzamiento



Fuente: Internet – Silvia Mazzoli – Cómo crear una campaña de comunicación

Definir y cuantificar objetivos:

En este caso el primer objetivo que hay que lograr teniendo en cuenta que es un negocio nuevo es que la gente se entere de la existencia del gimnasio y de los servicios y actividades

que va a prestar el gimnasio. Se buscará en esta primera instancia generar expectativa y curiosidad en las personas. El resultado de esta etapa inicial es atraer clientes. Ese va a ser el punto de partida para el resto de lo que se quiera comunicar.

Escoger el público objetivo:

Una vez que se define el objetivo hay que identificar al público objetivo al que se quiere que le llegue la comunicación, esta información se obtiene del estudio de mercado realizado. La comunicación se va a dirigir a:

- Hombres y mujeres entre 18 y 60 años que viven o trabajan a menos de 5 kilómetros de distancia del gimnasio y que tienen un nivel socio económico medio-alto.
- Personas que estén afines con los hábitos de vida saludables, que tengan disciplina y que vean al gimnasio como un lugar de recreación.
- Personas residentes de los barrios: Carrasco Norte, Carrasco Sur, Punta Gorda, Malvín y Barra de Carrasco.

Seleccionar los medios de comunicación:

La comunicación se puede hacer a través de diferentes medios de comunicación, hoy en día existen muchos medios y herramientas para comunicar y para estar cerca de los clientes. Se puede optar por uno o varios medios de comunicación pero en cualquiera de los casos el mensaje que llega al segmento objetivo tiene que comunicar lo mismo.

Los medios y herramientas de comunicación que se van a utilizar para comunicar serán para todos los casos las redes sociales: Instagram, Twitter, Facebook y página web. En algunos casos, como ser el lanzamiento del gimnasio donde se quiere tener un mayor impacto se va a utilizar cartelería en la vía pública cerca de las inmediaciones del gimnasio y folletería de la mano de los colaboradores en espacios públicos. La comunicación no va a ser masiva, se va a segmentar con la finalidad de que los mensajes lleguen al destino adecuado y no se gaste dinero y esfuerzo innecesario.

Establecer el presupuesto:

Teniendo en cuenta que los medios de comunicación seleccionados no implican costos altos el presupuesto que se define para la campaña de comunicación no tiene un costo significativo dentro de los gastos operativos del gimnasio y por tanto no se va a cuantificar. Lo que si vamos a cuantificar es el costo de la cartelería en el mes previo a la apertura del gimnasio y en el primer mes de funcionamiento y los costos de merchandising. Los mismos se detallan más adelante en el capítulo de plan económico financiero.

Diseñar el contenido y los mensajes:

El mensaje que se va a comunicar tiene que estar alienado a los objetivos que se quieren obtener los cuales fueron definidos más arriba. El mensaje tendrá en su contenido tres componentes:

- El logo del gimnasio
- Los servicios que prestarán y las actividades que se van a desarrollar en el gimnasio

➤ Los costos de los servicios y actividades

En algunos casos el mensaje no va a tener los tres componentes que se definieron, por ejemplo, en el caso de la cartelera en la vía pública los precios y el detalle de las actividades y servicios no van a estar, lo que si va a estar es el logo del gimnasio y se va a comunicar el concepto que queremos transmitir con el mensaje. El mensaje tiene que ser claro y conciso. El logo del gimnasio tiene que llamar la atención. Con respecto a los servicios que se prestarán y las actividades que se van a desarrollar lo importante es que el receptor del mensaje visualice un servicio de excelencia y acorde a sus necesidades. Esto va a ser muy importante porque de acuerdo a eso va a ser la percepción que tenga el receptor del mensaje de los precios. Si logramos transmitir el mensaje del servicio de calidad y excelencia que se va a brindar, el precio va a ser percibido de buena manera, de lo contrario, el precio va a ser visualizado como alto.

Definir el plan de acción:

Una vez que tenemos los medios y contenidos se define un plan de acción compuesto por los diferentes pasos que se van a seguir para que nada quede librado al azar.

A continuación, detallamos los pasos a seguir:

1. Contratación de una empresa para diseñar el contenido para las redes sociales, web y la folletería. Contratación del proveedor para la cartelera en la vía pública.
2. Realizar el material gráfico para la campaña: diseño del folleto, diseño de la publicación para redes sociales, diseño para publicación en página web y diseño de la cartelera para la vía pública.
3. 4 semanas antes a la apertura del gimnasio lanzamiento con la cartelera en la vía pública, asistencia de los colaboradores a espacios públicos de la zona todos los fines de semana entregando folletería y merchandising. Apertura del salón en las instalaciones del gimnasio para promover e informar al público sobre los servicios y entregando folletería y merchandising.
4. Se quita el mensaje en el cartel que está en las instalaciones desde el inicio de la construcción donde dice próximamente y se pone un mensaje que dice “bienvenidos”.
5. El primer mes de inicio de las actividades continuar con todas las actividades de comunicación en la vía pública. El salón en las instalaciones pasará a ser la recepción del gimnasio donde se continuará informando y entregando folletería y merchandising.

Después del primer mes de inicio de las actividades se van a continuar las actividades de comunicación en las redes sociales y en la página web. En esta instancia se continúa con el objetivo de informar sobre la existencia del gimnasio, los servicios y las actividades que brinda. En esta etapa ya se va a contar con material gráfico donde se podrá mostrar imágenes reales del gimnasio, de las personas, de los grupos, de las instalaciones, de las actividades y testimonios de los socios sobre sus experiencias.

Asignar responsables:

La persona que va a estar a cargo del seguimiento de la campaña publicitaria es el Gerente General. Esa persona deberá asegurar el cumplimiento de todos los pasos del plan de acción y también va a ser el nexo con la empresa encargada de administrar las redes sociales y la página web del gimnasio. También tendrá como tarea ser el nexo entre la persona encargada de realizar todo el material gráfico y de la empresa que estará a cargo de la publicidad en la vía pública.

Definir los instrumentos de medición y control:

Los instrumentos de medición serán: para las redes sociales el número de seguidores que logre el gimnasio en las redes, para la web se va a utilizar las herramientas de Google analytics y para la folletería y la cartelera en la vía pública la cantidad de personas que se arriman al salón a consultar sobre el gimnasio, las actividades y los servicios. Por último, el mejor y más importante indicador será la cantidad de socios que se logren en los primeros tres meses de existencia del gimnasio.

Promoción durante el primer año de actividad

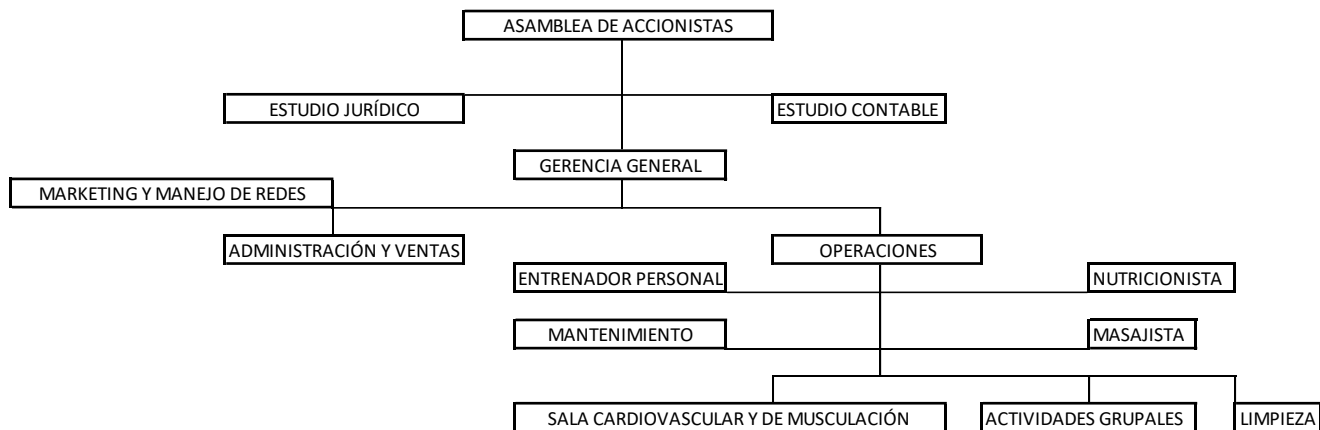
Una vez que el gimnasio ya esté operando se va a contar con una herramienta de difusión muy importante, quizás la más antigua pero que aún sigue teniendo vigencia, hablamos del “boca en boca”. Esta forma de promoción es personal y directa y se logra a través de la satisfacción de los colaboradores y de los socios. Todos aquellos socios que estén conforme con el gimnasio desde sus instalaciones, los servicios que brinda, el profesionalismo puesto en cada actividad y el trato amable del personal, van a contribuir a que recomienden el gimnasio a sus conocidos, familiares y amigos. Por otra parte, si los colaboradores se sienten a gusto en el lugar de trabajo van a ser embajadores del gimnasio y también lo recomendarán a conocidos, familiares y amigos.

2.6. Plan de organización y RRHH

Estructura organizativa, departamentalización, cadena de mando y funciones por departamento

Según Robbins y Coulter (2000) “la estructura organizacional es la distribución formal de los empleos dentro de una organización”.

En el caso de nuestro gimnasio, la estructura estará conformada de acuerdo al Organigrama que se expone a continuación:



Fuente: Elaboración propia

La asamblea de accionistas es el órgano supremo y el que toma las decisiones estratégicas y más importantes de la organización, se reunirá semanalmente desde la primera etapa, correspondiente a la construcción del edificio, tomando decisiones que tienen que ver con presupuesto, adaptaciones en los planos y en el diseño, surgimiento de imprevistos y demás.

Luego de la inauguración, continuará reuniéndose semanalmente hasta que se decida otra frecuencia de reunión, monitoreando la evolución del negocio y tomando decisiones estratégicas relacionadas con el mismo.

Como órganos asesores, tendremos por un lado un estudio jurídico, para el asesoramiento en temas de derecho civil, penal y laboral y por otro lado un estudio contable para la liquidación de impuestos, elaboración de informes para Bancos, liquidación de sueldos y asesoramiento en temas fiscales y afines, ambos serán independientes y se les pagará un honorario mensual.

Siguiendo el orden de la cadena de mando, encontramos a la gerencia general, que se encargará de tomar decisiones de tipo operativo que se dan en el día a día de las empresas.

Después del gerente general, tenemos una división en dos, por un lado, el departamento de Administración y ventas y por otro lado el departamento de operaciones, que a su vez estará dividido en Sala Cardiovascular y de musculación, actividades grupales y limpieza. A su vez, contaremos con estas áreas independientes: Entrenador personal, nutricionista, mantenimiento y masajista.

Otra área independiente será Marketing y manejo de redes sociales, se tercerizará esta parte contratando los servicios de una empresa y pagando un honorario mensual.

A continuación, se ampliará en la descripción de cada uno de los órganos o departamentos que conforman nuestra estructura.

Asamblea de accionistas

La asamblea de accionistas está compuesta por éstos, reunidos en las condiciones previstas por la ley y el estatuto. Es el órgano de decisión máximo en la empresa.

Existen tres tipos de asamblea: la ordinaria, la extraordinaria y la especial. La ordinaria debe realizarse todos los años dentro de los 180 días contados desde el cierre de ejercicio y sus competencias incluyen: aprobar los estados contables anuales (Estado de Situación Patrimonial y de Resultados) y el proyecto de distribución de utilidades, designar o remover administradores o directores, así como evaluar la responsabilidad de éstos, y por último, tomar cualquier medida relativa a la gestión de la sociedad que le compete resolver conforme a la ley y al estatuto.

La asamblea extraordinaria puede realizarse en cualquier momento, convocada por el administrador o por los accionistas que representen al menos un 20% del capital social. Las competencias de esta asamblea incluyen: modificar el contrato social, aumentar del capital social, reintegrar, rescatar, reembolsar capital, fusionar, transformar, disolver la sociedad y cualquier asunto que sea competencia de la asamblea y deba resolverse urgentemente.

Administrador / Gerencia General / CEO (Chief Executive Officer)

Es el cargo de máxima autoridad y máxima responsabilidad dentro de la organización, responde directamente a la asamblea de accionistas. Entre sus funciones, se encuentran la de planificar (definir objetivos, establecer estrategias para el logro de los mismos, y desarrollar planes para integrar y coordinar las actividades), organizar (acordar y estructurar el trabajo para cumplir con las metas de la empresa), dirigir (trabajar con personas, guiarlas y motivarlas hacia el logro de los objetivos) y controlar (monitorear y corregir el trabajo).

Estudio jurídico

Conformado por profesionales del derecho para brindar asesoramiento en temas jurídicos en áreas de derecho laboral, penal y comercial a cambio de un honorario mensual. Es un área independiente del Gimnasio y se comunica de forma directa con la gerencia general.

Estudio contable

Conformado por profesionales especializados en contabilidad e impuestos, brindan asesoramiento en temas contables, fiscales y administrativos. Es un área independiente del Gimnasio y se comunica de forma directa con la gerencia general.

Marketing y manejo de redes

Conformado por profesionales especializados en estos temas, se encargarán de la construcción y mantenimiento de la página web y del “Community Management”, o sea, el manejo de las redes sociales cobrando por sus servicios de forma mensual. Es un área independiente del Gimnasio y se comunica de forma directa con la gerencia general.

Administración y ventas

Es un departamento conformado por administrativos encargados de gestionar los ingresos, asesorar a los clientes en cuánto al costo de las membresías, informar sobre los servicios

que se brindan, dar recorridos por el gimnasio a los interesados, responder consultas telefónicas y por mail, entre otros.

Operaciones

Se trata de un cargo ocupado por un Profesor titulado en Educación Física del cuál dependen el área de “Sala cardiovascular y de musculación”, el área de “Actividades Grupales” y el área de “Limpieza”.

Sala cardiovascular y de musculación

Formado por instructores especializados en esta área. Responde directamente al encargado de operaciones.

Actividades grupales

Formado por los instructores de las clases grupales. Responde directamente al encargado de operaciones.

Limpieza

Formado por los auxiliares de limpieza. Responde directamente al encargado de operaciones.

Entrenador personal

Es un área independiente del Gimnasio formada por entrenadores personales a los que se les cobrará un porcentaje de sus ventas a cambio del uso de las instalaciones del gimnasio y la intermediación con los clientes. Se comunica directamente con el encargado de operaciones.

Masajista / Fisioterapeuta

Es un área independiente del Gimnasio formada por masajistas profesionales o fisioterapeutas titulados a los que se les cobrará un porcentaje de sus ventas a cambio del uso de los consultorios del gimnasio y la intermediación con los clientes. Se comunica directamente con el encargado de operaciones y coordina agendas junto con el área de administración y ventas.

Nutricionista

Es un área independiente del Gimnasio formada por nutricionistas titulados a los que se les cobrará un porcentaje de sus ventas a cambio del uso de los consultorios del gimnasio y la intermediación con los clientes. Se comunica directamente con el encargado de operaciones y coordina agendas junto con el área de administración y ventas.

Mantenimiento

Está conformado por los diversos profesionales independientes a los que se recurrirá ya sea de forma periódica como el técnico en soporte informática (frecuencia mensual), como de acuerdo a la necesidad en caso de electricistas, técnicos en reparación de aparatos y aire

acondicionado, sanitarios, pintores, etc. Se comunicarán directamente con el encargado de operaciones.

Descripción de puestos de trabajo y perfiles profesionales requeridos

Gerente General

Como se dijo anteriormente, sus funciones incluyen la de planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión de la empresa, lo que implica tomar decisiones de carácter estratégico y financiero y liderar y motivar a todo el personal de la empresa.

El perfil profesional requerido será un profesional universitario, Contador Público, Licenciado en Administración o similar, preferentemente con experiencia en cargos de similar responsabilidad.

En cuanto a las habilidades personales e interpersonales requeridas, se valorará la buena comunicación, el saber escuchar, la autenticidad, la responsabilidad, el espíritu de equipo, el respeto y la tolerancia, la buena disposición para trabajar y para aportar soluciones, la flexibilidad, la empatía, el liderazgo, la facilidad de palabra, la confianza en sí mismo, la creatividad y la gestión del tiempo.

Es fundamental que sea una persona íntegra que logre el respeto de sus subalternos y logre motivarlos y estimularlos en la apropiación de los valores de la empresa, en especial, la excelencia en el servicio al cliente.

Administrativos / Recepcionistas

Se contratarán 2 administrativos que trabajarán en 2 horarios distintos para cubrir todo el horario en el que estará abierto el gimnasio: de 7 horas a 15 horas y de 15 a 23 horas.

Se encargarán de la inscripción de los socios, facturación, respuesta a consultas, tours por el gimnasio para posibles nuevos socios con la correspondiente muestra de folletos indicando precios, horarios de las actividades y promociones vigentes.

En cuanto al perfil profesional, se buscará estudiantes universitarios de las carreras de contador público, administración, comunicación, marketing, o estudiantes de cursos técnicos relacionados con la administración, ventas o marketing.

No será de exclusión que cuenten con experiencia previa en cargos similares, ya que se los capacitará en todas sus tareas a su ingreso, pero se valorará como habilidades personales e interpersonales la buena disposición para trabajar y aprender, la responsabilidad, la amabilidad y la simpatía.

Encargado de operaciones

Sus funciones tienen que ver con la coordinación y dirección del área de Sala Cardiovascular y de musculación, Actividades Grupales y del área de limpieza.

Entre sus funciones se incluirá: la supervisión de tanto los instructores de sala como los instructores de actividades grupales, controlando su asistencia y cumplimiento de horarios, proposición de capacitaciones para los mismos, así como la coordinación de las licencias de éstos. Ante ausencia de los instructores, se encargará de encontrar un suplente o de oficiar

de suplente si fuera necesario, por lo que deberá contar con un amplio abanico de actividades físicas que pueda ofrecer.

En cuanto al área de limpieza, también supervisará a los auxiliares, controlará asistencia, horarios y resultados, y se ocupará de encontrar suplentes cuando sea necesario.

Como se dijo anteriormente, para este cargo se necesita un Profesor de educación física titulado. El artículo 15 referente a responsabilidad profesional de la resolución número 2303/12 del 04/06/2012 de la Intendencia Municipal de Montevideo declara como obligación que los gimnasios cuenten con un licenciado o profesor de Educación Física con título expedido por los organismos oficiales.

Como habilidades personales e interpersonales, se valorará la responsabilidad, la buena comunicación, el espíritu de equipo, la capacidad para motivar, la amabilidad y la simpatía. El encargado de operaciones trabajará de lunes a sábado en el horario de 9 a 17 horas.

Instructores de actividades grupales

Para cada actividad ofrecida, se contará con un instructor especialista en dicha actividad.

Se exigirá para cada uno de los instructores, el título de instructor en fitness/entrenador personal/instructor de yoga/instructor de pilates, de al menos 9 meses de duración brindado por una institución reconocida.

Como habilidades personales e interpersonales, se valorará la responsabilidad, la buena comunicación, el espíritu de equipo, la capacidad para motivar, la amabilidad y la simpatía.

Para cubrir las actividades de yoga y pilates, se necesitarán 2 instructores de yoga-pilates. Uno cubrirá el horario de la mañana y otro el horario de la tarde.

Para cubrir las actividades de zumba, aeróbica y localizada, se necesitarán 3 instructores de fitness. Uno cubrirá el horario de la mañana del sábado y los otros dos cubrirán lunes, miércoles y viernes de tarde uno y el otro, martes y jueves de tarde.

Para cubrir las actividades de entrenamiento funcional, se necesitarán 4 instructores de fitness especializados en entrenamiento funcional. Dos cubrirán el horario de la mañana y los otros dos, el horario de la tarde, en días alternos.

Para cubrir las actividades de Spinning, se necesitarán 4 instructores de fitness especializados en Spinning. Dos cubrirán el horario de la mañana y los otros dos, el horario de la tarde, en días alternos.

Instructores de sala cardiovascular y de musculación

Se contará con dos instructores de sala cardiovascular y de musculación, uno para cubrir el horario de 7 a 15 horas y otro para cubrir el horario de las 15 a las 23 horas.

Se exigirá para cada uno de los instructores, el título de instructor de sala cardiovascular y de musculación de al menos 9 meses de duración brindado por una institución reconocida.

Como habilidades personales e interpersonales, se valorará la responsabilidad, la buena comunicación, el espíritu de equipo, la capacidad para motivar a los clientes y la simpatía.

Auxiliares de limpieza

Se contará con 4 auxiliares de limpieza, en principio, dos para el horario de 7 a 15 horas y los otros 2, de 15 a 23 horas.

Se evaluará si la cantidad de auxiliares es suficiente a medida que se evalúe el progreso del negocio.

Para el puesto, se exigirá como nivel mínimo de educación, haber terminado tercero de liceo y se valorarán la responsabilidad, la prolijidad, la buena disposición para trabajar, aprender y superarse, la buena organización, la amabilidad y la simpatía.

En principio, serán un total de 23 personas dependientes trabajando, pero se ajustará la cantidad en base a los requerimientos en el funcionamiento del gimnasio.

Puestos independientes

Masajistas / Fisioterapeutas

Se exigirá título universitario de licenciado en Fisioterapia en el caso del fisioterapeuta y curso de masajista profesional de al menos 9 meses de duración en el caso del masajista. Estos profesionales deberán contar con régimen de facturación independiente ya que no serán empleados del gimnasio. De todas formas, se controlará que cuenten con la capacitación exigida con el fin de mantener la buena imagen de la Empresa.

Entrenadores personales

Se exigirá título de entrenador personal de al menos 9 meses de duración, de una institución reconocida. Deberán contar con régimen de facturación independiente ya que no serán empleados del gimnasio. De todas formas, se controlará que cuenten con la capacitación exigida con el fin de mantener la buena imagen de la Empresa.

Nutricionistas

Se exigirá título universitario de licenciado en Nutrición. Estos profesionales deberán contar con régimen de facturación independiente ya que no serán empleados del gimnasio. De todas formas, se controlará que cuenten con la capacitación exigida con el fin de mantener la buena imagen de la Empresa.

Política de inserción y formación

Además de los títulos exigidos para la contratación, se contará con una política de capacitación inicial, llevada a cabo por el Profesor de Educación Física para la inserción laboral en el gimnasio.

A su vez, se estimulará la actualización constante en cada disciplina, la asistencia a congresos y a cursos, financiando parcial o totalmente los costos que éstos impliquen para los asistentes.

Política de retribuciones

El gimnasio pertenece al grupo 20, subgrupo 1 (Entidades Deportivas) del Consejo de salarios del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Este consejo establece semestralmente los salarios mínimos obligatorios para cada categoría.

Inicialmente, los salarios se establecerán de acuerdo dichos salarios mínimos según la categoría a la que pertenezcan los trabajadores designados para cada puesto.

A medida que evolucione el negocio, se irá evaluando el desempeño de cada persona y se brindarán aumentos o premios a aquellos que lo ameriten, tomando en cuenta el aumento en las ventas y el presupuesto.

Salarios nominales mínimos para cada categoría vigentes al 01/07/2020:

Gerente general: Nivel 7 del Consejo de Salarios (Supervisor, Encargado de Secretaría, Analista) \$40.587 nominal mensual.

Auxiliares administrativos/recepcionistas: Nivel 2 del consejo de salarios (Auxiliar de 3era, cajero de 3era, Telefonista) \$24.584 nominal mensual.

Encargado de operaciones: Nivel 7 del Consejo de Salarios (Supervisor, Encargado de Secretaría, Analista) \$40.587 nominal mensual.

Instructores actividades grupales: idóneo - Nivel 2 - Docentes y entrenadores \$290,55 nominal por hora.

Instructores sala cardiovascular y de musculación: Nivel 4 del Consejo de Salarios (Oficiales, supervisor de cancha, etc.) \$29.462 nominal mensual.

Auxiliares de limpieza: Nivel 1 (Peón limpiador, mucama) \$23.933 nominal mensual.

2.7. Plan de inversión y financiamiento

A continuación, se detallan los costos de la inversión y los gastos para poner en funcionamiento el negocio.

Concepto	Monto USD con I.V.A.
Terreno	300.000
Construcción edificio e infraestructura	663.929
Cancha de fútbol 5	34.859
Mobiliario	3.296
Equipamiento sala cardio y musculación	199.460
Accesorios varios para actividades grupales	7.319
Equipamiento electrónico y similares	36.953
Gastos constitución	22.787
Campaña lanzamiento	10.782
Habilitación bomberos	1.220
Total inversión USD con I.V.A.	1.280.606

Fuente: Elaboración propia

La inversión total es de 1.280.606 dólares americanos.

Las fuentes de financiamiento serán con un aporte de capital de 300.000 dólares americanos y un préstamo bancario de un banco privado de 1.000.000 de dólares americanos. La financiación bancaria es a 5 años a una tasa de 6% efectiva anual en unidades indexadas (UI). En el siguiente cuadro se muestra el cuadro de amortización del préstamo en UI:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Intereses	0	528.053	434.081	334.619	229.348	117.928
Capital	0	1.608.825	1.702.798	1.802.259	1.907.530	2.018.950
Principal	9.040.363	7.431.538	5.728.740	3.926.481	2.018.950	0
Cuotas	0	2.136.878	2.136.878	2.136.878	2.136.878	2.136.878

Fuente: Elaboración propia

3. EL NEGOCIO EN FUNCIONAMIENTO

- Plan de ventas
- Estimación de costos operativos fijos y variables

3.1. Plan de ventas

Para realizar el plan de ventas se va a ser una previsión teniendo en cuenta un escenario realista y conservador. A continuación, se presenta en una tabla con la previsión de ventas (I.V.A. incluido) para los 5 primeros años del gimnasio:

Año	1			2			3		
	Producto-Servicio	Cantidad	Importe	Ventas	Cantidad	Importe	Total	Cantidad	Importe
Matrícula	300	1.500	450.000	200	1.700	340.000	130	1.820	236.600
Pase libre mensual	260	2.800	8.736.000	330	3.000	11.880.000	360	3.200	13.824.000
Pase libre semestral	60	15.000	1.800.000	70	15.900	2.226.000	85	16.800	2.856.000
Pase libre anual	40	27.600	1.104.000	50	29.400	1.470.000	65	31.200	2.028.000
Sala de musculación (mensual)	240	2.200	6.336.000	300	2.350	8.460.000	340	2.500	10.200.000
Sala de musculación (semestral)	60	12.000	1.440.000	70	12.900	1.806.000	85	13.800	2.346.000
Sala de musculación (anual)	40	22.200	888.000	50	24.000	1.200.000	65	25.680	1.669.200
Cancha de fútbol 5	40	1.300	624.000	60	1.390	1.000.800	80	1.480	1.420.800
Nutricionista (4 veces al mes)	30	900	27.000	50	960	48.000	60	1.000	60.000
Nutricionista (2 veces al mes)	30	570	17.100	50	600	30.000	60	650	39.000
Personal trainer (8 clases)	25	1.200	30.000	30	1.250	37.500	40	1.350	54.000
Personal trainer (4 clases)	25	780	19.500	30	850	25.500	40	910	36.400
Otros ingresos	1	183.000	183.000	1	244.000	244.000	1	305.000	305.000
Socios / Ventas anuales \$ con I.V.A.	700	socios	21.654.600	870	socios	28.767.800	1.000	socios	35.075.000

Año	4			5		
	Producto-Servicio	Cantidad	Importe	Total	Cantidad	Importe
Matrícula	100	1.950	195.000	100	2.080	208.000
Pase libre mensual	360	3.400	14.688.000	360	3.600	15.552.000
Pase libre semestral	85	18.000	3.060.000	85	19.200	3.264.000
Pase libre anual	65	33.360	2.168.400	65	36.000	2.340.000
Sala de musculación (mensual)	340	2.650	10.812.000	340	2.800	11.424.000
Sala de musculación (semestral)	85	14.760	2.509.200	85	15.840	2.692.800
Sala de musculación (anual)	65	27.480	1.786.200	65	29.400	1.911.000
Cancha de fútbol 5	80	1.580	1.516.800	80	2.700	2.592.000
Nutricionista (4 veces al mes)	60	1.070	64.200	60	1.150	69.000
Nutricionista (2 veces al mes)	60	700	42.000	60	750	45.000
Personal trainer (8 clases)	40	1.450	58.000	40	1.550	62.000
Personal trainer (4 clases)	40	980	39.200	40	1.050	42.000
Otros ingresos	1	335.500	335.500	1	366.000	366.000
Socios / Ventas anuales \$ con I.V.A.	1.000	socios	37.274.500	1.000	socios	40.567.800

Fuente: Elaboración propia

Las ventas están anualizadas, en la primera columna de la tabla se detallan los productos y servicios. En la primera columna para cada año de previsión de ventas se especifican la cantidad de servicios o productos en unidades mensuales, en la segunda columna de cada año se puntualiza el importe por unidad de servicios o productos para cada unidad de

producto o servicio y por último se expone el importe total anual para cada producto o servicio. En la última fila de la tabla se menciona la cantidad de socios estimada para cada año y el importe total de ingresos estimados para cada año de productos o servicios. En otros ingresos se incluyen los ingresos provenientes de la venta de alimentos, bebidas, indumentaria, actividades extras, eventos, entre otros.

3.2. Estimación de costos operativos fijos y variables

Se detallan los costos operativos estimados anualizados sin I.V.A.:

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneraciones	4.883.040	5.224.853	5.590.592	5.981.934	6.400.669
Cargas sociales	373.020	399.131	427.071	456.966	488.953
Energía eléctrica	720.000	781.200	847.602	919.648	997.818
Consumo de agua	360.000	390.600	423.801	459.824	498.909
Comunicaciones y wifi	84.000	91.140	98.887	107.292	116.412
Gas natural	180.000	195.300	211.901	229.912	249.455
Alarma	30.000	32.550	35.317	38.319	41.576
Gastos generales de mantenimiento	72.000	78.120	84.760	91.965	99.782
Seguro combinado hurto incendio	150.504	163.297	177.177	192.237	208.577
Seguro accidente laboral	78.840	85.541	92.812	100.701	109.261
TV cable	33.600	36.456	39.555	42.917	46.565
Honorarios estudio jurídico	60.000	65.100	70.634	76.637	83.152
Honorarios estudio contable	180.000	195.300	211.901	229.912	249.455
Soporte técnico informático	36.000	39.060	42.380	45.982	49.891
Empresa terciarizada marketing	24.000	26.040	28.253	30.655	33.261
Merchandising	51.612	55.999	60.759	65.923	71.527
Gastos de papelería y limpieza	42.000	45.570	49.443	53.646	58.206
Varios / imprevistos	60.000	65.100	70.634	76.637	83.152
Gastos por inicio de actividad	1.249.246				
Total costos operativos \$ sin I.V.A.	8.667.862	7.970.357	8.563.478	9.201.109	9.886.620

Fuente: Elaboración propia

3.3. Estados financieros

Se detalla el Estado de resultados, el Estado de Situación Patrimonial y el Flujo de Fondos. En el Anexo 6 se expone el cuadro de Activo Fijo.

ESTADO DE RESULTADOS

Año	1	2	3	4	5
Ingresos operativos	17.599.672	23.380.164	28.500.000	30.277.869	32.952.295
Otros ingresos	150.000	200.000	250.000	275.000	300.000
Costo mercadería	-125.000	-166.667	-208.333	-229.167	-250.000
Remuneraciones	-4.883.040	-5.224.853	-5.590.592	-5.981.934	-6.400.669
Cargas sociales	-373.020	-399.131	-427.071	-456.966	-488.953
Gastos administración y ventas	-3.411.802	-2.346.373	-2.545.815	-2.762.209	-2.996.997
Gastos financieros	-6.320.797	-5.637.601	-4.715.248	-3.506.539	-1.956.278
Amortización	-1.505.170	-1.505.170	-1.505.170	-1.505.170	-1.505.170
Resultado antes de impuestos	1.130.843	8.300.368	13.757.771	16.110.885	19.654.228
Impuesto a la renta	-282.711	-2.075.092	-3.439.443	-4.027.721	-4.913.557
ICOSA	-18.938	-20.529	-22.254	-24.124	-26.152
Impuesto al patrimonio	-208.663	-318.143	-495.674	-677.976	-901.842
Resultados después impuestos	620.532	5.886.604	9.800.400	11.381.064	13.812.677

Fuente: Elaboración propia

ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL

Año	1	2	3	4	5
Banco	2.998.313	8.270.586	11.429.871	13.867.879	16.001.085
Terreno	12.780.000	12.780.000	12.780.000	12.780.000	12.780.000
Inmueble	24.400.308	24.400.308	24.400.308	24.400.308	24.400.308
Muebles y útiles	115.074	115.074	115.074	115.074	115.074
Equipamiento electrónico	1.290.343	1.290.343	1.290.343	1.290.343	1.290.343
Equipamiento sala de cardio y muscular	6.964.751	6.964.751	6.964.751	6.964.751	6.964.751
Equipamiento sala actividades grupales	255.566	255.566	255.566	255.566	255.566
Amort. Acum. Inmuebles	- 488.006	- 976.012	- 1.464.018	- 1.952.024	- 2.440.030
Amort. Acum. Muebles y útiles	- 11.507	- 23.014	- 34.521	- 46.028	- 57.535
Amort. Acum. Equipamiento electrónico	- 258.069	- 516.138	- 774.207	- 1.032.276	- 1.290.345
Amort. Acum. Equip. sala cardio y muscular	- 696.475	- 1.392.950	- 2.089.425	- 2.785.900	- 3.482.375
Amort. Acum. Equip. sala actividades grupales	- 51.113	- 102.226	- 153.339	- 204.452	- 255.565
I.V.A. Compras	-	-	-	-	-
I.V.A. a Favor	4.096.845	0	0	0	0
Total Activo	51.396.030	51.066.288	52.720.402	53.653.241	54.281.276
I.V.A. Ventas	-	-	-	-	-
Pasivo	-	-	-	-	-
Préstamo	43.701.191	35.561.844	25.723.067	13.954.764	- 0
Intereses a vencer	- 5.705.692	- 3.782.692	- 2.090.201	- 770.123	0
Total Pasivo	37.995.499	31.779.152	23.632.867	13.184.641	- 0
Capital	12.780.000	12.780.000	12.780.000	12.780.000	12.780.000
Resultado del ejercicio	620.531	5.886.604	9.800.400	11.381.064	13.812.677
Resultados acumulados		620.531	6.507.135	16.307.535	27.688.599
Total Patrimonio	13.400.531	19.287.135	29.087.535	40.468.599	54.281.276
Pasivo + Patrimonio	51.396.030	51.066.287	52.720.402	53.653.240	54.281.276

Fuente: Elaboración propia

FLUJO DE FONDOS

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<u>Ingresos</u>						
Ingresos operativos		21.471.600	28.523.800	34.770.000	36.939.000	40.201.800
Otros ingresos		183.000	244.000	305.000	335.500	366.000
Préstamo bancario	42.600.000					
Aporte de capital	12.780.000					
Total ingresos	55.380.000	21.654.600	28.767.800	35.075.000	37.274.500	40.567.800
<u>Egresos</u>						
Costo mercadería		-152.500	-203.333	-254.167	-279.583	-305.000
Sueldos		-5.256.060	-5.623.984	-6.017.663	-6.438.900	-6.889.622
Energía eléctrica		-878.400	-953.064	-1.034.074	-1.121.971	-1.217.338
Consumo de agua		-439.200	-476.532	-517.037	-560.985	-608.669
Comunicaciones y wifi		-102.480	-111.191	-120.642	-130.897	-142.023
Gas natural		-219.600	-238.266	-258.519	-280.493	-304.335
Alarma		-36.600	-39.711	-43.086	-46.749	-50.722
Gastos generales de mantenimiento		-87.840	-95.306	-103.407	-112.197	-121.734
Seguro combinado hurto incendio		-183.615	-199.222	-216.156	-234.529	-254.464
Seguro accidente laboral		-96.185	-104.361	-113.231	-122.856	-133.299
TV cable		-40.992	-44.476	-48.257	-52.359	-56.809
Honorarios estudio jurídico		-73.200	-79.422	-86.173	-93.498	-101.445
Honorarios estudio contable		-219.600	-238.266	-258.519	-280.493	-304.335
Soporte técnico informático		-43.920	-47.653	-51.704	-56.099	-60.867
Empresa terciarizada marketing		-29.280	-31.769	-34.469	-37.399	-40.578
Merchandising		-62.967	-68.319	-74.126	-80.427	-87.263
Gastos de papelería y limpieza		-51.240	-55.595	-60.321	-65.448	-71.011
Varios / imprevistos		-73.200	-79.422	-86.173	-93.498	-101.445
Gastos por inicio de actividad			0	0	0	0
Cuota préstamo		-10.925.298	-11.853.948	-12.861.534	-13.954.764	-15.140.919
Pago impuestos		-510.312	-2.413.764	-3.957.371	-4.729.821	-5.841.551
Pago I.V.A.			-537.922	-5.719.087	-6.063.528	-6.601.166
Total egresos		-19.482.488	-23.495.527	-31.915.715	-34.836.492	-38.434.595
<u>Desembolso inversión</u>						
Inversión inicial	-54.553.799					
Fujo de efectivo	826.201	2.998.313	8.270.586	11.429.871	13.867.880	16.001.085

4. CONCLUSIONES FINALES

El presente trabajo tuvo como objetivo principal evaluar la viabilidad de un plan de negocios para la apertura de un gimnasio en la zona de Carrasco Norte, en la ciudad de Montevideo.

Para realizar dicha evaluación llevamos a cabo un proceso que fue de menos a más y se fue complementando con diversas herramientas y técnicas que fuimos incorporando a medida que avanzábamos, en base a las necesidades del trabajo.

En el curso de este proceso, nos valimos tanto de información proporcionada por libros, reglamentaciones gubernamentales, páginas web, y demás, como también información proporcionada por consultas hechas a amigos, colegas, familiares profesionales y proveedores del negocio de la construcción y del equipamiento para gimnasios.

Nos quisimos centrar en realizar un diseño completo de este negocio, realizando una amplia descripción e investigación de todos aquellos elementos que pensamos debían ser tenidos en cuenta tanto en la planificación como en la implementación del mismo.

Para investigar sobre las preferencias del consumidor en los aspectos que nos interesaban, nos valimos de encuestas realizadas a una amplia cantidad de personas. Pudimos recopilar información útil para la determinación de las actividades y los horarios preferidos del público, así como del precio que éste está dispuesto a pagar para el uso de los servicios ofrecidos por un gimnasio.

Con esta información, pudimos determinar los horarios que vamos a ofrecer, y en base a éstos, determinar la cantidad de instructores necesarios para cubrirlos, lo que permitió determinar el costo en sueldos y en cargas sociales. Estos costos sumados constituyen el costo operativo de mayor peso, representando alrededor del 70% dentro del total de costos operativos.

En cuanto a la rentabilidad del negocio, por los análisis realizados, pudimos determinar que siempre y cuando se logre llegar a cierta cantidad de socios por año, se trata de un negocio rentable con una buena capacidad de recupero de la inversión, ya que, a partir del tercer año, los accionistas recuperan el desembolso que realizaron al inicio para la inversión.

A su vez, destacamos como positivo que los niveles de ventas proyectados permiten que el préstamo se pague sin generar problemas de liquidez que requieran aportes adicionales de capital social.

La estimación de cantidad de socios para el primer año, fue de 700, para el segundo año, de 870, para el tercer, cuarto y quinto año, de 1000. Esta cantidad, nos permite lograr una buena rentabilidad aún en el primer año de funcionamiento, la que va creciendo a medida que crece el número de socios.

Por dicho motivo, llegamos a la conclusión de que las acciones de Marketing son una gran herramienta que puede contribuir de forma positiva a la captación y fidelización de los socios, es fundamental que se concentren los esfuerzos en una fuerte campaña de lanzamiento, así como también en la fidelización de los socios.

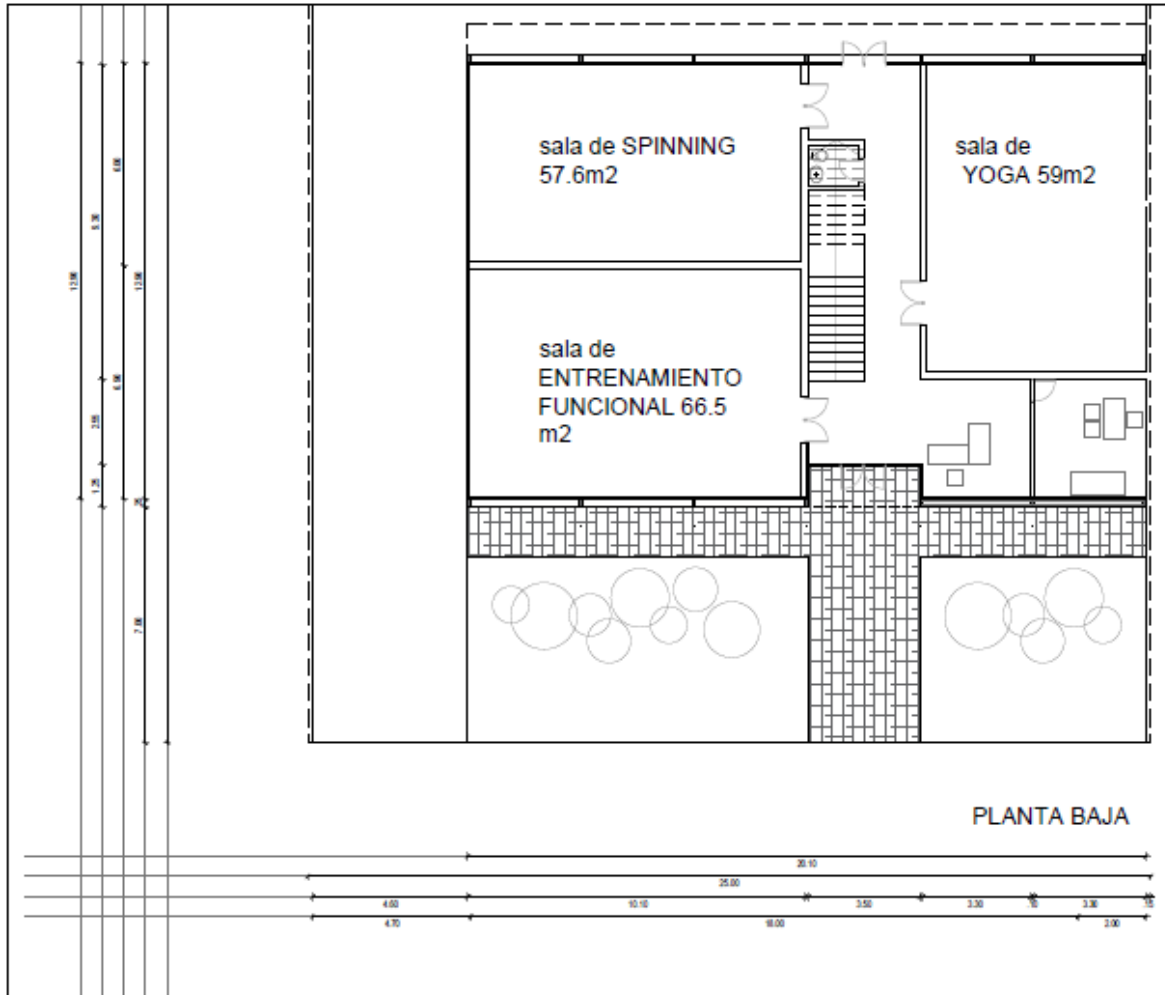
Como complemento de estas acciones, es fundamental que se apunte a ofrecer un servicio de excelencia para nuestros clientes, ofreciendo instalaciones de primera, tanto en lo que tiene que

ver con el equipamiento como en la limpieza, brindar clases divertidas y actualizadas dadas por personal calificado y propiciar un ambiente donde el cliente se sienta cómodo, motivado y cuidado.

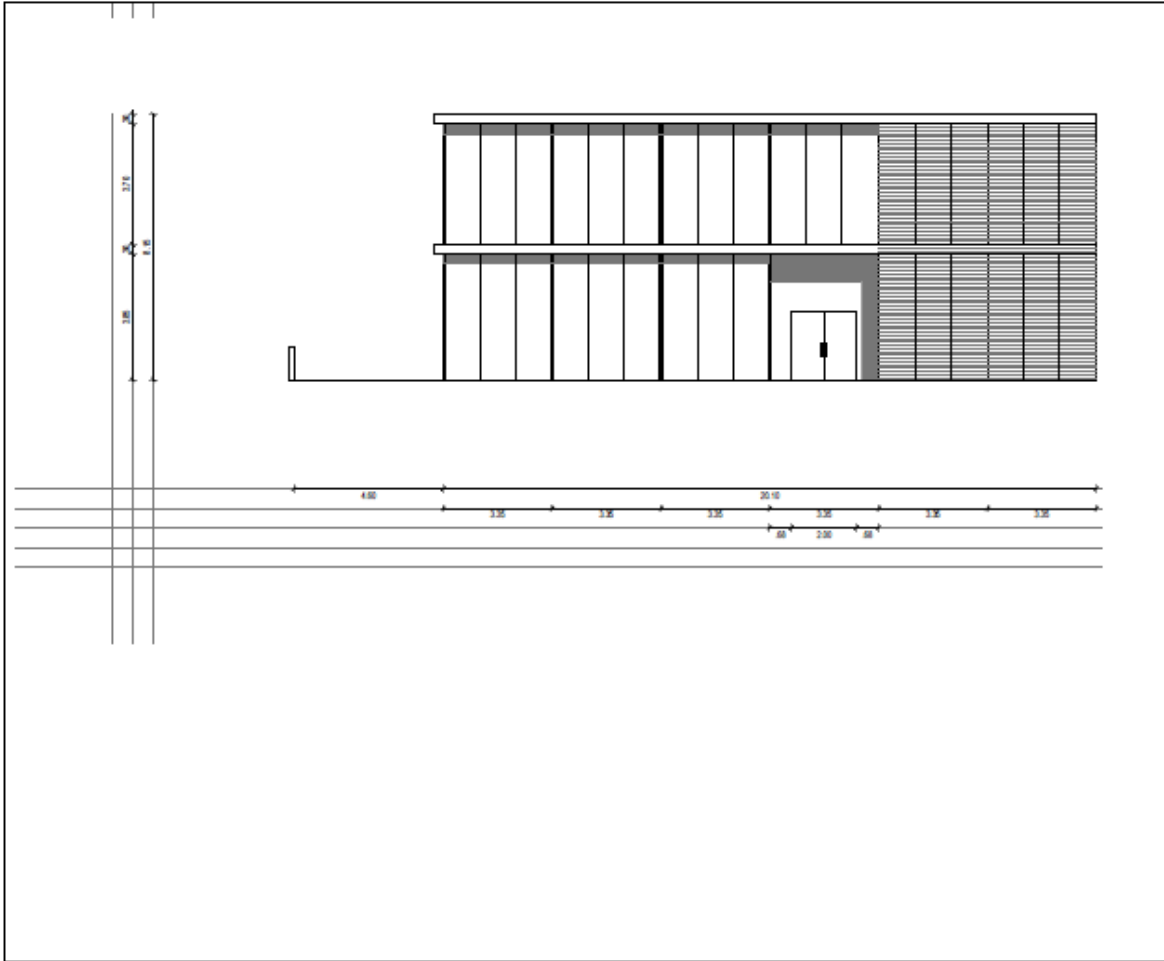
ANEXOS

Anexo 1

Planos del gimnasio



Planos tentativos del gimnasio. Fuente: Elaboración de arquitecto para este proyecto



Planos tentativos del gimnasio. Fuente: Elaboración de arquitecto para este proyecto

Anexo 2

Costo de constituir una Sociedad Anónima

Concepto	Costo en \$
Inscripción de documentos en Dirección General de Registros	2.530
Rúbrica de libros en Dirección General de Registros	3.795
Reserva de denominación en Auditoría Interna de la Nación, categoría 1:	1.264
Aprobación de estatutos en Auditoría Interna de la Nación, categoría 3	6.321
Publicación en el Diario Oficial	11.151
Impuesto a la Constitución de Sociedades Anónimas	37.875
Certificados	10.000
Honorarios escribano 5 % sobre el capital social	779.580
Aporte caja notarial (18,5 % sobre honorarios)	118.210
Total en \$ con I.V.A.	970.726

Anexo 3

Preguntas incluidas en la encuesta

1. Sexo
2. Edad
3. ¿En qué zona de Montevideo vive?
4. ¿Actualmente realiza algún tipo de actividad física?
5. Si realiza actualmente actividad física: ¿en qué horario la realiza generalmente? Si no realiza actividad física actualmente: ¿cuáles de estos horarios le sería más conveniente?
6. ¿Asiste actualmente a algún gimnasio o club?
7. En caso de no asistir a ningún gimnasio o club: ¿Cuáles son las razones por la cual no asiste?
8. De las siguientes actividades, ¿Cuáles cree usted que no pueden faltar?
9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por los servicios de un gimnasio?
10. ¿Cuánta distancia estaría dispuesto a trasladarse para asistir a un gimnasio?
11. ¿Utilizaría algunos de estos servicios complementarios en el gimnasio pagando un costo adicional? Marcar la/s opción/es que utilizaría?

Anexo 4

Preguntas incluidas en la Entrevista en profundidad

1. ¿Hace cuánto tiempo está en el mercado? ¿Qué puede decir respecto al sector en los últimos 10 años? ¿Nota un crecimiento en el sector? 2-
2. ¿Qué nos puede decir sobre ese crecimiento, se ha dado de forma sostenida o ha sido más fuerte en los últimos 5 años? Siéntase libre de expresarse...
3. ¿Piensa que el sector va a seguir creciendo en los próximos años? ¿Por qué?
4. ¿Qué piensa que es importante ofrecerles a los clientes? Por ejemplo: variedad de actividades, estar actualizados con las últimas tendencias, ofrecer instalaciones de actuales de buena calidad, etc...
5. ¿Cuáles piensa que son los motivos principales por los que las personas no acuden a un gimnasio o empiezan a ir y lo dejan al poco tiempo? ¿Qué hace usted para conservar a los clientes que ingresan y para captar nuevos clientes?
6. ¿Cuál piensa que es un rango de precios mensual que los clientes están dispuestos a pagar por los servicios de un gimnasio?
7. ¿Cuáles son las modalidades que prefieren los clientes al momento de elegir la contratación del servicio? Por ejemplo: pase libre mensual, por una cantidad de clases al mes, contratación semestral o anual de pase libre, otras.
8. ¿Cuáles son los requisitos legales a nivel gubernamental y departamental para instalar un gimnasio en Montevideo?
9. Viendo las nuevas tendencias tecnológicas en el sector a nivel mundial que se aceleraron en nuestro país con la llegada del COVID-19 ¿considera que es importante tener una APP del gimnasio para que las personas tengan la alternativa de ejercitarse en su casa?

Anexo 5

Horarios del Gimnasio

Horarios	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
7:00	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	
8:00		Yoga		Yoga		
8:00	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	
9:00		Pilates		Pilates		
9:00	Spinning	Spinning	Spinning	Spinning	Spinning	
10:00	Spinning	Spinning	Spinning	Spinning	Spinning	Zumba
11:00						Funcional
12:00						
13:00						
14:00						
15:00						
16:00						
17:30	Localizada	Localizada	Localizada	Localizada	Localizada	
18:30		Yoga		Yoga		
18:30	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	
19:30		Pilates		Pilates		
19:30	Spinning	Spinning	Spinning	Spinning	Spinning	
19:30	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	
20:30	Zumba	Zumba	Zumba	Zumba	Zumba	
20:30	Spinning	Spinning	Spinning	Spinning	Spinning	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6

Cuadro de Activo Fijo

Rubro	Valores al inicio	Vida útil años	% Amortización anual	Amortización anual
Terreno	12.780.000		0%	0
Inmueble	24.400.308	50	2%	488.006
Muebles y útiles	115.074	10	10%	11.507
Equipamiento electrónico	1.290.343	5	20%	258.069
Equipamiento sala cardio y musculación	6.964.751	10	10%	696.475
Equipamiento para actividades grupales	255.566	5	20%	51.113
Total	45.806.041			1.505.170

Fuente: Elaboración propia

BIBLIOGRAFIA Y FUENTES DE INFORMACION

- Artículo del Diario “El Observador” (2016). *Productos orgánicos: sustentables y saludables*, [en línea], Recuperado de: <https://www.elobservador.com.uy/nota/productos-organicos-sustentables-y-saludables-2016925500#:~:text=La%20producci%C3%B3n%20y%20el%20consumo,es%20algo%20nuevo%20en%20Uruguay.&text=En%20Uruguay%2C%20la%20producci%C3%B3n%20de,la%20apicultura%20y%20a%20la%20ganader%C3%ADa.>
- Artículo del Diario “El País” (2016). *Los uruguayos y la actividad física*, [en línea], Recuperado de: <https://www.elpais.com.uy/informacion/admite-deporte.html>
- Bravo Fuentes, A. (2018). *Plan de Negocio Health-Fit Chinchón* (Trabajo de fin de grado para la obtención del título de Graduado en tecnología en ingeniería en tecnología industriales, Universidad Politécnica de Madrid). Recuperado de: http://oa.upm.es/50347/1/TFG_ALEJANDRO_BRAVO_FUENTES.pdf
- Cendoya, César (2000), *Contabilidad y Sociedades Comerciales*.
- Equipos Consultores (2017). *Estudio sobre actividad física y hábitos deportivos de los montevideanos*, [en línea], Recuperado de: <https://montevideo.gub.uy/sites/default/files/biblioteca/presentaciondeportesyactividadfisica-dic17im.pdf>
- Intendencia Municipal de Montevideo (2012). *Resolución N°2303/12*, [en línea], Recuperado de: <http://www.montevideo.gub.uy/asl/sistemas/Gestar/resoluci.nsf/678a9bb12579e33d03256f000044a0e3/b94ed0bed545b57383257a1e004cb4e8?OpenDocument>
- Kotler, P., Amstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing*

- Mazzoli, S. (2018). *Cómo crear una campaña de comunicación en 8 pasos*, [en línea], Recuperado de: <https://www.silviamazzoli.com/como-crear-una-campana-de-comunicacion-en-8-pasos/>
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2020), *Consejo de Salarios Grupo 20, Subgrupo 1, Entidades Deportivas, Ajuste Julio 2020*, [en línea], Recuperado de: <https://www.gub.uy/ministerio-trabajo-seguridad-social/politicas-y-gestion/ajuste-julio-2020-41>
- Organización Mundial de la Salud (2018). *Actividad física – Datos y cifras*, [en línea], Recuperado de: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/physical-activity>
- Parada, P. (2013). *Análisis PESTEL*.
- Robbins, S.P., Coulter, M. (2010). *Administración*.