



Graduate School of Business
Máster en Dirección de Empresas

**Tesis para optar al grado de Máster de la Universidad de
Palermo en Dirección de Empresas**

***PLAN DE NEGOCIOS PARA LA INSTALACION DE UNA CAFETERIA
EN UN GIMNASIO DE BUENOS AIRES, ARGENTINA***

Tesista: Barrios Massó Víctor

Legajo: 85475

Director de Tesis: Jorge Almada

2017

Buenos Aires – Argentina

EVALUACIÓN DEL COMITÉ

RESUMEN DE LA TESIS

La investigación tiene como propósito diseñar un plan de negocios de una cafetería en un Gimnasio de Buenos Aires, Argentina.

Investigación enmarcada dentro de la modalidad documental analítica con un estudio de campo de carácter descriptivo para evaluar con evidencias la factibilidad de un bar en gimnasio On Fit para satisfacer las necesidades de alimentación e hidratación de sus usuarios.

Para la encuesta se utilizó una muestra probabilística a través de un muestreo aleatorio simple, compuesto específicamente por cien (100) usuarios activos del gimnasio, de un universo de dos mil quinientos (2500) socios; comprobando la disposición de compra del servicio y las características de la propuesta de valor requerida.

Se diseñó el plan de negocios, evaluado posteriormente confirmando su factibilidad técnica y operativa. Finalmente, el análisis financiero del proyecto comprobó la existencia de una oportunidad real de negocios.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN DE LA TESIS	III
TABLA DE CONTENIDOS.....	IV
TABLA DE FIGURAS	VIII
TABLA DE CUADROS	IX
TABLA DE GRÁFICOS	X
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO	6
1.1.- Herramientas teóricas	6
1.2.- Investigación de mercados.....	12
1.2.1- Tipo de investigación.....	13
1.2.2- Diseño de la investigación.....	15
1.2.3- Población.....	18
1.2.4- Muestra.....	19
1.2.5- Variable de medición	20
1.2.6- Técnicas e instrumentos de investigación	21
1.2.7- Objetivos de la investigación de mercado.....	23
1.2.8- Unidad de análisis.....	24
1.2.9- Técnicas de análisis	24
1.3.- Análisis DAFO o matriz FODA.....	25
1.4.- Las Fuerzas competitivas de Porter	28
1.5.- Comportamiento del consumidor.....	30
1.5.1.- Claves para lograr la confianza del consumidor.....	32

1.6.- Modelo de negocio de un gimnasio.....	33
1.7- Fidelización de clientes	36
1.8.- Estrategia de maximizar rentabilidad por metro cuadrado	36
1.9.- Análisis de los competidores.....	39
1.10.- Plan de negocios.....	40
1.11.- Estrategia de marketing	40
CAPITULO II.....	41
ALIMENTACIÓN Y EL DEPORTE	41
2.1.- Los Alimentos, la alimentación y la nutrición	41
2.2.- La Alimentación saludable	44
2.3.- El deporte y sus beneficios.....	46
2.4.- La alimentación y el deporte	48
2.5.- El estilo de vida fitness.....	50
CAPITULO III	55
INVESTIGACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADO	55
3.1.- Investigación de mercado	55
3.1.1.- Definición del problema de la investigación de mercado	55
3.1.2.- Objetivo general de la investigación de mercado del gimnasio On Fit.....	57
3.1.3.- Objetivos específicos de la investigación de mercado del gimnasio On Fit	57
3.1.4.-Necesidades de información.....	58

3.1.5.- Unidad de análisis de la Investigación de mercado del gimnasio On Fit.....	58
3.1.6.- Cuestionario.....	59
3.1.7.- Variables de medición.....	59
3.1.8- Tipo de estudio	60
3.1.9.- Método, técnica, instrumento	61
3.1.10.- Resultados de la investigación.....	63
3.1.11.- Análisis de los resultados	64
3.2.- Matriz de análisis FODA para la cafetería del gimnasio On Fit.....	87
3.3.- Análisis comparativo de gimnasios en Buenos Aires, Capital Federal	88
3.3.1- Competidores directos de la cafetería On Fit	93
3.4. Análisis de las cinco fuerzas de Porter para el gimnasio On Fit:	94
CAPÍTULO IV.....	100
PLAN DE NEGOCIOS PARA EL GIMNASIO ON FIT, BUENOS AIRES.....	100
4.1.- Objetivo general de la propuesta comercial	100
4.1.1.- Beneficios para el cliente	101
4.1.2.- Beneficios para los socios capitalistas	104
4.1.3.-Beneficio para los inversionistas	105
4.1.4. - Objetivos	105
4.2.- Estrategia de marketing	106
4.2.1.-Producto	106
4.2.2.- Precio	108

4.2.3.- Estrategia de distribución (Plaza)	109
4.2.4.- Estrategia de promoción.....	110
4.3.- Presupuesto	111
4.4.- Financiamiento	112
4.5.- Plan de crecimiento	112
CAPÍTULO V	115
PROPUESTA OPERATIVA	115
5.1- Proceso de producción	115
5.2- Proceso de compras	116
5.3- Conservación y almacenamiento	117
5.4 Control de inventario	117
CAPÍTULO VI	119
EVALUACIÓN FINANCIERA	119
5.1.- Sumario	119
5.2.- Requerimiento de capital	120
5.3.- Estimado de ventas	122
5.4.- Flujo de fondos	125
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	130
BIBLIOGRAFÍA	132
ANEXOS	136

TABLA DE FIGURAS

1 Figura: Matriz FODA. Albert S. Humphrey	25
2 Figura: Las cinco fuerzas de Porter. Fuente: Michael Porter (1979).....	27
3 Figura: Las cinco fuerzas de Porter aplicadas al Bar Saludable On fit. Fuente: Barrios (2016). Adaptación análisis de las cinco fuerzas de Porter de Michael Porter (1979).....	93
4 Figura: Lista de Precios del Cafetín. Fuente: Barrios (2016).....	102
5 Figura: Marca del Bar Saludable On Fit. Barrios (2017).....	106
6 Figura: Propuesta en planta alta. Imagen 1	122
7 Figura: Propuesta en planta alta. Imagen 2	122
8 Figura: Propuesta en planta baja. Imagen 1	123
9 Figura: Propuesta en planta baja. Imagen 2	123
10 Foto Competidor: Vitalcer	124
11 Foto Competidor: Farmacity	124
12 Foto Competidor: Kioskos	125
13 Foto Competidor: Fast Food	126

TABLA DE CUADROS

1 Cuadro: Canales de Distribución. Fuente: Osterwalder y Pigneur (2011).....	9
2 Cuadro: Análisis de Matriz FODA para el Gimnasio On Fit. Fuente: Barrios (2017). Adaptación Análisis FODA de Albert S. Humphrey.....	83
3 Cuadro: Lista de precios 2 Fuente: Barrios (2017).....	103
4 Cuadro: Proceso de producción - Fuente: Barrios (2017).	109
5 Cuadro: Evaluación Económica-Financiera. Fuente: Barrios (2017).....	111
6 Cuadro: Inversión Inicial. - Fuente: Barrios (2016).	112
7 Cuadro: Costos Fijos. - Fuente: Barrios (2016).	112
8 Cuadro: Margen de ganancia por producto:- Fuente: Barrios (2016).	113
9 Cuadro: Estimado de Visitas mensuales. - Fuente: Barrios (2016).....	113
10 Cuadro: Perfilamiento de clientes visitas/compras 1. - Fuente: Barrios (2016)...	114
11 Cuadro: Perfilamiento productos/ventas para ticket promedio- Fuente: Barrios (2016).....	114
12 Cuadro: Estimado de ventas mensuales. - Fuente: Barrios (2016).....	115
13 Cuadro: Perfilamiento de flujo de fondos. - Fuente: Barrios (2016).....	115
14 Cuadro: <i>Cash Flow</i> mensual. - Fuente: Barrios (2016).....	116
15 Cuadro: <i>Cash Flow</i> anual. - Fuente: Barrios.....	116
16 Cuadro: <i>Cash Flow</i> Punto de equilibrio.....	117

TABLA DE GRÁFICOS

1 Gráfico: Género de los Usuarios del Gimnasio - Fuente: Barrios (2016).	60
2 Gráfico: Edad de los Usuarios del Gimnasio - Fuente: Barrios (2016).....	61
3 Gráfico: Lugar de Residencia de los Usuarios - Fuente: Barrios (2016).....	62
4 Gráfico: Nivel de Estudios de los Usuarios del Gimnasio - Fuente: Barrios (2016).	63
5 Gráfico: Ocupación de los Usuarios del Gimnasio - Fuente: Barrios (2016).	65
6 Gráfico: Tiempo de Afiliación de los Usuarios en el Gimnasio - Fuente: Barrios (2016).....	66
7 Gráfico: Horario en que utilizan los socios el Gimnasio - Fuente: Barrios (2016)..	67
8 Gráfico: Asistencia de los Usuarios al Gimnasio - Fuente: Barrios (2016).....	69
9 Gráfico: Asistencia de los Usuarios del Gimnasio a Clases - Fuente: Barrios (2016).	70
10 Gráfico: Tiempo de Entrenamiento del Usuario - Fuente: Barrios (2016).	71
11 Gráfico: Régimen Dietético de los Usuarios - Fuente: Barrios (2016).....	72
12 Gráfico: Hidratación de los Usuarios - Fuente: Barrios (2016).	73
13 Gráfico: Motivación de los Usuarios del Gimnasio - Fuente: Barrios (2016).	74
14 Gráfico: Alimentación Previa al Ejercicio Físico de los Usuarios del Gimnasio - Fuente: Barrios (2016).	76
15 Gráfico: Alimentación posterior al Ejercicio Físico de los Usuarios en el Gimnasio - Fuente: Barrios (2016).....	77
16 Gráfico: Consumo de jugos naturales, frutas o verduras por los usuarios del Gimnasio - Fuente: Barrios (2016).	79

17 Gráfico: Instalación de un Bar en el Gimnasio On Fit para consumo de los socios de bebidas y alimentos - Fuente: Barrios (2016).....	80
18 Gráfico: Artículos a ofrecer a los usuarios del Bar en el Gimnasio On Fit - Fuente: Barrios (2016).....	81

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, se ha comprendido que la mejor forma de llevar una vida sana es armonizarla con una alimentación balanceada, ejercicio físico, el esparcimiento y un estilo de vida adecuado. ¹ Según estudios publicados por el diario Clarín en el 2016 la gente que hace ejercicio físico pasó en un año del 58 al 62%, lo que viene siendo una tendencia en aumento en los últimos años. “Gran parte de los encuestados se ejercita para estar “saludables” (49%), el 15% quiere “entretenerse” y el 13% lo hace “por razones estéticas”. En una línea similar, el 80% de la población considera “muy importante” hacer actividad física”.

Se reconoce así la influencia de la nutrición en la salud de todos los individuos y que esos requerimientos nutricionales variarán a medida que las necesidades del cuerpo de cada uno se modifica en las diversas épocas de su existencia. El término “vida saludable” lleva entonces implícito el de “nutrición”, y una nutrición apropiada es el parámetro fundamental para la vida, un elemento determinante del estilo de la salud y de ese estilo de vida que la persona práctica.

Muchas personas conscientes de la importancia de la actividad física y con la finalidad de mantener un bienestar general han adoptado el ejercicio como su rutina diaria, aprovechando los gimnasios alrededor del mundo esta necesidad para ofrecer

¹ Información obtenida del sitio web: https://www.clarin.com/sociedad/argentinos-vez-activos_0_S1VRZGVSe.html - Recuperado el 25/06/2017

sus servicios. ²En un artículo publicado en el diario la nación explica que la industria de los gimnasios ya cuenta con 7900 establecimientos en todo el país, al que asisten 2,8 millones de personas (6,4% de la población) y que arrojan una facturación de \$ 13.400 millones por año.

Todo ser humano posee un objetivo por el cual entrenar y dependiendo del mismo deberá llevar a cabo un tipo de alimentación determinada, antes y después del respectivo entrenamiento, lo que es clave si se desea obtener resultados positivos ya que, se le ofrecerá al cuerpo los nutrientes que necesita para su óptimo desarrollo.³ Entre los beneficios de una buena alimentación están prevenir lesiones musculares, reponer la energía perdida, mantener saludables los huesos, son algunos beneficios que recibe el organismo al consumir alimentos adecuados. Los Gimnasios también han entendido este requerimiento y son muchos a nivel mundial que ya ofrecen variados servicios de cafetería y restaurante que provea a sus asociados de comidas balanceadas que cubran la necesidad alimentaria acorde al tipo de entrenamiento que ha seleccionado previamente.

El Gimnasio On Fit, ubicado en La Argentina y el cual es objeto de estudio; no cuenta con instalaciones para brindar dicho servicio a sus clientes. Considerando que los

² Información obtenida del sitio web: <http://www.lanacion.com.ar/1923161-el-negocio-de-los-gimnasios-crece-y-embolsa-millones> - Recuperado el 25/06/2017

³ Información obtenida del sitio web: <http://www.elsalvador.com/vida/198198/alimentacion-crucial-en-la-practica-deportiva/> - Recuperado el 25/06/2017

usuarios suelen seguir un estilo de vida activo y acelerado, que muchas veces no le permite alimentarse sanamente y cumplir con los requerimientos nutricionales necesarios, se detectó una oportunidad interesante de evaluar que está basada en las siguientes premisas:

- Un gimnasio de alto nivel como lo es On Fit debe velar constantemente por la mejora en la calidad de servicio a sus clientes. Es necesario brindar a sus socios un espacio con el cual se sientan identificados y que les ayude a cumplir con sus objetivos, ajustándose así a los estándares ofrecidos en el mercado.

- El éxito de un gimnasio va de la mano con el éxito de sus usuarios en las metas que se propongan, en diversos estudios ha quedado demostrado que ⁴resulta más costoso para una empresa conseguir nuevos clientes que promover acciones calculadas para retener a los mismos. Es importante tener en cuenta que el servicio de acceso a opciones nutricionales adecuadas para el óptimo desarrollo físico, ayudarán a los socios a cumplir con sus metas y por tanto a estar motivados a renovar su vínculo con el gimnasio.

- Desde el punto de vista financiero este proyecto le generará al gimnasio ingresos por concepto de arrendamiento por el espacio utilizado. Adicionalmente el desarrollo del mismo le dará un valor agregado a la empresa.

⁴ Información obtenida del sitio web: <https://www.marketingdirecto.com/digital-general/social-media-marketing/traer-a-un-nuevo-cliente-cuesta-diez-veces-mas-que-mantener-su-fidelidad> - Recuperado el 25/06/2017

- En los modelos de negocio en el que el espacio es limitado y no suele ser viable realizarle ampliaciones, es importante sacar el máximo beneficio por metro cuadrado posible. Se realizó un análisis y se logró observar que aún hay espacios que se encuentran ociosos dentro de las instalaciones, dichos espacios pueden ser utilizados y no solamente generar ingresos por renta, sino que serviría para brindar un mejor servicio a los socios.

Todas estas premisas ayudaron a que se pudiera determinar el objetivo principal de esta tesis que es precisamente conocer el interés y viabilidad de la instalación de una cafetería dentro de un gimnasio en la ciudad de Buenos Aires. La tesis expuesta se presenta como una propuesta comercial que espera crear valor dentro de la organización y establecer una relación comercial de mutuo beneficio.

Objetivos

Objetivo General

El objetivo principal de esta tesis es diseñar un plan de negocios para la instalación de una cafetería en un Gimnasio de Buenos Aires, Argentina.

Objetivos Específicos

- Identificar las preferencias de los usuarios del gimnasio con respecto a los hábitos de entrenamiento y alimentación en conjunto.
- Describir una propuesta de valor cuya implantación permita proporcionar beneficios económicos a propietarios e inversionistas.

- Realizar la evaluación de económico financiero para determinar la viabilidad del proyecto en términos económicos

Hipótesis

El emprendimiento de una cafetería dentro del Gimnasio On Fit de la ciudad de Buenos Aires, Argentina, resulta viable económicamente a través de la realización de un plan de negocios.

Metodología

Con el propósito de alcanzar los objetivos de la investigación, se desarrolla un estudio donde se evalúa por una parte el perfil de los clientes potenciales y la adaptación de la oferta a sus necesidades y estilo de vida. Por otro lado se dimensionan la oferta y demás factores de la industria que condicionan el posible éxito del proyecto.

Los datos utilizados para el análisis son tanto cualitativos como cuantitativos, los principales son los siguientes:

- Análisis de fuentes secundarias para entendimiento general de la industria en Argentina
- Encuesta dirigida a potenciales clientes, aplicada en gimnasio ON FIT de la ciudad de Buenos Aires, Argentina.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

1.1.- Herramientas teóricas

Toda la industria del bienestar y de la condición física, buena forma o el llamado “*fitness*” está viviendo una excelente época que no sólo está generando gran confusión sino que ha tomado a muchos actores por sorpresa. Dentro de los principales factores del sector que han provocado que esta época sea excepcional se encuentran:

El exceso de oferta: Los clientes pueden comparar entre una gran cantidad de distintos establecimientos para el deporte o gimnasios antes de decidir por uno de ellos, por tanto, el gimnasio debe contar con marcados elementos diferenciadores que lo distingan por encima del resto.

La tecnología y el autoservicio: La finalidad es encontrar el equilibrio entre servicio y autoservicio ya que la correcta utilización de la tecnología le otorgara protagonismo al cliente y supondrá un ahorro de costos para la entidad.

Fusiones y crecimiento: Como consecuencia de la globalización y la internacionalización, los pequeños y medianos operadores están siendo absorbidos o se fusionan para lograr formar cadenas de gimnasios de mayor tamaño, los cuales son más potentes económicamente y elevan el valor de la marca.

Una de las principales herramientas que debe usar toda organización o entidad de trabajo para lograr el posicionamiento en el mercado, se refiere a un modelo de

negocios que permita determinar los elementos claves y de qué manera se relacionan entre sí. El modelo “*Business Model Canvas*”, El modelo de negocio, del lienzo o simplemente Canvas como es conocido, fue desarrollado por Osterwalder en el año 2004 y es definido como: “(...) el plano para una estrategia a implementar a través de las estructuras de la organización, sus procesos y sistemas” (Osterwalder y Pigneur, 2011, p.3).

Este modelo se refiere a un formato que contiene en una sola hoja todos elementos de la propuesta, que ayuda al desarrollo de la planificación y gestión estratégica de una empresa con la finalidad de obtener y describir nuevos modelos de negocio o también de justificar, fundamentar y documentar los ya existentes y así obtener un modelo óptimo lo cual agrega indiscutiblemente valor a cualquier idea de emprendimiento. El modelo de negocios es entonces el plano para una estrategia a implementar a través de las estructuras de la organización, sus procesos y sistemas.

El modelo del lienzo contiene nueve (9) módulos o elementos comunes que desarrollan la lógica de cómo una empresa pretende hacer dinero que deben estar incluidos en la respectiva representación gráfica de un negocio. Los nueve (9) bloques cubren las cuatro (4) áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. Estos módulos son:

1.- Segmentos de Mercados: Los clientes constituyen el elemento primordial de todo negocio y el bloque de segmentos de éstos define los diferentes grupos de personas u organizaciones a los que la Empresa desea satisfacer. Para que un modelo de negocios sea eficaz una empresa debe identificar qué clientes trata de servir y los grupos de

clientes de deben segmentar sobre la base de las necesidades y atributos de estos como una adecuada estrategia corporativa.

Los diferentes tipos de segmentos de clientes incluyen:

a) Mercado masivo: la organización muestra una amplia visión de los clientes potenciales los cuales tienen necesidades y problemas similares.

b) Nicho de mercado: se enfoca en mercados específicos y especializados según los requerimientos del mercado, es decir, las necesidades y características de sus clientes especializados.

c) Segmentos: La empresa aplica la segmentación adicional dentro de los segmentos de clientes existentes, con una o varias distinciones como el sexo, la edad y / o ingresos, entre otros.

d) Diversificado: Sirve a dos segmentos no relacionados o a múltiples segmentos de clientes con diferentes necesidades y características, con una proposición de valor totalmente diferente.

e) Plataforma múltiple o mercados multi-laterales: Para un buen funcionamiento del negocio algunas empresas servirán a dos o más segmentos de clientes interdependientes y ambos modelos deben hacer funcionar la plataforma.

2.- Propuesta de Valor: describe el paquete de productos y servicios que una empresa ofrece para satisfacer las necesidades de sus clientes y que crean valor para un

segmento de clientes específico. Según Osterwalder (2004), la propuesta de valor de una empresa es lo que la distingue de sus competidores y este valor es a través de diversos elementos como: novedad, rendimiento, el diseño, la marca, el precio, reducción de costos, accesibilidad y comodidad o facilidad de uso.

3.- Canales: Describen como la empresa se comunica con sus clientes para entregar una propuesta de valor y juegan un rol importante en la experiencia de este y sirven para: Elevar la percepción entre los clientes sobre los servicios y productos de la empresa; permitirles a los mismos la compra de productos y servicios específicos; entregarles una proposición de valor y proveerles de soporte post-compra. Una organización del tipo que sea puede llegar a sus clientes a través de canales propios directos e indirectos (como una fuerza de venta propia, vitrinas, catálogos o una página de internet), canales asociados (distribuidores) o una combinación de ambos.

1 Cuadro: Canales de Distribución.

Tipos de Canal			Fases del Canal				
Propio	Directo	Fuerzas de Venta	1. Percepción	2. Evaluación	3. Compra	4. Entrega	5. Pos-venta
		Asociado	Indirecto	Ventas por internet	¿Como evaluamos la percepcion acerca de los productos y servicios?	¿Como ayudamos a nuestros clientes a evaluar la proposición de valor de nuestra organización?	¿Como permitimos que nuestros clientes compren de manera especifica nuestros productos y servicios?
Tiendas Propias							
Tiendas asociadas							
		Mayoristas					

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2011).

4.- Relaciones con los clientes: Las empresas deben identificar el tipo de relación que desean establecer con sus segmentos de clientes o de mercado. Estas relaciones pueden variar y ser personales a automatizadas e incluyen:

a) Asistencia Personal sea durante las ventas, después de éstas, y/o en ambos momentos. Esa asistencia puede ser personal dedicado (con un representante de ventas asignado) o de tipo *self service* o interacción indirecta entre la empresa y los clientes, donde ésta (la organización) proporciona a los mismos todas las herramientas necesarias para que éstos se sirvan con efectividad.

b) Servicios Automatizados: Similar al auto-servicio pero de forma más personalizada, ya que identifica a los clientes individuales y sus preferencias.

c) Comunidades: La creación de una comunidad permite una interacción directa entre los diferentes clientes y la empresa, donde los problemas se resuelven entre los diferentes miembros.

d) Co-creación: Se crea una relación personal a través de la entrada directa del cliente en el resultado final de los productos y/o servicios de la empresa.

5.- Fuentes de ingresos: Representa el dinero que la empresa genera de cada segmento de mercado. Las fuentes de ingreso son de suma importancia y cada una puede tener un mecanismo de precios diferente. Un modelo de negocios puede involucrar dos tipos de diferentes de fuentes de ingreso: Ingresos de transacciones resultantes de pagos realizados por el cliente una vez o ingresos recurrentes resultantes de pagos

continuos para entregar una proposición de valor a los clientes o de proveer soporte posventa a éste. Cada fuente de ingreso puede tener un mecanismo de precio y el tipo de mecanismo escogido puede hacer una gran diferencia en términos de ingresos, fijos y dinámicos.

6.- Recursos clave: Le permiten a la empresa crear y ofertar una proposición de valor, alcanzar mercados, mantener relaciones con los segmentos de mercado y generar ingresos. Estos recursos podrían ser: humano, financiero, físico e intelectual.

7.- Actividades principales o claves: Las actividades claves dependen del tipo de modelo de negocios y son las más importantes en la ejecución de la propuesta de valor de una empresa.

8. Sociedades Claves: Se compone por la red de suplidores y socios que le dan funcionalidad a un modelo de negocios. Para optimizar las operaciones y reducir los riesgos de un modelo de negocio, la organización debe cultivar las relaciones comprador-proveedor para poder centrarse en su actividad principal y considerar alianzas empresariales complementarias. Pueden componerse de: Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras; competencia o alianzas estratégicas entre competidores; la asociación de Empresas para desarrollar nuevos negocios y las relaciones de comprador-suplidor para asegurar disponibilidad de materiales.

9.- Estructura de Costos: Los costos deben ser minimizados en todo modelo de negocio. Describe las consecuencias monetarias más importantes mientras opera bajo

diferentes modelos de negocio. Las estructuras de costos pueden tener las siguientes características:

- Costos fijos: Los costos se mantienen iguales sin cambios a través de diferentes aplicaciones y sin importar el volumen de productos o servicios.
- Costos Variables: Estos costos varían dependiendo de la cantidad de bienes o servicios producidos.
- Economías de escala: Ventaja en los costos cuando la producción aumenta.
- Economías de alcance: Los costos bajan debido a la incorporación de otros negocios que tienen una relación directa con el producto original. Operación de gran amplitud.

1.2.- Investigación de mercados

Es una potente herramienta necesaria para la recopilación sistémica de la información y posterior análisis de la misma, que se refiere a la empresa, al mercado de bienes y servicios, a los cambios en el entorno y las acciones de los consumidores y que servirán para la toma de decisiones dentro de lo que se refiere al nivel estratégico y operativo y especialmente enmarcado en el marketing.

La investigación de mercados permite que se genere un diagnóstico acerca de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de una organización que se basa en una serie de pasos referidos a la planeación y ejecución de forma sistemática que van desde la definición del problema, el diseño de la investigación, la recolección de datos, su análisis y la elaboración del reporte que refleje los resultados obtenidos.

1.2.1- Tipo de investigación

Atendiendo al grado de profundidad con que se aborda la investigación la misma es de tipo descriptiva-analítica-proyectiva; ya que, se buscó caracterizar los aspectos relacionados con la necesidad de cubrir las necesidades de los consumidores en la entidad de trabajo estudiada. Por ello, Hurtado, J. (2010), señala: “El análisis es un procesamiento reflexivo, lógico, cognitivo que implica abstraer pautas de relación internas de un evento, situación, fenómeno. La investigación analítica tiene como objetivo analizar un evento y comprenderlo en términos de sus aspectos menos evidentes” (p.225).

En correspondencia también a lo establecido por Hernández, Fernández y Baptista (2008), en cuanto que “la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (p.103).

Siendo entonces la investigación descriptiva según el manual de la Universidad nacional Abierta (UNA, 1992):

Aquella que trata de obtener información acerca del fenómeno o proceso, para describir sus implicaciones, sin interesarse mucho, en conocer el origen o causa de la situación. Fundamentalmente, está dirigida a dar una visión de cómo opera y cuáles son sus características (p. 54).

El objetivo primordial de la investigación de campo de carácter descriptivo consiste en indicar lo que es. Se interesa por las relaciones y prácticas existentes, los procesos que suceden o las tendencias que están desarrollándose. En la presente investigación

con la aplicación de los instrumentos respectivos se indicara lo encontrado dentro de la organización sin la manipulación de ninguna variable por el investigador.

El tipo de investigación hace referencia a la clase de estudio que será realizado. Es necesario describir de forma detallada cómo se resolverá el problema planteado.

Existen diferentes tipos de investigación de mercados pero se destacarán dos (2) de ellos para este caso en particular:

1.- La Investigación exploratoria o cualitativa, se realiza en el momento en que se tomarán las primeras decisiones empresariales buscando obtener información sobre los consumidores, preferencias, elecciones y evalúa la situación económica al que pertenecen; realizada a corto plazo y con poco uso de recursos. Entre los instrumentos cualitativos más utilizados se encuentran: Las entrevistas de profundidad, sesiones de grupo, observación, técnicas proyectivas, analogías y casos. Tiene una aproximación subjetiva y utiliza muestras de tamaños pequeños.

2.- Investigación concluyente o cuantitativa, que es más detallada realizando encuestas a grandes grupos con la finalidad de obtener estadísticas numéricas y de esa forma conseguir una solución real y puntual para que la empresa pueda tomar decisiones y fijar objetivos acordes a los resultados obtenidos. Es una metodología de investigación concluyente que evalúa condiciones establecidas y su propósito es principalmente hipotético-deductivo con una “visión desde fuera”, utilizando muestras de tamaños más significativos y determinación estadística. Entre los

instrumentos más utilizados en una investigación de mercados cuantitativa son: Las encuestas, monitorias por paneles y los experimentos de laboratorio y de campo.

Por otra parte, se realizó un análisis referente a las incidencias de la problemática encontrada sobre las actividades de la empresa en estudio, utilizando para el análisis escenarios diferentes. Lo anterior se enmarca según lo que establece Hurtado (2007) en cuanto a que los estudios analíticos-proyectivos buscan plantear respuestas y cambios a una situación, luego de haber descrito y analizado una realidad en particular, sin necesidad de llevar a la práctica la propuesta enunciada y/o formulada.

1.2.2- Diseño de la investigación

Para Arias (2006), la investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable” (p. 28). Arias (2006) señala que una Investigación Documental: “es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales, impresas, audiovisuales o electrónicas” (p.25). En este sentido la presente investigación abordó la recopilación, revisión, análisis e interpretación del material bibliográfico, documental, electrónico e información aportada por la Institución.

Documental que se refiere a:

El estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o

electrónicos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y, en general, en el pensamiento del autor (UPEL, 2006 p. 12),

En la investigación de tipo documental se estudian los problemas que se han planteado a nivel teórico a través de la revisión de documentos y el análisis de diferentes fenómenos históricos, sociológicos, pedagógicos, entre otros, mediante una revisión exhaustiva y sistemática de todo el material bibliográfico.

Así mismo, Ramírez (1999), menciona que está enmarcado en una investigación documental “cuando la fuente principal de información está integrada por documentos que representan la población y cuando el interés del investigador es analizarlos como hechos en sí mismos o como documentos que brindan información sobre otros hechos” (p.66).

El investigador realizó una revisión profunda de diverso material bibliográfico, antecedentes teóricos para entender los criterios relacionados con el tema a ser investigado.

Ahora, una vez que se ha obtenido la información, se debe aplicar la encuesta a los sujetos de estudio, lo que demarca que se esté en presencia de una investigación de campo, definida por Arias (2006): “Investigación de Campo: consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna” (p. 21), siendo obtenida la información de

manera directa sin alterar lo allí plasmado para que haya confiabilidad y veracidad de los datos aportados, manteniéndose así lo fehaciente de la información.

Fundamentada la investigación en un Informe de Proyecto de Acción según el Manual de Trabajos de Grado, de Especialización y Maestrías y tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006):

...Resultan de actividades de intervención, cambio e innovación en organizaciones y sobre situaciones reales, previamente, planificadas y ejecutadas por el estudiante bajo la supervisión del instituto. Están sustentados en los procesos de: análisis de situaciones y problemas reales conceptualización y formulación de soluciones; acción sobre la realidad; evaluación de resultados; reflexión y análisis de las experiencias; aportes consolidación de modelos teóricos o para la reformulación y enriquecimiento de estructuras organizativas, objetivos, programas, procesos, métodos, recursos o cualquier otro aspecto de la realidad (p. 23).

La modalidad de Proyecto Factible como también se denomina al Plan de Acción consiste en la elaboración de una propuesta, de un modelo operativo viable para solucionar problemas o requerimientos de las organizaciones o grupos sociales que puede estar referida a políticas, programas, tecnologías, métodos, planes o procesos; con apoyo en una investigación de campo, documental o un diseño que incluya ambas; como es el caso de la presente investigación. Se enmarca dentro de la modalidad de un proyecto factible apoyada en una investigación documental de tipo bibliográfico y con base en una investigación de carácter analítica con el objeto de obtener evidencia objetiva, que permita una mejor comprensión del problema, para

poder identificarlo, plantearlo, formularlo y definirlo de manera precisa; además de establecer las preguntas y los objetivos de información que conduce a una interpretación de los datos de fuentes primarias y secundarias desde una perspectiva más para, finalmente, conducir la investigación a la obtención de los objetivos planteados en una investigación de campo de carácter descriptivo.

1.2.3- Población

La población se refiere sobre quién o quienes se van a recolectar los datos dependiendo del tipo y diseño de la investigación así como el planteamiento del problema y los alcances del estudio. En cuanto a la población, se refiere a los individuos que participan en esta investigación, por tanto según Bisquerra (1999):

Es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común, la que se estudia y da origen a los datos de la investigación. Entonces, una población es el conjunto de todas las cosas que concuerdan con una serie determinada de especificaciones” (p. 125).

La población según Hernández, Fernández y Baptista (2003): “Es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 304). La población está determinada por la cantidad o la generalidad de los elementos que conforman un universo objeto de estudio.

Para Arias (2006): “La población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación” (p. 49).

Es así como un elemento o unidad poblacional se puede referir a naciones, grupos, edificios, animales; a elementos abstractos como habilidades, condiciones, o, a elementos físicos como individuos. Población se define entonces como la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común, la que se estudia y da origen a los datos de la investigación.

1.2.4- Muestra

Luego de definida la población se puede obtener un subconjunto de ella (muestra). Ahora bien, según Hernández, S. y otros (2003): La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población de interés” (p. 302). Es decir una fracción, parte o subconjunto de elementos que son de un conjunto. Definida según Arias (2006), como un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible.

Al respecto Hernández et al (2008) señalan que la muestra “es un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativa de dicha población” (p. 302). Es decir una fracción, parte o subconjunto de elementos que son de un conjunto. Definida según Arias (2006), como un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible.

Cuando no es posible medir cada uno de los individuos de una población se toma una muestra representativa de la misma.

1.2.5- Variable de medición

Se refiere a los instrumentos que serán utilizados para la medición y los cuales deben ser los correctos, es decir, indicar lo que interesa medir con facilidad y eficiencia, como señala Namakforoosh (2002), es necesario que dichos instrumentos consideren tres características principales: Validez, el grado en que la prueba mide lo que en realidad se quiere medir; Confiabilidad: la exactitud y precisión de los procedimientos de medición; y la Factibilidad, se refiere a los factores que determinan la posibilidad de realización. Solo de esa manera los instrumentos serán válidos para la realización de toda investigación.

En relación con la validez, expresa Hernández et al (2002, p: 18): “la validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. En este caso, los instrumentos de recolección de datos utilizados en la investigación de mercados, fueron validados por expertos en la materia y en cuanto a la confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos y, por ende de los resultados de la investigación puede entenderse como lo plantean Hernández et al (2003, p: 338) como “el grado en que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados”. Por lo cual, al ser aplicados a expertos claves la confiabilidad recae en el conocimiento que de ellos se puede derivar al ser quienes manejan de manera directa la información.

Para una investigación cuantitativa y según el objetivo propuesto debe medirse y determinarse si la persona encuestada es usuario o cliente que permitirá conocer con exactitud las necesidades respectivas de quienes hacen vida dentro de la entidad o empresa. También debe medirse la hora y frecuencia en la que asiste al gimnasio, que

permitirá determinar los horarios de servicios y la capacidad de consumo del potencial cliente del bar. Medir si el usuario tiene algún tipo de régimen o hace algún tipo de dieta, si consume frutas y verduras, sobre su hidratación durante la actividad física, qué come antes y después de asistir al centro deportivo, también ayudará a la determinación del nivel de consumo proyectado y especialmente de los productos que deben ofrecerse para la mayor satisfacción del cliente.

1.2.6- Técnicas e instrumentos de investigación

Técnica

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos conforman uno de los aspectos más relevantes del estudio, dado que los resultados que se obtengan estarán fundamentados en ellas. Al respecto Hurtado (2007) señala lo siguiente:

La selección de técnicas e instrumentos de recolección de datos implica determinar por cuales medios o procedimientos el investigador obtendrá la información necesaria para alcanzar los objetivos de la investigación. Los instrumentos dependen del tipo de evento u su diseño de basa en los indicios del evento (p. 170)

La técnica, dentro de la investigación de campo indica cómo se va a recoger la información y el instrumento señala cual información seleccionar. Al respecto Balestrini (2002), establece que la técnica de recolección de datos:

Trata de introducir en primer término, aquellas técnicas relacionadas con el análisis documental de las fuentes bibliográficas, pero que al mismo tiempo facilitará la redacción del trabajo escrito..., aquellas técnicas denominadas también vivas o de relaciones individuales o de grupos que se dedican a la observación de la realidad y como anteriormente se ha señalado, exigen respuestas directas de los sujetos estudiados, donde a partir de una muestra de individuos; representativa de un colectivo mucho más grande empleando procedimientos estandarizados, se interrogan a las personas en entrevistas orales o por escrito con el uso de encuestas, entrevistas, cuestionarios o las medidas de actitudes (p. 132).

Encuesta

En este sentido, se utilizó como técnica la encuesta y la observación directa, porque a través de ellos se puede percibir activamente la realidad del objeto de estudio, con el propósito de obtener los datos, los cuales sirvieron de punto de partida y referencia inicial para el desarrollo del tema. La encuesta es definida por Arias (2006) como: “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos o en relación con un tema en particular” (p.72). En esa búsqueda sistemática de información el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener y luego los reúne de forma individual para evaluar los datos agregados.

El instrumento para la recolección de la información fue el cuestionario que es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita en un formato que contiene

preguntas y el cual se denomina como auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado sin intervención del encuestador.

Cuestionario

El instrumento tipo cuestionario para Muñoz (1998):

Es donde se recaba información mediante cédulas con preguntas impresas, así el encuestado responde de acuerdo con su criterio y proporciona antecedentes útiles para el investigador. El cuestionario tiene la gran ventaja de poder recopilar información debido a que se aplica por medio de preguntas sencillas que no implican dificultad para emitir la respuesta (p.207).

La investigación se ha fundamentado en el análisis y la observación de la información la cual ha sido obtenida a través de diversas fuentes de información primarias que permitieron conocer los datos sobre la situación del gimnasio objeto de estudio y fuentes de información secundarias que permitió el análisis de todos los datos obtenidos previamente con el uso de diversas técnicas y herramientas como el modelo del lienzo, las cinco fuerzas de PORTER, la matriz DAFO o FODA y mapas del servicio.

1.2.7- Objetivos de la investigación de mercado

Una investigación de mercados tiene como objetivo fundamental proporcionar información útil para poder identificar y solucionar los diversos problemas de las entidades o empresas y permitir la toma de decisiones adecuadas.

1.2.8- Unidad de análisis

El marco metodológico tiene como propósito presentar los aspectos relacionados con el tipo y diseño de la investigación, las unidades de análisis (población y muestra) en las cuales se llevó a cabo el estudio; las técnicas, instrumentos y estrategias que utilizó el investigador para la obtención, validez, procesamiento y análisis de los datos, que permitirá diseñar un plan de negocios.

La unidad de estudio o unidad de análisis se refiere al contexto, las característica (s) o variable (s) que se desea investigar. Puede referirse a una persona, un grupo, un objeto u otro elemento que contengan los eventos a ser investigados: ¿Quiénes van a ser estudiados?

Según Hurtado (2010) “las unidades de estudio se deben definir de tal modo que a través de ellas se puedan dar una respuesta completa y no parcial a la interrogante de la investigación” (p.68).

1.2.9- Técnicas de análisis

Análisis descriptivo

Es la etapa del proceso de investigación donde se procede a organizar los datos que fueron recogidos con los instrumentos respectivos con la finalidad de explicar e interpretar las relaciones posibles entre las variables estudiadas. “Analizar significa establecer categorías, ordenar, manipular y resumir los datos” (Kerlinger, 1982, p. 96). El análisis para obtener conclusiones debe expresarse de forma clara y simple y con un razonamiento inductivo (de hechos particulares observados) y deductivo (con el uso de la lógica que se deriva de las premisas).

Los resultados de una investigación que se han basado en datos muestrales requieren de una aproximación al verdadero valor de la población (Zorrilla, 1994). De ser necesario se requiere del uso de tablas estadísticas, cuadros o gráficos para la comprensión de los datos colectados.

Análisis univariado

Se refiere al análisis de cada variable estudiada de forma individual, es decir, el análisis se basa en una sola variable a través de una tabla univariada y el análisis de las medidas de tendencia central de la variable pudiendo presentarse en función del número de casos o en términos porcentuales.

1.3.- Análisis DAFO o matriz FODA

Herramienta de análisis ideada por Kenneth Andrews y Roland Christensen para el estudio de una situación particular en una empresa o de un proyecto que consiste en examinar las características y variables internas y externas para luego tomar decisiones estratégicas a seguir en el mercado que permitan mejorar la situación actual en el futuro acorde con las metas formuladas dentro de la organización objeto de estudio. La sigla FODA es el acróstico de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas y en inglés se puede conseguir como: “*SWOT: Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*”. Señalan Thompson y Strickland (1985):

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la

competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno (p. 82).

Aspectos internos de la organización

Análisis de los diferentes elementos que forman parte del funcionamiento interno de la organización y en las que pueden actuarse de forma directa sobre ellas como parte de la planificación y dirección estratégica tales como las fortalezas como las debilidades consideradas como positivas:

Fortalezas: Comprenden las cualidades positivas, las capacidades especiales con que cuenta la empresa, producto, organización o individuo objeto de estudio o de análisis y que le permite tener prerrogativas frente a la competencia.

Oportunidades: Factores positivos, favorables, explotables y que permiten obtener ventajas competitivas.

Aspectos externos de la organización

Elementos del entorno como las oportunidades y las amenazas en las que solo se puede tener injerencia sobre ellas si se modifican los aspectos internos.

Debilidades: Aquellos factores, características y habilidades de las cuales se carecen y que provocan una posición desfavorable frente a la competencia que puede ocasionar inconvenientes en caso de no solventarse a tiempo.

Amenazas: Aquellas situaciones que provienen del entorno mediato o inmediato y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización ya que son factores negativos que no son tan fáciles de controlar.

Luego de aplicar la respectiva matriz FODA debe realizarse un cruce de resultados para posteriormente realizar una evaluación exhaustiva de los mismos y definir las vías más adecuadas para corregir y obtener respuestas adecuadas.

1 Figura: Matriz FODA.



Fuente Albert S. Humphrey (2005).

La aplicación del análisis ayudara a minimizar los errores dentro de la organización en análisis y a detectar a tiempo las líneas de acción a ser tomadas. En el caso de ésta investigación y el objetivo general planteado, el análisis FODA se consideró el más apropiado para el análisis de los resultados, el mismo se realizó y arrojó diversos valores que se muestran más adelante.

1.4.- Las Fuerzas competitivas de Porter

Consiste en un método de análisis de la sustentabilidad de un negocio, fue desarrollado por Michael Porter y es útil para determinar qué factores afectan la rentabilidad, cuáles determinan la utilidad de una entidad, un sector industrial, comercial o agroindustrial, ya sea por la variación de precios, costos e inversión; es decir, permite diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y solo controlando las referidas fuerzas puede lograrse el éxito y sobrevivir en el mismo.

Según lo reseña Thompson – Strickland en el libro *El Proceso de Dirección Estratégica* en el año 1985; para Porter existen cinco (5) diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa:

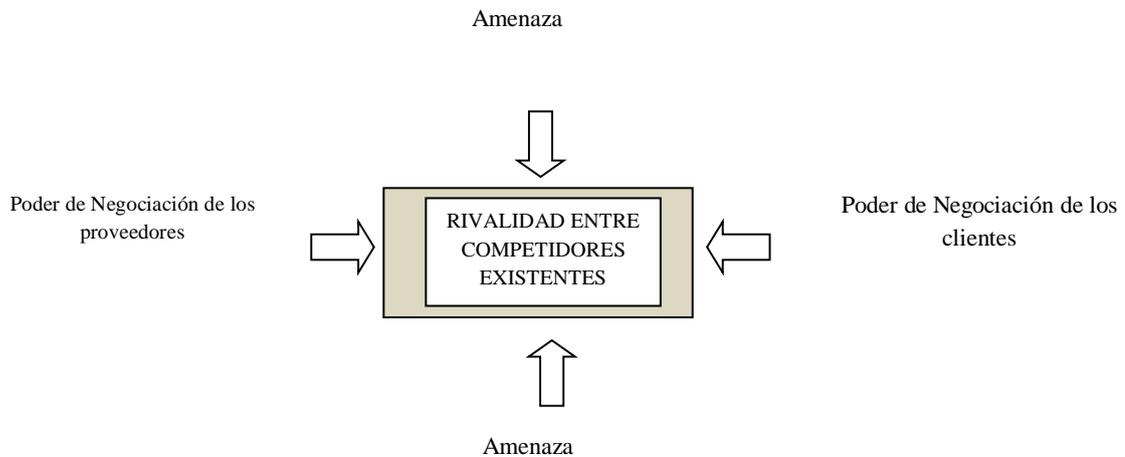
1. - La Amenaza de entrada de nuevos competidores: Los cuales pueden llegar derribando barreras con nuevos recursos para captar una porción del mercado.
- 2.- La rivalidad entre los competidores: Una empresa u organización para posicionarse debe estar en constante competencia en el mercado de uno o varios segmentos, con campañas publicitarias, guerra de precios, promociones de sus productos y competir contra aquellos que están bien posicionados no es tarea fácil.
- 3.- Poder de negociación de los proveedores: Si los proveedores están organizados de tal manera que puedan imponer las condiciones de precio y tamaño del pedido, dejara de ser atractivo ese segmento del mercado.

4. - Poder de negociación de los compradores. Si son los clientes los que se encuentran bien organizados; el producto no es único en el mercado sino tiene sustitutos, no tiene algo único que lo identifique y diferencie de los demás y tales sustituciones la consiguen los clientes a muy bajo costo, no será atractivo ese segmento. Complacer y fidelizar a los clientes en cuanto a calidad y servicios exige menos rango de utilidad para la empresa.

5.- Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales.

El modelo holístico ampliado de competitividad propuesto por Porter como herramienta de gestión permite realizar un análisis externo de cualquier industria, del entorno empresarial en términos de rentabilidad y del sector al que pertenece ese negocio o empresa, donde utilizando las fuerzas que lo componen y que se observan en el gráfico 2, podrán ayudar a determinar cuáles inciden en el funcionamiento interno de la empresa de forma directa, lo que le permitirá a On Fit planear sus estrategias e influir en sus resultados.

2 Figura: Las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Michael Porter (1979).

1.5.- Comportamiento del consumidor

Un consumidor es un agente económico con diversas necesidades, el cual consume bienes, productos o servicios disponibles en el mercado para su consumo. Un mercado de consumo está compuesto por: “todos los individuos y hogares que compran bienes y servicios para su consumo personal” (Kotler & Amstrong, 2003, p. 192). Ese mercado es invadido por diversos productos y las estrategias de marketing dirigen sus acciones precisamente hacia el consumidor para orientar e incitarle a la compra, estudia el proceso de toma de decisiones del consumidor y analiza todo el proceso de decisión de compra.

El comportamiento de compra del consumidor Según Arellano, R. (2003), es “aquella actividad interna o externa del individuo o grupo de individuos dirigida a la satisfacción de sus necesidades mediante la adquisición de bienes o servicios” (p. 13). Las actividades externas se refieren a la búsqueda de un determinado producto, la

compra y el transporte del mismo; mientras que las actividades internas tienen relación con el deseo de un producto, lealtad a la marca y el efecto psicológico de la publicidad.

Las investigaciones del mercado se centran en el análisis del proceso de compra por parte del consumidor para descubrir qué y cuánto compran, las razones que lo inducen a la compra y por qué lo hacen; es la famosa “caja negra del comprador” estimulada por las “cuatro P’s”: Producto, precio, plaza y promoción.

Para analizar las decisiones de compra del consumidor existen dos (2) modelos:

a) Económicos: Cuantitativos y basados en los supuestos de racionalidad en el que el consumidor se ve como maximizador de su utilidad.

b) Psicológicos: Se concentran en los procesos como motivación y reducción de las necesidades. Son procesos cualitativos centrados en factores sociológicos como la cultura, sociales y personales que influyen en el comportamiento del consumidor.

Los consumidores cada día son más conscientes de sus derechos los cuales comenzaron a ser reconocidos a partir de la segunda mitad del siglo XX, específicamente en la década de los 60, cuando movimientos de consumidores reclamaban normativas que les reconocieran sus derechos como el de ser informado, que se les respondieran por los productos defectuosos, peligrosos o de baja calidad. Luego La Carta Europea de Protección de los Consumidores se promulga en 1973.

En La Argentina, el Derecho del Consumidor se legisla por vez primera el 22 de septiembre de 1993 en la Ley Nacional de Defensa del Consumidor (Ley N° 24.240). Posteriormente se sancionó el artículo 42 de la Constitución Nacional Argentina (1994) sobre derechos de los consumidores siendo sancionadas en los últimos años las leyes provinciales del Consumidor de las provincias de Buenos Aires (2003) y San Juan (2006); todas las legislaciones con autoría o co-autoría del jurista Gabriel Stiglitz, presidente del Instituto Argentino de Derecho del Consumidor y quien es el máximo referente en materia de Defensa del Consumidor en Hispanoamérica. Todos estos antecedentes legislativos son base fundamental para comprender el comportamiento del consumidor argentino ya que ha sido el mismo que propulso la creación de la referida normativa.

1.5.1.- Claves para lograr la confianza del consumidor

1.- Accesibilidad:

Los consumidores necesitan acceder fácilmente a los productos y que las mismas satisfagan sus necesidades e inquietudes así como responder rápidamente sus mensajes y solucionar sus problemas. La atención en el cliente es esencial para lograr esa accesibilidad y confianza.

2.- Políticas de servicio justas y legales:

La política de servicios debe ser clara y estar enmarcada en valores y términos justos para el consumidor y no debe encubrirse ningún vicio o engaño bajo apariencia legal ni prometer servicios o productos que no pueden cumplirse.

3.- Reconocimiento de los errores:

La marca debe evitar cometer errores y quejas de parte de los consumidores, pero en caso de ocurrir deben resolverse en el menor tiempo posible; solo de esa manera se logra una relación de confianza con el consumidor, así tengan que tomarse decisiones incómodas para la marca.

4.- El Marketing:

Debe evitarse utilizar técnicas de marketing que no sean acordes con la moralidad y veracidad de la marca. Se debe evitar utilizar buscadores y redes sociales compradas para el posicionamiento que genere desconfianza en la marca.

5.- Credibilidad:

Los clientes generan confianza en las marcas serias y que se dedican a entender sus necesidades y retos. Al consumidor también le interesa obtener información sobre la industria y los retos propuestos ya que reflejaran y demostraran a los consumidores el interés en ellos y la intención de mejorar como marca.

6.- Muestra del capital humano:

Da a conocer a tus clientes las personas responsables del producto o servicio que se ofrece, bien sea de forma personal o con la utilización de redes sociales. Mostrar el lado humano de la empresa o negocio siempre generará la confianza del consumidor.

1.6.- Modelo de negocio de un gimnasio

La palabra gimnasio proviene de la forma latina "*Gymnasium*". En la antigua Grecia el gimnasio era el local en donde podía no solo ejercitarse físicamente sino servía para

cultivar la inteligencia. En la actualidad estos centros ofrecen además de las actividades comunes, otras enfocadas al relajamiento, de tal manera que el cliente alcance la salud física y mental. Cada vez son más los usuarios de los gimnasios que acuden a ellos para realizar diversas prácticas ya que se ha demostrado que el ejercicio físico además de mejorar la calidad de vida genera endorfinas con las cuales mejora el estado de ánimo de quienes lo practican. Si a esto se le suma una alimentación cuidada, se obtiene la combinación perfecta.

Determinar los perfiles sociológicos de los usuarios habituales de un gimnasio privado, según sus características demográficas como el sexo y la edad; las variables geográficas y aspectos socioeconómicos como el nivel de estudios, la ocupación y clase social así como la elaboración de un estudio de mercadeo para definir las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del producto es de gran utilidad para definir los objetivos comerciales así como medir los costos en que se incurre en las estrategias de mercadeo; permitirá conocer la viabilidad inicial del emprendimiento.

Una cafetería o café tiene puntos divergentes con un restaurant y con otros lugares para la alimentación ya que recibe generalmente un público mucho más variado y dispone también de mesas con sillas para que los clientes puedan permanecer mayor tiempo. En el caso de un modelo de negocio dentro de un gimnasio es distinto a un restaurant o café y la elaboración de un estudio de mercadeo para obtener y analizar información acerca de los clientes, el producto, precio, tipo de distribución, promociones, competidores y los proveedores, es indispensable.

Una vez definida la idea de negocios o al identificarse una necesidad insatisfecha en el mercado y posible clientes hay que determinar cómo llevarla a cabo de manera rentable y sustentable en el tiempo. Toda organización debe contar con una planeación estratégica, táctica y operativa con sus respectivos planes los cuales son una herramienta útil como guía operativa para aclarar sus metas, los objetivos propuestos y las actividades requeridas para la consecución de las mismas. Un plan de negocios conocido como *Business plan* o plan Empresarial, organiza las ideas y trayectoria de la empresa o negocio en tres (3) tiempos: pasado, presente y futuro: que reflejan las experiencias, el momento y la proyección de las metas y los objetivos.

Es necesaria la elaboración de un plan organizativo y administrativo que permita definir la estructura del negocio y plantear la estrategia del mismo. El plan operativo brindará la oportunidad de determinar lo referido al mejor manejo de los recursos, su optimización para generar valor al desarrollo del proyecto, lograr la eficacia y desarrollar un análisis económico-financiero que dará a conocer la rentabilidad y viabilidad del proyecto a realizar a mediano y largo plazo, a tomar correctas decisiones con el fin de obtener un ganar-ganar integral y ayuda a entender al empresario el mercado donde se desarrollará.

El plan de negocio debe presentar tres (3) aspectos con claridad: En dónde se encuentra la organización; a dónde pretende llegar y qué debe hacer para llegar a donde pretende.

En la presente investigación el plan de negocios se estructurará considerando las secciones indispensables para su correcta descripción, como: El resumen ejecutivo,

descripción del negocio, plan de mercadotecnia, plan financiero y un plan administrativo.

1.7- Fidelización de clientes

Las organizaciones especializadas deben adaptarse a los cambios del mercado ya que el consumidor es cada vez más exigente y selectivo a la hora de escoger la opción más adecuada, por ello el posicionamiento y las estrategias de captación y fidelización de clientes juegan un papel fundamental para lograr el equilibrio económico y financiero de estas organizaciones.

Para crear productividad y rentabilidad es importante enfocarse en un producto o servicio de gran calidad que les aporten un valor agregado y utilizar la tecnología como aliada para maximizar el potencial del negocio enfocando los esfuerzos en las actividades que realmente le están generando un valor, que permitan de forma efectiva alcanzar las metas estratégicas y además lograr que los usuarios sientan como suyas las instalaciones y la empresa en sí misma. Cada persona que repita una compra o el uso de un servicio lo hace porque está satisfecho con la empresa, esta persona puede en un futuro cercano ser un reverenciador y promotor lo cual conviene ya que se estarían obteniendo nuevos usuarios con un costo menor al uso de otros medios.

1.8.- Estrategia de maximizar rentabilidad por metro cuadrado

La rentabilidad es un indicador esencial al momento de realizar un análisis de la situación financiera y se compone de la proporción que existe entre los recursos que se invierten en la operación comparada con los beneficios y/o ganancias que se obtienen. Permite evaluar la calidad de la gestión administrativa de toda organización.

En primer lugar es necesario conocer a fondo el estado financiero de la empresa y el estado de cada uno de los indicadores clave con el fin de conocer en qué invertirá o ya se está invirtiendo.

Para lograr luego que la empresa alcance sus metas de manera efectiva, que su crecimiento sea acelerado pero controlado y especialmente para elevar el nivel de rentabilidad de la misma, se recomienda:

1.- Llevar un control de los gastos: Controlar los mismos se convertirán en el tiempo en ganancia. Se debe elaborar un estado de flujo de efectivo mensual para analizar los rubros en los que se está gastando más y en cuáles se pueden realizar ajustes que permitan ser más eficaces y eficientes dentro de la organización. Se debe implementar la práctica de elaborar un presupuesto: De esa manera se podrá monitorear de forma periódica los gastos y comprobar si se está siguiendo la política definida para cada uno de ellos.

2.- Incrementar los márgenes de ganancia: El margen se compone de la diferencia entre el precio del producto o servicio y el costo del mismo. Para aumentar el margen se puede: Aumentar los precios considerando el rango del mercado como límites mínimos y máximos; reducir los costos de los productos o servicios vendidos o realizar una mezcla de ambas opciones. Lo importante es analizar la situación y encontrar un equilibrio en el cual aumenten las ganancias sin sacrificar la cantidad de ventas debido a la insatisfacción de los clientes.

3.- Gestionar de manera eficiente el inventario: Es imprescindible gestionar y controlar el inventario para no generar costos innecesarios, tomar mejores decisiones, reducir costos al no cargar con excesos o faltantes de mercancía y por lo tanto ofrecer un mejor servicio a los clientes. Esta gestión se compone de tres (3) factores importantes:

- ¿Con qué frecuencia debe ser determinado el nivel de inventario para cada artículo?
- ¿Cuándo debe colocarse un pedido al proveedor?
- ¿Cuál es la cantidad óptima a ordenar?

4.- Analizar la rentabilidad de la cartera de clientes: Centrarse en el cliente, ser una empresa con enfoque en el servicio al cliente puede ser una ventaja importante y sustentable, ya que, conocer qué clientes son los que están generando más ganancias por medio de un análisis de rentabilidad actual se logrará identificar en qué clientes es conveniente invertir más esfuerzos, de esta manera conviene retenerlos y fidelizarlos. Obteniendo toda la información posible de cada cliente se podrá crear promociones y ofertas de productos y/o servicios que generarán más valor para el cliente actual.

5.- Aumentar las re-compras del producto y/o servicio: Cada nuevo cliente es un costo significativo para la empresa ya que se requiere hacer una inversión para buscarlos, calificarlos y atenderlos. Cada cliente actual con el que cuenta la empresa y que realiza una re-compra tiene un costo mucho menor y ofrece más ganancias, por lo tanto es más rentable.

Para crear rentabilidad es necesario entonces en el enfoque del producto o servicio de gran calidad para los clientes.

1.9.- Análisis de los competidores

Analizar los principales competidores de un negocio permitirá la mejor toma de decisiones y estrategias para competir con ellos. Recoger toda su información ayudará a medir las capacidades, los recursos, las estrategias, fortalezas como ventajas competitivas y conocer las debilidades, carencias y demás características de los actuales y potenciales competidores de una empresa sin importar lo pequeño o grandes que estos sean.

Saber dónde y con quién se compite permite identificar oportunidades de negocio y nichos de mercado quizá mal atendidos por la competencia así como a detectar elementos en los que el emprendedor puede diferenciarse.

Para recolectar esta información lo usual es utilizar la técnica de la observación, realizando visitas personales a los competidores con un guión de observación que contenga los aspectos convenientes según el mercado en el que se desea penetrar o competir, como: precios, clientes y su perfil, antigüedad, sistema de venta y distribución, dimensión y aspecto del local, horarios, proveedores, entre otros. Se puede realizar visitas a sus páginas web, determinar el radio de acción en la localidad; sin subestimar nunca a ningún competidor ya sea directo (los que ofrecen el mismo producto o servicio) ni a la competencia indirecta (los que venden u ofertan servicios alternativos).

1.10.- Plan de negocios

Un plan de negocios es un documento formal que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a la acción, en el que se incluyen en detalle los mecanismos necesarios para el logro de determinados resultados (objetivos y metas). Como instrumento de gestión, el plan de negocios permite visualizar como deben operar las distintas áreas del negocio o empresa, para que de manera conjunta y sinérgica se puedan aprovechar al máximo los recursos disponibles (Borello, 1994).

Weinbergen (2009), indica que los planes de negocios tienen esencialmente dos funciones: una que se puede llamar administrativa o interna y otra que es conocida como financiera o externa. En el caso de nuevas empresas, el desarrollo del plan de negocios se convierte en una herramienta de diseño, que parte de una idea inicial a la cual se le va dando forma y estructura para su puesta en marcha.

1.11.- Estrategia de marketing

Las estrategias de marketing o de mercadotecnia tienen por finalidad dar a conocer un nuevo producto, aumentar las ventas o lograr una mayor participación en el mercado y para una mejor gestión de estas se utilizan: estrategias para el producto, estrategias para el precio, estrategias para la plaza (o distribución), y estrategias para la promoción (o comunicación); elementos conocidos como las 4 Ps o la mezcla de marketing. Por tanto se presenta con la propuesta un Plan de Marketing que incluye los 4 elementos como estrategia de mercado:

CAPITULO II

ALIMENTACIÓN Y EL DEPORTE

2.1.- Los Alimentos, la alimentación y la nutrición

Los alimentos son todos aquellos productos de origen natural o industrial que consume el hombre para cubrir las necesidades fisiológicas del hambre a través de la alimentación la cual es necesaria para todo ser humano. La misma se concibe desde el punto de vista biológico como la ingestión de alimento por parte de los organismos para satisfacer sus necesidades alimenticias y conseguir la energía necesaria para su desarrollo. Cada sociedad y persona tiene su propia tipología de alimentación.

Según Aranceta citado por González (2001):

Es un acto voluntario que se lleva a cabo de manera consciente, la cual es una decisión libre del ser humano pero que se encuentra condicionada por muchos factores: sociales, culturales, biológicos, genéticos y, otros que se encuentran en la parte del inconsciente humano (p.7).

La “alimentación” y “nutrición” son conceptos distintos, siendo esta última la que se da a nivel celular producto de la primera que consiste en la acción de ingerir un alimento. La salud y el buen funcionamiento del organismo dependerán de esa nutrición y de la alimentación que tenga durante toda la vida el ser humano. Los nutrientes son sustancias que se encuentran dentro de los alimentos y que el cuerpo necesita para realizar diferentes funciones y mantener la salud. Es así como el

hombre toma del medio los alimentos necesarios para su dieta (alimentación) y luego se da dentro del organismo el proceso de utilización de los nutrientes que contienen los alimentos para realizar sus funciones y mantener su salud (nutrición). Una dieta pobre en nutrientes se asocia con mayores riesgos para la salud que pueden derivar en causar enfermedades e incluso la muerte.

Existen cinco (5) tipos de nutrientes llamados:

- Proteínas o Prótidos, biomoléculas que están formadas por cadenas lineales de aminoácidos y las cuales son necesarias para el crecimiento del organismo y reparar el daño en el cuerpo; estas se encuentran en las carnes, pescado, mariscos, crustáceos, huevos, leche, quesos, embutidos y granos.

- Las Grasas o Lípidos, son la fuente más concentrada de energía para el cuerpo y cerebro. Las grasas pueden ser saturadas, insaturadas y trans y protege a los mamíferos del frío y órganos como el corazón y los riñones. Se encuentran en las carnes rojas, piel del pollo, leche, mantequilla, queso, aceites vegetales, aguacate, aceitunas, en el maní, merey, pistacho, almendras y la nuez.

- Carbohidratos o Glúcidos, otorgan junto a las grasas la energía inmediata y estructural así como el calor que permite el movimiento de los seres humanos y el desarrollo de todas sus actividades diarias. Son de origen vegetal y se encuentran en los cereales: maíz, trigo, arroz, y sus productos (harinas, pastas) tubérculos o verduras: papa, ñame, apio, yuca, ocumo, batata; plátano; azúcar (blanca o morena),

miel y papelón, granos en todas sus presentaciones como arvejas, lentejas, garbanzos, frijoles, quinchonchos.

- Vitaminas, específicamente las vitaminas A, D, E, K, C, complejo B y el ácido Fólico que cumplen funciones esenciales para el organismo ya que contribuyen al proceso de transformación de energía favoreciendo el sistema de defensa del cuerpo contra las enfermedades. Se encuentran en casi todos los alimentos en especial en las frutas, hortalizas y alimentos de origen animal.

- Minerales, como el calcio, hierro, yodo y el zinc que participan en la formación de los tejidos del cuerpo, intervienen en el crecimiento, reproducción del ser humano, la función muscular, entre otros. Se encuentran principalmente en los alimentos de origen animal.

- Fibra, ayuda a expulsar las heces con facilidad, previene el cáncer de colon y reduce el colesterol en la sangre. Se encuentra en los alimentos de origen vegetal como hortalizas (zanahoria, tomates, lechugas, pepino), frutas (melón, patilla, naranja, manzana), granos (caraotas, arvejas, lentejas, frijoles), verduras (yuca, apio, ñaño, batata) y cereales integrales.

Partiendo de los nutrientes y la función que cumplen los mismos en el desarrollo de los seres humanos se obtiene la clasificación de los alimentos en tres (3) grandes grupos básicos:

-Alimentos reparadores: Contienen en mayor cantidad proteínas.

-Alimentos reguladores: Contienen en mayor cantidad vitaminas y minerales.

-Alimentos energéticos: Contienen en mayor cantidad carbohidratos y grasas.

2.2.- La Alimentación saludable

Los malos hábitos alimenticios han contribuido al aumento de obesidad en el mundo. Informes de la Organización Mundial de la Salud (OMS) en el año 2014 han determinado que más de 1.9 billones de adultos de 18 años en adelante, sufrían sobrepeso y de los cuales más de 600 millones eran obesos.⁵ (Loila XXI, 2015)

La Alimentación, siendo necesaria en todos los seres vivos, debe incorporar de forma equilibrada los nutrientes al organismo para ayudar al desarrollo de la vida y el cumplimiento de las distintas actividades cotidianas del ser humano, y es a lo que se conoce como “Buena Alimentación” o “Buena Nutrición” donde el cuerpo obtiene todos los nutrientes, vitaminas y minerales que necesita para funcionar y trabajar adecuadamente.

Las comidas deben ser planificadas para que las mismas sean ricas en nutrientes y bajas en calorías y esa adecuada nutrición es lo que mantendrá un cuerpo saludable y lleno de energía. Ahora bien, la necesidad de comer bien y de todo no debe confundirse con abusar en la ingesta de alimentos o de complementos nutricionales, debe tratarse de un equilibrio, de lograr conseguir una dieta balanceada ya que de lo contrario, situados en ambos extremos puede llegarse a un sobrepeso o una desnutrición.

⁵ Información obtenida del sitio web: <https://loiolaxxi.wordpress.com/2015/02/12/obesidad-y-sobrepeso-en-el-mundo-informe-oms/>, recuperado el 12/10/2016.

Diversas investigaciones han revelado que el cuerpo necesita para producir los compuestos que requiere diariamente de alimentos de tres (3) a cinco (5) veces al día y de ciento catorce (114) Nutrientes básicos al día dentro de los cuales se encuentran los macronutrientes (carbohidratos, proteínas, grasas), micronutrientes (vitaminas, minerales, aminoácidos); y otros que incluyen: fibras, hierbas y otros factores botánicos. (Martínez, 2014)

El cambio de hábitos y una actitud responsable frente a la alimentación saludable serán la garantía para evitar alguna de las enfermedades actuales como diabetes, migrañas, problemas hormonales, obesidad, infecciones, entre otras que se originan en su mayoría por los malos hábitos alimenticios.

Una dieta balanceada no solo puede ayudar a reducir o mantener el peso sino tiene mayores beneficios:

- Otorga vitalidad y la energía necesaria.
- Estimula el sistema inmunológico.
- Mejora el desempeño deportivo.
- Retrasa el proceso de envejecimiento.
- Ayuda a combatir el cansancio y la fatiga.
- Protege los dientes y mantiene sanas las encías.
- Mejora la habilidad de concentración y los posibles cambios de humor.
- Reduce el riesgo de contraer enfermedades graves como ataques al corazón, ciertos tipos de cáncer, diabetes, entre otras.

En el año 2004, la Organización Mundial de la Salud (OMS) propuso la Estrategia Mundial sobre Régimen Alimentario, Actividad Física y Salud que alienta a los gobiernos a formular y actualizar directrices nacionales en materia de alimentación⁶. La Conferencia Internacional sobre Nutrición II (CIN) se celebró en noviembre de 2014 en Roma, el lema fue “Mejor nutrición, mejor vida” y su objetivo: abordar problemas y retos globales sobre nutrición, proponer un marco flexible para tratar los retos nutricionales mundiales, e identificar prioridades para reforzar la cooperación internacional en materia de nutrición. (Guía Alimentaria para la población Argentina, 2016)

Todas las acciones gubernamentales contribuyen a un cambio de hábitos alimentarios específicamente en la población argentina que conllevan a mejorar su estado de salud y calidad de vida, a adaptar las metas alimentario-nutricionales establecidas para la población para siempre alentar a mejorar el perfil de hábitos y consumo de alimentos de la población.

2.3.- El deporte y sus beneficios

La palabra deporte proviene del latín “deportare” que significa traslado, transportar. Se define como la actividad física que se practica con finalidad recreativa, profesional o como medio para mejorar la salud. Según Antúñez, M. (2001): “Es una actividad física reglamentada, normalmente de carácter competitivo, que puede mejorar la

⁶ Información obtenida en el sitio web:

http://www.who.int/dietphysicalactivity/strategy/eb11344/strategy_spanish_web.pdf, recuperado el 12/10/2016.

condición física de quien lo practica y tiene propiedades que lo diferencian del juego”
(p. 3).

El ejercicio físico mejora la función mental, la imagen corporal, la rapidez y provee de una sensación de bienestar. Los programas de actividad física deben proporcionar relajación, resistencia, fortaleza muscular y flexibilidad a través de diversas experiencias que se promueven mediante la exploración, la práctica y la interiorización del esquema corporal. En contraposición a una vida ligada al deporte y la actividad física periódica se encuentra el sedentarismo físico, considerado como la carencia de actividad física de variada intensidad, costumbre que contribuye a una vulnerabilidad en la salud, sobre todo en lo que respecta a Enfermedades Cardiovasculares. Mal que ataca a la sociedad actual.

El ejercicio produce en general un efecto tranquilizante y sus beneficios son diversos:

- Sobre el corazón: Disminuye la frecuencia cardíaca de reposo y al momento de realizarse un esfuerzo aumenta la cantidad de sangre que expulsa el corazón en cada latido; estimula la circulación dentro del músculo cardíaco favoreciendo la "alimentación" del corazón.

- Sobre el sistema circulatorio: Aumenta la circulación en todos los músculos; reduce la presión arterial, disminuye la formación de coágulos dentro de las arterias lo que previene la aparición de infartos y de trombosis cerebrales; mejora el funcionamiento venoso evitando la aparición de varices.

- Sobre el metabolismo: Aumenta la capacidad de oxígeno que llega al organismo por la circulación; aumenta la actividad de las enzimas musculares; aumenta el consumo de grasas en momentos de actividad lo que contribuye a la pérdida de peso; colabora en la disminución del colesterol total, del colesterol LDL o malo y con aumento del colesterol HDL o bueno; mejora la tolerancia a la glucosa favoreciendo el tratamiento de la diabetes, incrementa la secreción y trabajo de diferentes hormonas que contribuyen a la mejoría de las funciones del organismo; mejora la respuesta inmunológica ante infecciones; fortalece estructuras (huesos, cartílagos, ligamentos, tendones) y mejora la función del sistema músculo esquelético contribuyendo efectivamente en la calidad de vida y grado de independencia; disminuye síntomas gástricos y el riesgo de cáncer de colon.

- Sobre los aspectos psicológicos: Aumenta la sensación de bienestar y disminuye el estrés mental; se produce liberación de endorfinas; disminuye el grado de agresividad, ira, ansiedad, angustia y depresión; disminuye la sensación de fatiga.

- Sobre el aparato locomotor: Aumenta la elasticidad muscular y articular; incrementa la fuerza y resistencia de los músculos; previene la aparición de osteoporosis; previene el deterioro muscular producido por los años; facilita los movimientos de la vida diaria; contribuye a la mayor independencia de las personas mayores; mejora el sueño.

2.4.- La alimentación y el deporte

Se suele vincular a la buena alimentación con los deportes, a una vida sana con la realización de ejercicios. Al adoptarse dietas equilibradas se acompañan de

actividades físicas, mientras que los desequilibrios alimenticios suelen relacionarse con una vida sedentaria y carente de ejercitación física. Si al hábito deportivo se le agrega una alimentación sana y equilibrada, los resultados para el organismo son más beneficiosos. La combinación de deporte y una dieta saludable ayuda a lograr esa sensación de bienestar y a eliminar la tensión y el estrés.

Al momento de adoptarse una actividad física extra se debe aumentar el consumo de alimentos ricos en hidratos de carbono como cereales: arroz, maíz, pan, pastas, galletas, patatas, legumbres, frutas y su zumo, para evitar fatiga al momento de agotarse las reservas. Respecto a las grasas, como existen grandes reservas no es preciso ingerir cantidades extras. Se hace necesario también mantener una hidratación adecuada ya que en caso de deshidratación, ésta influye negativamente en el rendimiento físico pudiendo ocasionar malestares generales en el organismo. No importa la disciplina física que se practique o el nivel de la misma, lo relevante es que la actividad física se realice con eficacia. La mayoría de los deportistas cuidan su alimentación y suelen tener mayor apetito que las personas sedentarias. La ingesta adicional de buenos alimentos implica nutrientes naturales de buena calidad y una cantidad correcta de vitaminas y minerales.

En los mensajes de las Guías alimentarias para la población Argentina (2016) conocida como GABA se presenta:

MENSAJE 1

Incorporar a diario alimentos de todos los grupos y realizar al menos 30 minutos de actividad física

1.-Realizar 4 comidas al día (desayuno, almuerzo, merienda y cena) incluir verduras, frutas, legumbres, cereales, leche, yogur o queso, huevos, carnes y aceites.

2. Realizar actividad física moderada continua o fraccionada todos los días para mantener una vida activa.

3. Comer tranquilo, en lo posible acompañado y moderar el tamaño de las porciones.

4. Elegir alimentos preparados en casa en lugar de procesados. 5. Mantener una vida activa, un peso adecuado y una alimentación saludable previene enfermedades. (p.28)

Indiscutiblemente existe una estrecha relación entre el factor alimentación y su utilización como fuente de energía durante la realización de ejercicio físico, especialmente el prolongado. La manera en la que se alimenta el deportista es clave para gozar de una excelente salud e implica tener conciencia sobre el papel que juega la triada *fitness* para lograr los objetivos propuestos: alimentación, ejercicio físico y la motivación.

2.5.- El estilo de vida fitness

Ser *fitness* o estar en buena forma es un estilo de vida que ha tenido gran acogida durante los últimos años en el mundo que encierra los aspectos ya mencionados ut supra como: entrenamiento físico, nutrición sana y un cambio de pensamiento sobre la

concepción del cuerpo. Ser *fitness* es una decisión y forma de vivir en la que la principal herramienta es el cuerpo y la mente el instrumento de cambio.

La industria de la salud y vida sana en Buenos Aires ha experimentado en los últimos años un crecimiento importante. Se asegura que más del 65% de la población de Capital Federal realiza algún tipo de actividad física semanal y aproximadamente un 45% se alimenta de manera saludable, siendo los hombres los más activos. (OMS, 2016) El Gobierno de la Ciudad también ha venido realizando acciones en pro de este nuevo estilo de vida y por ello ha creado diecinueve (19) estaciones saludables, ubicadas en plazas y espacios verdes de la capital bonaerense y la creación del proyecto “Mi Escuela Saludable” para el año 2016 que promueve un cambio en el desarrollo de hábitos y prácticas saludables para toda la comunidad escolar para prevenir, disminuir y revertir el avance del sobrepeso, la obesidad y ofrecerles más y mejores oportunidades.

Las GABA han adquirido un rol trascendental como herramienta técnica en avances del conocimiento científico nutricional con mensajes prácticos para promover en la población argentina una alimentación más saludable. En Argentina la Encuesta Nacional de Factores de Riesgo (ENFR) realizada en el año 2005 arrojó que un 34,5% de la población tenía Sobre Peso (SP) y un 14,6% (O) Obesidad. Es decir que el 49,1% de la población argentina presentaba exceso de peso. En 2009, según los datos de la 2° ENFR, la prevalencia aumentó al 35,5% para SP y al 18 % O, es decir, más de la mitad de la población (53,4%) tenía exceso de peso en algún grado. La 3° ENFR, en 2013, continuó mostrando la misma tendencia. (Guías alimentarias para la población Argentina, 2016, p.18)

A diferencia de una persona sedentaria la alimentación del deportista varía ya que éste tiene aumentadas las necesidades energéticas junto con un mayor gasto de energía; todo tiene que estar equilibrado con un buen control de la ingesta de todos los macronutrientes (hidratos de carbono, proteínas y grasas). En este caso los alimentos energéticos juegan un papel importante en la dieta: los que son ricos en hidratos de carbono aportan energía para afrontar el gasto energético que sucede al momento de realizarse ejercicio físico. Los alimentos que aportan esta energía son: pan, galletas, patatas, cereales, pasta, arroz, chocolate y frutos secos.

Ahora bien, la conducta alimenticia del ser humano es el resultado de las relaciones sinérgicas que existe entre los ambientes ecológicos, biológicos y socioculturales. El qué, cuándo y cómo comen los individuos se relaciona con aspectos emocionales, sociales y espirituales del alimento; comportándose el ser humano según sus gustos personales que ya tiene definidos y por la influencia de los hábitos que adquiere de la sociedad a la que pertenece y dentro de la cual se desarrolla. (Aranceta, 2001)

Las preferencias del cliente indiscutiblemente se determinarán por las características del producto: color, olor, aspecto, textura y sabor; pero otro condicionante será el conocimiento que tenga el cliente sobre el alimento y los requerimientos nutricionales que busca en el mismo. La oferta no puede dejar de tomar en consideración todos estos elementos y factores para el análisis de sus potenciales clientes que van de la mano con el servicio y las instalaciones, punto focal de atracción en la fidelización de los consumidores.

La gimnasia por su parte ha existido por más de 2000 años tomando mayor auge a inicios del siglo XIX, logrando la concepción moderna y siendo el momento en que se diseñaron las primeras versiones de los aparatos de ejercicios, creándose así la Federación Internacional de Gimnasia (FIG) en 1881, época en que el hombre se empezó a preocupar mucho más por su aspecto físico y mental para mantener el equilibrio interior y exterior basado en la vida saludable.

Los gimnasios son negocios que han ido en crecimiento en todos los países del mundo. Latinoamérica y específicamente La Argentina no escapa a esa realidad, teniendo ese sector cada día una demanda mayor convirtiéndose en grandes cadenas no solo a nivel nacional sino transformándose en renglón de exportación, pasando a ser verdaderos centros de deporte y de salud que ofrecen muchos servicios más allá del entrenamiento físico como los de estética, alimentación y demás productos y servicios alternativos y complementarios. Los centros deportivos o gimnasios se han convertido en una de las opciones favoritas de los argentinos para hacer ejercicio, debido a la inseguridad y a la falta de instalaciones deportivas en buen estado, lo que obliga a quienes buscan mejorar su condición física a inscribirse en estos, pero el mercado se encuentra en continuo cambio y evolución por lo que se hace necesario realizar un análisis multifactorial del proyecto que se desea poner en marcha con la finalidad de reducir el riesgo de la inversión y optimizar los beneficios.

En Argentina las pequeñas y medianas empresas (Pymes) son de suma importancia para la economía nacional y se consideran que: “son las protagonistas de la generación de empleo y transformación productiva” (Sela, 2016, p. 5) y se definen por las ventas anuales y según el tipo de empresa. Actualmente existen más de 850.000

Pymes que representan el 98% del total de las empresas en el país, 70% de los puestos de trabajo, 40% del promedio de ventas anuales y un 10% de las exportaciones. La mayoría de los gimnasios del país se sitúan dentro de la categoría de Pymes encontrándose las de servicios dentro la Resolución 11/2016 de la SEPyme, acorde al Clasificador Nacional de Actividades Económicas de AFIP con ganancias que van desde los \$ 2.500.000 a los \$ 180.000.000 anuales (Sela, 2016, p. 3).

La mayoría de las Pymes cierran por problemas para generar ventas y prospectar clientes, para llevar un buen canal de comunicación comercial con sus clientes y proveedores, acceso limitado a las fuentes de financiamiento, capacitación deficiente de los recursos humanos y ausencia de cultura de innovación, de proceso y desarrollo tecnológico.

CAPITULO III

INVESTIGACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Para cumplir con todas las fases necesarias para realizar el plan de negocios necesitamos una buena investigación de mercados para sentar las bases necesarias. Permitirá a la empresa obtener toda la información necesaria para definir las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas a los intereses que persigue así como cumplir con sus objetivos propuestos. Dentro de esas fases es necesario definir el problema de la investigación, se debe definir la unidad de análisis y de medición, los objetivos de la investigación así como la metodología y las técnicas e instrumentos para la recolección de los datos que sentará las bases para realizar la matriz de análisis respectiva como parte de esa investigación de mercados.

3.1.- Investigación de mercado

3.1.1.- Definición del problema de la investigación de mercado

El gimnasio On Fit es una Pyme posicionada en el mercado la cual visualiza seguir creciendo, generar mayores ventas y captar mayor cantidad de asociados. Por tal motivo necesita determinar la factibilidad de la creación de un espacio que cubra las necesidades básicas de hidratación y alimentación saludable de sus asociados.

Para conseguir el éxito en primer momento los propietarios y/o gerentes de un gimnasio deben concentrar sus esfuerzos en el mejoramiento del servicio y el acondicionamiento de sus instalaciones para lograr la satisfacción plena de sus usuarios; complementando la actividad básica del mismo con otros servicios como:

piscina, sauna, canchas de usos múltiples, prácticas de *aerobics*, *tae chi*, *bailoterapia*, *pilates*, *spinning*, sala de masajes, ventas de vitaminas y suplementos alimenticios, para fortalecer el rendimiento físico de los clientes y por supuesto debe contar con un buen servicio de cafetería.

La diversificación de ingreso obtenido por la venta de accesorios para la realización de las rutinas como gorras, ropa deportiva, pelotas, mancuernas, entre otros, es también importante de analizar. El horario es otro punto focal ya que tener el gimnasio abierto por al menos 12 horas y en horario de fines de semana aumenta el espectro para la captación de clientes potenciales. Por último las promociones especiales y el correcto uso de publicidad permitirán la captación pero lo más importante es conseguir la fidelización de los clientes ya que son estos últimos los que traerán al gimnasio mayor cantidad de usuarios gracias a las recomendaciones del centro deportivo.

En este estudio los sujetos investigados están representados por los socios del Gimnasio On Fit. Basado el estudio en una Investigación de Campo, porque los datos de interés se recogerán en forma directa de la realidad a fin de garantizar un mayor nivel de confianza en la obtención de la información para el desarrollo del tema. El nivel de investigación que se aplico es descriptivo ya que trata de informar acerca del problema objeto de estudio, haciendo en primer lugar una descripción y posteriormente el análisis del mismo.

En cuanto al diseño de la investigación, la misma es del tipo Proyecto Factible apoyada en una investigación de campo y en una investigación documental.

La población objeto de estudio de la investigación de mercados está representada por un total de dos mil quinientos (2500) socios del gimnasio On Fit.

En esta investigación se utilizó una muestra probabilística a través de un muestreo aleatorio simple, compuesto específicamente por cien (100) socios activos del gimnasio de una población de dos mil quinientos (2500) usuarios, que brinda suficiente información para determinar la viabilidad de la propuesta a ser diseñada.

Para esta investigación y en función de los objetivos propuestos así como el tipo de estudio, se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos: a) La revisión y análisis documental, y b) La encuesta a través del instrumento del cuestionario.

3.1.2.- Objetivo general de la investigación de mercado del gimnasio On Fit

Determinar la factibilidad de la creación de un bar dentro del gimnasio On Fit para satisfacer las necesidades de alimentación e hidratación de sus usuarios.

3.1.3.- Objetivos específicos de la investigación de mercado del gimnasio On Fit

- Un objetivo social: Identificar las necesidades del consumidor final o usuarios del Gimnasio referido al servicio de alimentación e hidratación.

- Un objetivo económico: Describir un plan de inversión y gastos en el mercado real o potencial que ayude a la toma de decisiones de la organización.

- Un objetivo administrativo: Formular una adecuada planeación, organización y control de los recursos y elementos de la empresa para lograr que el usuario pueda recibir el servicio correcto y en el tiempo oportuno.

3.1.4.-Necesidades de información

Para describir el producto de manera específica en primer lugar es necesario investigar los servicios ofrecidos por el centro deportivo referidos al entrenamiento físico individualizado y adecuado y las demás necesidades de los usuarios; debiendo indagarse sobre los demás centros de acondicionamiento físico que prestan servicios en la zona y que pueden ser competencia para On Fit.

Para instaurar el valor del servicio ofrecido deben compararse los servicios ofrecidos y el precio y además verificar si tiene o no un valor agregado que invite a los usuarios o clientes potenciales a inscribirse en el mismo; se debe determinar la cantidad de personas que asisten al gimnasio, la capacidad de atención que pueda cubrirse y analizar los medios publicitarios utilizados por los diferentes gimnasios.

En el caso objeto de estudio previamente se realizó análisis de la competencia directa e indirecta, del mercado, de sus precios y la capacidad de On Fit para cubrir los requerimientos de sus dos mil quinientos (2500) asociados actuales con proyección de poder aumentar su matrícula.

3.1.5.- Unidad de análisis de la Investigación de mercado del gimnasio On Fit

Es así como en la presente investigación de mercados la unidad de estudio está constituida por la empresa donde se desarrolla y recopila la información en su

totalidad, específicamente el Gimnasio On Fit ubicado en Lavalle 925 de la ciudad de Buenos Aires en La Argentina y por el grupo de usuarios que actualmente hacen vida en el centro deportivo objeto de estudio.

3.1.6.- Cuestionario

En la presente investigación el instrumento utilizado para la recolección de datos es el cuestionario el cual se presentó a cien (100) usuarios activos del gimnasio con un formato prediseñado por el encuestador el cual contenía dieciocho (18) preguntas en su totalidad para obtener información directa sobre los hechos relacionados y las practicas vigentes en la organización: como actividades y preferencias de los encuestados. El cuestionario estaba compuesto por preguntas en su mayoría cerradas que permiten que su análisis sea realizado con mayor precisión y vislumbrar si la propuesta expuesta en esta tesis generará beneficios al Gimnasio objeto de estudio. El cuestionario brindó la facilidad a las personas encuestadas de poder seleccionar entre varias opciones y en alguna de ellas se dejó la posibilidad de completar información si no se encontraba dentro de sus opciones; de esta manera se pudo saber de forma directa de los usuarios del Gimnasio la realidad de los hechos facilitando este tipo de instrumento el intercambio de información entre el investigador y los encuestados

3.1.7.- Variables de medición

En esta investigación las variables según su nivel de medición serán de tres (3) tipos: Nominales, Ordinales o de Razón.

- Nominales (N), porque clasifica a los individuos de acuerdo a la característica que poseen. En este caso, será la variable “usuario o cliente” del gimnasio que

determinará la clasificación, los hace similares a todos los individuos sin haber superioridad o inferioridad entre ellos y sin poderse ordenar entre sí.

- Ordinales (O), porque los atributos de las variables no solo se diferencian unos de otros sino que mantienen una relación que permite ordenarlos lógicamente, generalmente en términos de + o - o de > y <. En esta investigación podrá determinarse nivel de estudios y otras características de los usuarios que pueden ordenarse.

- De Razón Proporcional, ya que las variables poseen propiedades cuantitativas como la edad, cantidad de días de prácticas deportivas, entre otras actividades de los usuarios que ayudará a determinar con mayor exactitud las condiciones a ser descritas.

La naturaleza de todas estas variables permitirán al investigador registrar el mayor nivel de medición y realizar operaciones analíticas y de ser necesario estadísticas con esos datos.

3.1.8- Tipo de estudio

En cuanto a los objetivos perseguidos en esta investigación de mercados y dadas las características de la presente investigación es de tipo cuantitativa, también de tipo descriptiva ya que busca definir claramente un objeto, un mercado, la competencia o un problema, y es también una investigación de predicción ya que busca proyectar valores a futuro, niveles de crecimiento y potencial de un mercado a futuro.

En concordancia con el problema planteado y en función de los objetivos señalados se establece como un tipo de investigación de nivel analítico ya que pretende utilizar los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta para analizar la misma con una matriz de análisis FODA y determinar así la conveniencia o no de un plan de acción. El investigador trata de entender las situaciones en relación de sus componentes descubriendo los elementos que componen su totalidad partiendo del análisis teórico y luego realizando un estudio de las observaciones de campo bajo el paradigma cuantitativo.

Esta investigación recoge los datos basándose en las variables establecidas y midiendo la información de forma minuciosa para extraer de los resultados las características fundamentales y significativas que contribuyan a cumplir con el objetivo general propuesto.

3.1.9.- Método, técnica, instrumento

El objeto de la investigación según Sabino (2007) “es proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías, y su forma es la de una estrategia o plan general que determina las preocupaciones necesarias para hacerlo” (p.63). Por lo cual, el objeto de la presente investigación radica en la elaboración de un plan de negocios y por tanto requiere de una metodología de investigación enmarcada correctamente y de una técnica e instrumento que avale la misma.

Como se mencionó anteriormente ésta investigación se encuentra enmarcada dentro de la modalidad documental analítica y un estudio de campo de carácter descriptivo con el objeto de dejar en evidencia la factibilidad de la creación de un bar dentro del

gimnasio On Fit para satisfacer las necesidades de alimentación e hidratación de sus usuarios.

El diseño de la investigación es de campo con un análisis sistemático de la realidad donde los datos serán recogidos de los hechos reales, datos originales o primarios. La información se recoge de manera directa de los usuarios del Gimnasio sin menoscabo de modificar o alterar lo allí plasmado a los fines de la confiabilidad y veracidad de los datos aportados, manteniendo lo fidedigno de la información.

La investigación de mercados será de carácter descriptivo ya que tratará de indicar lo qué es, interesándose por las condiciones o relaciones existentes, los procesos que suceden o se están desarrollando dentro de la variable de análisis. La investigación de campo se apoyará en una investigación documental de tipo bibliográfico para darle sustento a la misma.

Para conocer la información descriptiva se utilizará como técnica para tratar de establecer los resultados cualitativos la observación del fenómeno o hecho y de esa manera el investigador podrá obtener el mayor número de datos y de allí tomar la información y registrarla para su posterior análisis. En el caso objeto de estudio se tratará de una observación científica directa y estructurada, participante, de campo e individual con la determinación del objeto (qué se va a observar), los objetivos de la observación (para qué se va a observar) y la forma con que se van a registrar e interpretar los datos observados. El instrumento respectivo será la guía de observación.

Por otra parte y de forma complementaria, la técnica de la encuesta permitirá obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador y sientan las bases para la investigación. Se tratará de obtener datos de personas que tienen alguna relación con el problema que es materia de investigación. El instrumento a ser utilizado es el cuestionario, el cual es impersonal, contiene un listado de preguntas escritas, en este caso cerradas, a fin de que sean respondidas igualmente por escrito. El investigador ha seleccionado las preguntas más convenientes de acuerdo con la naturaleza de la investigación y, sobre todo, con el objetivo propuesto.

La técnica auxiliar del fichaje también ha sido utilizada en el proceso de la investigación científica para registrar los datos que se van obteniendo en los instrumentos llamados fichas en las que se ha registrado parte de la información recopilada.

3.1.10.- Resultados de la investigación

Los resultados fueron los esperados para esta investigación descriptiva en donde se recogieron los datos a través de una encuesta tomada a cien (100) usuarios activos del gimnasio de un total de dos mil quinientos (2500) socios donde el cien por ciento (100%) de los encuestados estarían de acuerdo con la puesta en marcha de un establecimiento dentro del gimnasio que les diera acceso a alimentarse de manera saludable antes, durante y después de la actividad física y se pudo observar que más de un noventa y cinco por ciento (95%) de los socios encuestados les gustaría consumir uno o más de los artículos sugeridos en la pregunta “qué tipo de artículos le gustaría encontrar en un bar en el gimnasio”, esto, junto con las sensaciones

percibidas, lleva a considerar que la propuesta expuesta en esta investigación generará beneficios.

Gracias a la observación directa se pudo notar también que por los momentos el Gimnasio On Fit, no cuenta con instalaciones para brindar dicho servicio, más aún a los usuarios que siguen un estilo de vida activo y acelerado, que muchas veces no le permite alimentarse sanamente y cumplir con los requerimientos nutricionales necesarios, por lo que debe determinarse la inversión necesaria para dicho proyecto con la finalidad de generar un plus de servicio, calidad y estética al gimnasio objeto de análisis.

3.1.11.- Análisis de los resultados

Opinión de los Usuarios del Gimnasio On Fit sobre la instalación de una Cafetería para su Alimentación e Hidratación

1.- Género de los usuarios del gimnasio

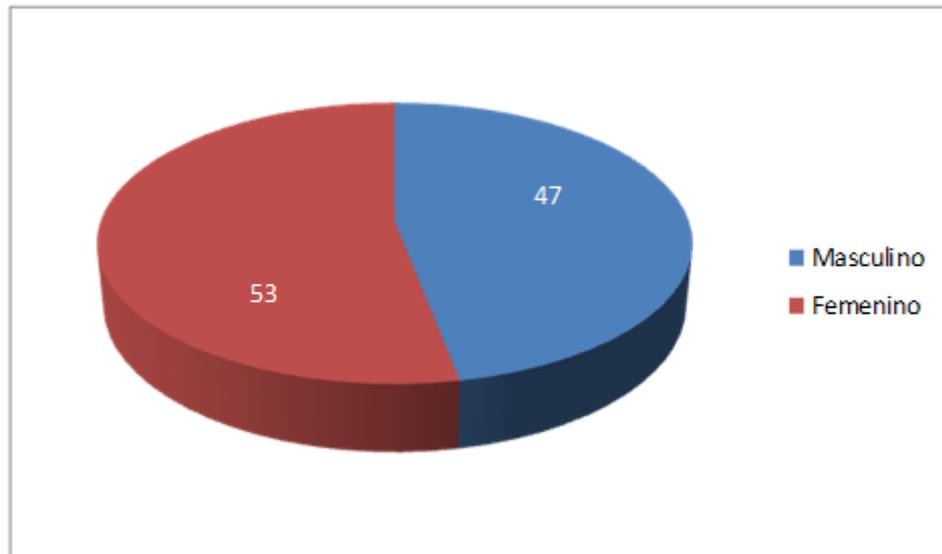
Para definir el perfil de los usuarios se comenzó con estudiar el género (Masculino o Femenino) que prevalecía en los usuarios del Gimnasio On Fit. En el cómputo para ello se encuestó a cien (100) socios de forma aleatoria con el uso del ítem siguiente:

1. ¿GENERO?

- a) Masculino
- b) Femenino

Luego se pudo realizar la revisión de la información respectiva y al respecto se pudo observar que cuarenta y siete (47) usuarios son del género masculino mientras que cincuenta y (53) del género femenino como señala el Gráfico 1:

1 Gráfico: Género de los Usuarios del Gimnasio.



Fuente: Barrios (2016).

Los resultados muestran que hay una muy pequeña mayoría de mujeres clientes en el gimnasio, por lo que la oferta debe ir adaptada a ambos géneros, que aun con diferencias en sus objetivos de entrenamiento (ej. Hombres suelen buscar más masa muscular y mujeres definición) reconocen la alimentación como una pieza clave para la obtención de los mismos.

2.- Edad de los usuarios del gimnasio

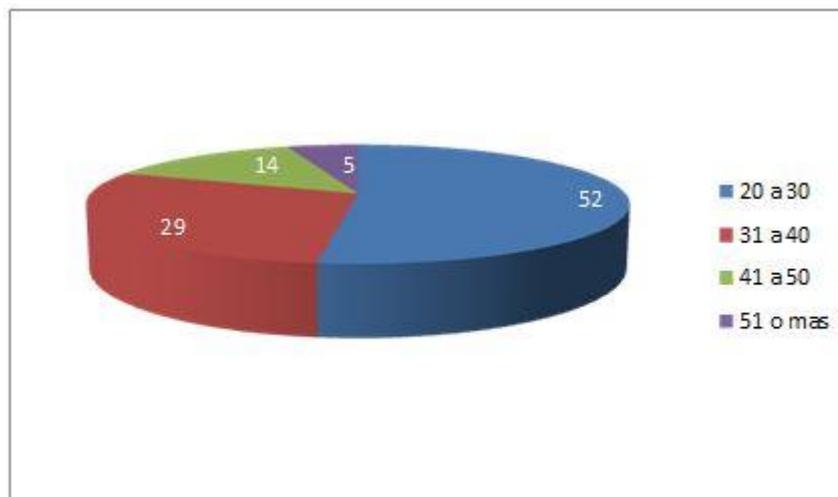
Según el segundo ítem del instrumento utilizado:

2. ¿EDAD?

- a) 20 – 30 años
- b) 31 – 40 años
- c) 41 – 50 años
- d) 51 años o mas

Se pudo determinar que de los cien (100) encuestados, la edad que prevalece entre los usuarios del Gimnasio son aquellas personas en las que la misma oscila entre 20 y 30 años con un cincuenta y dos por ciento (52%) como se muestra en el Gráfico:

2 Gráfico: Edad de los Usuarios del Gimnasio.



Fuente: Barrios (2016).

De estos resultados puede inferirse que según la edad y sus requerimientos nutricionales así como su rutina de ejercicios, puede marcarse una tendencia para saber los productos que debe proveer el Cafetín a sus usuarios.

3.- Lugar de residencia de los usuarios del gimnasio

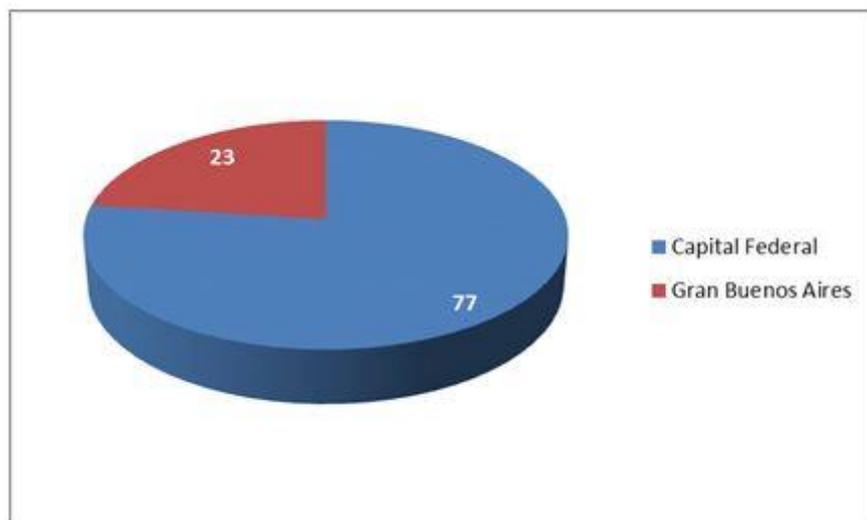
El ítem señalado en la encuesta fue el siguiente:

3. ¿LUGAR DE RESIDENCIA?

- a) Capital Federal
- b) Gran Buenos Aires

En el mismo se pedía fuese especificado por los usuarios la zona donde reside ya que la cercanía o lejanía de su hogar con el Gym, determinará la necesidad del cliente de consumir cualquier producto dentro del mismo antes o después del ejercicio físico.

3 Gráfico: Lugar de Residencia de los Usuarios.



Fuente: Barrios (2016).

Los resultados arrojaron que el setenta y siete por ciento (77%) de los usuarios viven en la Capital Federal mientras que el resto, específicamente el veintitrés por ciento (23%), viven en los alrededores o el Gran Buenos Aires. Los usuarios que viven en el Distrito Federal en su mayoría residen en las zonas de Balvanera y otros en las zonas de Abasto y San Nicolás, Vicente López, Olivos y La Plata.

Esa facilidad de proximidad con el hogar facilita el acceso del usuario a consumir en su casa o no alimentos o bebidas, o por el contrario puede determinar si consumirían dentro del bar del gimnasio. Tanta proximidad puede leerse como poco provechosa para el proyecto de la organización.

4.- Nivel de estudios de los usuarios del gimnasio

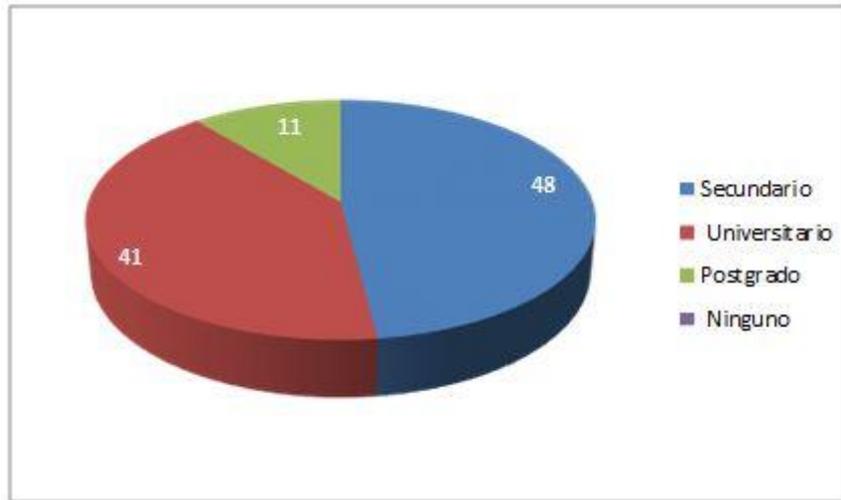
Se describe en la encuesta con el siguiente ítem:

4. ¿NIVEL DE ESTUDIOS?

- a) Secundario
- b) Universitario
- c) Postgrado
- d) Ninguno

El nivel de estudios de cada usuario permite determinar dos (2) factores para la investigación: 1.- ¿Cuáles usuarios entienden mejor su necesidad nutricional por el grado de instrucción que poseen? y, 2.- ¿Cuál es el poder de adquisición de cada uno de los usuarios de los productos que se expendan dentro del gimnasio?

4 Gráfico: Nivel de Estudios de los Usuarios del Gimnasio.



Fuente: Barrios (2016).

Según los resultados observados en el gráfico anterior el cuarenta y ocho por ciento (48%) del cien por ciento (100%) de los encuestados tiene un nivel de estudios de secundaria, un cuarenta y un por ciento (41%) a nivel universitario, y ya en menor nivel, específicamente en un once por ciento (11%) estudios de postgrado. No existe ningún usuario sin nivel de estudios actualmente dentro del Gimnasio. Por tanto, se infiere que los usuarios en su totalidad entienden con claridad su necesidad nutricional gracias a ese grado de instrucción que poseen y, además se infiere que tendrán facilidad económica para adquirir los productos que se expendan en el cafetín del gimnasio.

5.- Ocupación de los usuarios del gimnasio

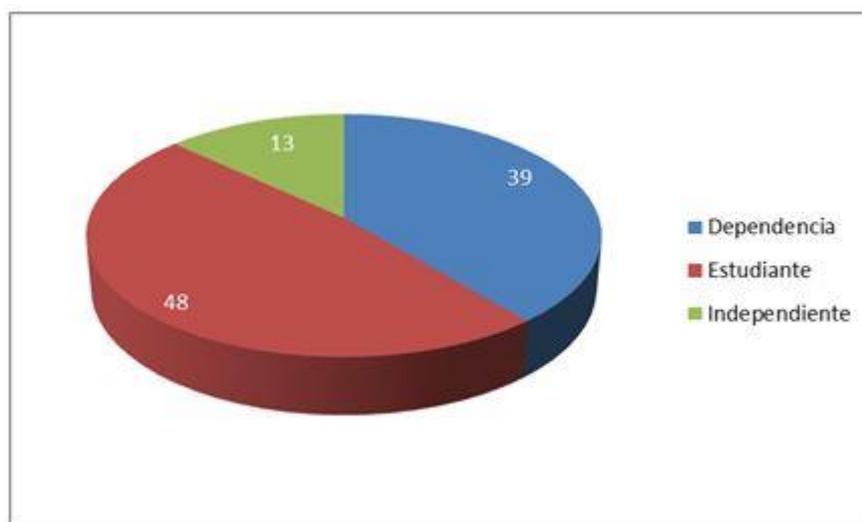
El ítem que fue presentado a los encuestados fue el siguiente:

5. ¿OCUPACION?

- a) Relación de dependencia
- b) Estudiante
- c) Independiente

Identificar la ocupación de los usuarios tiene relación directa con el ítem anterior, específicamente con el factor que se refiere al poder adquisitivo de cada uno de los usuarios de los productos que se expendan dentro del gimnasio. Al respecto, en el siguiente gráfico se puede determinar que la mayoría de los usuarios del gimnasio son estudiantes:

5 Gráfico: Ocupación de los Usuarios del Gimnasio.



Fuente: Barrios (2016).

En el gráfico se determina que en un cuarenta y ocho por ciento (48%) de los encuestados es actualmente estudiante, seguido de la ocupación de relación de

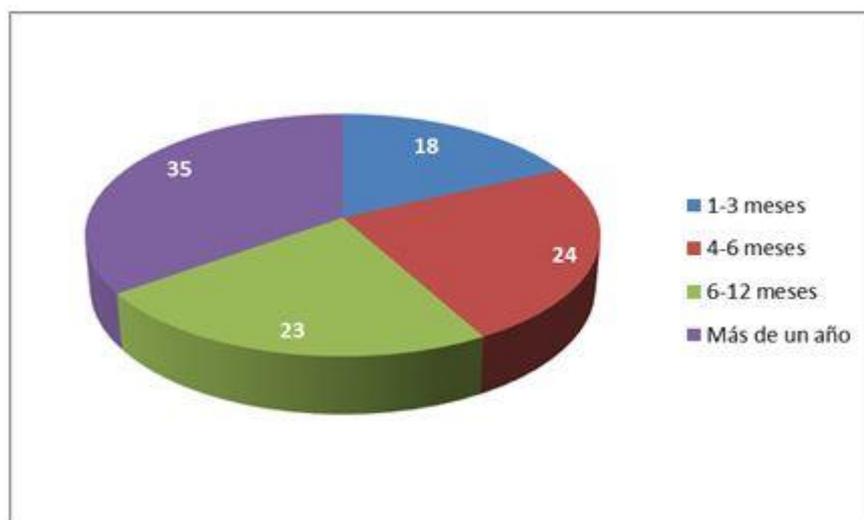
dependencia en un treinta y nueve por ciento (39%) de los usuarios y solo un trece por ciento (13%) tienen una ocupación de independencia. Se puede decir que el hecho que sea en su mayoría estudiantes los usuarios no determina que su poder adquisitivo sea menor. Por el contrario, al sumar los ítems o las tres (3) variables referidas a nivel de educación, edad y ocupación se puede asegurar que son clientes potenciales de los productos que pueden ofrecerse dentro del gimnasio porque tales factores en conjunto representa un mercado objetivo.

6.- Tiempo de afiliación al gimnasio

6. ¿DESDE HACE CUANTO ES CLIENTE DE ON FIT?

- a) 1 – 3 meses
- b) 4 – 6 meses
- c) 6 – 12 meses
- d) Más de un año

6 Gráfico: Tiempo de Afiliación de los Usuarios en el Gimnasio.



Fuente: Barrios (2016).

El Gimnasio On Fit ha logrado fidelizar a sus usuarios por los servicios prestados como se observa en el gráfico 6, teniendo un treinta y cinco por ciento (35%) de los socios más de un año de afiliación a la organización. En un veinticuatro por ciento (24%) tienen un tiempo entre 4 a 6 meses; un veintitrés por ciento (23%) entre 6 y 12 meses y un dieciocho por ciento (18%) de 1 a 3 meses; pudiendo con el Bar de suministro de alimentación e hidratación On Fit obtener un valor agregado, captar mayor cantidad de clientes y mantener satisfechas las necesidades de sus socios actuales.

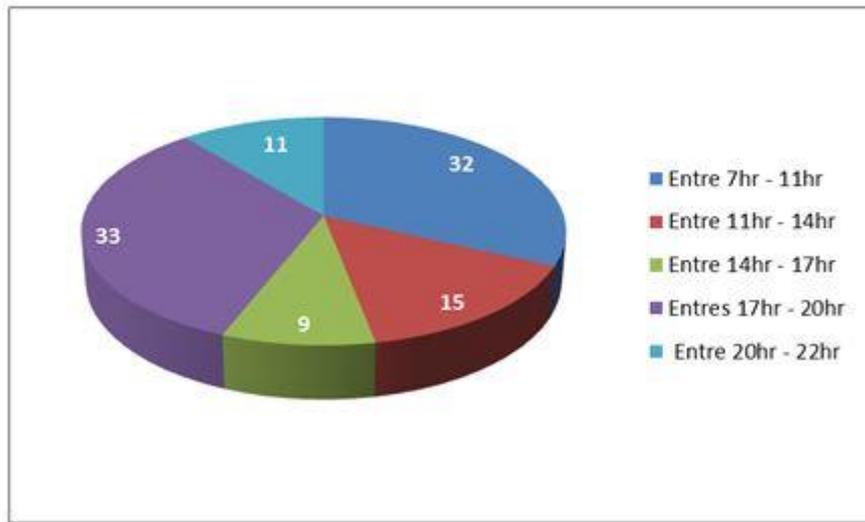
7.- Horario de los usuarios para asistir al gimnasio

Conocer sobre el horario en que los usuarios asisten al Gimnasio diariamente determina el flujo de clientes en el lugar y permitirá discernir sobre el tipo de producto que pueden adquirir, determina el nivel de consumo ya que dependerá si coincide con las horas de desayuno, almuerzo, cena o meriendas de los usuarios. El ítem de la encuesta presentada contenía los siguientes ítems:

7. ¿A QUÉ HORA DEL DÍA SUELE IR NORMALMENTE AL GIMNASIO?

- a) Entre 7hr - 11hr
- b) Entre 11hr - 14hr
- c) Entre 14hr - 17hr
- d) Entres 17hr - 20hr
- e) Entre 20hr - 22hr

7 Gráfico: Horario en que utilizan los socios el Gimnasio.



Fuente: Barrios (2016).

Se puede ver en el gráfico que la hora de mayor uso del gimnasio es entre las 17 horas y las 20 horas con un treinta y tres por ciento (33%) de los usuarios que asisten a esa hora seguidos por la preferencia del horario matutino por los socios que va entre las 7 y 11 horas, con un treinta y dos por ciento (32%); lo que ayuda a determinar que los usuarios pueden consumir en gran medida productos que se consumen como desayunos y cenas saludables: frutas, jugos naturales, cereales, barras energéticas y ensaladas. Sigue en la encuesta el horario que va entre las 11 y 14 horas con un quince por ciento (15%), lo que puede determinar el consumo de ensaladas o comidas tipo almuerzo dentro del cafetín o bar del gimnasio. El nueve por ciento (9%) determina por el horario que oscila entre las 14 y 17 horas el consumo de meriendas, que se prevé pueda ser menor.

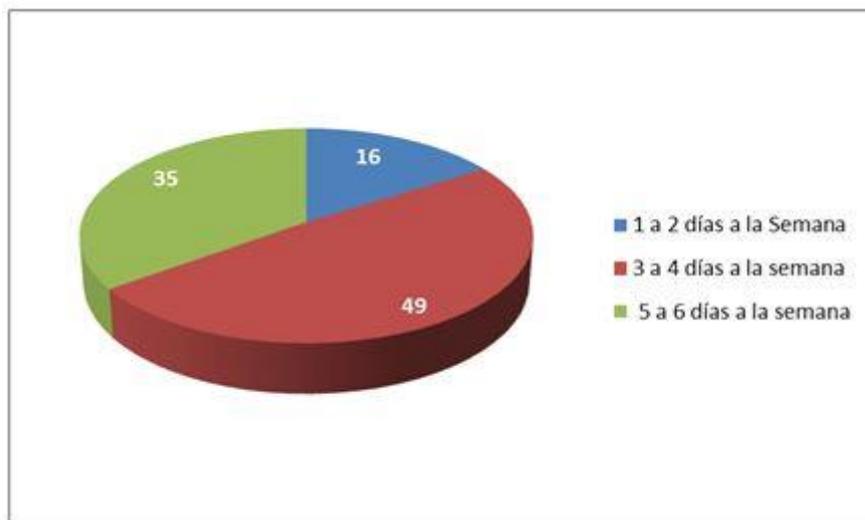
8.- Frecuencia semanal de asistencia de los usuarios al gimnasio

8. ¿CON QUE FRECUENCIA SEMANAL ASISTE AL GIMNASIO?

- a) 1 a 2 días a la semana
- b) 3 a 4 días a la semana
- c) 5 a 6 días a la semana

Los usuarios según sus días de asistencia al gimnasio podrían ayudar a determinar el grado de consumo de los mismos y para ello debe observarse los resultados arrojados por la encuesta y reflejados en el gráfico siguiente:

8 Gráfico: Asistencia de los Usuarios al Gimnasio.



Fuente: Barrios (2016).

La frecuencia de asistencia de los usuarios al gimnasio ayuda a mejorar los sistemas de preparación física de cada uno de ellos, sus rutinas de ejercicio que van acompañados o de la mano de los valores nutricionales exigidos, adecuados y

balanceados. Según la encuesta un cuarenta y nueve por ciento (49%) de los socios asiste entre 3 y 4 veces a la semana, un treinta y cinco por ciento (35%) entre 5 y 6 días a la semana y solo un dieciséis por ciento (16%) asiste 1 a 2 veces a la semana. El hecho que la mayoría de los socios asistan de forma regular a entrenar garantizaría el flujo en la compra de productos que puedan ofrecerse por el cafetín en On Fit.

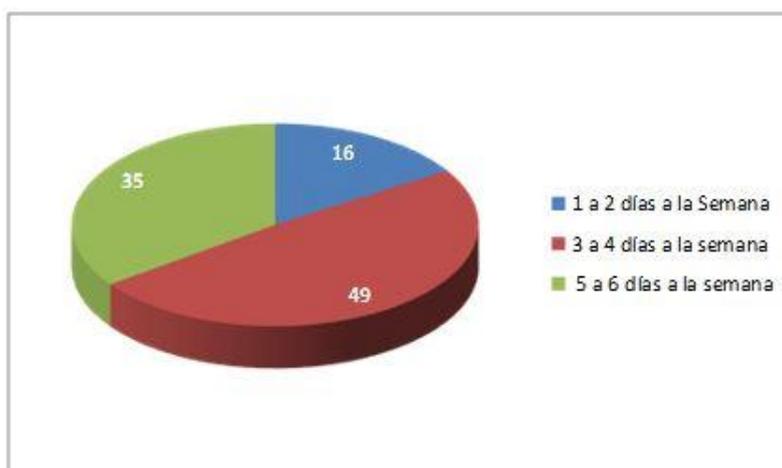
9.- Frecuencia semanal de asistencia de los usuarios a clases en el gimnasio

9. ¿CON QUE FRECUENCIA REALIZA CLASES EN EL GIMNASIO?

- a) 1 a 2 días a la semana
- b) 3 a 4 días a la semana
- c) 5 a 6 días a la semana

Este ítem se relaciona de forma directa con el ítem signado con el número 8, ya que según la encuesta realizada a los usuarios del Gimnasio los mismos asisten semanalmente a clases, por lo que se observa en el Gráfico siguiente que los resultados arrojados son idénticos al Gráfico 8, y por tanto, las conclusiones son las mismas:

9 Gráfico: Asistencia de los Usuarios del Gimnasio a Clases.



Fuente: Barrios (2016).

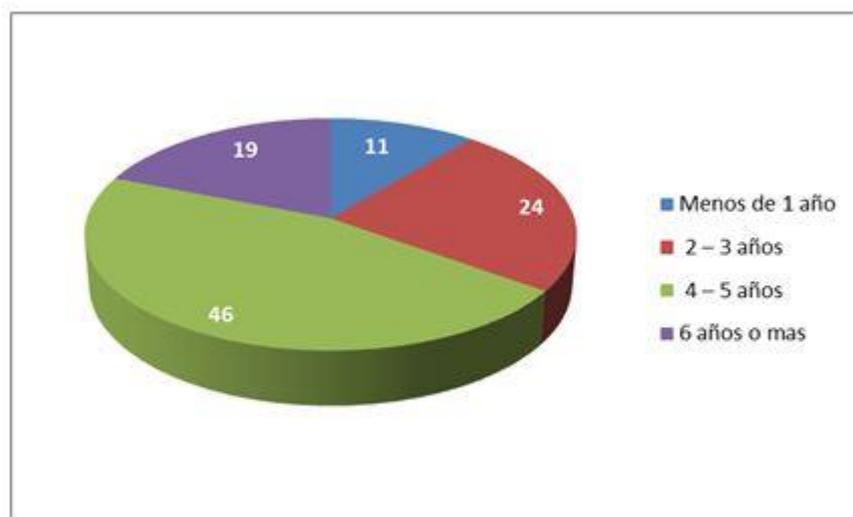
10.- Antigüedad de entrenamiento del usuario

10. ¿DESDE HACE CUANTO TIEMPO HACE DEPORTE?

- a) Menos de 1 año
- b) 2 – 3 años
- c) 4 – 5 años
- d) 6 años o mas

El hecho que se realice deporte constantemente y desde hace mucho tiempo ayuda al deportista a crear conciencia y manejar un mayor conocimiento sobre la rutina de ejercicios y el balance nutricional necesario para complementar su proceso de ejercitación.

10 Gráfico: Tiempo de Entrenamiento del Usuario.



Fuente: Barrios (2016).

En un cuarenta y seis por ciento (46%) los usuarios del gimnasio tienen entre 4 y 5 años ejercitándose, un veinticuatro por ciento (24%) tienen entre 2 y 3 años. Por más

Los usuarios señalaron en un setenta y un por ciento (71%) de forma afirmativa que siguen un régimen dietético mientras que un veintinueve por ciento (29%) lo negaron. Esos futuros consumidores se preocuparán por consumir alimentos que sean de su dieta o que les ayude a mantener el régimen dietético. Esos resultados ayudan a determinar las líneas de ventas y productos a ofrecer.

12.- Hidratación de los usuarios

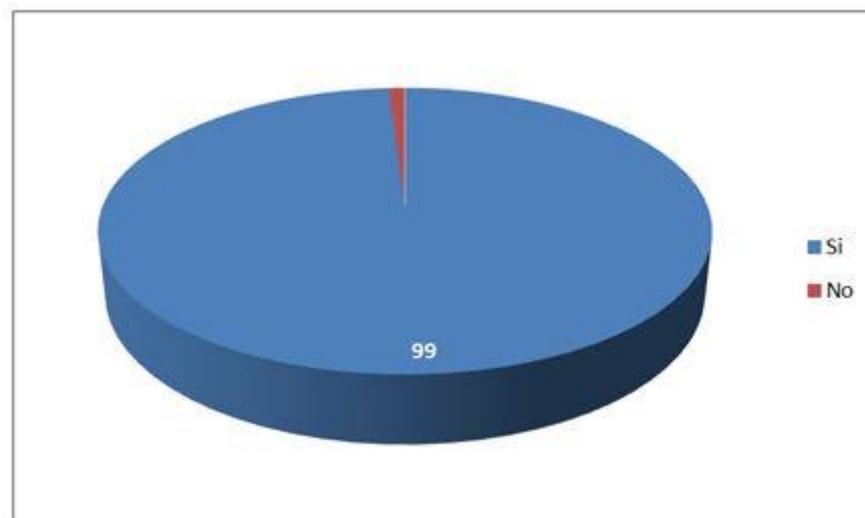
Determinaba el ítem del instrumento:

12. ¿SE HIDRATA DURANTE LA ACTIVIDAD FÍSICA?

a) Si

b) No

12 Gráfico: Hidratación de los Usuarios.



Fuente: Barrios (2016).

Un noventa y nueve por ciento (99%) de los encuestados respondieron que se hidratan durante la actividad física. Solo un por ciento (1%) respondió en forma negativa. Este resultado deja clara la necesidad de los usuarios de hidratación durante el ejercicio

físico dentro de las instalaciones del Gimnasio lo que beneficiaría en gran medida al bar ya que garantizaría el consumo por parte de sus consumidores.

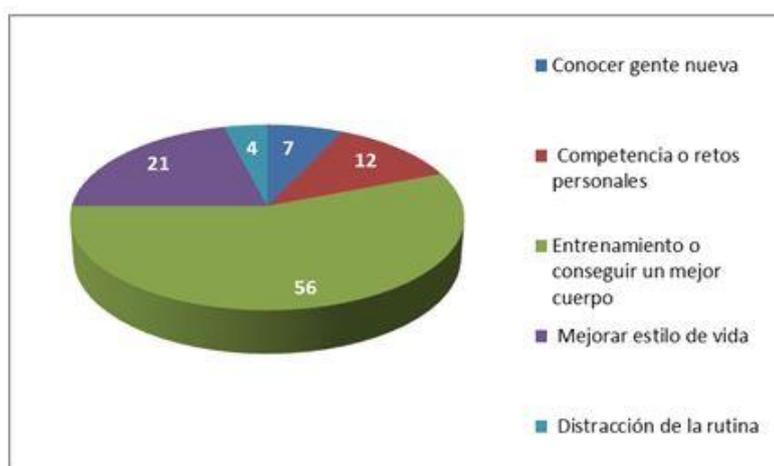
13.- Motivación de los usuarios del gimnasio

Conocer sobre la motivación de un usuario o consumidor es esencial para la proyección económica de la organización, ya que de ella dependerá el mercado a ser abordado. En la encuesta se reflejó de la siguiente manera:

13. ¿QUE LO MOTIVA A ASISTIR AL GIMNASIO?

- a) Conocer gente nueva
- b) Competencia o retos personales
- c) Entrenamiento o conseguir un mejor cuerpo
- d) Mejorar estilo de vida
- e) Distracción de la rutina
- f) Otro

13 Gráfico: Motivación de los Usuarios del Gimnasio.



Fuente: Barrios (2016).

En el gráfico se observa que en un cincuenta y seis por ciento (56%) de los encuestados es el entrenamiento o conseguir un mejor cuerpo la principal motivación para asistir al gimnasio. Un veintiún por ciento (21%) señala que es mejorar el estilo de vida lo que motiva su asistencia a On Fit. En cuanto a los demás ítems los resultados arrojados son: competencia o retos personales en un doce por ciento (12%), conocer gente nueva en un siete por ciento (7%) y cuatro (4%) por ciento por distracción en la rutina. El hecho que la motivación a asistir al gimnasio sea mejorar el cuerpo deja entrever que los usuarios buscaran complementar su rutina de ejercicios con una mejor alimentación y por ende utilizarían el bar a tal efecto.

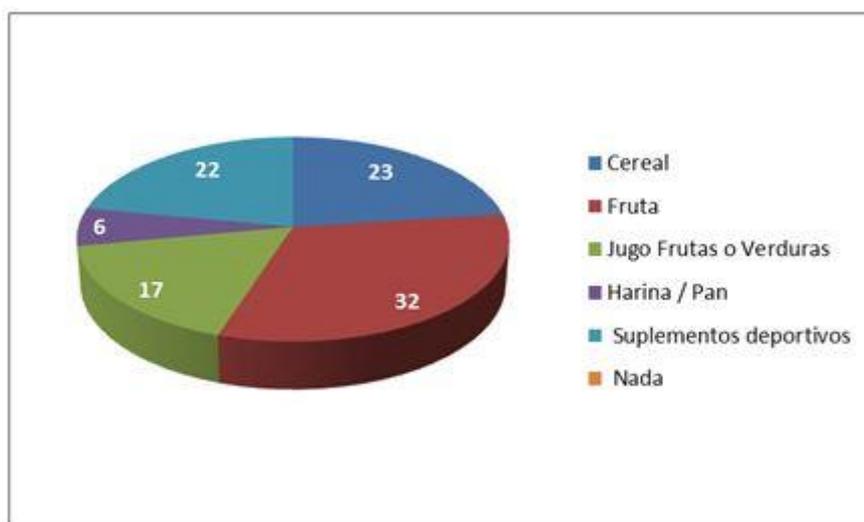
14.- Alimentación previa al ejercicio físico de los usuarios en el gimnasio

Se les pregunto a los usuarios:

14. ¿QUE SUELE COMER ANTES DE VENIR AL GIMNASIO?

- a) Cereal
- b) Fruta
- c) Jugo Frutas o Verduras
- d) Harina / Pan
- e) Suplementos deportivos
- f) Nada
- g) Otro

14 Gráfico: Alimentación Previa al Ejercicio Físico de los Usuarios del Gimnasio.



Fuente: Barrios (2016).

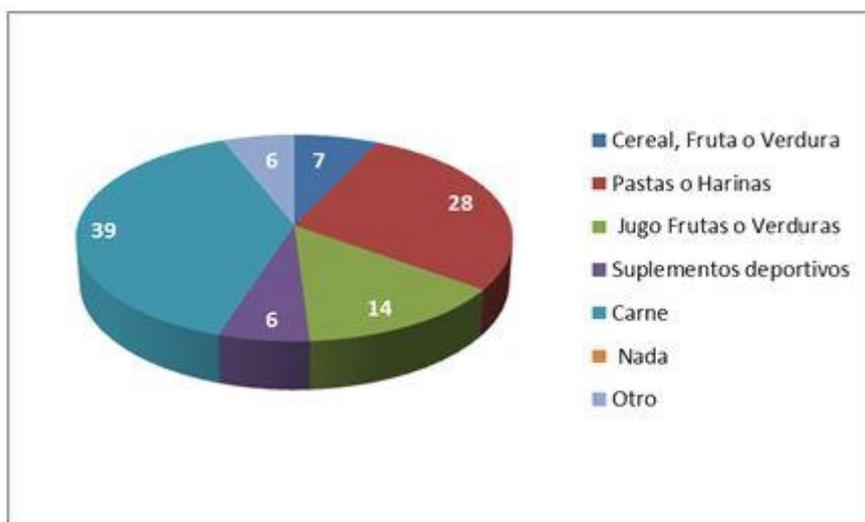
Según el gráfico signado con el número 14 es la fruta en un treinta y dos por ciento (32%) lo que mayormente consumen los usuarios del gimnasio antes de asistir al mismo; seguido del cereal como alimento preferido en un veintitrés por ciento (23%), los suplementos deportivos en un veintidós por ciento (22%), los jugos, frutas y verduras en un diecisiete por ciento (17%) y por último un seis por ciento (6%) consumen harinas o pan. Ninguno manifestó no alimentarse antes de asistir a su entrenamiento físico lo que beneficia en gran medida al bar propuesto ya que todos los usuarios consumen algo antes de ir a entrenar que pueden llegar a consumirlo en el lugar de entrenamiento dependiendo del servicio que se preste y si se logra la captación del cliente. Este ítem va de la mano con el resultado obtenido de los horarios en que asisten los socios al gimnasio ya que también dependerá de ese horario lo que se ofrezca a los consumidores.

15.- Alimentación posterior al ejercicio físico de los usuarios en el gimnasio

15. ¿QUÉ SUELE COMER DESPUÉS DE VENIR AL GIMNASIO?

- a) Cereal, Fruta o Verdura
- b) Pastas o Harinas
- c) Jugo Frutas o Verduras
- d) Suplementos deportivos
- e) Carne
- f) Nada
- g) Otro

15 Gráfico: Alimentación posterior al Ejercicio Físico de los Usuarios en el Gimnasio.



Fuente: Barrios (2016).

Según los datos recolectados la alimentación posterior al ejercicio físico de los usuarios es la carne en un treinta y nueve por ciento (39%), seguido de pastas y harinas en un veintiocho por ciento (28%), jugos y frutas en un catorce por ciento

(14%) y en un siete por ciento (7%) los cereales, frutas o verduras. En el rango de otros se señaló por los usuarios el consumo de ensaladas y se equipara al consumo de suplementos alimenticios en el mismo porcentaje. Ninguno expreso que no se alimenta luego del entrenamiento. Este ítem se conjuga con el de horarios de asistencia a clases y al gimnasio ya que se observa que al ser las horas de la noche entre las 17 a 20 horas y las horas de las mañana entre las 7 a 11 horas, la de mayor asistencia por los socios; cobra sentido que luego de entrenar consuman alimentos más pesados como carnes, pastas, harinas y jugos, frutas y verduras por el desgaste calórico y necesidad de reparación de energías. Por tanto, el bar del gimnasio On Fit podría cubrir esta necesidad teniendo ya el conocimiento de estos datos.

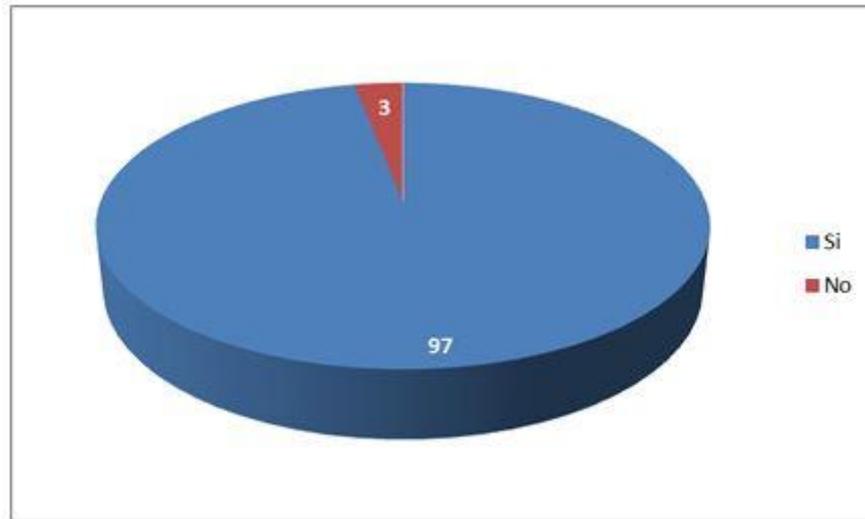
16.- Consumo de jugos naturales, frutas o verduras por los usuarios del gimnasio

Se les pregunto a los socios:

16. ¿SUELE CONSUMIR JUGOS NATURALES (FRUTAS o VERDURAS)?

a) Si b) No Por que_____

16 Gráfico: Consumo de jugos naturales, frutas o verduras por los usuarios del Gimnasio.



Fuente: Barrios (2016).

Según el gráfico en un noventa y siete por ciento de los socios de On Fit consumen jugos naturales, frutas y verduras, lo que ayuda a determinar el producto que debe venderse en el bar del mismo para satisfacer plenamente las necesidades de los potenciales consumidores.

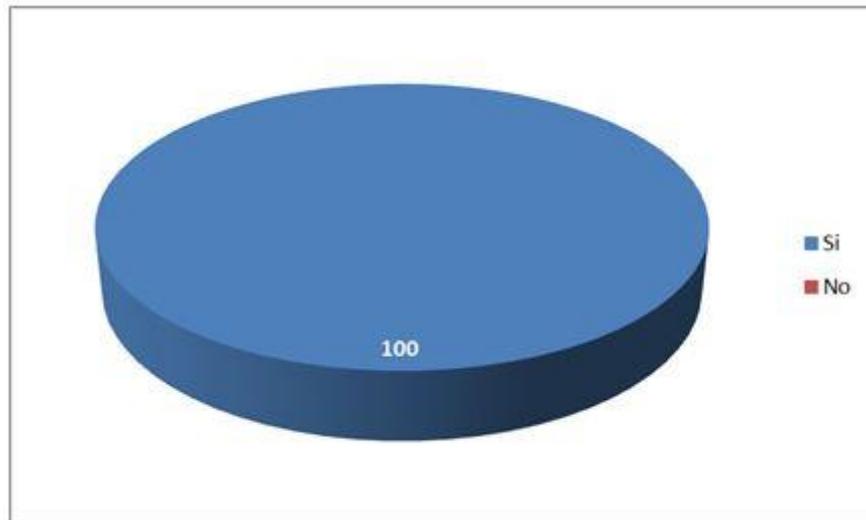
17.- Instalación de un bar en el gimnasio On Fit para consumo de los socios de bebidas y alimentos:

En la encuesta este ítem de forma directa permite determinar la factibilidad del proyecto propuesto. El mismo se redactó de la forma siguiente:

17. ¿LE GUSTARÍA PODER CONSUMIR ALIMENTOS y/o BEBIDAS EN UN BAR EN ON FIT?

a) Si b) No Por que _____

17 Gráfico: Instalación de un Bar en el Gimnasio On Fit para consumo de los socios de bebidas y alimentos.



Fuente: Barrios (2016).

En un cien por ciento (100%), es decir la totalidad de los encuestados respondieron de forma afirmativa. Por lo que se deja claro con los datos recolectados que los socios desean la instalación de un bar dentro del Gimnasio al que asisten a entrenar.

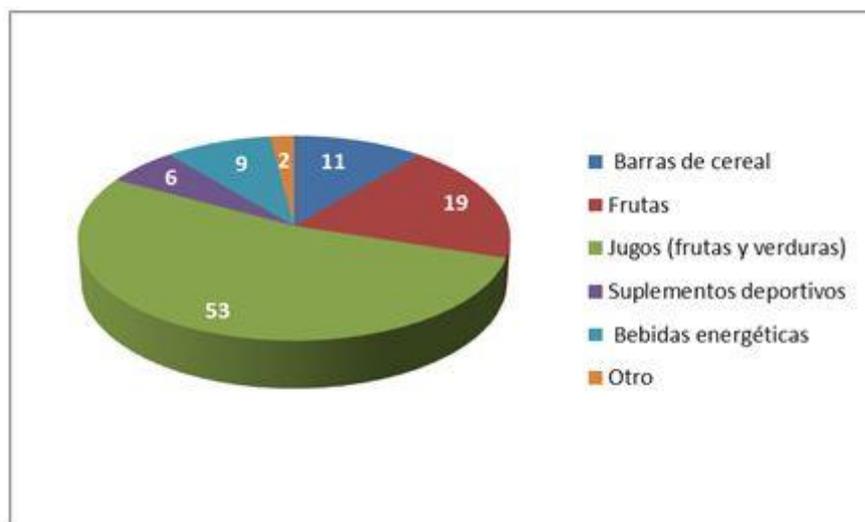
18.-Artículos que les gustaría encontrar a los usuarios de On Fit en un bar del gimnasio:

Según la pregunta realizada a los encuestados y el Gráfico que recoge los resultados se observa:

18. ¿QUE TIPO DE ARTÍCULOS LE GUSTARÍA ENCONTRAR EN UN BAR EN EL GIMNASIO?

- a) Barras de cereal
 - b) Frutas
 - c) Jugos (frutas y verduras)
 - d) Suplementos deportivos
 - e) Bebidas energéticas
 - f) Otro
- Cual_____

18 Gráfico: Artículos a ofrecer a los usuarios del Bar en el Gimnasio On Fit.



Fuente: Barrios (2016).

Refleja el gráfico que el producto que más desean encontrar los potenciales consumidores son jugos de frutas y verduras, en un cincuenta y tres por ciento (53%), seguido de frutas en un diecinueve por ciento (19%), barras de cereal en un once por ciento (11%), bebidas energéticas en un nueve por ciento (9%), seis por ciento (6%) en suplementos deportivos y solo en un dos por ciento (2%) en otros señalaron las

ensaladas. Como se ve los usuarios están conscientes que su organismo necesita de vitaminas y minerales para desarrollarse en forma sana, y son las frutas y vegetales las que les aportan gran cantidad de ellos. Son los jugos (hidratación) la primera necesidad a cubrir a los potenciales clientes según la interrelación de los resultados analizados.

3.2.- Matriz de análisis FODA para la cafetería del gimnasio On Fit

Luego de los resultados observados y estudiados de forma individual, permiten que a continuación se realice un análisis situacional del Bar On Fit por medio de la matriz FODA:

2 Cuadro: Análisis de Matriz FODA para el Gimnasio On Fit.

<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Aceptación de la propuesta por los usuarios. *Ofrece una gama de variados productos dirigidos esencialmente al cuidado de la salud de sus consumidores y a un excelente precio. *Ofrece un ambiente agradable y que permite además la socialización de sus asociados. *Los productos son de fácil preparación y la inversión para iniciar la actividad no es tan alta. *Uso de la tecnología en sus operaciones y ofertas promocionales. 	<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> *La Vida acelerada de los clientes que nos les permite alimentarse sanamente. *La zona donde se encuentra ubicado el Gimnasio es céntrica y permite contar con muchos asociados que serán potenciales consumidores. *Crecimiento de la matrícula de usuarios. *Expansión de nuevos establecimientos por la ciudad. *Creación de Franquicia y Marca. *Creación de un Producto irremplazable.
<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Muchos vendedores en la zona de productos alimenticios y bebidas. *Está dirigido a un segmento muy específico. *La existencia de las grandes cadenas de gimnasios que ofrecen variados servicios incluyendo el de cafetería. 	<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Existe la posibilidad del ingreso en zonas cercanas de otros gimnasios con el mismo servicio. *Crecimiento del estilo vida saludable a la que han querido adaptarse los diversos negocios de la ciudad.

Fuente: Barrios (2017). Adaptación Análisis FODA de Albert S. Humphrey

3.3.- Análisis comparativo de gimnasios en Buenos Aires, Capital Federal

En este orden de ideas y en el caso específico del Gimnasio On Fit, se procedió a aplicar la técnica de observación con visitas personales y virtuales a los principales competidores directos, es decir los gimnasios ubicados en la ciudad y también se procedió a visitar a las ventas de bebidas y productos dietéticos y de alimentación

saludable ubicados en la zona donde se encuentra el gimnasio que son competidores potenciales. Al respecto, los principales competidores para On Fit, deberían ser los gimnasios que prestan el mismo servicio de entrenamiento personal y que además ofrezcan el servicio de cafetín.

En la zona (aproximadamente a 5 cuadras) se encuentra el “AS Gimnasio”, específicamente ubicado en San Martín 344, centro, San Nicolás. Ofrece el servicio de programas aeróbicos, vapor, rutinas personalizadas, circuitos de entrenamiento, clases especiales y sauna; en un horario de lunes a viernes desde las 07 a.m. hasta las 21 p.m. manteniéndose los días miércoles cerrado. Pero no prestan el servicio de cafetería o bar saludable. Es decir, que se trata de una ventaja competitiva para On Fit, sin embargo, se debe estar atento a la reacción del competidor en todo momento y por ello siempre estar a la vanguardia y en la innovación mejorando constantemente la calidad del servicio.

Ahora bien, son las cadenas de gimnasios o franquicias como: Megatlon. SportClub, competidores directos de On Fit; de hecho son los dos (2) principales competidores como empresas que prestan el mismo servicio. En los últimos años las cadenas de gimnasios han ido desplazando a otros más pequeños llamados gimnasios de barrio que han ido desapareciendo, ya que los primeros tienen más capacidad, precios por cantidad o por calidad y comodidades para llegar al usuario. En esas franquicias hoy día prevalecen los precios bajos por mucha gente, venta de bonos o sesiones por una actividad y tarifas por horarios fraccionados, muchos tipos de actividades y clases colectivas, contrario a años anteriores a las cadenas deportivas donde se establecía un precio único y tarifas planas.

Pero no todo es perfecto para aquellos que han sido usuarios de estas grandes cadenas aunque sus instalaciones son buenas, grandes, con variado servicio y los cuales siguen en expansión; existen aún diversas deficiencias que permiten a los competidores (no franquiciados) seguir en competencia y logrando ciertas ventajas: en esas cadenas existen tantas actividades y clases que el cliente muchas veces no tiene conocimiento ni para qué sirven y se siente desorientado y que no aprovecha al máximo su asociación o si está en búsqueda de trabajar un área o hacer solo pesas o *spinning*, el resto de las clases le sobran o parece inútiles. El trato hacia el cliente en un gimnasio es fundamental, es decir, ese trato del grupo de profesionales que conoce a sus usuarios para poder hacer un seguimiento óptimo a lo largo del tiempo. En las cadenas, por el alto nivel de clientes o socios, no pueden brindar un trato tan personalizado como si pueden hacerlo otros competidores, donde el trato con monitores o entrenadores es más cercano y personalísimo.

En el caso de los horarios las cadenas pueden tener hasta veinticuatro horas (24) horas abiertas lo que constituye otra ventaja competitiva, pero en el caso de estas cadenas y On Fit se presentan los mismos horarios a sus usuarios. En cuanto a equipamiento y materiales las cadenas de gimnasio por su respaldo económico tienen mayor posibilidad de adquirir mejores y más modernos equipos pero una vez más, la cantidad de usuarios a veces no permite el uso de todos ellos por parte de los mismos o en igualdad de condiciones, lo que puede ocasionar frustración para los socios.

Megatlon, Red de Clubes, fue fundada por Fernando Storchi y nace como marca en 1999. Empresario con visión de crear una empresa sostenida en el tiempo que tenía

para el año 2012, cien mil (100.000) socios activos, veintitrés (23) sucursales y durante 2011 facturó \$ 200 millones (Apertura, 2012).

Según un artículo de la Universidad San Andrés titulado: “Caso: Megatlon: mucho más que un gimnasio” publicado en marzo 2016: Megatlon, basada en la excelencia y en la calidad de servicio, se ha convertido en la cadena líder de gimnasios en la República Argentina” (p.1). En la actualidad cuenta con veintiocho (28) sedes, ciento treinta mil (130.000) asociados, mil seiscientos (1.600) empleados y una facturación estimada para 2015 de AR\$ 600 millones (Universidad de San Andrés, 2016, p.2),

La empresa ha tenido que enfrentar diversos desafíos los cuales han consistido en identificar correctamente los cambios en la industria y poder adaptarse a las nuevas tendencias. Hoy es una red de gimnasios y en alguno de ellos se presta el servicio de cafetería para hidratación y alimentación de sus asociados.

En el caso de Sport Club, se trata de otra red de gimnasios desplegados en la Capital Federal y también en el interior del país desde hace más de veinte (20) años, miembro de *IHRSA, The International Health Racquet & Sportsclub Association* en cada una de sus sedes. Cuenta con treinta y seis (36) sucursales equipadas con máquinas de última generación e instalaciones modernas y espaciosas para garantizarle a sus más de 100K socios el mejor entrenamiento. Sus sedes abren todos los días de la semana y ofrecen una gran grilla de novedades, equipamiento, múltiples salones, cafetería y actividades al aire libre, ahora promocionado como el gimnasio más grande de La Argentina el Sport Obras Libertador con una superficie total de 5000 m². Cuentan con un área dedicada al segmento corporativo donde se les ofrecen a las distintas

empresas planes para sus empleados con el objetivo de lograr mayor eficiencia en el trabajo, mejorar la concentración, aumentar la creatividad y la resistencia al estrés.

Existen también otras cadenas en crecimiento en el país, como Aires Up, el cual cuenta con tres (3) sedes y Le Parc Gym en su sede de caballito que además cuenta con su servicio de bar, llamado Resto Bar.

Las cadenas de gimnasios también han ido enfrentando retos y cambios en el mercado. “*Pilates*” y “*Spinning*” fue una tendencia a enfrentar en el pasado y el “*Crossfit*” es el reto actual.

El *Crossfit* no es una moda pasajera, llegó a Buenos Aires para quedarse y cada día suma más adeptos. Esta modalidad de entrenamiento, empleada por los marines y los soldados *Navy Seals* de Estados Unidos, ahora fue adoptada para ser practicada por diferentes grupos: desde profesores de educación física hasta niños y jubilados. (La Nación, 2013)

El *Crossfit* es una técnica de entrenamiento que conjuga movimientos de diferentes disciplinas simultáneas, tales como la halterofilia, el entrenamiento metabólico o el gimnástico. Los lugares en los cuales se practica se denominan “*boxes*” o cajas y su principal característica es que no requieren un costo alto de infraestructura ni de equipamiento. Su creador, fue Greg Glassman, quien desarrolló esta disciplina en gimnasios de musculación de los Estados Unidos de América en los años 80 y 90, siendo reconocido como técnica al ser utilizada para el entrenamiento de fuerzas policiales y militares. Esta tendencia ya ha sido incorporada en muchas de las cadenas

de gimnasios, se han abierto cajas desde el año 2010 con rápida expansión en el país. Crossfit Jotun es un centro de entrenamiento de esta categoría que se ubica también en la ciudad de Buenos Aires ubicado en Suipacha 580, Microcentro y que se vislumbra con crecimiento rápido en la ciudad como red deportiva.

En cuanto a más retos actuales mundiales de los centros deportivos y que es punto de competición, se basa en la incorporación del “*Mega Cross*” que ha tenido en La Argentina rápido crecimiento en los últimos años y ya muchos la han incorporado en sus sedes y, la introducción en el mercado de gimnasios “*Low Cost*” o “bajo costo” que poseen las siguientes características:

- costos reducidos para los clientes;
- requieren bajo mantenimiento, por lo que sólo incluyen gimnasios y no piscinas;
- utilizan niveles mínimos de personal; y,
- emplean equipamiento moderno y sistemas de administración, rutinas y seguimiento de las actividades basados en la tecnología.

La tendencia del “*low cost*” no ha llegado todavía a la Argentina.

3.3.1- Competidores directos de la cafetería On Fit

Por otra parte en el análisis a los competidores se debe considerar a los demás locales cercanos a On Fit, que pueden suplir las necesidades que ofrecería la cafetería, es decir, los competidores directos laterales como: Ventas de Jugos, productos naturales, kioscos, farmacias, supermercados, entre otros. A tal efecto, se consideró como competidores potenciales en este rubro a:

La Dietética Vitalcer: Franquicia que se ubica en la ciudad que vende productos naturales y dietéticos para una alimentación saludable como semillas, comida saludable, cereales; encontrándose una sucursal en Lavalle cercana al Gimnasio On Fit, que expende: Maní en \$50, Miel \$ 75, Chia \$50, Granolas \$150, entre otros productos.

También podemos encontrar kioscos que pueden proveer de agua y bebidas energéticas, galletas y barras energéticas con ofertas de 2x \$100, a los usuarios del gimnasio en estudio. Se encuentra el local Fast Food, que expende otro tipo de productos que se incorporará en el listado o menú del Gimnasio como ensaladas de frutas con un precio de \$ 40 y promociones de licuados más media tostada a \$58.

En los alrededores también se encuentran dos farmacias, una de ellas llamada Farmacity, perteneciente a una cadena de farmacias con más de 190 filiales en el país, las cuales venden agua, bebidas energizantes, variadas barras energéticas y galletas integrales.

Identificar a todos los competidores del Bar Saludable On Fit ubicado dentro del Gimnasio permitirá tener en cuenta sus actividades, sus productos y sus estrategias comerciales para tomar decisiones propias, paso indispensable en todo plan de negocios.

3.4. Análisis de las cinco fuerzas de Porter para el gimnasio On Fit:

Aplicando en líneas generales al caso objeto de estudio el análisis de las fuerzas de Porter referido al área deportiva, especialmente a los gimnasios; se puede determinar: En cuanto a la fuerza de la rivalidad entre competidores, hoy día hay una gran

competencia de centros deportivos con variados servicios y a muy bajo precio. Las grandes cadenas de gimnasios también constituyen una importante amenaza. En referencia a la posibilidad de entrada de nuevos competidores, se hace difícil establecer barreras de entrada para los mismos, ya que es un mercado fácil de acceder. La competencia entonces debe centrarse en precio y principalmente agregando valor con el ofrecimiento de servicios que marquen la diferencia.

Cada día también es más fácil y accesible hacer deporte, ya sea al aire libre o en establecimientos cerrados dedicados a tal fin; públicos o privados, lo que supone productos sustitutivos que además puede ser remplazado fácilmente por otro producto, ya que un gimnasio no es un producto de primera necesidad, más bien implica un esfuerzo adicional en tu día a día. Y por último, en referencia a los proveedores el poder de los mismos no es alto en este segmento del mercado, no existe mucha competencia ente ellos así que beneficiaría tal aspecto al negocio.

Ya desde hace varios años se están implementando prácticas diferentes dentro de los gimnasios como el cuidado alimenticio, la práctica de deportes y por supuesto el ejercicio físico teniendo como único fin la salud de las personas. Para ello es recomendable que se cambie el estado anticuado de los gimnasios para transformarlo en un lugar de bienestar físico y mental, inculcando la práctica deportiva y complementándola con la estética y la salud corporal. El modelo tradicional del gimnasio está evolucionando en una nueva generación de Centros Médicos Deportivos.

Ya habiéndose estudiado en capítulos anteriores el contenido teórico de este modelo estratégico es importante ahora aplicar cada fuerza a la empresa objeto de estudio. Partiendo de este concepto en primer momento se debe determinar la posición actual del Gimnasio On Fit para poder seleccionar las respectivas estrategias a ser seguidas en el plan de negocios de la instalación de una cafetería para sus usuarios, considerando que la empresa se interrelaciona con su medio.

1.- Competidores Existentes: La rivalidad entre los competidores es necesaria. Llegar a competir en un mercado atractivo determinará si puede desplazarse a aquellos que se encuentran posicionados. La existencia de pocos competidores deja abierto un nicho de mercado el cual debe mantener la empresa cercado, es decir, creando barreras de entradas para los mismos.

El Gimnasio On Fit cuenta como se señaló antes con dos (02) grandes competidores que se encuentran posicionados como cadenas de gimnasios en la Argentina, con variados servicios como la red de clubes Megatlon y Sport Club. Ahora bien, estas cadenas no son los verdaderos competidores del bar saludable sino los distintos comercios que se encuentran en los alrededores donde está ubicado el Gimnasio, es decir la zona de Lavalle, quienes podrían captar a los usuarios de On fit y es contra quien debe crearse una barrera de entrada.

Estas barreras específicamente para la venta de alimentos y bebidas saludables serán: mejores precios y mayor calidad de los productos y un mejor servicio de atención. Para ofrecer mejores precios deben diversificarse las compras con los distintos proveedores, y, en cuanto al mejoramiento del servicio se debe realizar formación

constante del personal relacionada con la atención al público del Bar saludable On Fit. En el caso de arrendamiento del espacio debe ser una exigencia de los arrendadores.

Dentro de los servicios del Bar Saludable On Fit puede ofrecerse el de asesoría alimenticia que se sustenta en el uso de un software que incluye gráficos que muestran el progreso del usuario que está siguiendo el plan de alimentación con la rutina de ejercicios planificada por el entrenador personal. El programa mostrará el uso de las técnicas de nutrientes y planes de comidas que ayuden a maximizar los resultados de entrenamiento.

2.-Competidores potenciales: Se relaciona con aquellos posibles gimnasios con servicios de cafetería o aquellos locales que puedan ofrecer servicios alimenticios con un menú atractivamente saludable para los usuarios de On Fit. Se hace necesario el derribo de barreras para captar los clientes o consumidores aun no fidelizados y que pudieran ser captados por los competidores potenciales que entren en el sector.

En primer momento se debe fidelizar al asociado con el gimnasio y con el uso del Bar Saludable, con los mismos elementos de: mejores precios, mayor calidad del productos, planes de alimentación y calidad en el servicio, para lograr la publicidad referencial y de esta manera captar la mayor cantidad de nuevos clientes, y a su vez se debe intensificar la publicidad (estrategias de marketing) como radio y volanteo que promocióne planes y bonos para nuevos asociados.

3.-Poder de negociación de los proveedores: Si existen proveedores débiles y desorganizados permite imponer precios y condiciones. Los proveedores de On Fit no tienen alto poder de negociación debido al hecho que aunque la demanda de bebidas

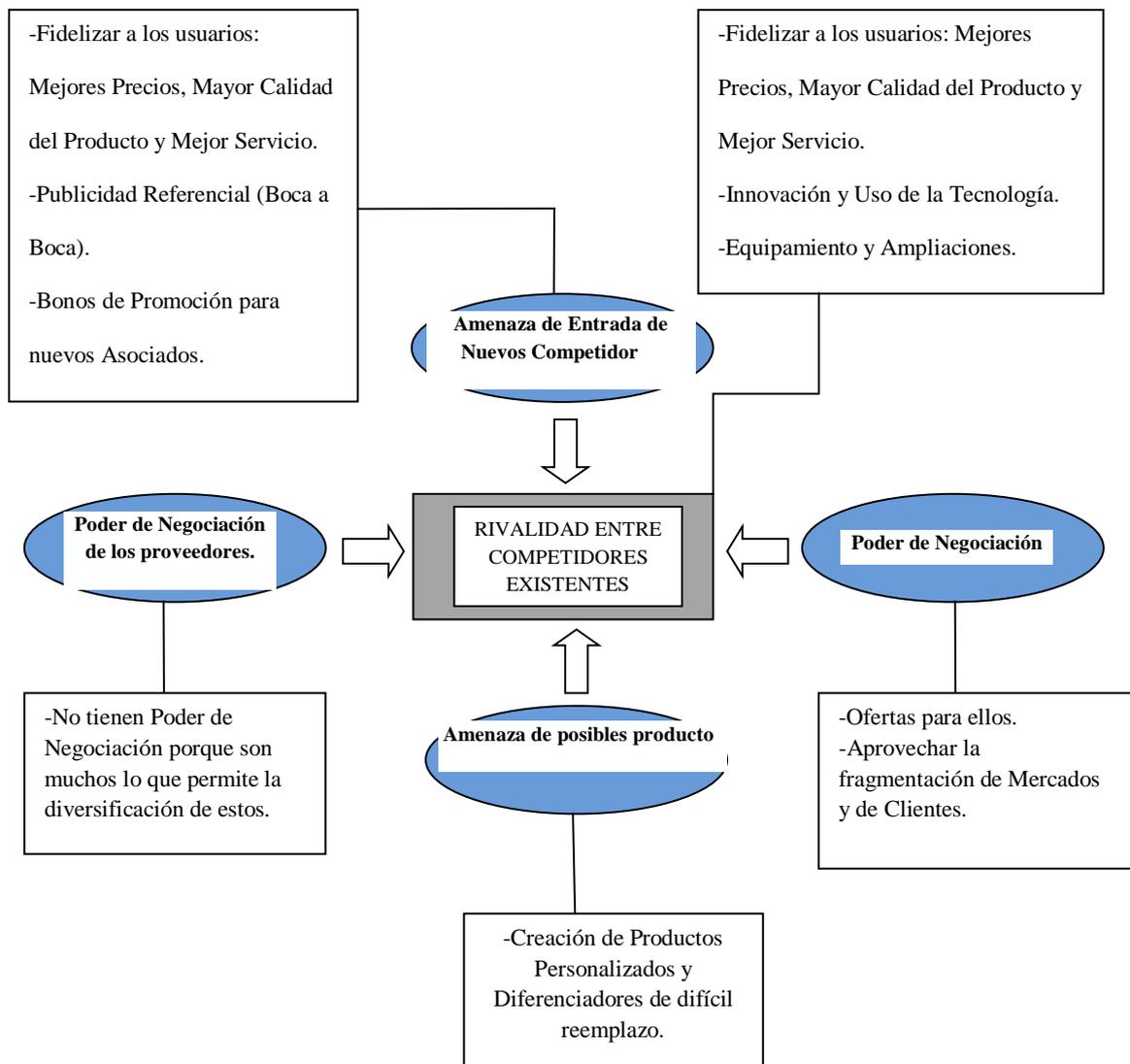
como agua y jugos es alta a nivel mundial existe mucha competencia entre ellos lo que beneficia a la propuesta de negocios para diversificar sus compras futuras y ofrecer variados productos a excelentes precios.

4.-Poder de negociación de los clientes: Los clientes poseen gran cantidad de poder de negociación porque no hay un mínimo costo de cambio para los mismos y hay una gran cantidad de ofertas disponibles para ellos. Los clientes fragmentados contribuirían a la gestión del negocio de forma eficiente.

5.-Amenaza de servicios sustitutos: En el caso de los gimnasios los mismos pueden ser sustituidos por actividades al aire libre o cualquier otra con iguales resultados. Es decir, pueden ser productos sustitutos y de fácil reemplazo. Ahora en general sin sustitutos importantes no se diferenciará el producto de los demás que ayudan a la fidelización del cliente. En el caso del bar saludable los servicios sustitutos son diversos locales que puedan ofrecer variados productos saludables, específicamente, sustitutos que incluyen té, jugos, refrescos, agua y bebidas energéticas, mientras que los *pubs* y bares pueden destacarse como lugares sustitutos para los clientes en cuanto a todo el proceso de socialización.

Es indispensable que el Bar On Fit cree productos únicos que lo diferencie de los demás y sean de difícil sustitución. Puede tratarse de bebidas o licuados de frutas único, energizante y nutritivos especializados según la rutina de ejercicios de cada asociado. Luego de haber analizado de forma minuciosa las cinco (5) fuerzas de Porter para el Bar Saludable a ser ubicado dentro del gimnasio se resumirán las mismas en el siguiente gráfico:

3 Figura: Las cinco fuerzas de Porter aplicadas al Bar Saludable On fit.



Fuente: Barrios (2016). Adaptación análisis de las cinco fuerzas de Porter de Michael Porter (1979)

CAPÍTULO IV

PLAN DE NEGOCIOS PARA EL GIMNASIO ON FIT, BUENOS

AIRES

En el caso del Gimnasio On Fit el diseño de un plan de negocios para la instalación de una cafetería, le permitirá mostrar en un documento los escenarios futuros con sus probables variables; imaginar ideas, soluciones y resultados; asegurar que el negocio tenga sentido financiero y operativo, antes de su puesta en marcha, buscar la forma más eficiente de llevar a cabo el proyecto e identificar las necesidades y recursos para propender el ahorro y reconocer a tiempo las oportunidades y riesgos.

4.1.- Objetivo general de la propuesta comercial

Luego de observados los resultados obtenidos gracias a la aplicación de los instrumentos para recoger la información y de haberse realizado el análisis de la misma, se pudo determinar que existe interés por parte de los usuarios del gimnasio por la instalación de una cafetería dentro de las instalaciones del Gimnasio On Fit ubicado en la ciudad de Buenos Aires, por tanto existe una oportunidad de mercado, la propuesta es viable ya que contribuirá con el desarrollo económico de la organización y principalmente conlleva a una mayor satisfacción de los socios o usuarios ya que no solo se les brindará una zona para su alimentación saludable e hidratación sino que se trata de una oportunidad para que se genere un nuevo espacio para la socialización y el aprovechamiento de las oportunidades que puedan presentarse a todos los que hacen vida dentro de On Fit.

Cuando hablamos del sector de la alimentación hay que considerar que es uno de los sectores más delicados ya que el consumidor es muy exigente y la calidad de los alimentos y su manipulación de forma correcta es un factor primordial para iniciar una venta de comida, restaurantes o cafeterías. Esta cafetería busca diferenciar al gimnasio de todos los demás en la ciudad gracias a la calidad de servicio y la actualización de sus procedimientos internos con el uso de la tecnología en el ejercicio de sus operaciones.

On Fit Bar tendrá como objetivo lograr la plena satisfacción de sus clientes brindando una propuesta innovadora y diferente.

4.1.1.- Beneficios para el cliente

Ahora bien, actualmente en el país existen una serie de gimnasios con dotación deficiente, regular o buena de acuerdo a las instalaciones, servicio prestado y dotación de equipos especializados; debiendo centrarse el Gimnasio On Fit en cubrir estas deficiencias o debilidades para captar mayor cantidad de usuarios y lograr que ellos se identifiquen y se apropien del lugar; ofrecerles tratamiento de la obesidad con un régimen alimenticio que acompañe la rutina especializada es de vital importancia para complementar los servicios requeridos por los usuarios. Por tal motivo ofrecer un cafetín o bar saludable donde se ofrezcan bebidas y alimentos esencialmente dietéticos se consideran servicios complementarios que aumentarán la competitividad y la productividad; mejorará la calidad y la cadena de valor de la empresa pudiendo generar mayor empleo, innovación tecnológica y reducir la brecha con los grandes competidores.

De allí surge la necesidad de evaluar la factibilidad de la instalación de una cafetería dentro de las instalaciones de este centro deportivo y se justifica por ende la presente investigación.

Los gimnasios son una alternativa para aquella persona en el momento de decidir realizar alguna actividad física ya sea con fines estéticos, recreativos o de salud. La decisión de asistir a un gimnasio también puede buscar satisfacer otras necesidades como el perfeccionamiento deportivo. El consumidor de actividades físicas puede estar motivado por influencias internas o por sugerencia de un tercero o motivación extrínseca; pero en cualquiera de los dos panoramas, debe estudiarse su comportamiento desde dos (2) ángulos diferentes: Por una parte a las organizaciones o empresas suministradoras, y la segunda se debe centrar en el consumidor de las actividades físicas.

Señala la Especialista en psicología del deporte Martínez (2011), que las personas prefieren los lugares seguros en aspectos arquitectónicos, de infraestructura, profesionalismo del *staff*, confianza, solvencia y estabilidad empresarial. Ello le brindará un sentido de pertenencia a la institución por lo que la organización debe generar ese espacio y clima favorable para el encuentro y relaciones de su clientela y donde el socio se sienta valorado y capaz de lograr los objetivos que se ha planteado y que lo motivo a asistir a ese gimnasio; lo que garantizará a la entidad futuras recomendaciones.

De no conseguir el consumidor sus objetivos, la frustración producirá un sentimiento de inferioridad y desánimo en el mismo que lo conducirá eventualmente al abandono

de la actividad y a la deserción; pero lo más relevante es que ese fracaso recaerá sobre el *staff* y sobre el gimnasio, por lo que cualquier medida que se tome para incrementar la motivación de un cliente deberá implementarse, siempre bajo el respeto de sus derechos y libre albedrío. El empresario debe brindarle al cliente todos los servicios necesarios para la consecución de sus metas y el consecuente logro de los objetivos personales de sus miembros, el aumento de su nivel de motivación y, en consecuencia, a mantener la fidelidad de estos hacia la empresa.

Uno de los servicios indispensables para satisfacer las necesidades de los usuarios de un gimnasio se refiere a la alimentación de los mismos, procurar un cambio del patrón de alimentación de una persona determinada. Ofrecerles un lugar cómodo, higiénico, con condiciones técnicas y servicios alimenticios prestados a través de personal capacitado para cubrir los requerimientos nutricionales de los socios es de suma importancia. Se debe brindar la posibilidad de adquirir un producto agradable, fresco y de alta calidad, por medio de tecnología de punta y con un servicio ideal que traerá consigo un beneficio monetario para el empresario y los trabajadores.

Los miembros quienes serán los consumidores del gimnasio obtendrán un producto nutritivo, balanceado, variado, pudiendo consumirlo todos los días sin necesidad de preocuparse por la salud nutricional y enfermedades relacionadas con la malnutrición y recibiendo una guía óptima por parte de los asesores calificados. Los consumidores de actividades físicas requieren de una dieta equilibrada que brinde al cuerpo los nutrientes para su funcionamiento y el entrenamiento bien realizado. Una alimentación saludable tiene como fin mantener al individuo en un estado de suficiencia nutritiva, satisfaciendo sus necesidades en la etapa particular del ciclo de

preparación física en que se encuentren y capacitando al organismo para la utilización adecuada de sus reservas de combustible.

Por lo general, tres (3) comidas al día bastan para cubrir las necesidades calóricas de los individuos que no son atletas, pero para éstos, eso no basta. Las recomendaciones internacionales aconsejan a los deportistas hacer un mínimo de cinco (5) comidas al día (a personalizar según las necesidades de cada individuo) y tener una correcta hidratación diaria, ya sea con la ingesta de agua, caldos vegetales, infusiones o zumos de frutas; ya que, es mucha la energía requerida para realizar movimientos musculares que proviene de la utilización de ácidos grasos y glucosa, almacenados en los órganos del cuerpo. Los deportistas necesitan por lo menos, cinco (5) a seis (6) tiempos de comidas diariamente, lo que quiere decir: desayuno, almuerzo, cena y meriendas entre comidas. Un refrigerio o merienda nutritiva podrá ayudar al mantenimiento del nivel adecuado de glucosa y a la vez, satisfacer los altos requerimientos de calorías que la mayoría de los deportistas demandan para una mayor resistencia.

Además On Fit Bar le ofrecerá a los socios un espacio diferente donde podrán compartir entre ellos y generar ese plus que necesita su actividad deportiva. Es necesario brindar a sus socios un espacio con el cual se sientan identificados y para ayudarles a cumplir con sus objetivos, ajustándose así a los estándares ofrecidos en el mercado.

4.1.2.- Beneficios para los socios capitalistas

La instalación o ampliación de todo negocio tiene como visión el crecimiento en ingresos y utilidades para sus dueños o accionistas. El desarrollo de la propuesta le

dará un valor agregado al gimnasio, adicionalmente desde el punto de vista financiero este proyecto le generará al gimnasio mayores ganancias al lograr el aumento de la matrícula de socios con la captación de nuevos clientes y le genera ingresos por concepto de arrendamiento por el espacio utilizado.

En los modelos de negocio en el que el espacio es limitado y no suele ser viable realizarle ampliaciones es importante sacar el máximo beneficio por metro cuadrado posible. Se pudo observar que aún hay espacios que se encuentran ociosos en las instalaciones y los mismos pueden ser utilizados y no solo generar ingresos por renta sino que serviría para brindar un mejor servicio a los socios.

4.1.3.-Beneficio para los inversionistas

En todo negocio pueden coexistir socios capitalistas e inversionistas. En el caso de On Fit se presenta como visión la expansión del mismo a otros sectores y ciudades del país por lo que es viable la incorporación de inversionistas para la inyección de capital que prometa una tasa de rendimiento elevada y claridad en los movimientos de su inversión. Por tanto, con esta perspectiva se presenta el valor actual y futuro de la empresa acompañado de un plan de crecimiento viable y claro con su respectivo análisis financiero y de rentabilidad.

4.1.4. - Objetivos

- Posicionarse como primera opción de los usuarios de On Fit a la hora de complementar su alimentación directamente antes y/o después de su entrenamiento.
- Establecer procesos de trabajo que permita trasladar el modelo de negocio a las futuras sucursales de On Fit o bien a otros centros deportivos.

- Posicionamos en la mente del consumidor como un colaborador a la hora de alcanzar sus objetivos, elevando nuestro beneficio más allá de la oferta de alimentos y bebidas

4.2.- Estrategia de marketing

Las estrategias de marketing tienen por finalidad dar a conocer un nuevo producto, aumentar las ventas o lograr una mayor participación en el mercado, en el caso de la cafetería On Fit, ya contamos con una buena base de clientes potenciales y con un tráfico asegurado al encontrarse dentro de las instalaciones del centro deportivo, lo que nos facilita la etapa de darnos a conocer. El gran desafío se encuentra a la hora de hacer que los usuarios opten por satisfacer sus necesidades de alimentación o bebida dentro de nuestras instalaciones o incluso que incorporen nuevos hábitos como bebidas multijugos, para todo esto debemos conseguir los niveles de precios óptimos y comunicarlos, junto al resto de los beneficios, de la manera adecuada.

4.2.1.-Producto

Es reconocido por los usuarios del gimnasio que el cuerpo humano necesita de vitaminas y minerales para desarrollarse en forma sana y los cereales, las frutas y vegetales le aportan gran cantidad de ellos, como podemos verlo reflejado en la encuesta donde el 71% de ellos siguen algún tipo de régimen dietético. El 99% de los encuestados dice hidratarse durante la actividad física, aunque no fue recolectado en las encuestas se pudo observar que la gran mayoría de ellos se hidratan con agua (producto que se espera ofrecer en el bar), por otro lado un 17% asegura consumir jugos antes de la actividad física y un 14% hacerlo después, los jugos naturales gozan de la ventaja de ser mucho más fácil de absorber y digerir ya que los nutrientes

ingresan al organismo mucho más rápido. Es imprescindible entonces que los jugos frescos de fruta y verdura no falten en la dieta diaria de los seres humanos pues proporcionarán, minerales, vitaminas y diversos nutrientes esenciales y esa premisa la entiende On Fit.

En On Fit Bar los productos principales a ser promocionados serán los jugos naturales preparados al instante y personalizados según las necesidades del cliente para complementar su régimen dietético y deportivo. Se servirán una cantidad de “*blends*” o mezclas de jugos de frutas y verduras con ingredientes frescos tales como: brócoli, espinaca, apio, zanahoria, remolacha, perejil, pepino, tomate, naranja, pomelo, frutilla, kiwi, sandía y banano. Además de jugos naturales se ofrecerá a los clientes del gimnasio una amplia gama de *snacks & bakery*. Así como distintos tipos de ensaladas de vegetales y frutas, barras de cereales y suplementos deportivos como: merengadas de proteínas, *Pre & Post Workout*, entre otros. Satisfaciendo de esta manera los principales productos de consumo antes y después de entrenar que se recogieron en la encuesta

Se brindará por otro lado el asesoramiento nutricional adecuado y adaptado a la rutina de ejercicio programada para cada socio lo que brindará un servicio especializado, todo esto trabajando en conjunto con asesoría de nutricionistas y los instructores de On Fit que están altamente calificados en la elaboración de rutinas deportivas. De esta manera ser más que una presa que brinda opciones de alientos y pasar a ser un colaborador en la obtención de tus objetivos, logrando así una relación más cercana con los clientes.

4.2.2.- Precio

La siguiente lista corresponde a los distintos precios para cada uno de los productos con los que se pretende iniciar la actividad comercial, tomando en consideración los precios de la competencia y costos de producción estimados.

4 Figura: Lista de Precios del Cafetín.

LISTA DE PRECIOS

- JUGOS

I.	3 en 1	37 \$
	Remolacha, Zanahoria y Naranja	
II.	Conejo Oriental	40 \$
	Jengibre, Zanahoria y Naranja	
III.	Playa Porteña	42 \$
	Manzana, Coco, Almendras y Canela	
IV.	Blood Purifier	42 \$
	Zanahoria, Remolacha, Jengibre y Perejil	
V.	Healthy Hulk	45 \$
	Kiwi, Frambuesas y Col Rizada	
VI.	Rey de la Selva	47 \$
	Arándanos, Mango y Banana	
VII.	Wild Scarlett	47 \$
	Fresa, Banana y Ananá	

- ENSALDAS

I.	Ensalada César	60 \$
	Lechuga, Crotones de Pan Integral, Aderezo César de la Casa	
II.	Ensalada César con Pollo	70 \$
	Lechuga, Pollo, Crotones de Pan Integral, Aderezo César de la Casa	
III.	Ensalada Mixta	65 \$
	Lechuga, Cebolla Morada, Puerro, Tomate y Palta	
IV.	Ensalada de Atún	65 \$
	Atún, Lechuga y Pepino con aderezo light a base de mayonesa y Limón	
V.	Ensalada de Pollo Suprema	70 \$
	Lechuga, Pollo, Zanahoria, Apio, Morrón, Cebolla Morada y Yogurt	

Fuente: Barrios (2016).

Como se comentó anteriormente el foco de la cafetería está en los jugos y ensaladas, sin embargo, se van a ofrecer una serie de opciones de productos considerados de partida como complementarios pero que permiten cubrir más necesidades o deseos de los clientes potenciales, estos en principio no cuentan con ningún plus adicional ya que vienen elaborados, empaquetados y listos para su venta, de manera que su precio van a venir determinados por los precios ofrecidos por los mismos productos en los locales cercanos al gimnasio. A continuación presento los precios promedios estimados de cada producto:

3 Cuadro: Lista de precios 2.

On Fit Bar	Precio
Bebidas Energéticas	\$15
Barras y snack	\$15
Frutas	\$5
Agua	\$10

Fuente: Barrios (2017).

4.2.3.- Estrategia de distribución (Plaza)

El Bar Saludable estará ubicado dentro de las instalaciones del Gimnasio On Fit, Lavalle 925, en la Capital Federal de Buenos Aires. Ofrecerá a los socios del Gimnasio un establecimiento donde puedan conseguir distintas opciones para alimentarse bien además de ofrecer un espacio dentro del gimnasio donde puedan interactuar entre ellos, entablar nuevas amistades y porque no, algo más.

El Bar contará con unas instalaciones modernas y atractivas a la mirada de los socios. La iluminación es la característica principal del mismo y estará decorado con distintas frutas dispuestas de forma armónica a lo largo de la barra. Ubicado específicamente en el segundo piso del gimnasio, donde se realizan las clases de abdominales, *zumba*, *stretching*, *boxing*, funcional y *hard training*, clientes que en principio consideramos más propensos a consumir nuestros productos.

Ese será el principal canal de distribución de sus productos, siendo directo entre: el fabricante y el consumidor final; aumentando así la eficacia y cordialidad en sus relaciones con el medio ambiente interno, a través de esa interacción social y económica, de integración y alianza estratégica entre ambos canales.

4.2.4.- Estrategia de promoción

La promoción del producto y el negocio se realizará de forma mixta, es decir utilizando diversos elementos de la mezcla promocional. En principio será de forma directa en las instalaciones del gimnasio a través del consumo directo, degustaciones y comprobación inmediata del servicio por el cliente. Se utilizarán además promociones indirectas con el uso de las redes sociales como medio publicitario para nuestros socios y público en general, lo que permitirá la captación de nuevos asociados; ofreciendo no solo los servicios del gimnasio y su cafetería saludable sino los datos de entrenamiento, asesorías nutricionales, la descripción de los productos y a distintos tipos de ofertas. Además se ofrecerá diversas promociones y ofertas especialmente en la etapa de apertura del Bar On Fit Saludable y se promocionara las diversas facilidades de pago que se les brindara a los socios como el uso de puntos de venta y tarjetas de consumo pre-pagadas.

Con el objetivo de fidelizar a los clientes y crearles él había de consumir en el local, se venderán tarjetas de 3 jugos a la semana con un 15% de descuento del precio regular, estrategia que en el proceso de creciente se implementara con ensaladas para el almuerzo *post training*.

El uso de radio y televisión es una estrategia que no se descarta pero que puede ser implementada en la etapa de expansión.

4.3.- Presupuesto

A continuación se detalla de manera clara el monto mínimo requerido para la puesta en marcha del proyecto. Se especifican gastos correspondientes a la Inversión Inicial así como también los Costos Fijos.

Inversión Inicial: \$ 147.000,00

Costos Fijos a 1 año: \$ 432.000,00

Total: \$ 579.000,00

Estimado de Ventas 1er año: \$ 1.000.350

A continuación en la Evaluación Financiera, se presentan los costos fijos y los costos variables. Con respecto a los variables cabe acotar que se tomó como base un costo de producción promedio unitario de cada uno de los artículos que se van a ofrecer en el establecimiento.

Una vez calculados la Inversión Inicial, los costos fijos y los costos variables, se puede observar un panorama aproximado del presupuesto que debe enfrentar la organización para la puesta en marcha del proyecto.

4.4.- Financiamiento

La búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento es una alternativa para completar la inversión necesaria para la puesta en marcha de la cafetería. En principio se realizará con el uso de los fondos que la empresa tiene reservados para tal fin, el aporte de sus socios y en caso de ser necesario se podría recurrir a préstamos bancarios a través de un crédito. La búsqueda de nuevos socios e inversionistas no se considera necesaria para la consecución de los recursos necesarios para la inversión.

4.5.- Plan de crecimiento

Aunque por lo momentos la idea inicial parte de la apertura de un “Bar Saludable” dentro de las instalaciones de un gimnasio, es muy importante observar el entorno macro para posibles acciones futuras de expansión. Una vez que se ha determinado la factibilidad de la Instalación de una Cafetería dentro del Gimnasio On Fit, debe generarse también una propuesta sostenible de valor en el tiempo y para ello se hace necesario diseñar además una táctica que haga posible el crecimiento de la empresa objeto de estudio.

Ese plan de crecimiento incluye los objetivos y estrategias así como los recursos necesarios para la mejora de resultados de ventas, oportunidades de negocio y la presencia en el mercado a mediano plazo (de 3 a 5 años). Dentro de las estrategias a ser implementadas en el plan de crecimiento se encuentran:

Formación de marca propia: La marca es importante en el terreno de la competencia para identificarse en el mercado. Se refiere a un signo que permite la diferenciación de los productos y servicios de una persona jurídica o colectiva, de todas las demás.

En el caso en particular, se propone un registro de marca Mixta (denominativa y Figurativa) para su consolidación. Que incluye el registro del gimnasio como centro de entrenamiento y de algunos productos que se produzcan en el mismo.

5 Figura: Marca del Bar Saludable On Fit.



Fuente: Barrios (2017).

El registro de la marca permitirá no solo proteger su uso de forma exclusiva, impidiendo que terceros la utilicen sin autorización, sino permitirá a la organización el derecho a transferir el dominio de la marca a estos a título oneroso lo que se traducirá en otros ingresos para la empresa.

Ofertar a otros gimnasios Una vez consolidada la marca puede comenzarse con la idea de instalar más “Bares Saludables On Fit” dentro de otros gimnasios de la ciudad. Lo que generará renta continua para los asociados.

Apertura de nuevas sucursales Solo de esta manera se podría fortalecer la marca comenzando la expansión de las sucursales del Gimnasio como Marca de forma paralela a los Bares Saludables On Fit, no solo en la ciudad de Buenos Aires sino en todo el país.

CAPÍTULO V

PROPUESTA OPERATIVA

Con la propuesta operativa buscamos evaluar el funcionamiento del día a día dentro de la cafetería, aun considerando que los negocios son dinámicos y debemos adaptarnos constantemente a los cambios y nuevos problemas que se presentan debemos prepararnos de lo mejor posible, tomando esto en cuenta nos basamos en tres aspectos clave: insumos, personal y tecnología. Detallando así los procesos necesarios para la transformación de los recursos y estrategias para generar valor, lo que finalmente se transforma en producto o servicio que le entregamos al consumidor final.

5.1- Proceso de producción

Dentro del proceso de producción debemos asegurarnos de comprar con tres aspectos básicos:

1. Apertura del local
2. Proceso de Venta
3. Cierre del local

Elaboramos un diagrama tomando como base la elaboración y entrega de jugos naturales, ensaladas y sándwiches, considerando que las bebidas vienen envasadas y los *snack* no implicarían mayor problema que la compra, organización, venta y manejo de inventario. Adicionalmente el proceso ya sea para llevar o consumir en el local es similar y solo implicaría cambios en la presentación del producto.

El horario de trabajo de la cafetería, por petición de los dueños se apega al horario de trabajo de On Fit (lunes a viernes 7-22 horas y sábados 10-18 horas. Para cumplir con este horario contaremos con dos empleados, adicionalmente en las horas pico los socios del café trabajaran personalmente en el área de producción para satisfacer con rapidez la demanda, esto no es indispensable pero ayuda a mejorar los tiempos.

4 Cuadro: Proceso de producción

Apertura	Ventas	Cierre
Recepción de mercancía de proveedores	Recepción del pedido	Control de inventario
Apertura de caja	Recepción de pago	Organización de materia prima restante
Limpiado, lavado y cortado de fruta y verduras	Elaboración del producto Estimado 2min x producto	Cierre de caja
Separación de porciones según jugos, ensaladas o sándwiches	Entrega del producto	Limpieza de local
Control de funcionamiento del equipo	-	Cierre de local
Organización del local	-	-

Fuente: Barrios (2017).

5.2- Proceso de compras

Para asegurar la mejor calidad en nuestros productos es crucial cuidar el proceso de selección y compra de las frutas y verduras a utilizar en los jugos, sándwiches y ensaladas. Para esto hemos conversado con distintos productores los cuales proveen de insumos a distintos restaurantes de la zona, para ellos dotarnos de mercancía adicionalmente a nosotros no les implicaría mayor problema y sería una clara operación ganar-ganar. Con respecto a los *snack*, tenemos igualmente ubicados una

serie de proveedores de frutos secos y Pymes que hacen barras de cereal naturales. Se estima que la hora de llegada de los proveedores es de lunes a viernes entre las 7 y 8 de la mañana.

5.3- Conservación y almacenamiento

Para asegurar la conservación de las frutas y verduras no se necesitan condiciones muy especiales, con solo mantenerlas en un lugar seco y fresco deben mantenerse en buen estado, lo que resulta fácil tomando en cuenta que las instalaciones cuentan con aire acondicionado y la compra de frutas en lo posible va a ser diaria para asegurar su frescura. Una vez cortadas y divididas según tipo de producto, si pasan a ser más sensibles por lo que van a ser refrigeradas en la heladera hasta el momento de su uso.

5.4 Control de inventario

Uno de los beneficios de hacer en la primera hora de mañana el cortado y separación de las frutas y verduras según producto, es que podemos fácilmente establecer el número de unidades que sale del inventario. Con esta base podemos determinar la cantidad de materia prima necesaria para evitar excedentes o quedarse sin *stock*.

Dos puntos que se deben manejar son el excedente y falta de inventario. En caso de haber excedentes por sus propiedades pueden convertirse en desperdicios al pasar su proceso de maduración, en este caso serán desechados siguiendo los procesos de eliminación de desperdicios establecidos por On Fit y registrando está pérdida en el inventario de manera de ir ajustando las cantidades óptimas. Si por el contrario existe un faltante de inventario ocasionado ya sea por un mal cálculo o por un aumento en la

demanda inesperado, existen en un radio de 5 calles varias verdulerías que pueden suplir rápidamente estos faltantes.

CAPÍTULO VI

EVALUACIÓN FINANCIERA

5.1.- Sumario

Con el Plan de Negocios la empresa puede identificar la cantidad de tiempo y tipo de apoyo financiero requerido haciendo más fácil a los accionistas e inversionistas evaluar la propuesta, lo que incrementa el realismo en la conducción de la organización y ayuda a identificar mercados, segmentos de mercados y perfiles de clientes así como los recursos y acciones necesarias para lograr los objetivos, incrementando así la capacidad de gerencia para dirigir la organización en estudio. En el desarrollo de un Plan de Negocios, la evaluación económico financiera representa la consolidación de los presupuestos elaborados en los planes elaborados previamente: Marketing, Operaciones y Gestión e Implementación, de los cuales obtenemos la siguiente información:

5 Cuadro: Evaluación Económica-Financiera.

Plan de Marketing	Plan de Operaciones	Plan de Gestión e Implementación
<ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto de ingresos (precio y cantidad). - Presupuesto de gastos de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto de costos de producción (variables y fijos). - Presupuesto de inversiones en activos (muebles, maquinaria, equipo de operaciones). 	<ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto de gastos administrativos (personal, servicio, otros gastos). - Presupuesto de gastos pre operativos (constitución, licencias, gastos de implementación). - Presupuesto de inversiones (muebles, maquinaria, equipos para operaciones). - Presupuesto de capital de trabajo.

Fuente: Barrios (2017).

5.2.- Requerimiento de capital

A continuación se detalla de manera clara, el monto mínimo requerido para la puesta en marcha del proyecto. Se especifican gastos correspondientes a la Inversión Inicial, así como también los Costos Fijos y Variables.

6 Cuadro: Inversión Inicial.

Inversión Inicial		
Concepto	Q	Monto
Construcción Local	-	\$ 100.000,00
Asuntos Legales	-	\$ 20.000,00
Licuada	3	\$ 10.500,00
Heladera	2	\$ 10.000,00
Lavadero	1	\$ 1.500,00
Utensilios	1	\$ 5.000,00
Total	-	\$ 147.000,00

Fuente: Barrios (2016).

Los costos fijos están compuestos por el alquiler del local, acompañado de los sueldos y salarios, según lo acordado con los socios del gimnasio el alquiler va a sufrir un aumento del 15% anual los primeros 2 años, con respecto a los salarios tomamos este mismo nivel de 15% anual como aumento en los mismos, partiendo de la base que de pagaremos un poco más del salario mínimo a dos (2) empleados ya que no requieren ningún tipo de cualificación especial. La inversión inicio va ser amortizada a tres (3) años.

7 Cuadro: Costos Fijos.

Costos Fijos Mensuales		
Concepto	Q	Monto
Sueldos y Salarios	2	\$ 26.000,00
Alquiler Local	1	\$ 10.000,00
Total	-	\$ 36.000,00

Fuente: Barrios (2016).

En promedio los costos de compra o producción de los productos ofrecidos en el café versus su precio de venta nos deja una utilidad neta del 72% al tener todos los demás gastos como agua, luz y servicios incluidos en el alquiler del local, tomamos 50% sobre nuestras ventas para establecer los costos variables de manera de tener un margen de ajuste en caso de aumentos, además se seguir con un criterio de prudencia en el análisis del proyecto.

8 Cuadro: Margen de ganancia por producto.

Productos	Costo	Precio	Margen
Jugo de Fruta o Verdura	20	45	125%
Cereal	15	20	33%
Fruta	2	5	150%
Suplementos deportivos	15	20	33%
Bebidas Energéticas	10	15	50%
Agua	7	10	43%
TOTAL			72%

Fuente: Barrios (2016).

5.3.- Estimado de ventas

En la encuesta realizada el 100% estaba interesado en consumir alimentos y/o bebidas dentro de las instalaciones, para efectos de este caso y siguiendo un criterio de prudencia vamos a estimar que solo el 50% son realmente clientes potenciales o que estarían dispuestos a concretar ventas en el cafetín, en total hay 2500 personas inscritas en el gimnasio por lo que nuestro numero base seria 1250 clientes. También en la encuesta pudimos ver que la frecuencia con la que se asiste al gimnasio varía según cada usuario, consideramos que esta frecuencia con la que asisten es fundamental a la hora de evaluar qué nivel de consumo pueden tener en el café, de esta manera podemos ver la cantidad de usuarios asisten en que frecuencia y estimar las visitas mensuales totales que vamos a tener al gimnasio.

9 Cuadro: Estimado de Visitas mensuales. -

Frecuencia	Promedio	Usuarios	Visitas Semanales	Visitas Mensuales
1 a 2 días	16%	200	300	1200
3 a 4 días	49%	613	2144	8575
4 a 6 días	35%	438	2188	8750
TOTAL	100%	1250	4631	18525

Fuente: Barrios (2016).

En las encuestas se vio reflejado que el 100% de los usuarios estaría interesados poder consumir alimentos y/o bebidas en una cafetería en On Fit y establecimos que solo el 50% (1250) eran clientes potenciales. Ahora del total de 18525 visitas potenciales al mes consideramos que solo el 15% de ellas se van a transformar en una compra efectiva. Lo que nos dejaría el perfilamiento de los clientes en principio de la siguiente manera:

10 Cuadro: Perfilamiento de clientes visitas/compras 1.

Frecuencia Semanal	Visitas Mensual	Compras Mensuales
1 a 2 días	6	1
3 a 4 días	14	2
4 a 6 días	20	3
TOTAL	40	6

Fuente: Barrios (2016).

Para llegar a un estimado de ventas debemos calcular cuánto va a ser el ticket promedio en las transacciones que se realizaran, para esto analizamos de la encuesta

los artículos que les gustaría encontrar en el café, mantenemos estos porcentajes y los ponderamos con los precios para estimar lo que sería el ticket promedio.

11 Cuadro: Perfilamiento productos/ventas para ticket promedio.

Productos que le gustaría encontrar		Precio	Ticket Promedio
Cereal	11%	\$ 20	\$ 2,2
Fruta	19%	\$ 5	\$ 1,0
Jugo de Fruta o Verdura	53%	\$ 45	\$ 23,9
Suplementos deportivos	6%	\$ 20	\$ 1,2
Bebidas Energéticas	9%	\$ 15	\$ 1,4
Otro	2%	\$ 10	\$ 0,2
TOTAL	100%	-	\$ 30

Fuente: Barrios (2016).

Evidentemente es de esperar que adicionalmente en la compra de un producto en particular se produzcan combinaciones con otros productos en un mismo ticket, lo que incrementaría el valor promedio del mismo, pero al no contar con una información sólida para estimarlo y nuevamente para seguir con un criterio de prudencia en nuestros cálculos tomamos \$30 como valor del ticket promedio y lo dejamos abierto para ajustarlo a medida que avancen las operaciones mes a mes.

Teniendo nuestro ticket promedio y cantidad de tickets mensuales podemos calcular las ventas en pesos que vamos a tener mes a mes. De un total de 2779 tickets a \$30 promedio obtenemos unas ventas mensuales de \$83.363 pesos, ahora debemos estimar si estas ventas serán suficientes para que nuestra inversión sea rentable.

12 Cuadro: Estimado de ventas mensuales.

Visitas Mes	18525
Ventas	15%
Tickets	2779
TP	\$ 30
Ventas \$	\$ 83.363

Fuente: Barrios (2016).

5.4.- Flujo de fondos

Contando con las estimaciones de cuanto vamos a ingresar y cuanto vamos a gastar podemos, analizar si la inversión realmente vale la pena hacerla, los datos iniciales con los que contamos son los siguientes:

13Cuadro: Perfilamiento de flujo de fondos.

Estimaciones	
Inversión Inicial	\$ 147.000
Costos Fijos	\$ 36.000
Ventas Mensuales	\$ 83.363
Ticket Promedio	\$ 30
Costo Marginal	50%
Utilidad Marginal x Ticket	\$ 15
Meses de Amortización	\$ 36
Amortización Mensual	\$ 4.083
Crecimiento Ventas Anual	30%
Incremento Costos Anual	15%

Fuente: Barrios (2016).

Como se comentó anteriormente para efectos del plan de negocios establecemos el costo marginal en \$15 pesos correspondientes al 50% del ticket promedio, al no contar con otros gastos más allá de los costos de compra y producción de los

productos, nuestros costos variables van a estar determinados directamente por la costó marginal calculado y establecido (50%). Dejando nuestros flujos mensuales de la siguiente manera:

14 Cuadro: *Cash Flow* mensual.

<i>Cash Flow</i> Mensual	%	Co	2016 Mensual	2017 Mensual	2018 Mensual
Ingresos		\$ -147.000	\$ 83.363	\$ 108.371	\$ 140.883
Costos Fijos			\$ 36.000	\$ 41.400	\$ 47.610
Costos Variables	50%		\$ 41.681	\$ 54.186	\$ 70.441
EBITDA			\$ 5.681	\$ 12.786	\$ 22.831
Amortización			\$ 4.083	\$ 4.083	\$ 4.083
Resultado antes de Impuestos			\$ 1.598	\$ 8.702	\$ 18.748
Impuesto a Ganancia	35%		\$ 559	\$ 3.046	\$ 6.562
Resultado Neto			\$ 1.039	\$ 5.656	\$ 12.186
<i>Cash Flow</i> Mensual		\$ -147.000	\$ 5.122	\$ 9.740	\$ 16.270

Fuente: Barrios (2016).

Para estudiar la viabilidad del proyecto calculamos los flujos anuales, para este proyecto hacemos el análisis a tres años, tiempo mínimo de compromiso de estadía requerido por los socios del gimnasio. A partir de los flujos de fondos del proyecto analizamos el Valor Presente Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el periodo de recupero y así la viabilidad financiera del proyecto.

15 Cuadro: *Cash Flow* anual.

<i>Cash Flow</i> Anual	%	Co	\$ 2.016	\$ 2.017	\$ 2.018
Ingresos		\$ -147.000	\$ 1.000.350	\$ 1.300.455	\$ 1.690.592
Costos Fijos			\$ 432.000	\$ 496.800	\$ 571.320
Costos Variables	50%		\$ 500.175	\$ 650.228	\$ 845.296
EBITDA			\$ 68.175	\$ 153.428	\$ 273.976
Amortización			\$ 49.000	\$ 49.000	\$ 49.000
Resultado antes de Impuestos			\$ 19.175	\$ 104.428	\$ 224.976
Impuesto a Ganancia	35%		\$ 6.711	\$ 36.550	\$ 78.742
Resultado Neto			\$ 12.464	\$ 67.878	\$ 146.234
<i>Cash Flow</i> Anual		\$ -147.000	\$ 61.464	\$ 116.878	\$ 195.234

Tasa		40%
VAN		\$ 19.774
TIR		52%
Crecimiento Ventas Anual		30%
Incremento Costos Anual		15%

Fuente: Barrios (2016).

Para evaluar el proyecto utilizamos la misma tasa de retorno que utilizan los accionistas del gimnasio en su proyecto, la cual contempla la rentabilidad esperada por los accionistas, aporte de los accionistas, financiamiento y deudas, dicha tasa es de 40%. Al calcular nuestros flujos anuales vemos que la Tasa Interna de Retorno (TIR) es de 52% con lo que podemos deducir que nuestro proyecto tiene la rentabilidad esperada, también obtenemos un buen Valor Actual Neto (\$19.774) suficiente para recomendar desde el punto financiero el avance del proyecto de negocios, más aun tomando en cuenta la más que probable apertura de nuevas sucursales del gimnasio, unido a el acuerdo de contar con un espacio en los nuevos locales.

En cuanto a nuestro periodo de recupero de la inversión, suponiendo que todas condiciones que estimamos sean correctas va a ser dentro de un año y nueve meses. Debemos recordar que estas condiciones son que al menos el 50% de los clientes sean clientes potenciales y que del total de visitas de estos clientes a las instalaciones al menos el 15% se transformen en ventas.

Para asegurarnos al menos alcanzar el punto de equilibrio esperando, debemos obtener una ventas de \$79.802, lo que implicaría bajar solamente bajar del 15% la conversión de ventas a un poco más del 14%

16 Cuadro: Cash Flow Punto de equilibrio.

Cash Flow Anual	%	Co	\$ 2.016	\$ 2.017	\$ 2.018
Ingresos		\$ -147.000	\$ 957.624	\$ 1.244.911	\$ 1.618.385
Costos Fijos			\$ 432.000	\$ 496.800	\$ 571.320
Costos Variables	50%		\$ 478.812	\$ 622.456	\$ 809.192
EBITDA			\$ 46.812	\$ 125.656	\$ 237.872
Amortización			\$ 49.000	\$ 49.000	\$ 49.000
Resultado antes de Impuestos			\$ -2.188	\$ 76.656	\$ 188.872
Impuesto a Ganancia	35%		\$ -766	\$ 26.829	\$ 66.105
Resultado Neto			\$ -1.422	\$ 49.826	\$ 122.767
Cash Flow Anual		\$ -147.000	\$ 47.578	\$ 98.826	\$ 171.767

Tasa	40%
VAN	\$ 2
TIR	40%
Crecimiento Ventas Anual	30%
Incremento Costos Anual	15%

Visitas Mes	18525
Ventas	14,4%
Tickets	2662
TP	\$ 30
Ventas \$	\$ 79.861

Fuente: Barrios (2016).

Si bien parece que el margen es estrecho, debemos recordar que en varias ocasiones se utilizó un amplio criterio de prudencia: se bajaron los clientes potenciales de 2500 a 1250, se bajó la utilidad marginal de 72% a 50% y el ticket promedio está calculado a \$30 sin tomar en cuenta las combinaciones de productos. Todo esto unido a la futura apertura de nuevas sucursales y el constante crecimiento de la matrícula de clientes del gimnasio hace que podamos recomendar seguir adelante con la inversión.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez concluidos los objetivos de la investigación y comprobar su viabilidad tanto financiera como comercial, podemos afirmar que existe una posibilidad real de negocios con la implementación de un café dentro de las instalaciones de On Fit, más aun tomando en cuenta que se trata de una alianza comercial con un socio que tiene importantes planes de crecimiento, tanto así que para finales del 2017 se tiene planeada la apertura de una nueva sucursal en capital, la cual se espera que sea la segunda de una cadena de sucursales de la marca. Por otro lado la creciente tendencia de cuidado en la alimentación y estado físico, hace que nuestro mercado potencia tanto interno (On Fit) como en un futuro externo sea más que interesante y permite que el proyecto de negocios se pueda abrir en diferentes operaciones en un futuro encontrando interesantes nichos de mercado.

Con respecto a los socios del gimnasio se ha determinado por diversas investigaciones de mercado generales relacionadas con el negocio del deporte, específicamente de los gimnasios; que para conseguir el éxito los propietarios y/o gerentes de los mismos deben concentrar sus esfuerzos en el mejoramiento del servicio y el acondicionamiento de sus instalaciones para lograr la satisfacción plena de sus usuarios; complementando la actividad básica del mismo con otros servicios como: piscina, sauna, canchas de usos múltiples, prácticas de *aerobics*, *tae chi*, bailoterapia, *Pilates*, *spinning*, sala de masajes, ventas de vitaminas y suplementos alimenticios, etc. Todo esto para fortalecer su oferta y diferenciarse de los competidores. Definitivamente una de las claves está en la alimentación, no debemos olvidar que

más del 77% de los usuarios afirma que se objetivo de entrenar es mejorar su cuerpo o estilo de vida, muchos usuarios de gimnasios u otras actividades deportivas abandonan el entrenamiento al verse frustrados con el cumplimiento de sus objetivos, para fortalecer el rendimiento físico de los clientes sería una gran ventaja contar con un buen servicio de cafetería que les permita poder mantener una buena alimentación al alcance de la mano, que los aleje de los tentaciones y que vaya de la mano con sus objetivos aun en su ajetreado estilo de vida.

Los gimnasios hoy día han cambiado su visión. Se han transformado de un modelo tradicional a verdaderos centros médicos deportivos o gimnasios de bienestar. Ya no se tratan de espacios donde el usuario solo busca ganar musculatura sino desde hace años se están implementando diferentes prácticas dentro de los mismos que tienen relación directa con el cuidado alimenticio, la práctica de deportes pero teniendo como único fin la salud de las personas. Se han transformado en lugares de bienestar físico y mental que tratan de incentivar la cultura deportiva complementada con la estética y salud corporal.

Estamos por lo tanto ante un proyecto que genera un beneficio a tres bandas entre los socios del gimnasio, los clientes y el café; todos a su manera y por diferentes motivos obtienen beneficios de seguir adelante con el proyecto, la base del éxito en las relaciones comerciales es lograr acuerdos ganar-ganar y este es un claro modelo basado en ese principio.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- Aranceta, J. (2001). Nutrición comunitaria. España: Masson.
- Arias, F. (2006). El Proyecto de investigación. Caracas: Editorial Episteme.
- Antunes, C. (2001). Estimular las inteligencias múltiples. Madrid: Narcea.
- Balestrini, M. (2002). Como se elabora el proyecto de investigación. (2ª ed.). Caracas: BL Consultores Asociados.
- Bisquerra, R. (1999). Educación emocional y bienestar. Barcelona: Praxis.
- Borello, A. (1994). El Plan de negocios. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Christensen, C. (1997). The Innovator's Dilema. Boston: Harvard Business School.
- Constitución Nacional Argentina. (1994). Ley N° 24.430. 22 de Agosto de 1994.
- Código Provincial de Implementación de los derechos de los consumidores y usuarios (2003). LEY 13133.
- Fros Campelo, F. (2015). El cerebro del consumidor. Buenos Aires: Ediciones B Argentina.
- Font, A. (2013). Las 12 Leyes de la n. Barcelona: Conecta.
- Guía alimentaria para la población Argentina GABA (2016). Buenos Aires: Asociación Argentina de Dietistas y Nutricionistas Dietistas (AADYND).

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P. (1998). Metodología de la investigación. (2ª ed.). México: Mc Grand – Hill.
- Hernández S, Fernández C. y Baptista L. (2003). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill, Interamericana de México, S.A de C.V.
- Hurtado de Barrera, Jacqueline. (2007). El Proyecto de investigación. Metodología de la investigación. Caracas: Ediciones Quirón.
- Hurtado, J. (2010). El proyecto de investigación. Comprensión Holística de la Metodología y la Investigación. (6ª. ed.). Caracas: Ediciones Quirón.
- Kerlinger, Fred N., (1982). Investigación del comportamiento. España: Ediciones CEAC, S.A.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). Fundamentos de marketing. (6ª. ed.).México: Pearson Educacion de México, S.A. de C.V.
- Kotler, P. (1985). Fundamentos de mercadotecnia. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Ley Nacional de Defensa del Consumidor. Ley 24290. 22 de Septiembre de 1993.
- Martínez, A. (2011). Alimentación y deporte. Revista de Psicología del Deporte. Vol. 20, Núm. 2.
- Muñoz Razo, Carlos (1998). Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis. Mexico: Pearson Educación.
- Namakforoosh, M. (2002). Metodología de la investigación. México, Limusa.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2011). Business Model Generation. Portland: XPLANE.
- Porter, M. (1999). Ser competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones. Madrid: Deusto Ediciones.

- Ramírez, T. (1999). Como hacer un proyecto de investigación. Caracas: Panapo.
- Ries, A., Trout, J. (1993). Posicionamiento. Madrid: Mc Graw Hill.
- Rojas, P., Redondo, M. (2013). Como preparar un plan de social media marketing. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Sabino, C. (2007). El Proceso de investigación. Caracas: Editorial Panapo.
- Stanton, W.; Etzel, M. y Walker, B. (2007). Fundamentos de marketing. (14ª. ed.).México: McGraw-Hill Companies.
- Thompson, A. y Strickland, A. (1985). Administración estratégica: conceptos y casos. (11ª. ed.). México: McGraw-Hill/ Interamericana de México.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006). Manual de trabajo de grado de especialización y maestrías y tesis doctorales. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL).
- Weinbergen, K. (2009). Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio.
- Zorrilla, S. y Torres, M. (1996). Guía para elaborar una tesis. México: McGraw-Hill.

Páginas Web:

- Informe de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) la Organización Panamericana de la Salud (OPS) publicado en enero de 2017. <http://www.fao.org/news/story/es/item/463699/icode/>
- Manzoni, (2010). Internet-based behavioral interventions for obesity: An updated systematic review. *Clinical Practice and Epidemiology in Mental Health*, 7, 19-28. doi:10.2174/1745017901107010019

-Megatlon. Red de Clubes. <http://www.megatlon.com/>

-Organización Mundial de la Salud (2014). Informe sobre la obesidad y sobrepeso en el mundo. <https://loiolaxxi.wordpress.com/2015/02/12/obesidad-y-sobrepeso-en-el-mundo-informe-oms/>

-Organización Mundial de la Salud (2016). Informe sobre la obesidad y sobrepeso en el mundo. <https://loiolaxxi.wordpress.com/2015/02/12/obesidad-y-sobrepeso-en-el-mundo-informe-oms/>

- Política Argentina (2016). <http://www.politicargentina.com/>

-SportClub. <https://www.sportclub.com.ar/>

- Elnacional.com.ar

- Infobae.com.ar

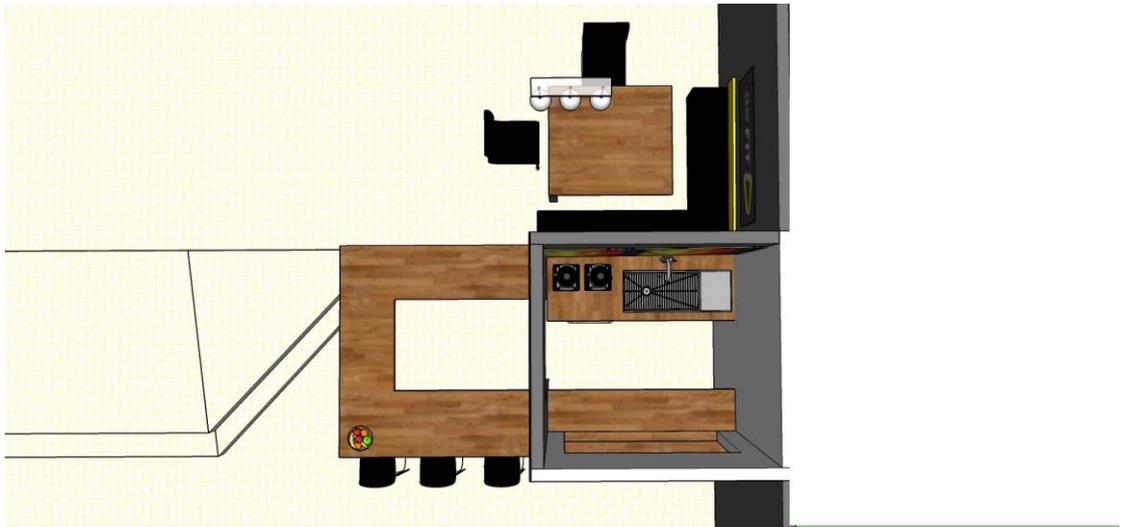
- Cronista.com.ar

- Clarin.com.ar

ANEXOS



6 Figura: Propuesta en planta alta. Imagen 1



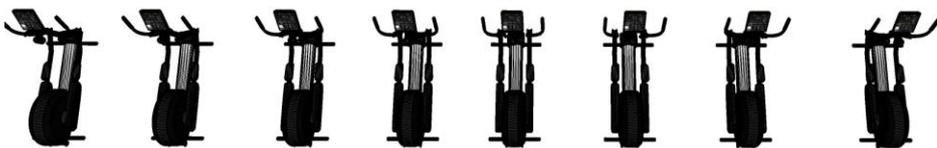
7 Figura: Propuesta en planta alta. Imagen 2



8

Figura: Propuesta en planta baja. Imagen 1

Figura: Propuesta en planta baja. Imagen 1



9

Figura: Propuesta en planta baja. Imagen 2

Figura: Propuesta en planta baja. Imagen 2

Competidores del Cafeteria Gimnasio On Fit



10 Foto Competidor: Vitalcer



11 Foto Competidor: Farmacity



12 Foto Competidor: Kioskos



13 Foto Competidor: Fast Food

Buenas días,

Con respeto les solicitamos su colaboración con la siguiente encuesta, ¡Gracias!

1. ¿GENERO?

- a) Masculino
- b) Femenino

2. ¿EDAD?

- a) 20 – 30 años
- b) 31 – 40 años
- c) 41 – 50 años
- d) 51 años o mas

3. ¿LUGAR DE RESIDENCIA?

- a) Capital Federal
- b) Gran Buenos Aires Especifique por favor _____

4. ¿NIVEL DE ESTUDIOS?

- a) Secundario
- b) Universitario
- c) Postgrado
- d) Ninguno

5. ¿OCUPACION?

- a) Relación de dependencia
- b) Estudiante
- c) Independiente

6. ¿DESDE HACE CUANTO ES CLIENTE DE ON FIT?

- a) 1 – 3 meses
- b) 4 – 6 meses
- c) 6 – 12 meses
- d) Más de un año

7. ¿A QUE HORA DEL DIA SUELE IR NORMALMENTE AL GIMNASIO?

- a) Entre 7hr - 11hr
- b) Entre 11hr - 14hr
- c) Entre 14hr - 17hr
- d) Entres 17hr - 20hr
- e) Entre 20hr - 22hr

8. ¿CON QUE FRECUENCIA SEMANAL ASISTE AL GIMNASIO?

- a) 1 a 2 días a la semana
- b) 3 a 4 días a la semana
- c) 5 a 6 días a la semana

9. ¿CON QUE FRECUENCIA REALIZA CLASES EN EL GIMNASIO?

- a) 1 a 2 días a la semana
- b) 3 a 4 días a la semana
- c) 5 a 6 días a la semana

10. ¿DESDE QUE HACE CUANTO TIEMPO HACE DEPORTE?

- a) Menos de 1 año
- b) 2 – 3 años
- c) 4 – 5 años
- d) 6 años o mas

11. ¿HACE ALGUN TIPO DE DIETA?

- a) Si
- b) No

12. ¿SE HIDRATA DURANTE LA ACTIVIDAD FISICA?

- a) Si
- b) No

13. ¿QUE LO MOTIVA A ASISTIR AL GIMNASIO?

- a) Conocer gente nueva
- b) Competencia o retos personales
- c) Entrenamiento o conseguir un mejor cuerpo
- d) Mejorar estilo de vida
- e) Distracción de la rutina
- f) Otro Cual_____

14. ¿QUE SUELE COMER ANTES DE VENIR AL GIMNASIO?

- a) Cereal
- b) Fruta
- c) Jugo Frutas o Verduras
- d) Harina / Pan
- e) Suplementos deportivos
- f) Nada
- g) Otro Cual_____

15. ¿QUE SUELE COMER DESPUES DE VENIR AL GIMNASIO?

- a) Cereal, Fruta o Verdura
- b) Pastas o Harinas
- c) Jugo Frutas o Verduras
- d) Suplementos deportivos
- e) Carne
- f) Nada
- g) Otro Cual_____

16. ¿SUELE CONSUMIR JUGOS NATURALES (FRUTAS o VERDURAS)?

- a) Si b) No Por que_____

17. ¿LE GUSTARIA PODER CONSUMIR ALIMENTOS y/o BEBIDAS EN UN BAR EN ON FIT?

- a) Si b) No Por que_____

18. ¿QUE TIPO DE ARTICULOS LE GUSTARIA ENCONTRAR EN UN BAR EN EL GIMNASIO?

- a) Barras de cereal
- b) Frutas
- c) Jugos (frutas y verduras)
- d) Suplementos deportivos
- e) Bebidas energéticas
- f) Otro

Cual _____

LE INVITAMOS A HACER SUGERENCIAS PARA MEJORAR SU EXPERIENCIA EN ON FIT

CURRICULUM VITAE: VICTOR BARRIOS MASSÓ

Dirección: Palermo, Capital Federal, Buenos Aires.

Fecha de nacimiento: 17 de octubre de 1985.

Mail: victorbarriosmasso@hotmail.com.

Teléfono: (+54) 11.2638.4431

RESUMEN PROFESIONAL

Licenciado en Administración con experiencia en el área Comercial y Marketing.

Estudiante de MBA de la Universidad de Palermo, interesado en especializarme profesionalmente en Marketing Digital.

ANTECEDENTES LABORALES

Claro Argentina

Analista de inteligencia competitiva – septiembre 2015 – actual

- ✓ Benchmarking competitivo.
- ✓ Identificar oportunidades de optimización de la oferta.
- ✓ Colaboración con otros departamentos para elaboración de estrategias competitivas.
- ✓ Análisis de factores macro y micro que afectan a la industria.
- ✓ Seguimiento y análisis de Redes Sociales
- ✓ Diseño y seguimiento de estudios Mystery Shopper.
- ✓ Diseño y seguimiento de Focus Group.

Grupo P.H.X.

Analista Sr. de marketing – febrero 2013 – abril 2014

- ✓ Planificar, coordinar y gestionar la estrategia comercial y marketing de la marca. Trabajando en conjunto con otros departamentos, para logra optimizar los procesos y evaluar las actividades relacionadas con mejoras continuas a implantar.
- ✓ Manejo base de datos, generar y actualizar indicadores, elaborar reportes de gestión e informes de actividades diarias. Programas: BI (Base de datos), ICG (Ventas).
- ✓ Evaluar y controlar los niveles máximos y mínimos de stocks según la demanda. Programa MBS (Compras).
- ✓ Introducción y manejo de la marca en redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter)

- ✓ Cumplimiento promedio de presupuesto de ventas y lucro en un 145% explicado por incremento de tráfico en tiendas de un 20%.

Intercompras C.A.

Coordinador comercial – febrero 2011 – octubre 2012

- ✓ Planeación de ventas, ingresos, forecast, satisfacción de clientes, cobranzas, incidencias y posventa.
- ✓ Supervisión y capacitación de equipos de venta.
- ✓ Desarrollo y manejo de canales de venta online.
- ✓ Introducción de más de 25 nuevos productos, captación de más de 50 nuevos clientes y cumplimiento del 125% del presupuesto promedio anual de ventas.
- ✓ Diseño e implementación de estrategias de push and pull.

Ejecutivo comercial – enero 2010 – enero 2011

- ✓ Gestionar y captar cuentas nuevas y fidelización de las propias.
- ✓ Obtener la información clave sobre el producto, el mercado y el público objetivo.

Terminal de pasajeros de Mérida

Supervisor de Personal – Enero 2009 – Enero 2010

- ✓ Supervisar miembros del personal de operaciones, caja y limpieza.
- ✓ Responsable de intervenir en conflictos entre el transporte y los usuarios
- ✓ Mejor Supervisor de Staff 2009

ANTECEDENTES ACADEMICOS

Julio 2005 – julio 2015. – Licenciado en administración

Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela

Febrero 1999 – julio 2004. - Bachiller en ciencias.

Colegio La Salle, Mérida, Venezuela