



Universidad de Palermo

Máster en Dirección de Empresas

**Trabajo Final de Maestría para optar al grado
de Máster de la Universidad de Palermo en Dirección de Empresas**

***PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA UN GIMNASIO EN
LA ZONA DE NEUQUÉN, ARGENTINA***

Cursante: Ingeniero en petróleo Carlos Maximiliano Palacios

e-mail: maxispalacios@gmail.com - WhatsApp: +(54) 2995022323

Perfil de LinkedIn: www.linkedin.com/in/maximiliano-palacios-04034b222

Legajo: 0135273

17.09.24 - Buenos Aires, Argentina

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCION

Justificación

Objetivo general

Objetivos específicos

Hipótesis

Metodología de investigación

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

- 1.1 Plan de negocio
- 1.2 Análisis FODA
- 1.3 Plan de marketing
- 1.4 Plan de personalización en gimnasios

CAPÍTULO 2: EL SECTOR Y LA EMPRESA

2.1 Mercado objetivo

2.1 El sector

- Introducción
- Entrenamiento-WOD
- Beneficios
- Competidores en la zona
- Volumen del mercado
- Análisis del Macroentorno
- Análisis del Microentorno

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

- Justificación de la investigación de mercado
- Problema de investigación de mercado
- Objetivo general de la investigación de mercado
- Diseño de la investigación
- Desarrollo de la metodología
- Cálculo de la muestra

CAPÍTULO 4: RESULTADOS

CAPÍTULO 5: PROPUESTA DEL PLAN DE NEGOCIO

- Partes o etapas
- Propuesta de valor
- Inversión
- Costo de operaciones del gimnasio
- Proyección de resultados
- KPI

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Conclusiones
- Recomendaciones

BIBLIOGRAFÍA

ANEXO

INTRODUCCIÓN

A octubre de 2024, los gimnasios en Neuquén, Argentina, enfrentan un desafío crítico: la incapacidad de retener a sus clientes, lo que resulta en una alta tasa de rotación. Este fenómeno no solo afecta la sostenibilidad económica de estos establecimientos, sino que también refleja una problemática más profunda en la relación entre los servicios de salud y bienestar y sus usuarios. La presente investigación propone abordar las causas de esta falta de fidelización, examinando la hipótesis de que la despersonalización del servicio es un factor determinante. A través de un enfoque metodológico cuantitativo, se buscará comprender cómo la personalización y la creación de una experiencia de usuario más integradora pueden convertirse en herramientas clave para revertir esta tendencia. El objetivo final es desarrollar un plan de negocio que sea viable económicamente, promoviendo un cambio positivo en la industria del fitness local.

Para comprender mejor las necesidades y deseos de los usuarios del servicio de gimnasio, se llevarán a cabo encuestas. Las mismas tienen como propósito recopilar información valiosa sobre las percepciones de los usuarios. Dicha encuesta se efectuará en línea, dirigida a una muestra aleatoria de usuarios, con el fin de indagar en sus preferencias y frustraciones. Los datos obtenidos de la investigación serán el eje principal para desarrollar la propuesta de valor y la viabilidad de un negocio con un crecimiento sostenible y alineado con las expectativas de los clientes.

Pregunta de investigación:

¿Cuáles son las propuestas de valor a tener en cuenta para crear un gimnasio que presente ventajas competitivas superadoras?

Objetivos

Objetivo general:

- Desarrollar un plan de negocios para un gimnasio de la zona de Neuquén, Argentina.

Objetivos específicos:

- Identificar la tasa de abandono de los clientes.
- Reconocer las propuestas de valor solicitadas por el mercado.
- Analizar costos y retorno de inversión del plan de negocio.
- Definir el posicionamiento del gimnasio.

Hipótesis:

- La puesta en marcha de un gimnasio en la ciudad de Neuquén, Argentina es económicamente sustentable.

Diseño metodológico y marco teórico

La investigación tendrá un enfoque cuantitativo. En su alcance, será exploratoria y descriptiva. La técnica de recolección será una encuesta para aplicar a una muestra aleatoria de la base de clientes. El objetivo de la encuesta es analizar y comprender las frustraciones de los clientes al momento de ir al gimnasio y las variables que son mayormente tenidas en cuenta por ellos para poder fidelizarlos. Por medio de la observación directa, se analizarán estrategias llevadas a cabo por la competencia.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1 Plan de negocio

Definición

Según Weinberger (2009), un plan de negocio es “un documento escrito de manera clara y precisa, en el que se describen las consideraciones relacionadas con la puesta en marcha del negocio” (p. 35).

El plan de negocio es un documento de consulta de potenciales inversores y también para el mismo emprendedor. Técnicamente se lo puede interpretar como una herramienta metodológica que presenta una propuesta de negocio, y conduce sistemáticamente a la evaluación y factibilidad de esta. Realiza un análisis del contexto exterior y de las capacidades internas. Se obtienen como resultado los cuadros económicos, financieros y de sostenibilidad (Mendoza Farro, T. Tello Berenstein, A., 2020).

Dentro de los objetivos del Plan de negocio se analizará si existe una oportunidad de negocio, que métodos se utilizarán para aprovechar dicha oportunidad y cual es la factibilidad que determinará el éxito de la propuesta de negocio.

La metodología de un Plan de negocio se divide en dos partes fundamentales: una sección descriptiva del proyecto y una sección de evaluación y análisis.

Parte Descriptiva

En la primera parte, se incluye un resumen ejecutivo y una descripción detallada del proyecto. El resumen ejecutivo debe ofrecer una visión concisa de los elementos clave, incluyendo la identidad de los integrantes del equipo detrás del proyecto, los fundamentos que lo sustentan, la propuesta de valor que se busca desarrollar, así como los requerimientos y objetivos que se pretenden alcanzar. Además, se abordarán los impactos esperados que generará la iniciativa.

La sección de "Descripción del Proyecto" se enfocará en detallar la propuesta de valor, identificar la oportunidad de negocio, describir el proceso de inversión y analizar los impactos económicos y financieros asociados al mismo.

Parte de Evaluación

En la segunda parte se realiza la evaluación del mercado al que la propuesta de negocio está dirigida, con el objetivo de ofrecer soluciones a problemáticas específicas. En esta sección se definirán los destinatarios del producto o servicio, así como la estrategia de comunicación y marketing a implementar. También se abordarán los canales de distribución, la cadena de valor y los puntos de venta que se utilizarán para alcanzar al público objetivo.

Análisis Organizacional

Posteriormente, se llevará a cabo un análisis organizacional que presentará la estructura interna necesaria para crear valor a través del producto o servicio. Esto incluirá una descripción detallada de las actividades primarias y de soporte requeridas, así como la estructura administrativa contable y financiera que respaldará el funcionamiento del proyecto.

Análisis Económico-Financiero

Finalmente, el plan de negocio concluirá con un análisis económico-financiero. En esta etapa se determinarán los precios y volúmenes derivados del estudio de mercado, así como los costos identificados en el análisis organizacional. Se elaborarán cuadros de resultados, ratios financieros, un plan de inversión y proyecciones futuras que permitirán evaluar la viabilidad y sostenibilidad del proyecto en el tiempo.

1.2 Análisis FODA

El Análisis FODA es una herramienta estratégica que permite a las empresas describir su situación actual y tomar decisiones informadas. FODA es un acrónimo que se refiere a Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Esta metodología ayuda a identificar factores internos y externos que pueden influir en el éxito o fracaso de una organización.

Componentes del Análisis FODA

- **Fortalezas:** Las fortalezas son los atributos positivos internos de la empresa que le dan una ventaja sobre sus competidores. Pueden incluir una sólida reputación de marca, recursos financieros robustos, tecnología avanzada, habilidades exclusivas, una base de clientes leal, entre otros. Identificar estas fortalezas es crucial para aprovecharlas y mantener una posición competitiva en el mercado.
- **Oportunidades:** Las oportunidades se refieren a los factores externos que la empresa puede aprovechar para crecer y mejorar su desempeño. Estas pueden aparecer debido a cambios en el mercado, innovaciones tecnológicas, cambios en las regulaciones gubernamentales, nuevas tendencias de consumo, entre otros. Reconocer y capitalizar estas oportunidades puede permitir a la empresa expandir y diversificar su oferta.
- **Debilidades:** Las debilidades son los aspectos internos que pueden limitar la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos. Pueden incluir falta de recursos financieros, tecnología obsoleta, baja moral del personal, deficiencias en la cadena de suministro, entre otros. Identificar estas debilidades es importante para abordarlas y minimizarlas, transformándose en fortalezas.
- **Amenazas:** Las amenazas son factores externos que pueden poner en peligro el éxito de la empresa. Estas pueden incluir la entrada de nuevos competidores, cambios desfavorables en la economía, regulaciones gubernamentales estrictas, cambios en las preferencias del

consumidor, entre otros. Identificar y prepararse para estas amenazas puede ayudar a la empresa a desarrollar estrategias de mitigación efectivas.

Importancia del Análisis FODA

El Análisis FODA es una herramienta crucial en la toma de decisiones estratégicas. Permite a las empresas evaluar su situación actual de manera integral y desarrollar estrategias para mejorar su posición competitiva. Este tipo de análisis se utiliza antes de crear una nueva empresa, anualmente para redefinir la estrategia y ante cambios significativos que puedan afectar la posición competitiva de la organización.

Proceso estructurado del Análisis FODA

El proceso estructurado para realizar un Análisis FODA consiste en varias etapas:

1. Identificación de oportunidades y amenazas: En primer lugar, se deben identificar las oportunidades y amenazas a través de un análisis del macro (PESTEL) y microentorno (5 Fuerzas de Porter), como así también un análisis interno. Esto incluye examinar factores como las tendencias del mercado, la competencia, los cambios tecnológicos y las regulaciones gubernamentales.
2. Identificación de fortalezas y debilidades: Paralelamente, se deben identificar las fortalezas y debilidades internas de la empresa. Esto puede incluir la evaluación de recursos financieros, capacidades tecnológicas, habilidades del personal, procesos operativos y la base de clientes.
3. Creación de la matriz FODA: Una vez que se han identificado las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, se procede a armar la matriz FODA. Esta matriz permite visualizar claramente los factores internos y externos que afectan a la empresa, facilitando la formulación de estrategias.
4. Análisis CAME: El siguiente paso es realizar un análisis CAME, que permite:

- Corregir las debilidades
- Afrontar las amenazas
- Mantener las fortalezas
- Explotar las oportunidades

El análisis CAME ayuda a desarrollar acciones específicas para cada cuadrante de la matriz FODA.

5. Selección de la estrategia: Finalmente, el proceso concluye con la selección de la estrategia más adecuada para la empresa. Esta estrategia debe basarse en el análisis FODA y CAME, y debe estar alineada con los objetivos generales de la organización.

1.3 Plan de marketing

Definición

Un plan de marketing es un documento estratégico que resume las acciones y estrategias que una empresa implementará para alcanzar sus objetivos de marketing en un período determinado. Este documento incluye el análisis de la situación actual del mercado, la definición de los objetivos a lograr, las estrategias a seguir y la planificación de las acciones necesarias para su ejecución.

El plan de marketing se considera una herramienta esencial para la gestión empresarial, ya que proporciona una hoja de ruta clara que guía a la empresa en sus esfuerzos de marketing y ayuda a optimizar recursos. Según Rock Content, "el Plan de Marketing es el documento que resume la planificación de las estrategias de Marketing para un período determinado, incluyendo objetivos, indicadores, análisis, entre otra información importante para orientar a la empresa".

Marketing estratégico

El marketing estratégico es una secuencia específica de tareas que define la segmentación, targeting y posicionamiento (STP). Segmentación hace referencia al agrupamiento de los clientes y/o consumidores con características similares en lo que respecta variables geográficas, demográficas y psicográficas. Para cada segmento, tiene que ser no solamente atractivo, sino que se permita aplicar un solo marketing mix (producto, precio, plaza, promoción). El targeting define el mercado objetivo y posteriormente se desarrolla el posicionamiento, es decir, la propuesta de valor desarrollado para el target elegido.

El desarrollo del posicionamiento se guía a través de tres preguntas:

1. ¿Cuál es el target?
2. ¿Quién es la competencia?
3. ¿En qué nos diferenciamos?

El posicionamiento le brinda la respuesta al cliente de porqué debe elegirnos, y realizarlo de manera adecuada, permite la construcción de una marca resonante. Es el espacio en donde confluye la necesidad del cliente con el ofrecimiento del servicio y/o producto. Se busca ocupar un lugar diferente y valioso en la mente del consumidor.

Marketing emocional

El marketing emocional se centra en comprender los aspectos no racionales que influyen en las decisiones de compra de los consumidores. Su propósito fundamental es crear experiencias significativas que se alineen con las motivaciones intrínsecas de las personas, logrando así empatizar, atraer y fidelizar a los clientes en torno a una propuesta de valor específica.

Este enfoque busca identificar aquellas motivaciones ocultas y profundas que explican el comportamiento del consumidor, incluso cuando este no es consciente de ellas. Estas motivaciones pueden revelar patrones inesperados que enriquecen la experiencia del cliente y añaden un valor significativo a su interacción con la marca. En este sentido, un insight poderoso

puede establecer una conexión emocional entre el consumidor y un producto o servicio, facilitando una relación más profunda y duradera.

El marketing emocional no solo se presenta como una estrategia efectiva, sino también como un modelo de negocio en sí mismo. Este modelo se fundamenta en la construcción de relaciones a largo plazo basadas en la confianza, lo que permite conquistar la lealtad del cliente de manera sostenible. Al priorizar las emociones y las experiencias del consumidor, las empresas pueden diferenciarse en un mercado cada vez más competitivo, creando vínculos auténticos que trascienden la mera transacción comercial.

1.4 Plan de personalización en gimnasios

Personalización

La personalización en el ámbito del fitness se refiere a la adaptación de servicios, programas de entrenamiento y experiencias para satisfacer las necesidades individuales de los usuarios. Esto incluye:

- Planes de entrenamiento personalizados: Diseñados según los objetivos, nivel de condición física y preferencias del cliente. Estos planes pueden incluir rutinas específicas, recomendaciones nutricionales y estrategias de seguimiento del progreso.
- Seguimiento tecnológico: Uso de aplicaciones y dispositivos que permiten monitorear el progreso y ajustar los entrenamientos en tiempo real. Según el estudio "Uso de dispositivos fitness por parte de usuarios de gimnasios," casi el 70% de los usuarios de gimnasios utilizan tecnología para realizar sus entrenamientos, motivados principalmente por el control de la intensidad y la mejora de la salud (Estrada-Marcén et al., 2020).
- Atención personalizada: Entrenadores que ofrecen orientación específica y adaptada a cada usuario, considerando sus necesidades, limitaciones y objetivos individuales.

La personalización no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también fomenta la fidelización y el compromiso con el gimnasio. Al adaptar los servicios a las necesidades individuales, los gimnasios pueden crear un ambiente más inclusivo y motivador, lo que a su vez conduce a una mayor retención de clientes y un boca a boca positivo.

Elementos Adicionales a Considerar en la Personalización:

- Evaluación Inicial Exhaustiva: Realizar evaluaciones detalladas de la condición física, historial de salud y objetivos de cada cliente para diseñar programas verdaderamente personalizados.
- Flexibilidad en la Programación: Ofrecer opciones de entrenamiento que se adapten a los horarios y estilos de vida de los clientes, incluyendo clases en línea, entrenamientos a domicilio y sesiones personalizadas en el gimnasio.
- Comunidades de Apoyo: Fomentar la creación de grupos de apoyo y desafíos en línea para que los clientes se conecten entre sí, compartan experiencias y se mantengan motivados.

Diferencias entre Grandes Cadenas y Gimnasios Familiares

Escala y Alcance:

- Las grandes cadenas suelen tener múltiples sucursales, instalaciones modernas y una amplia gama de servicios, como piscinas, clases grupales y áreas de spa. Estas cadenas a menudo se enfocan en ofrecer una experiencia completa de fitness y bienestar, atrayendo a una amplia variedad de clientes.

- Los gimnasios familiares suelen ser más pequeños, con un enfoque en la comunidad local y un trato más cercano y personalizado. Estos gimnasios a menudo se centran en construir relaciones sólidas con sus miembros y crear un ambiente acogedor y familiar.

Modelo de Negocio:

- Las cadenas grandes tienden a operar bajo un modelo de franquicia, con estrategias de marketing masivo y precios competitivos. Su objetivo es atraer a un gran número de clientes y generar ingresos a través de membresías y servicios adicionales.
- Los gimnasios familiares suelen depender de relaciones personales y recomendaciones boca a boca para atraer clientes. Su éxito a menudo se basa en la reputación local y la lealtad de sus miembros.

Flexibilidad y Adaptabilidad:

- Las cadenas grandes pueden ofrecer precios más bajos gracias a economías de escala, pero a menudo tienen menos flexibilidad en la personalización de servicios. Esto puede limitar su capacidad para satisfacer las necesidades específicas de cada cliente.
- Los gimnasios familiares, al ser más pequeños, pueden adaptarse mejor a las necesidades específicas de sus clientes. Pueden ofrecer programas de entrenamiento personalizados, horarios flexibles y un trato más individualizado.

Elementos Conceptuales:

- Enfoque en la Comunidad vs. Enfoque en la Expansión: Los gimnasios familiares priorizan la construcción de una comunidad local, mientras que las grandes cadenas se enfocan en la expansión y el crecimiento a nivel nacional o internacional.

- Cultura Corporativa vs. Valores Familiares: Las grandes cadenas a menudo tienen una cultura corporativa formalizada, mientras que los gimnasios familiares se rigen por valores familiares y un sentido de pertenencia.
- Estandarización vs. Personalización: Las grandes cadenas tienden a estandarizar sus servicios y programas, mientras que los gimnasios familiares ofrecen un enfoque más personalizado y adaptado a las necesidades de cada cliente.

CAPÍTULO 2: EL SECTOR Y LA EMPRESA

En este capítulo se identificará el mercado objetivo y se describe el sector en términos de tamaño, alcance, tendencias y proyecciones. Se analizarán los factores macroeconómicos y la estructura de la industria, así como el ciclo de vida del sector, las tendencias y los desafíos.

En lo que respecta a la empresa, se desarrollará la historia y los antecedentes de esta, y se detalla la estructura organizacional y la descripción del servicio, que será el eje central de este apartado.

El capítulo concluirá con la aplicación de una herramienta de planificación estratégica (FODA), evaluando el desempeño financiero, los recursos y las capacidades necesarias.

2.1 Mercado objetivo

El sector de gimnasios en la ciudad de Neuquén desempeña un papel fundamental en la promoción de la salud y el bienestar de la comunidad local. En los últimos años, este sector ha experimentado un crecimiento significativo, con un aumento en la cantidad de establecimientos y una diversificación en la oferta de servicios. Actualmente, Neuquén cuenta con una variedad de gimnasios que ofrecen desde musculación y fitness grupal hasta actividades especializadas como yoga, pilates y crossfit.

Este crecimiento ha sido impulsado por una mayor conciencia sobre la importancia de la actividad física y un estilo de vida saludable entre los habitantes de la ciudad. Además, la demanda de servicios de fitness ha sido potenciada por el aumento de la población y el desarrollo económico de la región. Los gimnasios en Neuquén se caracterizan por su alta competitividad y la calidad de sus instalaciones, lo que los convierte en un sector dinámico y en constante evolución

En el último censo realizado en Neuquén en el año 2022 la población fue, para el departamento de Confluencia, de 468.781. De los cuales adultos y jóvenes de 15 a 50 años fue de 252.328, representando el 54%.

Tabla 1**Población por segmento- Neuquén (2022)**

Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022			
Estructura de la población por sexo y grupo de edad			
Departamento Confluencia			
Año 2022			
Edad	Total de población	Sexo registrado al nacer	
		Mujer	Varón
Total	468,781	240,122	228,659
0-4	27,758	13,636	14,122
5-9	36,960	18,406	18,554
10-14	37,532	18,537	18,995
15-19	33,512	16,594	16,918
20-24	34,228	16,866	17,362
25-29	38,649	19,482	19,167
30-34	41,485	20,776	20,709
35-39	37,320	18,682	18,638
40-44	36,501	18,653	17,848
45-49	30,633	15,848	14,785
50-54	25,553	13,477	12,076
55-59	22,636	12,168	10,468
60-64	19,557	10,537	9,020
65-69	16,848	9,235	7,613
70-74	12,690	7,004	5,686
75-79	8,210	4,644	3,566
80-84	4,805	2,937	1,868
85-89	2,496	1,641	855
90-94	1,072	755	317
95-99	295	216	79
100 y más	41	28	13

Notas: de acuerdo con la evaluación de calidad y consistencia de los resultados definitivos, y para cumplir con los estándares de calidad estadística requeridos por el INDEC, la categoría X de las respuestas a la pregunta por sexo registrado al nacer se redistribuye entre las categorías Mujer/Femenino y Varón/Masculino.

Según la 4° edición de la Encuesta Nacional de Factores de Riesgos (ENFR) realizada en el año 2019, las enfermedades no transmisibles (ENT) – enfermedades cardio y cerebrovasculares, cáncer, diabetes, enfermedades respiratorias y renales crónicas y las lesiones de causa externa- representan más del 75% de las muertes a nivel nacional y afectan a la población de mayor vulnerabilidad.

Se reveló una prevalencia del 44,2% de baja actividad física, lo que representa una disminución en comparación con el 54,7% registrado en 2013. Se observó una mayor prevalencia de baja actividad física en mujeres (46,6%) en comparación con los hombres (41,5%). Además, la baja actividad física fue más común entre los adultos mayores y las personas con menores ingresos, con un 47,3% en el primer quintil frente al 37,8% en el quinto quintil.

En lo que respecta al exceso de peso autorreportado, que incluye tanto el sobrepeso como la obesidad, ha mostrado un aumento continuo a lo largo de las cuatro ediciones de la Encuesta Nacional de Factores de Riesgo (ENFR): 49% en 2005, 53,4% en 2009, 57,9% en 2013 y 61,6% en 2018. Este incremento se ha debido principalmente a la obesidad, que aumentó casi un 75% entre 2005 y 2018. La prevalencia de exceso de peso autorreportado fue mayor en hombres (68,5%) que en mujeres (55,0%).

En relación con la alimentación, el consumo de frutas y verduras sigue siendo muy bajo en toda la población, sin cambios significativos respecto a las ediciones anteriores. Además, el consumo en el quintil más bajo es la mitad del registrado en el quintil más alto. Se identificaron barreras económicas que dificultan el acceso, especialmente en los quintiles más bajos, y un alto desconocimiento general sobre la recomendación de consumir cinco porciones de frutas o verduras al día. Aunque solo el 6% de la población cumple con esta recomendación, el 50% cree que consume la cantidad adecuada.

En lo que refiere a percepción, en Neuquén el 18.5% de la población se refirió que su salud general era mala o regular, mostrando una disminución respecto a los años anteriores como se observa en la Tabla 2.

Tabla 2

Salud general regular o mala de la población de 18 años y más por provincia y región.

Provincias y regiones	ENFR			
	2005	2009	2013	2018
	% (IC 95%)			
Noreste	22,6 (21,2 - 24,1)	23,8 (21,8 - 25,9)	23,8 (21,8 - 25,9)	22,0 (20,4 - 23,7)
Chubut	16,1 (12,3 - 20,6)	12,8 (10,6 - 15,4)	17,0 (14,6 - 19,6)	18,2 (15,0 - 21,4)
Neuquén	23,9 (19,5 - 28,9)	21,6 (17,9 - 26,0)	20,2 (17,6 - 23,0)	18,5 (14,6 - 22,4)
Río Negro	22,3 (19,8 - 25,0)	20,5 (17,2 - 24,3)	20,8 (18,2 - 23,7)	21,1 (17,9 - 24,4)
Santa Cruz	20,9 (19,2 - 22,8)	15,3 (13,2 - 17,7)	16,0 (13,5 - 19,0)	20,8 (17,2 - 24,4)
Tierra del Fuego	16,5 (13,7 - 19,7)	13,9 (11,8 - 16,3)	13,9 (11,4 - 16,7)	17,7 (12,5 - 22,9)
Patagonia	20,6 (17,9 - 23,7)	17,9 (16,3 - 19,6)	18,6 (17,2 - 19,9)	19,5 (17,8 - 21,1)
Mendoza	17,7 (14,9 - 20,9)	19,8 (17,7 - 22,1)	16,5 (14,2 - 19,1)	17,7 (14,0 - 21,3)
San Juan	24,5 (21,7 - 27,6)	23,1 (20,4 - 26,0)	24,3 (21,0 - 27,8)	26,2 (22,2 - 30,2)
San Luis	23,6 (20,7 - 26,8)	24,4 (21,7 - 27,2)	18,4 (15,1 - 22,1)	22,3 (18,6 - 26,1)
Cuyo	20,3 (18,3 - 22,5)	21,4 (19,8 - 22,9)	18,6 (16,9 - 20,5)	20,5 (18,0 - 22,9)

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2018). *4° Encuesta Nacional de Factores de Riesgo. Resultados definitivos. Cuadro 1.1: Salud general regular o mala de la población de 18 años y más por provincia y región. Localidades de 5.000 y más habitantes. Total del país. Años 2005, 2009, 2013 y 2018.* Secretaría de Gobierno de Salud de la Nación.

En la Tabla 3 se observa que el mayor porcentaje de población que se refirió que su salud general es de regular a mala están dentro de los grupos que tienen dolor o malestar y están ansioso o deprimido (44%). En cuanto a sexo, no se encontraron diferentes relevantes, y en cuanto al grupo etario, se observa que a medida que avanzan en edad, el mayor porcentaje está concentrado en la categoría que tiene dolor o malestar.

Tabla 3

	ENFR				
	Algún problema en la movilidad	Algún problema en el cuidado personal	Algún problema en relación a las actividades cotidianas	Tiene dolor o malestar	Está ansioso o deprimido
	% (IC 95%)				
Total	12,1 (11,5 - 12,7)	2,9 (2,6 - 3,2)	7,2 (6,8 - 7,7)	25,6 (24,8 - 26,5)	18,4 (17,6 - 19,2)
Sexo					
Varón	10,8 (9,9 - 11,7)	2,4 (2,0 - 2,8)	5,9 (5,2 - 6,6)	21,8 (20,6 - 23,1)	16,0 (14,6 - 17,3)
Mujer	13,3 (12,5 - 14,1)	3,4 (2,9 - 3,8)	8,4 (7,8 - 9,1)	29,1 (27,9 - 30,3)	20,6 (19,6 - 21,6)
Grupo de edad					
18 a 24	2,9 (1,8 - 4,0)	0,8 (0,4 - 1,1)	2,0 (1,3 - 2,8)	13,7 (11,6 - 15,7)	16,9 (14,6 - 19,2)
25 a 34	4,1 (3,2 - 5,0)	0,5 (0,3 - 0,8)	2,6 (1,9 - 3,3)	14,7 (13,1 - 16,2)	16,6 (14,8 - 18,4)
35 a 49	7,7 (6,7 - 8,8)	1,7 (1,2 - 2,1)	5,2 (4,4 - 6,1)	24,2 (22,5 - 25,8)	17,2 (15,8 - 18,6)
50 a 64	16,6 (14,9 - 18,4)	3,8 (3,0 - 4,5)	10,3 (8,8 - 11,7)	34,1 (32,0 - 36,3)	21,1 (19,3 - 22,9)
65 y más	33,7 (31,5 - 36,0)	9,1 (7,9 - 10,3)	18,1 (16,6 - 19,7)	43,9 (41,7 - 46,0)	21,1 (19,3 - 22,9)

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2018). *4° Encuesta Nacional de Factores de Riesgo. Resultados definitivos*. Cuadro 1.4: *Calidad de vida relacionada con la salud de la población de 18 años y más por sexo, grupo de edad, nivel educativo, cobertura de salud y quintil de hogares según ingreso por unidad consumidora, según tipo de problema. Localidades de 5.000 y más habitantes. Total del país. Año 2018*. Secretaría de Gobierno de Salud de la Nación.

La prevalencia de actividad física baja en la 4° edición de la ENFR, para Neuquén, fue de 43.2%, disminuyendo respecto al 57.2% relevado en 2013 (ver tabla 4). Resultó mayor la prevalencia de actividad física baja entre mujeres respecto de varones (46,6% y 41,5%, respectivamente). A medida que aumenta la edad, se observó un incremento de la actividad física baja: mientras los adultos jóvenes de 18 a 24 años tuvieron una prevalencia de 33,5%, en los adultos de 65 años y más fue de 56,7%.

Las principales barreras a la realización de actividad física fueron por falta de tiempo, por razones de salud y falta de voluntad (40.3%, 24.4% y 14.5% respectivamente).

Tabla 4

Provincias y regiones	ENFR		
	2009	2013	2018
	% (IC 95%)		
Salta	35,8 (31,9 - 39,9)	47,7 (42,2 - 53,4)	52,6 (49 - 56,3)
Santiago del Estero	62,8 (53,3 - 71,4)	82,2 (78,9 - 85,2)	54,6 (48,5 - 60,6)
Tucumán	41,9 (38,2 - 45,6)	47,4 (40,7 - 54,3)	50,7 (45,2 - 56,1)
Noroeste	44,3 (42,1 - 46,5)	52,8 (49,7 - 55,9)	49,9 (47,7 - 52,2)
Corrientes	60,5 (50,1 - 70,1)	52,4 (48,3 - 56,5)	40,2 (35,8 - 44,6)
Chaco	73,8 (69,4 - 77,8)	50,2 (43,1 - 57,2)	57,3 (53,6 - 60,9)
Formosa	68,7 (65,0 - 72,2)	59,7 (53,6 - 65,6)	69,1 (64,7 - 73,5)
Misiones	50,8 (46,2 - 55,4)	51,2 (45,0 - 57,3)	57,5 (52,6 - 62,5)
Noreste	63,3 (59,6 - 66,8)	52,4 (49,3 - 55,4)	54,0 (51,6 - 56,3)
Chubut	62,5 (58,6 - 66,3)	50,2 (46,3 - 54,1)	34,3 (29,9 - 38,6)
Neuquén	51,5 (47,3 - 55,7)	57,2 (52,7 - 61,7)	43,2 (39 - 47,3)
Río Negro	51,9 (45,9 - 57,9)	45,3 (41,6 - 49,0)	49,6 (45,8 - 53,4)
Santa Cruz	57,9 (53,4 - 62,2)	54,2 (48,0 - 60,3)	54,7 (49,4 - 59,9)
Tierra del Fuego	56,2 (52,1 - 60,2)	58,5 (53,1 - 63,6)	38,7 (32,6 - 44,8)
Patagonia	55,4 (52,9 - 57,8)	51,7 (49,6 - 53,9)	44,2 (42,2 - 46,1)
Mendoza	61,5 (56,9 - 66,0)	56,7 (52,0 - 61,3)	39,0 (34,4 - 43,5)
San Juan	64,6 (59,2 - 69,6)	60,6 (55,1 - 65,9)	23,2 (18,9 - 27,4)
San Luis	45,6 (41,3 - 49,9)	50,6 (44,7 - 56,4)	38,9 (32,4 - 45,5)
Cuyo	59,7 (56,6 - 62,7)	56,7 (53,4 - 59,9)	35,2 (31,9 - 38,5)

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2018). *4° Encuesta Nacional de Factores de Riesgo. Resultados definitivos*. Cuadro 3.1: *Prevalencia de actividad física baja en la población de 18 años y más por provincia y región. Localidades de 5.000 y más habitantes. Total del país. Años 2009, 2013 y 2018*. Secretaría de Gobierno de Salud de la Nación.

Tabla 5

	ENFR
	2018
	% (IC 95%)
Total	44,2 (43,1 - 45,2)
Sexo	
Varón	41,5 (40,1 - 43)
Mujer	46,6 (45,2 - 48,1)
Grupo de edad	
18 a 24	33,5 (30,8 - 36,1)
25 a 34	38,0 (35,6 - 40,5)
35 a 49	44,3 (42,1 - 46,4)
50 a 64	49,0 (46,6 - 51,3)
65 y más	56,7 (54,3 - 59,2)
Nivel educativo	
Hasta primario incompleto	58,3 (54,6 - 62,1)
Primario completo y secundario incompleto	49,7 (47,8 - 51,6)
Secundario completo y más	38,9 (37,6 - 40,3)

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2018). 4° Encuesta Nacional de Factores de Riesgo. Resultados definitivos. Cuadro 3.2: Prevalencia de actividad física baja en la población de 18 años y más por sexo,

grupo de edad y nivel educativo. Localidades de 5.000 y más habitantes. Total del país. Año 2018 Secretaría de Gobierno de Salud de la Nación.

Tabla 6

	ENFR 2018
	% (IC 95%)
Por falta de tiempo	40,3 (38,7 - 41,8)
Por razones de salud	24,4 (23 - 25,7)
Por falta de voluntad	14,5 (13,5 - 15,5)
No le interesa/no le gusta	7,2 (6,4 - 8)
Hace la cantidad que necesita	6,4 (5,5 - 7,2)
Por falta de dinero	3,9 (3,2 - 4,6)
Por falta de seguridad	0,9 (0,6 - 1,1)
Por razones climáticas	0,4 (0,2 - 0,6)
Por cuidado de personas	0,4 (0,2 - 0,6)
Por falta de instalaciones	0,3 (0,1 - 0,4)
Por la distancia	0,3 (0,2 - 0,4)
Por falta de información	0,1 (0 - 0,1)
Otro	1,0 (0,7 - 1,4)

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2018). *4° Encuesta Nacional de Factores de Riesgo. Resultados definitivos. Cuadro 3.3: Tipo de barreras a la realización de actividad física en la población de 18 años y más con nivel de actividad física baja. Localidades de 5.000 y más habitantes. Total del país. Año 2018.* Secretaría de Gobierno de Salud de la Nación.

Se concluye que el mercado objetivo será la población de Neuquén de 18 a 34 años que registraron la menor prevalencia de actividad física baja de todos los grupos etarios. Se hará especial énfasis en la barrera a la realización de actividad física “Por falta de tiempo”.

2.2 El sector

En este apartado se realizará un análisis del sector de acondicionamiento físico en Neuquén, Argentina, y de forma específica de Crossfit, que será la disciplina elegida por su alta efectividad en períodos y sesiones de entrenamiento de corta duración:

Introducción

"CrossFit es un programa de acondicionamiento físico que produce resultados medibles a través de cambios en el estilo de vida, centrados en el entrenamiento y la nutrición. Los entrenamientos consisten en movimientos funcionales de alta intensidad y variación constante" (CrossFit, s.f.).

Los entrenamientos de CrossFit incluyen una variedad de movimientos y equipos, como pesas, anillas, cuerdas para saltar y más, con sesiones que varían en duración e intensidad. La metodología de CrossFit se basa en la variabilidad, no en la aleatoriedad, y busca desarrollar diez habilidades físicas: resistencia cardiovascular/respiratoria, resistencia muscular, fuerza, flexibilidad, potencia, velocidad, coordinación, agilidad, equilibrio y precisión, además de entrenar las tres vías metabólicas.

El CrossFit busca obtener una respuesta de adaptación amplia, por lo que no cuenta con entrenamientos fijos y rutinarios

El modelo de programación de CrossFit sigue un ritmo de tres días de entrenamiento seguidos de un día de descanso, optimizando la intensidad y efectividad del entrenamiento. La intensidad,

medida como el trabajo realizado dividido por el tiempo, es clave para mejorar la condición física.

CrossFit.com ha incluido guías de escalado para adaptar los entrenamientos a diferentes niveles de habilidad y condición física, asegurando que cualquier persona pueda participar y progresar.

Este sistema de entrenamiento lo puede practicar cualquier persona independientemente de su condición física, edad o experiencia previa. El principal logro de esta disciplina está en su facilidad de adaptación a cualquier persona modificando las variables intensidad, carga y velocidad.

Entrenamiento-WOD

El entrenamiento consiste en un WOD, que es el acrónimo en inglés de Workout of the day, y se compone de distintas partes:

- Calentamiento: se realiza una entrada en calor previa para evitar posibles lesiones.
- Técnica/fuerza: se practica la técnica de diferentes ejercicios en los que se desarrolla la fuerza, técnica y potencia.

- Entrenamiento del día: consiste en el momento más intenso del entrenamiento, en donde se busca aumentar la capacidad respiratoria a través de una combinación de ejercicios.

Hay distintos tipos de WOD, de los cuales podemos mencionar los siguientes:

- AMRAP (As Many Reps As Possible)
- EMOM (Every Minute On the Minute)
- FOR TIME
- TABATA

- Elongación

Por la dinámica del entrenamiento, Crossfit es complementario a otros deportes que requieren de un sistema de entrenamiento adicional y/o principal, mejorando el rendimiento deportivo.

Beneficios

Los beneficios para las personas que lo practican es la mejora de la composición corporal, aumento de capacidades físicas y motricidad, fortalecimiento de la musculatura, reducción del estrés y fortalecimiento de las relaciones sociales.

Dentro de esta disciplina la creación y fomento de una comunidad es inherente al Crossfit, el normal desarrollo de una clase obliga a los atletas a motivar a sus compañeros e interactuar antes y después de las clases.

Competidores de la zona

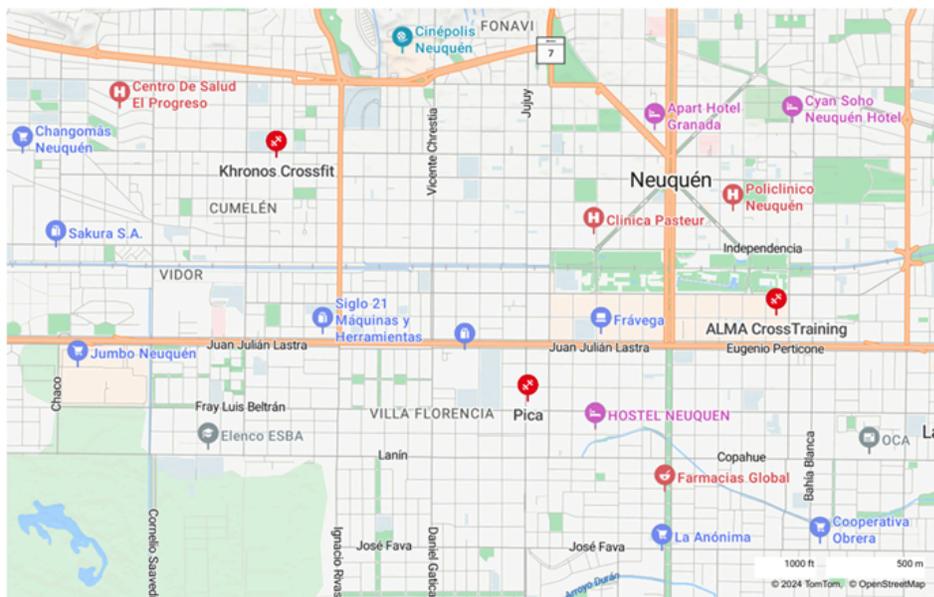
En el ámbito del fitness y la salud, la competencia entre gimnasios en la región de Neuquén se ha intensificado significativamente en los últimos años. Este fenómeno no solo refleja el creciente interés de la población por mantener un estilo de vida saludable, sino también la diversificación de servicios y la innovación en las ofertas de los gimnasios locales. En este contexto, resulta crucial analizar las estrategias de los principales competidores, sus fortalezas y debilidades, así como las tendencias emergentes que están moldeando el mercado. Este análisis permitirá no solo comprender mejor el panorama competitivo actual, sino también identificar oportunidades para diferenciarse y captar una mayor cuota de mercado.

En Neuquén existen distintos tipos de centros de entrenamiento, pero los únicos gimnasios de Crossfit licenciados son:

- Pica
- ALMA CrossTraining
- Khronos Crossfit

crossfit neuquen

- 1 **Pica**
Address: Onesimo Leguizamón 654 8300 Neuquén Neuquén
Phone: 0299 506-2445
Website: <https://pica.turnosweb.com/>
- 2 **ALMA CrossTraining**
Address: Perito Moreno 448 8300 Neuquén, Argentina Neuquén
Phone: 0299 454-1576
- 3 **Khronos Crossfit**
Address: Av. 20 de diciembre 252 8319 Neuquén Neuquén
Phone: 0299 552-9942



Bing. (2025). Mapa de Neuquén, Neuquén [Captura de pantalla]. Bing Maps. <https://www.bing.com/maps>

Se consideran como competidores solamente los gimnasios de Crossfit debido a que las prestaciones y diferenciación que otorga no puede sustituirse con gimnasios convencionales.

Volumen del mercado

La marca Crossfit ha tenido un aumento considerable, reflejado en la cantidad de afiliados. Desde sólo 13 afiliados en 2005, el número aumentó a 13.000 para el año 2023.

La distribución global de los afiliados refleja la creciente popularidad de CrossFit a nivel mundial. Estados Unidos lidera con 5,000 afiliados. Brasil ocupa la segunda posición con 1,149

afiliados, seguido por Italia, Australia, Canadá, el Reino Unido y Francia, cada uno demostrando un notable compromiso con la metodología de CrossFit.

El CrossFit atrae a una amplia variedad de personas. La participación juvenil es destacada, con un 18% de los atletas menores de 18 años. El grupo más numeroso está compuesto por personas de 25 a 34 años, representando el 40% de los participantes. De manera interesante, el deporte también capta la atención de entusiastas del fitness con más experiencia, con un 5% de los atletas de 65 años o más.

Análisis del Macroentorno

La capacidad de adaptarse y anticiparse a los cambios del entorno es crucial para el éxito de cualquier negocio. Realizar un análisis exhaustivo del macroentorno permite a las organizaciones identificar oportunidades y amenazas externas que pueden influir en su desempeño. Este análisis, que abarca factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, proporciona una visión integral del contexto en el que opera la empresa. Al comprender estas dinámicas, los líderes empresariales pueden tomar decisiones informadas, desarrollar estrategias efectivas y asegurar la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo de sus negocios. Por lo tanto, el análisis del macroentorno no solo es una herramienta esencial para la planificación estratégica, sino también un componente fundamental para la resiliencia y la competitividad en un mercado globalizado.

Se realizará el análisis utilizando la técnica PESTEL, que es una herramienta que permite describir el entorno de la empresa de forma estratégica. Abarca los siguientes factores:

- Políticos
- Económicos
- Socioculturales
- Tecnológico

- Ecológico
- Legal

Los factores que afecten de manera positiva serán considerados oportunidades, los que afecten de forma negativa serán amenazas, y por último los factores neutros serán ignorados.

Factor político

La vida política a nivel local en la ciudad de Neuquén se constituye como un gran fomentador de la actividad física y el deporte. Existen 2 subsecretarías orientadas a tal fin:

- Subsecretaría de Actividad física y vida saludable
- Subsecretaría de Deportes y competencias

Existen programas como “Actividad física sin barreras”, en donde el municipio, a través de actividades como natación, básquet y handball adaptado, busca concientizar e integrar a la mayor cantidad de la población acerca de la importancia del deporte y acondicionamiento físico. También eventos de la índole de “Mi ciudad corre”, carrera de 2-5-10-21 km organizada anualmente desde el gobierno, con la participación de toda la planta política.

Neuquén cuenta con 12 polideportivos municipales y numerosos circuitos costeros para la realización de actividad física al aire libre.

Factor legal

Las leyes de Neuquén relacionadas con el deporte incluyen:

1. Ley 840 que establece los objetivos fundamentales del Estado en la atención del deporte, como su función educativa y la formación integral. Dentro de los mismos se incluyen:

- La utilización del deporte como herramienta educativa y coadyuvante a la formación integral del individuo.
- El fomento y promoción del deporte, asegurando el acceso al mismo por parte de toda la comunidad.
- La utilización del deporte como factor de promoción de la salud física, mental y espiritual.
- La promoción de una conciencia individual y social sobre el valor del deporte para el desarrollo humano en la provincia.

La Promoción del Deporte para incentivar la práctica deportiva y bienestar queda establecido bajo los siguientes lineamiento:

- Asegurar la adecuada formación y aprendizaje técnico-físico.
- Promover la formación de técnicos y docentes deportivos.
- Dar prioridad a las actividades que aseguren la práctica masiva en la formación deportiva.
- Promover la creación y mantenimiento de infraestructura y equipamiento deportivo.
- Promover activamente todas las disciplinas deportivas.
- Fomentar la participación de deportistas, incluyendo a personas con discapacidad.
- Estimular la creación de entidades socio-recreativas.
- Asegurar que los eventos deportivos constituyan una manifestación de jerarquía moral y tiendan a la elevación técnica y de organización administrativa.

2. La Ley 3352 establece la creación del Observatorio de Actividad Física y Deporte en el ámbito del Ministerio de Deportes. El Observatorio tiene como objetivo

principal generar información y análisis para definir políticas públicas en actividad física y deporte. Sus funciones específicas incluyen:

- Análisis de la accesibilidad y adherencia: Evaluar cómo la población accede y participa en actividades físicas y deportivas, considerando factores sociodemográficos.
- Información para políticas públicas: Proporcionar datos relevantes y oportunos para guiar la creación de políticas públicas efectivas en el área.
- Monitoreo de la actividad física: Establecer un sistema para medir los niveles de actividad física de la población, identificar factores determinantes y evaluar el impacto de las políticas implementadas.
- Metas de desarrollo sostenible: Instrumentar estrategias para cumplir con los objetivos de actividad física y deporte de la Agenda 2030, considerando la igualdad de género e inclusión.
- Registro de personas: Desarrollar un registro de personas vinculadas a la actividad física (participantes, entrenadores, aficionados).
- Georreferenciación: Crear un sistema de georreferenciación de actividades físicas y deportivas en la provincia para promoverlas.
- Accesibilidad para grupos vulnerables: Proponer instrumentos para facilitar el acceso a la actividad física a personas en situación de vulnerabilidad.
- Asesoramiento: Asesorar al Ministerio de Deportes en la elaboración de programas y proyectos.
- Gestión de recursos: Desarrollar y gestionar materiales, recursos bibliográficos y documentos sobre actividad física y deporte.
- Difusión de información: Publicar información científica y documentación relevante sobre el tema.
- Promoción y concientización: Promover la importancia de la actividad física y el deporte como herramientas de desarrollo comunitario y humano.

Factor económico

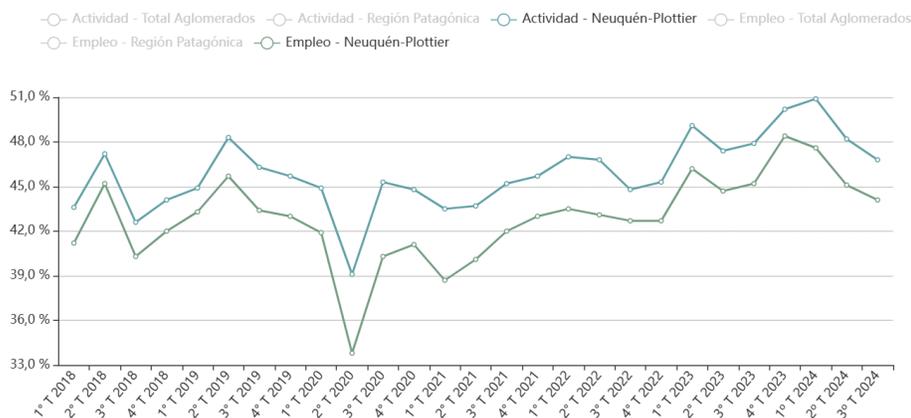
Tasa de actividad y empleo

Son indicadores económicos que miden la proporción de la población empleada y que está activamente buscando empleo. Como se observa en el gráfico 1, los valores calculados para Neuquén fueron de 46.8% y 44.1% respectivamente. Si bien son valores bajos, también se puede observar que viene con un crecimiento sostenido desde el año 2020.

Gráfico 1

Tasa de actividad y empleo

Total 31 aglomerados urbanos, Región Patagonia y aglomerado Neuquén - Plottier
Primer trimestre de 2018 - Tercer trimestre de 2024



Nota: Los resultados del tercer trimestre de 2019 no incluyen el aglomerado Gran Resistencia. Los resultados del tercer trimestre de 2020 no incluyen el aglomerado Ushuaia-Río Grande.

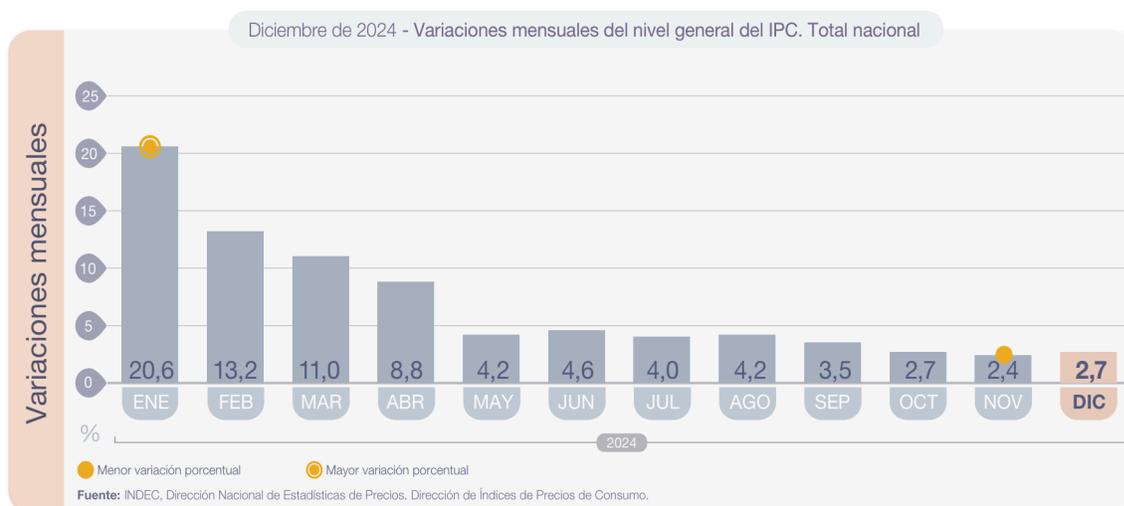
Fuente: Dirección Provincial de Estadística y Censos de la provincia del Neuquén, elaborado en base a datos de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH), INDEC

Dirección Provincial de Estadística y Censos de Neuquén. (2025). Tasa de empleo en Neuquén [Gráfico]. Estadística Neuquén. https://www.estadisticaneuquen.gob.ar/#/eph_tasas

Tasa de inflación

La tasa de inflación mide la variación que han experimentado los precios de bienes y servicios en un periodo determinado. Como se observa en el gráfico 2, la tendencia del índice al precio al consumidor es decreciente.

Gráfico 2



Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. (2025). Tasa de desocupación en Argentina [Gráfico]. INDEC. <https://www.indec.gob.ar/>

Producto Bruto Interno

El Producto Interno Bruto (PIB) es una medida económica que representa el valor total de todos los bienes y servicios producidos en un país durante un período específico, generalmente un año. El PIB se utiliza para evaluar el desempeño económico de una nación y comparar su nivel de riqueza con el de otros países.

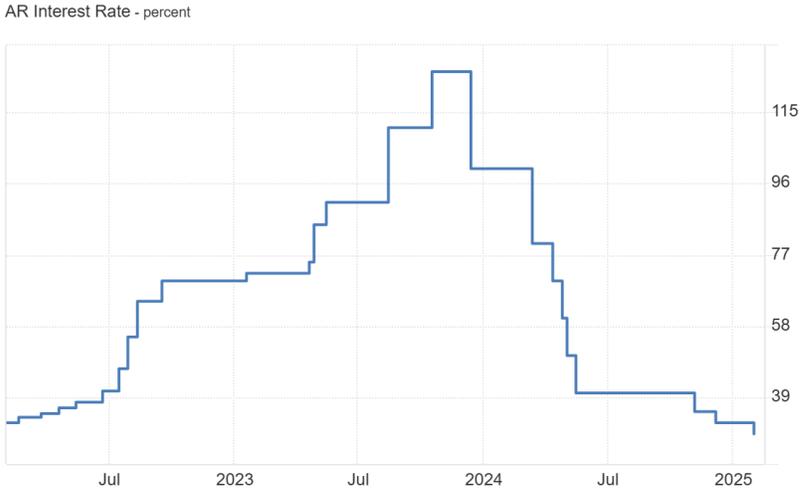
En el tercer trimestre de 2024, el producto interior bruto de Argentina creció un 3,9% respecto al trimestre anterior. Esta tasa es 56 décimas mayor que la del segundo trimestre de 2024, que fue del -1,7%. La variación interanual del PIB ha sido del -2%, 20 décimas mayor que la del segundo trimestre de 2024, que fue del -4% (Datosmacro, 2024).

Tasa de interés

La tasa de interés es el valor del dinero en el tiempo, y es fundamental en la economía, ya que influyen en el comportamiento de los consumidores y las empresas, afectando el nivel de gasto, ahorro e inversión en una economía.

El 31 de enero de 2025, el banco central de Argentina disminuyó su tasa de interés de referencia en 300 puntos básicos, situándose en un 29%, en respuesta a la continua moderación de la inflación. Esta fue la novena reducción de tasas desde que el presidente Javier Milei asumió el cargo en diciembre de 2023, llevando los costos de endeudamiento a su nivel más bajo desde octubre de 2020.

Gráfico 3



Source: tradingeconomics.com | Central Bank of Argentina

Trading Economics. (2025). Tasa de interés en Argentina [Gráfico]. Trading Economics. <https://es.tradingeconomics.com/argentina/interest-rate>

Factores tecnológico

Los factores tecnológicos desempeñan un papel fundamental al considerar la creciente digitalización y automatización en el sector deportivo. La tecnología ha avanzado en los gimnasios modernos, permitiendo la implementación de sistemas sofisticados para el seguimiento del cliente y la automatización de procesos internos.

En este sentido, un gimnasio especializado en CrossFit debe considerar cómo integrar tecnologías para mejorar tanto la experiencia del cliente como los procesos operativos internos. Esto puede incluir desde sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) para una gestión más eficiente hasta herramientas CRM (Customer Relationship Management) que permitan fortalecer vínculos con clientes actuales y potenciales.

Aplicaciones

En la industria del fitness, ha tomado gran relevancia la utilización de aplicaciones que le permitan al cliente consolidar toda la información necesaria para facilitar su proceso de mejora físico. En el contexto de Crossfit existen distintas aplicaciones en el mercado que le permiten al usuario realizar las reservas de turnos, gestionar sus membresías y realizar los pagos correspondientes, como así poder realizar seguimiento deportivo. El nexo clientes-gimnasio establecido permite una comunicación directa y fluida con los atletas, a través de mensajes masivos, directos o recordatorios.

Software de gestión

La implementación de un software especializado en la gestión de un box de CrossFit es una herramienta indispensable para optimizar las operaciones internas. Este tipo de soluciones tecnológicas permite la automatización efectiva de tareas administrativas y rutinarias. A través del software, se pueden desplegar los WODs (Workout of the Day) directamente a las aplicaciones móviles de los alumnos, facilitando su acceso y planificación personalizada. Además, el sistema permite programar clases según su tipo, registrar asistencia y gestionar eficientemente la facturación asociada a las membresías. También simplifica el proceso de pago a proveedores y habilita la emisión de comunicados masivos a los alumnos, mejorando así tanto la experiencia del cliente como la eficiencia operativa general del gimnasio.

Plataforma de bienestar corporativa

Pertenecer a una plataforma de bienestar corporativa que ofrezca acceso a una red de partners que incluya centro de entrenamientos, servicios de bienestar y aplicaciones, es una gran ventaja competitiva. Dentro de los beneficios se pueden mencionar los siguientes:

- Aumento de tráfico y clientela
- Ingresos adicionales
- Promoción y visibilidad
- Marketing en conjunto

Redes sociales

En la actualidad las redes sociales son la principal herramientas de marketing digital y son fundamentales para los gimnasios, ya que permite:

- Construcción de una comunidad digital activa y fidelización, con la cual se crea el sentido de pertenencia a través de la constante interacción con los clientes.
- Promoción y visibilidad
- Seguimiento de avances e inspiración

El Global Digital Report 2024 de la firma “We are Social” informó que se registraron 40,58 millones de usuarios de internet en Argentina a principios de 2024, lo que marca una penetración de internet del 88,4%. Dentro de las plataformas de redes sociales más utilizadas fueron WhatsApp, Instagram, y Facebook con 93%, 86.5% y 81.9% de los usuarios de internet respectivamente.

Las estadísticas proporcionadas por las herramientas publicitarias de Meta indican que, a inicios de 2024, Instagram contaba con 27.85 millones de usuarios en Argentina. Además el alcance de los anuncios de Instagram en el país representaba el 60.7% de la población total en ese momento.

Asimismo, los datos publicados en las herramientas de planificación de Meta revelan un aumento en el potencial de alcance de los anuncios de Instagram en Argentina, que creció en 4.5 millones de usuarios (+19.0%) entre enero de 2023 y enero de 2024.

Factores ecológicos

Neuquén cuenta con programas de Gestión de residuos y sostenibilidad ambiental (SEPARAP). El programa SEPARAP fomenta la gestión responsable de los residuos, estableciendo un sistema de separación en origen que diferencia entre residuos secos (papel, cartón, plástico, aluminio, entre otros) y residuos húmedos (restos de alimentos, pañales, cenizas, entre otros). Esta iniciativa no solo contribuye a una ciudad más limpia, sino que también promueve la economía circular al impulsar la industria del reciclaje y reducir la extracción de materias primas. Además, fomenta la inclusión social mediante el apoyo a las cooperativas locales dedicadas a la separación y reutilización de materiales.

Un gimnasio de CrossFit en Neuquén puede alinearse con estas prácticas sostenibles implementando sistemas internos de separación de residuos, fomentando el uso de botellas reutilizables y capacitando a su personal y usuarios sobre el manejo responsable de desechos. Esto no solo cumple con normativas locales, sino que también refuerza una imagen comprometida con el medio ambiente y la comunidad.

Análisis del Microentorno

El microentorno está formado por las fuerzas del entorno más cercanas a la empresa, es decir, proveedores, clientes, públicos, intermediarios y competidores. Se utilizará la herramienta de las 5 Fuerzas de Porter para realizar el análisis, la cual se centra en la rivalidad con los competidores.

1. **Amenaza de nuevos competidores entrantes:** la amenaza de nuevos competidores es moderada- alta debido a que la barrera de entrada está determinada por:
 - a. **Inversión inicial:** El montaje inicial de un gimnasio de Crossfit requiere una inversión relativamente baja comparada a otros centros deportivos. Además para clientes sin experiencia en la disciplina, la calidad de los elementos no es un factor determinante.

- b. Know-How: Al ser una franquicia en auge, el conocimiento especializado de la disciplina es de fácil acceso, como así los cursos necesarios para capacitar y certificar a los instructores.
- 2. Poder negociador de clientes:** esta variable se considera una fuerza moderada. El hecho de ser un sector con mucha competencia y una barrera de entrada baja, se modera un poco con el sentido de pertenencia sobre el cual se trabaja en la actividad.
- 3. Amenaza de productos/servicios sustitutos:** la amenaza de servicios sustitutos es alta. La oferta existente para el acondicionamiento físico es alta y variada. Las variables a tener en cuenta son las siguientes:
- a. Propensión del cliente a sustituir: es relativamente alta. Si bien la fidelidad de los clientes a través del sentido de pertenencia es un pilar fundamental en el Crossfit, con los clientes que no se logre, ya sea por afinidad o tiempo, serán muy propensos a sustituir el servicio.
 - b. Precios relativos de los servicios sustitutos: son bajos si sustituyes realizar Crossfit con Running o alguna otra actividad al aire libre.
 - c. Facilidad de cambio del cliente: la facilidad de cambio es alta, ya que no se puede cambiar de opción prestador de servicio sin pagar penalización.
 - d. Nivel percibido de diferenciación de servicio: alto. Los clientes que perciban sus respectivas mejoras físicas y de salud obtenidas por el servicio prestado, lo valorará muy alto respecto a cualquier otra opción.
- 4. Poder de negociación de los proveedores:** el poder de negociación de los proveedores es alto, son pocos y tienen repartido el mercado de una forma equitativa. Los precios de los elementos y maquinarias de los distintos proveedores son muy similares. Esta fuerza puede llegar a modificarse con la entrada de proveedores internacionales.
- 5. Rivalidad de los competidores:** es alta, ya que no solamente compite con gimnasios de Crossfit de la zona (que son pocos), sino que también compite con distintos centros deportivos y disciplinas. Esta rivalidad es una amenaza a la rentabilidad del negocio.

Análisis interno (debilidades y fortalezas)

A continuación se analizará las fortalezas y debilidades:

Fortalezas

- **Demanda creciente:** El CrossFit ha ganado popularidad a nivel mundial, lo que significa que hay una base de clientes potenciales en constante crecimiento. La comunidad de CrossFit es fuerte y leal, lo que puede facilitar la retención de miembros
- **Resultados rápidos:** Los entrenamientos de alta intensidad ofrecen resultados visibles en poco tiempo, lo que puede atraer a personas que buscan mejorar su condición física rápidamente.
- **Diversidad de ejercicios:** La variabilidad en los entrenamientos permite atraer a una amplia gama de clientes, desde principiantes hasta atletas avanzados. Esto también ayuda a mantener el interés y la motivación entre los miembros.
- **Impacto Positivo en la Salud:** El CrossFit no solo mejora la condición física, sino que también tiene beneficios significativos para la salud mental de los practicantes, lo que puede ser un fuerte argumento de venta.
- **Oportunidades de Expansión:** Un gimnasio de CrossFit puede diversificarse mediante la organización de eventos, competiciones y seminarios, lo que puede generar ingresos adicionales y aumentar la visibilidad del negocio.

Debilidades

Las debilidades son aspectos que limitan la capacidad de desarrollo del negocio. Las debilidades detectadas son:

- Falta de Diferenciación: Con el aumento de la competencia en el sector del fitness, diferenciarse puede ser un desafío. Muchos gimnasios ofrecen programas similares, lo que puede dificultar la captación de nuevos miembros si no se cuenta con una propuesta única.
- Limitada diversidad de servicio: Aunque el CrossFit es conocido por su enfoque en entrenamientos de alta intensidad y su capacidad de adaptación a diferentes niveles de condición física, la variedad de actividades puede ser restringida. Esto se debe a que el modelo de negocio se centra principalmente en el entrenamiento funcional y el levantamiento de pesas, lo que puede no atraer a todos los segmentos del mercado.
- Mayores requerimientos de espacio físico: El lugar físico en donde se monte el gimnasio deberá ser de amplio con techo alto. Este tipo de lugares suelen tener un costo elevado, ya sea de alquiler o venta, aumentando los costos operativos iniciales y mensuales. También, este tipo de espacios en general son difíciles de encontrar en zonas urbanas, lo que puede obligar a buscar en zonas más alejadas, afectando la accesibilidad y visibilidad del gimnasio. También es importante que sea flexible para permitir diferentes configuraciones de entrenamiento. Esto puede requerir inversiones adicionales en infraestructura, como sistemas de iluminación y ventilación adecuados, lo que puede ser un desafío en términos de presupuesto.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Tabla 2*Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)*

<i>Factores internos claves</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Impacto</i>	<i>Puntuación ponderadas</i>
<i>Fortalezas</i>			
<i>1- Demanda creciente</i>	<i>2</i>	<i>1.5</i>	<i>3</i>
<i>2- Resultados rápidos</i>	<i>3</i>	<i>3</i>	<i>9</i>
<i>3- Diversidad de ejercicios</i>	<i>1</i>	<i>1.5</i>	<i>1.5</i>
<i>4- Impacto positivo en la salud</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>
<i>5- Oportunidad de expansión</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>2</i>
<i>Debilidades</i>			
<i>1- Falta de diferenciación</i>	<i>2</i>	<i>2.5</i>	<i>5</i>
<i>2- Limitada diversidad de servicio</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>4</i>
<i>3- Requiere espacio físico amplio</i>	<i>2</i>	<i>1.5</i>	<i>3</i>
<i>Total</i>			

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Tabla 3

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

<i>Factores externos claves</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Impacto</i>	<i>Puntuación ponderadas</i>
<i>Oportunidades</i>			
<i>1- Gobierno gran fomentador de la actividad física</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>2</i>
<i>2- Promoción del deporte mediante leyes</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>2</i>
<i>3- Inflación en baja</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>2</i>
<i>4- Integración con plataformas</i>	<i>3</i>	<i>2.5</i>	<i>7.5</i>

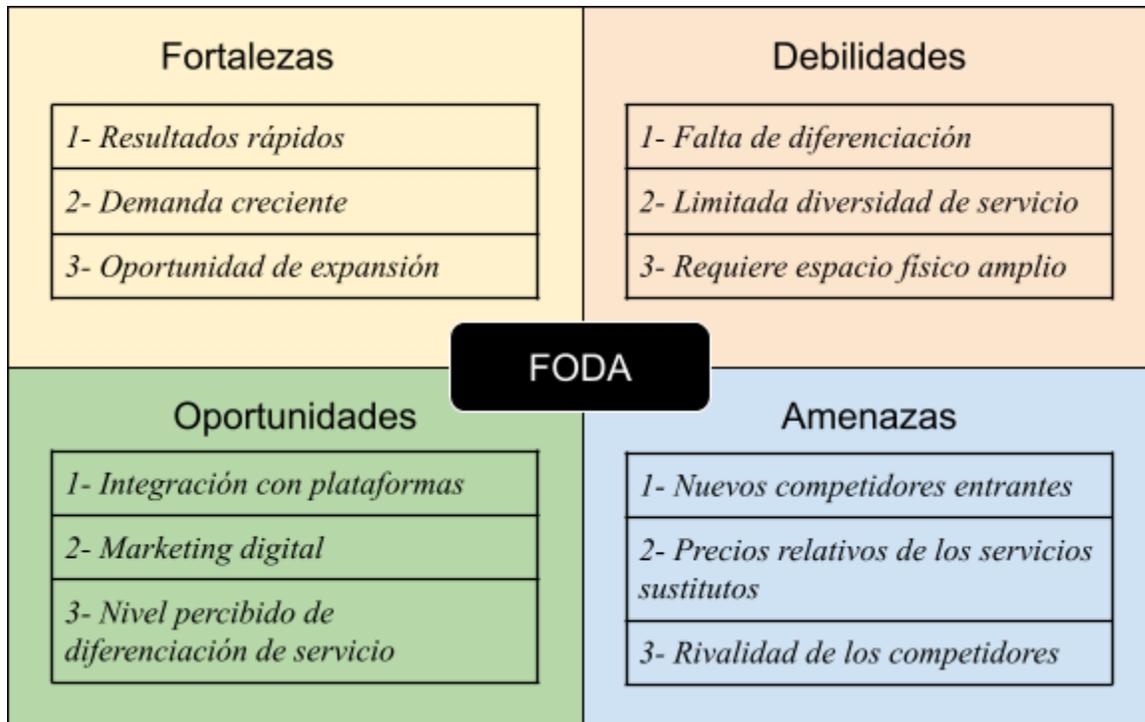
5- Marketing digital	3	3	9
6- Nivel percibido de diferenciación de servicio	2	2	4
Amenazas			
1- Nuevos competidores entrantes	3	2	6
2- Precios relativos de los servicios sustitutos	2	1.5	3
3- Propensión del cliente a sustituir	2	1	2
4- Poder de negociación de los proveedores	1	2.5	2.5
5- Rivalidad de los competidores	2	2	4
Total			

FODA

Luego del análisis realizado anteriormente, eliminamos los aspectos menos importantes para enfocarnos en los más relevantes:

Tabla 4

Matriz FODA



Elaboración propia

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Justificación de la investigación de mercado

La presente investigación se basa en la creciente demanda de servicios de acondicionamiento físico en la Ciudad de Neuquén Capital, Argentina. La ciudad cuenta con una diversidad de gimnasios que ofrecen servicios de musculación, aeróbico y funcional, lo que indica una amplia oferta en el sector del fitness.

En Neuquén, la conciencia sobre la importancia de un estilo de vida saludable está en aumento.. Los habitantes cada vez más reconocen que, además de una buena alimentación, la práctica regular de deporte o actividad física es crucial para mantener un bienestar general.

Por medio del uso del método cuantitativo de encuestas, se busca conocer las preferencias del público objetivo en Neuquén Capital. Esto permitirá establecer la mejor estrategia para abordar sus necesidades específicas y diferenciarse en un mercado competitivo. Al entender las tendencias y preferencias locales, se podrá desarrollar una oferta de servicios que satisfaga las demandas actuales y futuras de la comunidad, contribuyendo al crecimiento del sector del fitness en la región.

Problema y objetivo general de la investigación de mercado

El objetivo principal de la investigación es identificar y analizar las necesidades, preferencias y comportamientos de los potenciales usuarios de un centro de entrenamiento funcional o CrossFit en la Ciudad de Neuquén Capital, Argentina. Aunque se observa un creciente interés en la salud y el bienestar entre los habitantes de Neuquén, existe una falta de datos cuantitativos sobre la demanda específica de servicios como el CrossFit.

La investigación busca responder a las siguientes preguntas clave:

- Necesidades del mercado: ¿Cuáles son las necesidades específicas de entrenamiento físico y bienestar que no están siendo cubiertas actualmente en Neuquén Capital?
- Preferencias del público objetivo: ¿Qué tipo de entrenamientos funcionales o CrossFit prefieren los potenciales usuarios en esta zona?
- Comportamientos de los usuarios: ¿Cuáles son los factores que influyen en la decisión de unirse a un centro de entrenamiento funcional o CrossFit en Neuquén Capital?

Al abordar estas preguntas, se podrá desarrollar una oferta de servicios que se adapte a las necesidades locales.

Diseño de la investigación

El método cuantitativo se utilizará para obtener datos precisos sobre las preferencias y comportamientos de los posibles usuarios de un centro de entrenamiento funcional o CrossFit en la Ciudad de Neuquén Capital. Este enfoque permitirá recopilar información numérica que será analizada estadísticamente para comprender mejor al público objetivo, basándose en las áreas exploradas en la encuesta.

Desarrollo de la metodología

La encuesta estará disponible en formato digital para facilitar su distribución en gimnasios locales, centros deportivos y redes sociales.

La encuesta incluirá preguntas que abarquen los siguientes aspectos claves:

- Datos demográficos: rango de edad, género, nivel de estudios y ocupación. Esto permite segmentar y entender mejor al público.
- Experiencia en entrenamiento: preguntas sobre si actualmente realizan actividad física, qué tipo de actividades realizan y con qué frecuencia. Esto dará una idea de su nivel de compromiso y preferencias.
- Interés en CrossFit: se indaga sobre el conocimiento y el interés específico en CrossFit, incluyendo razones por las que les atrae o no.
- Motivaciones para entrenar: mejorar la salud, perder peso, ganar fuerza, reducir el estrés, socializar, etc. Se evaluará qué motivadores son más importantes para los encuestados en Neuquén.
- Disponibilidad y preferencias: presupuesto aproximado que estarían dispuestos a invertir y cercanía al hogar/trabajo como factor clave.
- Conocimiento de la competencia: preguntas sobre qué gimnasios o centros de entrenamiento conocen o frecuentan en Neuquén.
- Expectativas del servicio: ¿Qué servicios adicionales valoran? (nutrición, fisioterapia, clases grupales, etc.).
- Nivel de compromiso: Preguntas relacionadas a membresías y tiempo de entrenamiento.

Al analizar estos datos recopilados de forma cuantitativa, se identificará patrones, tendencias y necesidades específicas de los potenciales usuarios en Neuquén Capital, permitiendo crear una oferta de servicios que se adapte a las demandas del mercado y maximice el éxito del negocio.

Cálculo de la muestra

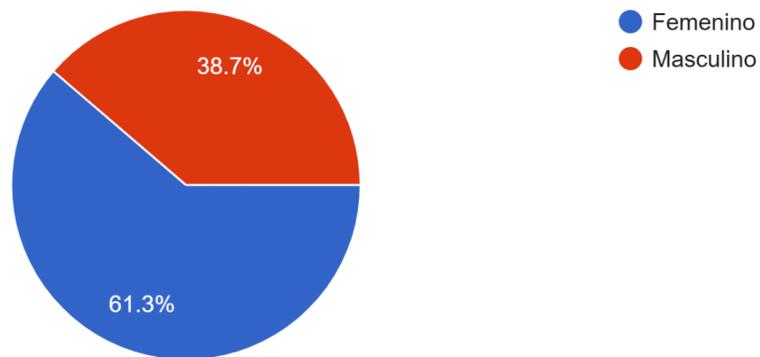
Se define que una muestra de 150 es suficiente para cumplir con los objetivos del presente plan de negocio.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS

Se realizaron 235 encuestas en el período del día 19 de febrero al 28 de febrero de 2025. Los resultados fueron los siguientes:

Gráfico 4: Pregunta n°1 “¿Cuál es tu género?”

¿Cuál es tu género?
235 respuestas

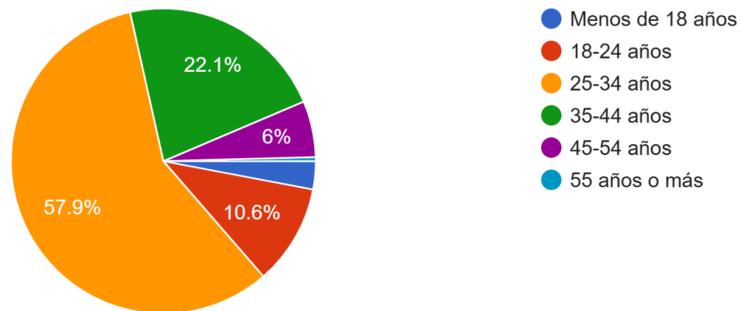


De un total de 235 encuestas realizadas, 144 fueron contestadas por mujeres, con un porcentaje del 61.3%, mientras que 91 fueron respondidas por hombres, representando un 38.7% del total.

Gráfico 5: Pregunta n°2 “¿Cuál es tu rango de edad?”

¿Cuál es tu rango de edad?

235 respuestas



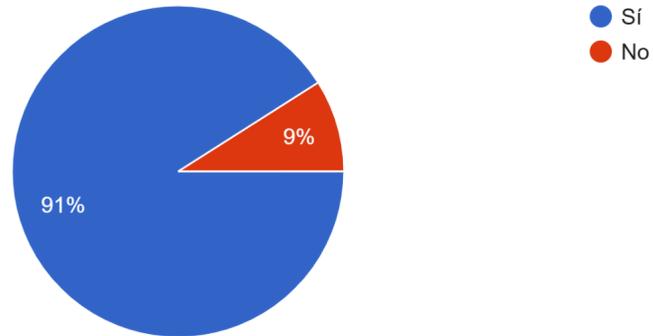
En referencia a la edad, la mayor concentración de encuestados se sitúan en el intervalo de 25-34 años con el 57.9% (136 personas). Asimismo, el próximo gran grupo es el de 35-44 años, con 52 personas, representando el 22.1% respecto al total.

Los segmentos de menor porcentaje se encuentran el intervalo de 18-24 años con el 10.6% (25 personas), el intervalo de 35-44 años con 6% (14 personas) y menores de 18 años con el 3% (7 personas). En lo que respecta al último grupo, cuenta con 0.4%.

Gráfico 5: Pregunta n°3 “¿Trabajas actualmente?”

¿Trabajas actualmente?

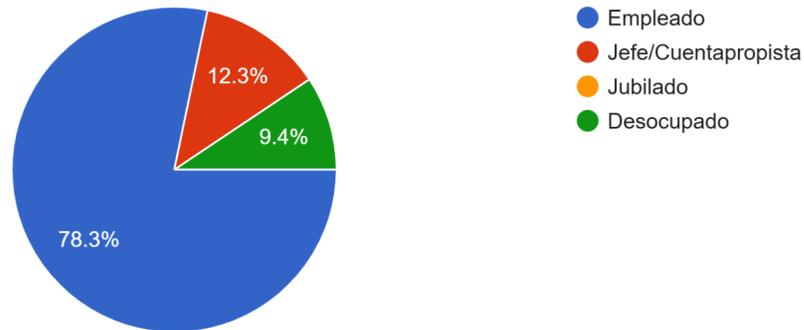
233 respuestas



Del total de 235 encuestados, el 91% contestaron que en la actualidad trabajan, es decir 212 personas. El 9% restante informó que no trabajan, porcentaje correspondiente a 21 personas.

Gráfico 6: Pregunta n°4 “Ocupación”

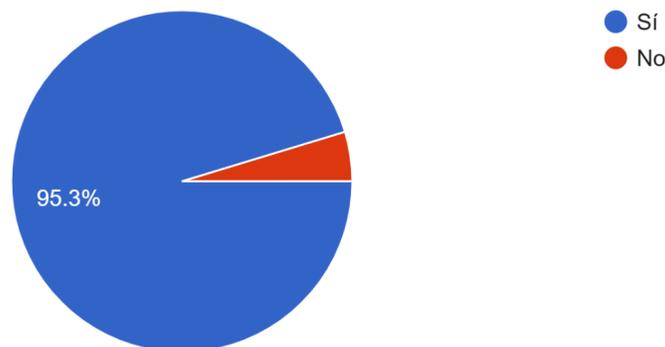
Ocupación
235 respuestas



Del total de los encuestados, el 78.3% declaró ser empleado (184 personas), mientras que el 12.3% y 9.4% corresponde a Jefe/Cuentapropista (29) y Desocupado (22) respectivamente.

Gráfico 7: Pregunta n°5 “¿Realiza actividad física regularmente?”

¿Realiza actividad física regularmente?
235 respuestas

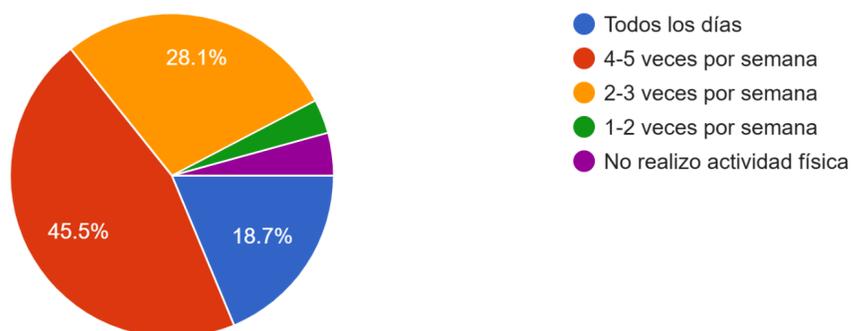


Del total de 235 encuestas, el 95.3% (224 personas) realizan actividad física regularmente, mientras que el 4.7% restante (11 personas), informó que no realiza actividad física.

Gráfico 8: Pregunta n°6 “¿Con qué frecuencia realizas actividad física?”

¿Con qué frecuencia realizás actividad física?

235 respuestas

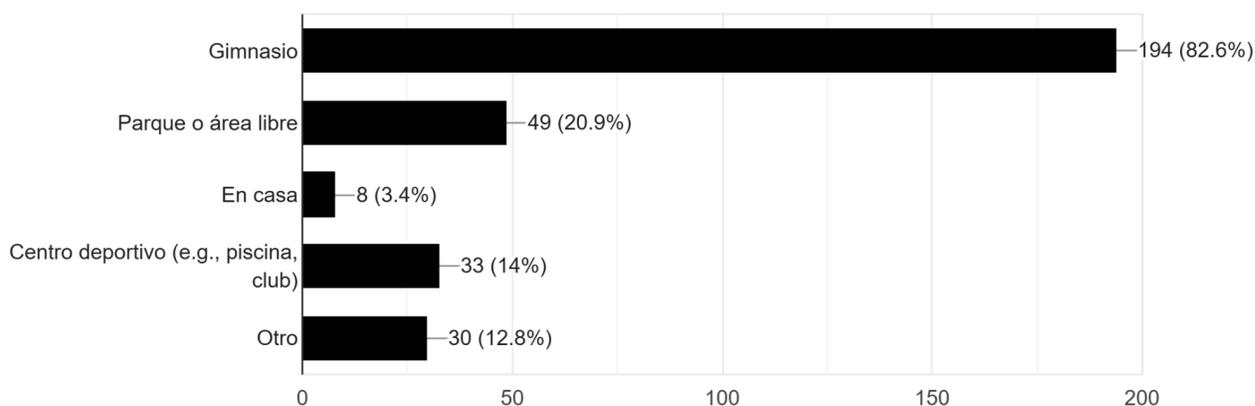


Del total de 235 encuestas, el 45.5% (107 personas) contestaron que realizan actividad física con una frecuencia de 4-5 veces por semana. Un 28.1% (66 personas) de 2-3 veces por semana, el 18.7% (44 personas) declararon que realizan deporte todos los días. En el grupo menor, se obtuvo como resultado que el 3.4% (8 personas) tiene una frecuencia de 1-2 por semana y el 4.3% (10 personas) informaron que no realizan actividad física.

Gráfico 9: Pregunta n°7 “¿Dónde realiza habitualmente actividad física?”

¿Dónde realiza habitualmente actividad física?

235 respuestas

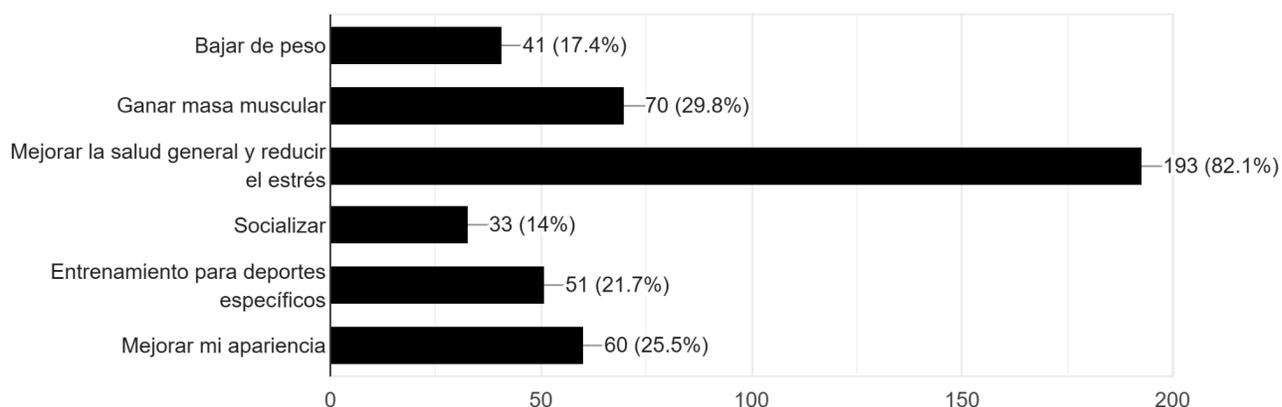


A la pregunta “¿Dónde realiza habitualmente actividad física?”, de las 235 encuestas, el 82.6% respondió que en gimnasios, el 20.9% en parque o área libre, el 14% en centro deportivo, el 3.4% en casa y el restante 12.8% informó que realiza actividad física en otros lugares no detallado en la encuesta.

Gráfico 10: Pregunta nº8 “¿Cuáles son sus principales motivaciones para hacer ejercicio?”

¿Cuáles son sus principales motivaciones para hacer ejercicio?

235 respuestas



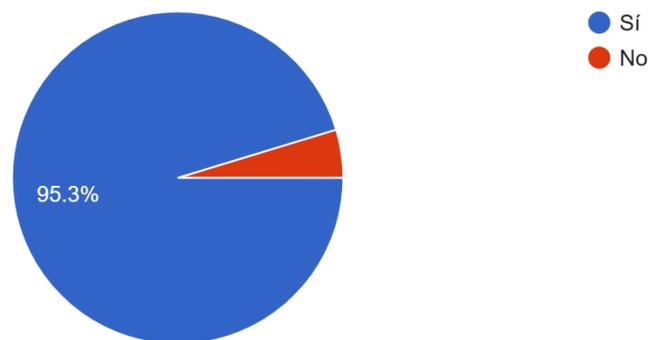
De las principales motivaciones para realizar ejercicio por parte de los encuestados, el 82.1% (193 personas) coincidieron en mejorar la salud general y reducir el estrés. El 29.8% (70

personas) respondieron Ganar masa muscular, el 25.5% (60 personas) optaron por Mejorar apariencia, el 21.7% (51 personas) motivados con el entrenamiento para deportes específicos. En el menor porcentaje, encontramos con el 17.4% (41 personas) motivados con Bajar de peso y el restante 14% (33 personas) con socializar.

Gráfico 11: Pregunta nº9 “¿Conoce el entrenamiento de CrossFit?”

¿Conoce el entrenamiento de CrossFit?

235 respuestas

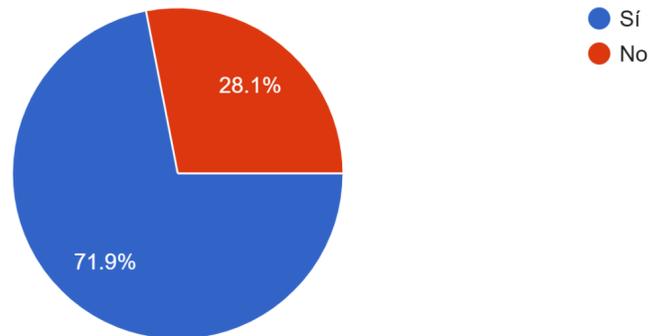


De 235 personas encuestadas, el 95.3% (224 personas) informaron conocer el entrenamiento de Crossfit, mientras que el 4.7% (11 personas) declara no conocerlo.

Gráfico 12: Pregunta nº10 “¿Ha practicado CrossFit antes?”

¿Ha practicado CrossFit antes?

235 respuestas

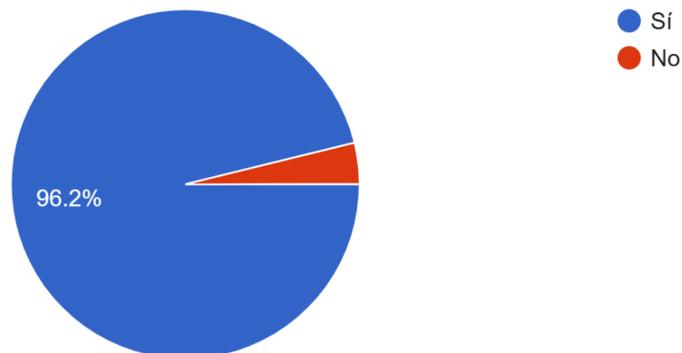


En respuesta a ¿Ha practicado CrossFit antes?, el 71.9% (169 personas) contestaron que sí lo conocen, mientras que el 28.1 % restante (66 personas) informó que no lo han practicado.

Gráfico 13: Pregunta nº11 “¿Estarías dispuesto/a a inscribirte en un gimnasio si encontraras las motivaciones necesarias?”

Estarías dispuesto/a a inscribirte en un gimnasio si encontraras las motivaciones necesarias?

235 respuestas



De las 235 encuestas, el 96.2% (226 personas) definieron que estarían dispuestos a inscribirse en un gimnasio si encontrarán la motivación necesaria, y el 3.8% restante (9 personas) contestaron que no lo harían por más de tener la motivación.

Gráfico 14: Pregunta nº12 “¿Qué factores son importantes para usted al elegir un gimnasio?”



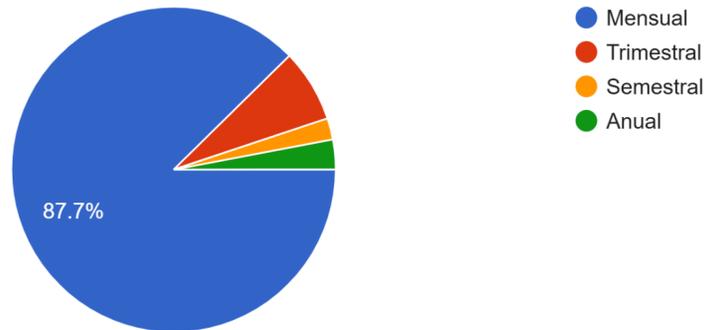
De los factores importantes al momento de elegir un gimnasio, los encuestados contestaron en un 74.5% (175 personas) entrenadores calificados. Luego se priorizó la ubicación y el ambiente-limpieza con el 53.6% (126 personas) y 51.5% (121 personas) respectivamente. En el tercer grupo se encuentra la calidad y cantidad de equipos (47.7%-112 personas), variedad de clases y entrenamientos (46.4%-109 personas), precio de la membresía (42.1%- 99 personas), horarios de apertura (40.9%-96 personas).

Por último, con el 17.9%, 42 personas contestaron que contar con instalaciones adicionales era un factor importante al momento de elegir un gimnasio.

Gráfico 15: Pregunta nº13 “¿Qué tipo de membresía prefiere?”

¿Qué tipo de membresía prefiere?

235 respuestas

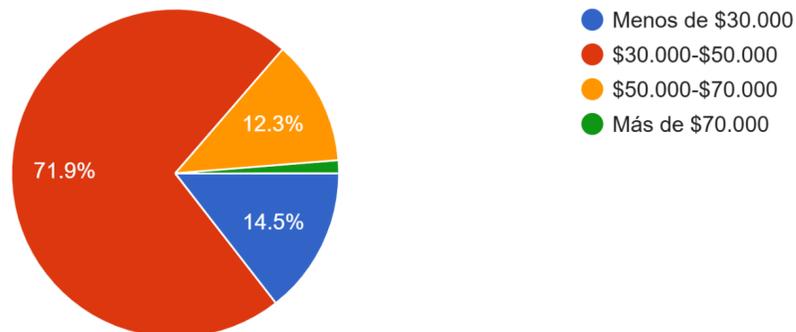


De los 235 encuestados, el 87.7% (206 personas) contestaron que prefieren una membresía mensual, un 7.2% (17 personas) optaron por una membresía trimestral, un 3% (7 personas) por la opción anual y 2.1% restante por el abono semestral.

Gráfico 16: Pregunta nº14 “¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una membresía mensual de CrossFit?”

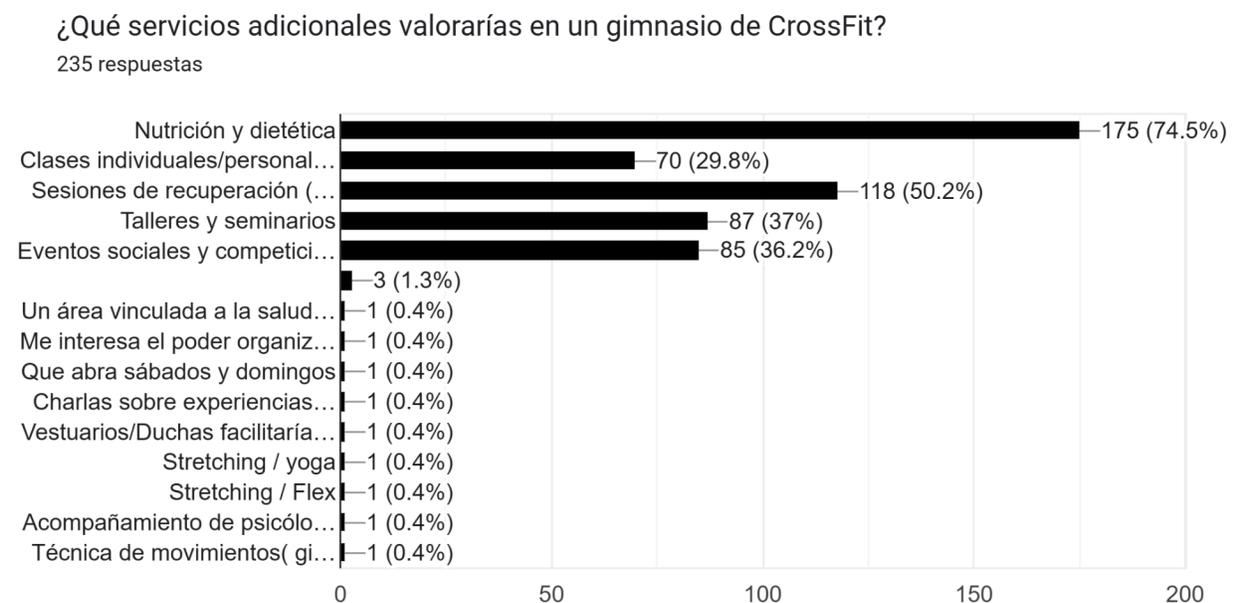
¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una membresía mensual de CrossFit?

235 respuestas



De las 235 encuestas, el 71.9% respondió que estaría dispuesto a pagar una membresía mensual de \$30.000 a \$50.000. El 14.5% optó por la opción de membresía con un valor inferior a \$30.000 y el 12.3% (29 personas) por la opción de \$50.000 a \$70.000. El 1.3% restante corresponde a la opción de una membresía mayor a \$70.000.

Gráfico 17: Pregunta nº15 “¿Qué servicios adicionales valorarías en un gimnasio de CrossFit?”



Los servicios adicionales valorados en un gimnasio de CrossFit elegidos fueron con el 74.5% (175 personas) Nutrición y dietética, con 50.2% (118 personas) sesiones de recuperación, 36.2% y 37% eventos sociales–competiciones y talleres-seminarios respectivamente. Por último, 70 personas contestaron clases individuales/personalizadas.

CAPÍTULO 5: PROPUESTA DEL PLAN DE NEGOCIO

Partes o etapas

El presente capítulo constituye una pieza fundamental dentro del business plan, ya que sintetiza la visión estratégica y las acciones concretas necesarias para convertir una idea en una realidad exitosa. En este apartado, se presentarán los objetivos principales del negocio, las estrategias a implementar y los recursos requeridos para garantizar su viabilidad y sostenibilidad en el mercado. Además, se detallarán las oportunidades detectadas, así como las soluciones innovadoras que el proyecto propone para satisfacer las necesidades del público objetivo. Este capítulo busca no solo convencer a los posibles inversores o socios, sino también servir como una hoja de ruta clara para el desarrollo del emprendimiento.

Propuesta de valor

La propuesta de valor del gimnasio en Neuquén se fundamenta en ofrecer una experiencia integral, personalizada y emocionalmente significativa, diseñada para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, al tiempo que se posiciona como una alternativa innovadora y sostenible dentro del mercado local. Este enfoque combina personalización, marketing emocional y un compromiso con la comunidad para garantizar la fidelización de los usuarios y el éxito del negocio.

1. Personalización como eje central

El gimnasio se diferenciará por su enfoque en la personalización de servicios, adaptando las ofertas a las metas, preferencias y características individuales de cada cliente. Esto incluye:

- Planes de entrenamiento personalizados: Diseñados por profesionales capacitados, teniendo en cuenta los objetivos personales (pérdida de peso, ganancia muscular, mejora de la salud general).

- Asesoramiento integral: Servicios complementarios como nutrición personalizada y orientación en bienestar general.
- Seguimiento constante: Monitoreo del progreso de cada cliente mediante herramientas tecnológicas y contacto directo con entrenadores.

2. Experiencia emocional y marketing relacional

El proyecto busca trascender la oferta tradicional de un gimnasio al crear una conexión emocional con los clientes. Esto se logrará mediante:

- Creación de comunidad: Un ambiente inclusivo donde los usuarios se sientan parte de un grupo que comparte objetivos comunes.
- Eventos motivacionales: Clases grupales temáticas, desafíos fitness y actividades sociales que refuercen el sentido de pertenencia.
- Comunicación inspiradora: Uso de mensajes positivos y motivacionales que refuercen el compromiso del cliente con su bienestar.

3. Diferenciación competitiva

En un mercado saturado, el gimnasio se posicionará como una opción única al abordar problemas comunes del sector, como la alta tasa de abandono:

- Fidelización activa: Programas exclusivos para miembros frecuentes, recompensas por constancia y descuentos por referidos.
- Flexibilidad horaria: Adaptación a las necesidades diarias de los clientes con horarios amplios.

4. Impacto social y comunitario

Además de ser un negocio rentable, el gimnasio busca impactar positivamente en la comunidad local:

- Promoción del bienestar: Campañas educativas sobre salud física y mental.
- Accesibilidad: Programas inclusivos para diferentes grupos etarios y socioeconómicos.
- Colaboraciones locales: Alianzas con instituciones educativas o empresas locales para fomentar hábitos saludables.

5. Sostenibilidad económica

El modelo propuesto no solo tiene como objetivo atraer nuevos clientes, sino también garantizar su permanencia a largo plazo. Esto se logrará mediante una gestión eficiente de costos, estrategias efectivas de marketing y un enfoque constante en la mejora continua del servicio.

La propuesta de valor descrita combina personalización, marketing emocional y sostenibilidad para ofrecer una experiencia única que no solo atraerá a nuevos clientes sino que también fomentará su fidelización. Este enfoque garantiza no solo la viabilidad económica del proyecto sino también su impacto positivo en la calidad de vida de sus usuarios.

Inversión

El resumen de costos para el presente plan de negocio es el siguiente:

Tabla 5

Inversión total del plan de negocio

Inversión para el plan de negocio (USD)	
Tangibles	
Equipos de entrenamiento	USD 35,065.09
Instalación de box de CrossFit (Implementos)	USD 5,140.00
Alquiler de espacio físico	USD 5,500.00
Elementos de limpieza y mantenimiento	USD 680.00
Intangibles	
Marca	USD 3,000.00
Licencia y permisos	USD 330.00
Inversión total	USD 49,715.09

Elaboración propia

Estimación de inversión de bienes tangibles

Se realiza la estimación de inversión de bienes tangibles considerando un espacio físico de 300 m² y una densidad de clientela de 25 personas por turno de entrenamiento.

Equipo de entrenamiento

Contempla todo el equipamiento deportivo necesario para el dictado de clases a 25 personas en simultáneo.

Tabla 6

Equipo de entrenamiento físico

Material	Cantidad	Valor unitario	Total
Placa de caucho negro 100x100x10	300	USD 35.83	USD 10,750.00
Barra olímpica 20 kg	15	USD 220.51	USD 3,307.65
Barra olímpica 15 kg	10	USD 166.67	USD 1,666.67
Bumper 5 kg	40	USD 38.50	USD 1,540.00
Bumper 10 kg	20	USD 77.00	USD 1,540.00
Bumper 15 kg	6	USD 115.50	USD 693.00
Bumper 20 kg	8	USD 154.00	USD 1,232.00
Medball 3kg	5	USD 60.00	USD 300.00
Medball 6kg	5	USD 41.08	USD 205.42

Medball 9kg	5	USD 80.00	USD 400.00
Medball 12kg	2	USD 45.75	USD 91.50
Dumbbell 5 kg	6	USD 25.00	USD 150.00
Dumbbell 8 kg	6	USD 40.00	USD 240.00
Dumbbell 10 kg	6	USD 50.00	USD 300.00
Dumbbell 12.5 kg	6	USD 62.50	USD 375.00
Dumbbell 15 kg	4	USD 75.00	USD 300.00
Dumbbell 17.5 kg	4	USD 87.50	USD 350.00
Dumbbell 22.5 kg	4	USD 112.50	USD 450.00
Dumbbell 25 kg	4	USD 125.00	USD 500.00
Dumbbell 30 kg	4	USD 150.00	USD 600.00
Cajón de salto 75x60x50	15	USD 75.00	USD 1,125.00
Colchoneta	25	USD 25.00	USD 625.00
Soporte chapa para 10 barras	3	USD 100.00	USD 300.00
Dorsaleras	20	USD 200.00	USD 4,000.00
Rope climb	5	USD 100.00	USD 500.00
Anillas	5	USD 80.00	USD 400.00
Banda elásticas	10	USD 9.19	USD 91.86
Abmats	20	USD 20.00	USD 400.00
Estante para discos	1	USD 400.00	USD 400.00

Kettlebell 8kg	4	USD 76.00	USD 304.00
Kettlebell 12kg	4	USD 114.00	USD 456.00
Kettlebell 16kg	4	USD 64.00	USD 256.00
Kettlebell 20kg	4	USD 190.00	USD 760.00
Kettlebell 24kg	2	USD 228.00	USD 456.00
Total			USD 35,065.09

Elaboración propia

Instalación de box de CrossFit (Implementos)

Contempla todos los accesorios e implementos necesarios para la apertura y funcionamiento de una gimnasio de Crossfit.

Tabla 7*Accesorios e implementos para el box de Crossfit*

Implementos	Cantidad	Valor unitario	Total
Luces de emergencia	8	USD 17.00	USD 136.00
Cartelería de emergencia	8	USD 3.00	USD 24.00
Locker metálico (25 uni)	1	USD 1,000.00	USD 1,000.00
Extintor 5 kg	4	USD 75.00	USD 300.00
Letrero de ingreso	1	USD 1,500.00	USD 1,500.00
Luminaria	12	USD 20.00	USD 240.00
Reloj de Crossfit	1	USD 400.00	USD 400.00
Madera OSB	12	USD 20.00	USD 240.00
Parlante	1	USD 500.00	USD 500.00
Recepción	1	USD 200.00	USD 200.00
Bancos de madera	4	USD 100.00	USD 400.00
Banquetas	2	USD 100.00	USD 200.00
Computadora	1	USD 700.00	USD 700.00
Total			USD 5,840.00

Elaboración propia

Alquiler de espacio físico

Contempla tanto el alquiler del espacio físico de 300 m³, como así todos los gastos asociados para la firma del contrato de arrendamiento.

Tabla 8

Alquiler de espacio físico

Item	Cantidad	Valor unitario	Total
Alquiler galpón 300 m ²	1	USD 2,500.00	USD 2,500.00
Gastos administrativos (Honorarios, depósito, sellado)	1	USD 3,000.00	USD 3,000.00
Total			USD 5,500.00

Elaboración propia

Elementos de limpieza y mantenimiento

Se contempla elementos de limpieza y mantenimiento para la puesta en marcha del gimnasio y el mantenimiento mensual.

Tabla 9*Elementos de limpieza y mantenimiento*

Implementos	Cantidad	Valor unitario	Total
Escalera	1	USD 100.00	USD 100.00
Taladro	1	USD 100.00	USD 100.00
Herramientas varias	1	USD 200.00	USD 200.00
Balde	2	USD 5.00	USD 10.00
Escobillón	2	USD 5.00	USD 10.00
Cestos de basura	4	USD 40.00	USD 160.00
Aspiradora	1	USD 100.00	USD 100.00
Total			USD 680.00

Elaboración propia

Estimación de inversión de bienes intangiblesTrámites preoperativos

Contempla todos los trámites administrativos necesarios para la habilitación comercial del gimnasio.

Tabla 10

Trámites preoperativos

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Total
Licencia comercial	1	USD 30,00	USD 30,00
Memoria técnica	1	USD 300,00	USD 300,00
Licencia Crossfit	1	USD 3.000,00	USD 3.000,00
Total			USD 3.330,00

Elaboración propia

Publicidad

Se considera un mes de publicidad previa apertura del box de Crossfit para dar a conocer los servicios.

Tabla 11

Publicidad

Item	Cantidad	Valor unitario	Total
Anuncio en instagram	1	USD 500.00	USD 500.00
Anuncio en facebook	1	USD 300.00	USD 300.00
Total			USD 800.00

Elaboración propia

Costo de operaciones del gimnasio

Costo del servicio

En este apartado se detalla tanto los costos fijos como variables para el funcionamiento del gimnasio.

Artículos de limpieza y varios

Se proyecta para el primer año un total de USD 5.986 de costos fijos de artículos de limpieza y varios. Se estima para los próximos años un incremento anual por IPC de 30.41%.

Tabla 12

Costos fijos de artículos de limpieza y varios

<i>Item</i>	<i>Cantidad (año)</i>	<i>Valor unitario</i>	<i>Total</i>
Yerba (kg)	48	USD 4.00	USD 192.00
Papel higiénico (uni)	144	USD 0.50	USD 72.00
Lavandina (Litro)	48	USD 1.50	USD 72.00
Líquido para limpieza de caucho (Litro)	60	USD 60.00	USD 3,600.00
Jabón para manos (Litro)	60	USD 25.00	USD 1,500.00
Toallas papel (Paquetes)	60	USD 1.00	USD 60.00
Bolsas (50x70)	480	USD 0.80	USD 384.00
Franela	36	USD 1.00	USD 36.00

Desodorante de ambiente	14	USD 5.00	USD 70.00
Costo Art. Limpieza y varios año 1			USD 5,986.00
Costo Art. Limpieza y varios año 2			USD 7,806.34
Costo Art. Limpieza y varios año 3			USD 10,180.25
Costo Art. Limpieza y varios año 4			USD 13,276.07
Costo Art. Limpieza y varios año 5			USD 17,313.32

Elaboración propia

Energía eléctrica

Para el cálculo del consumo de energía eléctrica se considera la utilización del gimnasio seis días a la semana abierto durante 9 horas la jornada. El equipamiento a utilizar que generará consumo sobre el período en el que estará abierto el gimnasio serán:

- 12 Lámparas Focos Led E40 E27 80w Alta Potencia
- 1 Computadora de escritorio
- 1 Parlante
- 4 ventiladores industriales de 32" a utilizar en el período de verano

Se proyecta para el primer año un total de USD 1.957,71 de consumo de energía eléctrica. Se estima para los próximos años un incremento por IPC de 30.41% anual.

Tabla 13

Costos fijos-variable de energía eléctrica

Item	Consumo (Kwh/mes)	Valor unitario	Total (año)
Cargo variable	380	USD 0.23	USD 1,027.26
Cargo fijo	N/A	USD 21.54	USD 258.45
Impuestos	N/A	USD 56.00	USD 672.00
Costos fijos-variable de energía eléctrica 1			USD 1,957.71
Costos fijos-variable de energía eléctrica 2			USD 2,553.05
Costos fijos-variable de energía eléctrica 3			USD 3,329.43
Costos fijos-variable de energía eléctrica 4			USD 4,341.91
Costos fijos-variable de energía eléctrica 5			USD 5,662.29

Elaboración propia

Servicios adicionales

Se estima un consumo mensual de gas de 30 m³, contemplando un calefactor de 5200 Kcal y un termotanque de 85 litros. En lo que respecta al consumo de agua, en la provincia de Neuquén el servicio de agua se factura por m² de superficie, en el caso de estudio, 300 m².

Tabla 14

Costos fijos de servicios adicionales

Item	Consumo (m ³ /mes)	Valor unitario	Total (año)
Gas	30	USD 0.11	USD 38.10
Agua	45	USD 0.80	USD 432.00

Costos fijos de servicios adicionales año 1	USD 470.10
Costos fijos de servicios adicionales año 2	USD 613.06
Costos fijos de servicios adicionales año 3	USD 799.49
Costos fijos de servicios adicionales año 4	USD 1,042.61
Costos fijos de servicios adicionales año 5	USD 1,359.67

Elaboración propia

Servicios de atención

En los servicios de atención contemplamos al servicio de internet, aplicación para reservar turnos y el servicio de telefonía móvil. El proyectado para el primer año es de USD 610 y se estima un incremento mediante el IPC de 30.41% anual.

Tabla 15

Costos fijos de servicios de atención

Item	Cantidad	Valor unitario	Total (año)
Servicio de internet (MB)	300	USD 0.10	USD 370.00
APP de turnos	1	USD 10.00	USD 120.00
Telefonía	1	USD 10.00	USD 120.00
Costos servicio de atención año 1			USD 610.00
Costos servicio de atención año 2			USD 795.50

Costos servicio de atención año 3	USD 1,037.41
Costos servicio de atención año 4	USD 1,352.89
Costos servicio de atención año 5	USD 1,764.30

Elaboración propia

Costo fijo de personal

En esta sección se presentan los costos asociados al personal que se requiere para que el gimnasio funcione. En cuanto al dictado de clases, se necesitarán dos profesores de educación física que dicten 4 horas cada uno. Se contempla el servicio externo de estudio contable para realizar el seguimiento contable del negocio y servicio de limpieza una hora al día de lunes a sábado. Adicionalmente se contempla el servicio de recepción por 4 horas diarias de lunes a viernes, y 2 horas los días sábados.

Tabla 16

Costos fijos de personal

Servicio/Colaborador	Cantidad	Salario (USD)	Gratificación	Carga social	Total anual (USD)
Profesor de educación física	2	USD 352.17	USD 352.17	USD 199.17	USD 21,684.04
Recepcionista	1	USD 299.34	USD 299.34	USD 169.29	USD 9,215.72
Maestranza externo	1	USD 50.00	N/A	N/A	USD 600.00
Contador externo	1	USD 66.67	N/A	N/A	USD 800.00

Total año 1	USD 32,299.76
Total año 2	USD 42,122.11
Total año 3	USD 54,931.45
Total año 4	USD 71,636.10
Total año 5	USD 93,420.64

Elaboración propia

Proyección de resultados

Para el presente análisis de proyección de resultados se han tenido consideraciones basadas en la experiencia y análisis del sector.

Ubicación

En función del relevamiento y análisis realizado, se considera la mejor ubicación para el gimnasio en el oeste de la ciudad de Neuquén, alejados de los existentes y en una calle principal que la población utilice para retornar del centro a las zonas residenciales.

La cantidad de clientes para el primer año se estima en 120 personas, con un incremento anual del 5%.

Precio membresía

Se estima un precio promedio de membresía de \$70.000. Si bien este valor no es congruente con los resultados de la encuesta, en la cual se obtuvo que el 71.9% de las personas prefirieron un abono con valor entre \$30.000-\$50.0000, si se consideró por la estructura de costo, utilizar el precio de mercado de la zona. Se estima un incremento anual del precio de un 30.41%.

Gastos fijos

En los gastos fijos se consideran los costos mensuales necesarios para el funcionamiento del gimnasios, los cuales son:

- Artículos de limpieza y varios
- Energía eléctrica
- Servicio de gas y agua
- Servicio de atención
- Costo fijo de personal

Impuestos

En referencia a impuestos, se contempla un valor de USD 886.55 anual, monto que incluye impuestos retributivo, municipales y licencia comercial

Criterio de continuidad

En la elaboración del cash flow, se considera el criterio de continuidad y en base a especialistas se recomienda una tasa de crecimiento del 2%. Este enfoque parte de la suposición de que las operaciones de la empresa o el proyecto continuarán indefinidamente y crecerán de manera estable.

La tasa de crecimiento del 2% puede estar influenciada por factores como:

- Inflación esperada: Muchas veces, esta tasa refleja la inflación proyectada en el largo plazo.
- Crecimiento conservador: Elegir una tasa baja (como 2%) es un enfoque prudente, especialmente para evitar estimaciones excesivamente optimistas.
- Condiciones del mercado: Puede reflejar el crecimiento promedio de la industria o de la economía en general.

Tabla 17

Proyectado

Año	Proyectado					
	0	1	2	3	4	5
Membresías anuales		120	126	132	139	146
Precio de membresía anual		USD 700.00	USD 912.87	USD 1,190.47	USD 1,552.50	USD 2,024.61
CMV						
Gastos fijos		USD 41,324	USD 53,890	USD 70,278	USD 91,650	USD 119,520
Intereses						
Impuestos		\$886.55	\$886.55	\$886.55	\$886.55	\$886.55
Días cobranza						
Días de inventario						
Días de pago						
<i>Otros datos:</i>						
Tasa de descuento	15%					
Inversiones de capital	49,715					
Depreciación		10%	10%	10%	10%	10%
Crecimiento						2%

Elaboración propia

Tabla 18*EERR Proyectado*

EERR Proyectado						
	1	2	3	4	5	
Ventas	84,000	115,022	157,500	215,665	295,311	
CMV	-	-	-	-	-	
Margen Bruto	84,000	115,022	157,500	215,665	295,311	
Costos Fijos	41,324	53,890	70,278	91,650	119,520	
Depreciación	4,972	4,972	4,972	4,972	4,972	
EBIT	37,705	56,160	82,250	119,044	170,820	
Intereses						
EBT	37,705	56,160	82,250	119,044	170,820	
Impuestos	887	887	887	887	887	
Utilidad neta	36,818	55,273	81,364	118,157	169,933	

Elaboración propia

Tabla 19*Free cash flow*

Free Cash Flow							
	0	1	2	3	4	5	6
EBIT		37,705	56,160	82,250	119,044	170,820	
Depreciación		4,972	4,972	4,972	4,972	4,972	
EBITDA		42,676	61,132	87,222	124,016	175,791	
Var. Cuentas a cobrar		-	-	-	-	-	
Var. Inventarios		-	-	-	-	-	
Var. Cuentas a pagar		#DIV/0!	-	-	-	-	
Inversión en Capital de Trabajo		#DIV/0!	-	-	-	-	
Impuestos s/EBIT		887	887	887	887	887	
Capex	49,715						
Free Cash Flow	- 49,715	41,790	60,245	86,335	123,129	174,905	
Valor residual							1,189,351
Free Cash Flow + VR	- 49,715	41,790	60,245	86,335	123,129	174,905	1,189,351
Tasa de descuento	15%						
Factor de descuento	1.00	0.87	0.76	0.66	0.57	0.50	0.43
Valor Actual	- 49,715	36,339	45,554	56,767	70,399	86,958	514,189
Payback	1.3	Años					
VAN	760,492						
TIR	134%						

Elaboración propia

Seguimiento del plan

Con el objetivo de lograr un enfoque estructurado y estratégico para garantizar la sostenibilidad y éxito de la implementación del plan de negocio, se considera como parte fundamental el definir un proceso de monitoreo y evaluación constante a través de indicadores clave de desempeño. El plan de seguimiento buscará proporcionar un marco organizado para rastrear el rendimiento del proyecto, identificando áreas de mejora y garantizar la consecución de los objetivos establecidos. A continuación, se presentan los detalles del plan de seguimiento propuesto:

1. **Definir metas específicas:** establecer objetivos claros para cada KPI.
2. **Herramientas de monitoreo:** utilizar el software de gestión para el registro y análisis de los datos.
3. **Revisión mensual:** realizar reuniones mensuales para evaluar el desempeño de los KPI y ajustar estrategias.

4. **Encuestas regulares:** implementación de encuestas de satisfacción continuas de los clientes para recopilación de retroalimentación.
5. **Optimización continua:** identificar áreas de mejora, en lo que respecta a horarios de clase demandados o promociones para aumentar la retención.
6. **Reportes visuales:** crear un reporte mensual con gráficos y tablas para visualizar el progreso de los KPI. El objetivo de esta acción es alinear a todo el equipo y mantener la motivación general.

Indicadores clave de desempeño (KPI)

En línea con lo argumentado en el apartado anterior, se establecen los siguientes KPI's de seguimiento del plan de negocio:

1. **Tasa de retención de miembros:** Porcentaje de clientes que renuevan su membresía cada mes.
2. **Ingresos promedio por miembro:** Total de ingresos dividido por el número de miembros activos.
3. **Tasa de asistencia a clases:** Porcentaje de ocupación de las clases ofrecidas.
4. **Crecimiento mensual de ingresos:** Incremento porcentual de los ingresos mes a mes.
5. **Costo de adquisición de clientes (CAC):** Gasto promedio en marketing y ventas para adquirir un nuevo cliente.

6. **Puntuación de satisfacción del cliente (NPS):** Medida de la satisfacción y lealtad de los clientes.

7. **Tasa de conversión de prospectos:** Porcentaje de personas interesadas que se convierten en miembros.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente plan de negocio para la apertura de un gimnasio de CrossFit en la ciudad de Neuquén capital tiene como objetivo brindar una solución integral a la creciente demanda de espacios deportivos especializados en esta disciplina. A lo largo del desarrollo del proyecto, se analizaron aspectos clave como el mercado objetivo, la competencia, los recursos necesarios y las estrategias de marketing, permitiendo establecer una visión clara y fundamentada para la implementación del negocio. En este apartado, se presentan las conclusiones derivadas del análisis realizado y se proponen recomendaciones prácticas orientadas a maximizar el éxito y la sostenibilidad del emprendimiento, considerando los desafíos y oportunidades identificados durante la planificación.

Además, este plan se plantea como una hoja de ruta que guiará la ejecución del proyecto, pero su éxito dependerá de la capacidad de confrontarse continuamente con la realidad macroeconómica y el contexto local. Es fundamental que se realicen adaptaciones periódicas en función de las variables externas y los cambios del entorno, asegurando que la estrategia sea flexible y se mantenga alineada con las condiciones del mercado y las necesidades de los clientes.

Conclusiones

A partir del análisis del plan de negocio para la creación de un gimnasio en Neuquén, Argentina, se pueden extraer las siguientes conclusiones respecto a la viabilidad del proyecto:

1. Viabilidad económica

La hipótesis planteada en el proyecto sostiene que la puesta en marcha de un gimnasio en Neuquén es económicamente sustentable. Esto se respalda mediante un análisis detallado de costos, retorno de inversión y proyecciones financieras. Los cuadros económicos y financieros elaborados demuestran que el negocio tiene potencial para generar ingresos suficientes para cubrir los costos operativos y obtener beneficios, siempre que se mantenga una adecuada gestión administrativa y financiera. Se concluye que el presente plan de negocio es viable económicamente ya que presenta una VAN de USD 760.492, una TIR de 134% y un tiempo de repago de 1.3 años.

2. Identificación de oportunidades

El análisis FODA realizado en el proyecto destaca varias oportunidades clave, como el crecimiento del mercado de fitness en Neuquén y la demanda por servicios personalizados. Estas oportunidades pueden ser aprovechadas mediante estrategias diferenciadoras, como la implementación de marketing emocional y la personalización de servicios para fidelizar clientes

3. Propuesta de valor diferenciadora

La investigación de mercado revela que los clientes valoran aspectos como la personalización, el ambiente agradable y la experiencia integral. El plan propone una oferta centrada en estas necesidades, lo que puede posicionar al gimnasio como una opción competitiva frente a los establecimientos existentes en la zona.

4. Estrategias de fidelización

Uno de los problemas identificados en el sector es la alta tasa de abandono por parte de los clientes. El proyecto aborda esta problemática mediante estrategias basadas en marketing emocional y una experiencia centrada en el usuario. Esto puede contribuir significativamente a reducir la rotación y aumentar la retención de clientes.

5. Análisis del mercado objetivo

El estudio del mercado muestra un crecimiento sostenido en el sector, con una demanda creciente por servicios relacionados con salud y bienestar. Esto indica que existe un público objetivo dispuesto a invertir en este tipo de servicios si se les ofrece una propuesta atractiva y diferenciada.

6. Factores críticos para el éxito

El éxito del proyecto dependerá de:

- a. La capacidad para implementar estrategias efectivas de marketing que destaquen los valores diferenciales del gimnasio.

- b. Una gestión eficiente que garantice la sostenibilidad económica.
- c. La adaptación constante a las necesidades cambiantes del mercado y las preferencias de los clientes.

En conclusión, el plan de negocio demuestra que el proyecto es viable desde una perspectiva económica, estratégica y operativa, siempre que se ejecuten adecuadamente las acciones propuestas y se mantenga un enfoque centrado en las necesidades del cliente.

Recomendaciones

Tras el análisis exhaustivo y las conclusiones derivadas del presente plan de negocios para un gimnasio en Neuquén, Argentina, se presentan a continuación una serie de recomendaciones estratégicas. Estas recomendaciones buscan capitalizar las oportunidades identificadas, mitigar los riesgos potenciales y optimizar la propuesta de valor del gimnasio. Están diseñadas para ser implementadas a corto, mediano y largo plazo, con el objetivo de asegurar la sostenibilidad, el crecimiento y la diferenciación del negocio en un mercado competitivo.

- **Expansión Estratégica:**

Si bien la ubicación inicial es crucial, considerar a mediano y largo plazo la posibilidad de expandirse a otras zonas. Realizar estudios de mercado para identificar áreas con alta demanda y poca oferta de gimnasios similares. Analizar datos demográficos y socioeconómicos para asegurar la viabilidad de nuevas sucursales. Explorar opciones como franquicias o asociaciones con otros negocios locales para acelerar el crecimiento.

- **Capacitación Integral del Personal:**

Establecer un programa de capacitación continua y certificaciones para todo el personal, desde entrenadores hasta personal de recepción. Incluir módulos sobre técnicas de entrenamiento innovadoras, atención al cliente, primeros auxilios y gestión de emergencias. Fomentar la participación en talleres, cursos y conferencias relevantes para el sector del fitness. Crear un sistema de incentivos para recompensar la excelencia y el compromiso con el desarrollo profesional.

- **Estrategias Promocionales Diversificadas:**

Implementar un calendario de promociones que se adapte a las diferentes temporadas y segmentos de clientes. Ofrecer descuentos por referidos, paquetes familiares, promociones para estudiantes y programas de fidelización. Explorar alianzas estratégicas con empresas locales para ofrecer beneficios cruzados. Utilizar las redes sociales y el marketing digital para segmentar las campañas y llegar a audiencias específicas.

- **Sistema de Monitoreo y Control de Gestión:**

Desarrollar un panel de control con KPIs clave para medir el rendimiento del gimnasio en tiempo real. Incluir indicadores como la tasa de retención de clientes, el nivel de satisfacción, los ingresos por servicio, la ocupación por hora y los costos operativos. Establecer metas claras y realizar un seguimiento periódico para identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas. Implementar encuestas de satisfacción y buzones de sugerencias para recopilar feedback de los clientes.

- **Adaptación y Mejora Continua de Clases:**

Evaluar periódicamente la efectividad de las clases y programas de entrenamiento a través de encuestas, focus groups y análisis de resultados. Incorporar nuevas tendencias y metodologías innovadoras para mantener la oferta atractiva y relevante. Personalizar las clases según las necesidades y niveles de los participantes. Fomentar la participación de los instructores en la creación de nuevos programas y la adaptación de los existentes.

- **Tecnología:**

Incorporar tecnología para mejorar la experiencia del usuario, como aplicaciones móviles para reservar clases, hacer seguimiento del progreso y recibir planes de entrenamiento personalizados. Utilizar sistemas de gestión de membresías para agilizar los procesos y mejorar la comunicación con los clientes. Implementar herramientas de análisis de datos para comprender mejor el comportamiento de los usuarios y optimizar la oferta de servicios.

BIBLIOGRAFÍA

Droznes, L. (2005). *Manual para un plan de negocios:* (ed.). Unitexto. <https://elibro.net/es/lc/palermo/titulos/35155>

Kennedy, R. (2020). *Strategic Management.* Virginia: Virginia tech-publishing.

Mendoza Farro, T. Tello Berenstein, A. (2020). *Plan de negocio en pocos pasos.* Huancayo: Universidad Continental.

Sahlman, W.A. (1997). How to Write a Great Business Plan. Harvard Business Review. 97409-PDF-ENG.

Writing a Business Plan: The Basics. (2004). Harvard Business Press Chapters. 5344BC-PDF-ENG.

Cárdenas, J. (2021). ¿Qué es un Plan de Marketing? Rock Content. <https://rockcontent.com/es/blog/plan-de-marketing/>

Way2net. (2024, 16 de octubre). Estadísticas Digitales Argentina 2024. Way2net. <https://www.way2net.com/2024/10/estadisticas-digitales-argentina-2024/>

Mundo Deportivo. (2024, 2 de abril). Crossfit: qué es este deporte de moda, para qué sirve, beneficios y riesgos. <https://www.mundodeportivo.com/uncomo/deporte/articulo/crossfit-que-es-este-deporte-de-moda-para-que-sirve-beneficios-y-riesgos-54348.html>

Sánchez Huerta, D. (2020). Análisis FODA o DAFO: el mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos: (ed.). Bubok Publishing S.L. <https://elibro.net/es/lc/palermo/titulos/1892>

McKinsey & Company. (2015). *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*. Wiley.

Hernández Forcelledo, D. R. (2009). *Indicadores valorativos para el entrenamiento personalizado en el acondicionamiento físico general de un grupo de jóvenes de la Comunidad “Carlos Manuel” en el gimnasio de Cultura Física de la Universidad de Pinar del Río* [Tesis de maestría]. Universidad de Pinar del Río.

Conill Flores, J. (2022). *Personalización deportiva como herramienta de mejora del rendimiento* [Trabajo Final de Máster]. Directores: Bermúdez Rodríguez, F., & Morón Soler, M. Curso Académico 2021-2022.

Estrada-Marcén, N., Sánchez-Bermúdez, J., Simón-Grima, J., & Casterad-Sera, J. (2020). Uso de dispositivos fitness por parte de usuarios de gimnasios. *Retos: Nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, 38, 26–32. Federación Española de Asociaciones de Docentes de Educación Física (FEADEF).

ANEXOS

Encuesta cuantitativa

Preferencias y Hábitos de Ejercicio

B *I* U  

Esta encuesta se realiza como parte del trabajo de campo para la Tesis Magistral del **MBA (Master of Business Administration)** en la **Universidad de Palermo**. Su objetivo es recopilar información valiosa sobre las necesidades y preferencias de los posibles clientes para evaluar la viabilidad de un gimnasio de CrossFit en la localidad de Neuquén. La participación es voluntaria y anónima. Los datos recolectados se utilizarán exclusivamente con fines académicos y para desarrollar una propuesta de negocio fundamentada.

¿Cuál es tu género? *

Femenino

Masculino

¿Cuál es tu rango de edad? *

- Menos de 18 años
- 18-24 años
- 25-34 años
- 35-44 años
- 45-54 años
- 55 años o más

¿Trabajas actualmente?

- Sí
- No

Ocupación *

- Empleado
- Jefe/Cuentapropista
- Jubilado
- Desocupado

¿Realiza actividad física regularmente? *

- Sí
- No

¿Con qué frecuencia realizas actividad física? *

- Todos los días
- 4-5 veces por semana
- 2-3 veces por semana
- 1-2 veces por semana
- No realizo actividad física

¿Dónde realiza habitualmente actividad física? *

- Gimnasio
- Parque o área libre
- En casa
- Centro deportivo (e.g., piscina, club)
- Otro

¿Cuáles son sus principales motivaciones para hacer ejercicio? *

- Bajar de peso
- Ganar masa muscular
- Mejorar la salud general y reducir el estrés
- Socializar
- Entrenamiento para deportes específicos
- Mejorar mi apariencia

¿Conoce el entrenamiento de CrossFit? *

- Sí
- No

¿Ha practicado CrossFit antes? *

- Sí
- No

Estarías dispuesto/a a inscribirte en un gimnasio si encontraras las motivaciones necesarias? *

- Sí
- No

¿Qué factores son importantes para usted al elegir un gimnasio? *

- Precio de la membresía
- Ubicación
- Horarios de apertura
- Variedad de clases y entrenamientos
- Calidad y cantidad de equipos
- Entrenadores calificados
- Ambiente y limpieza
- Instalaciones adicionales (e.g., vestuarios, sauna)

¿Qué tipo de membresía prefiere? *

- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual

¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una membresía mensual de CrossFit? *

- Menos de \$30.000
- \$30.000-\$50.000
- \$50.000-\$70.000
- Más de \$70.000

¿Qué servicios adicionales valorarías en un gimnasio de CrossFit? *

- Nutrición y dietética
- Clases individuales/personal training
- Sesiones de recuperación (masajes, fisioterapia)
- Talleres y seminarios
- Eventos sociales y competiciones
- Otra...