



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UNA CADENA DE GIMNASIOS  
PARA MUJERES EN MANAGUA, NICARAGUA**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN  
DE EMPRESAS**

**RICARDO BENJAMÍN CASCO VALLE**

**PROFESOR GUIA:  
GASTÓN ALEJANDRO HELD BARRANDEGUY**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO  
MARICEL RITA GIBBS ROBLES**

**SANTIAGO DE CHILE  
2015**

## RESUMEN

El presente plan de negocios evalúa la viabilidad de implementar la primera cadena de *fitness centers* sólo para mujeres en Nicaragua.

La economía del país está prosperando, con un PIB creciente, bajos niveles de inflación y mayor inversión extranjera. Por su parte la industria de los gimnasios en América Latina está en expansión, creciendo 34,4% en 2013; no hay información específica para Nicaragua al respecto. En ese país esta industria está fragmentada y presenta bajos niveles de competencia. Al mismo tiempo, está aumentando el interés en la salud y el cuidado físico, y con ello la tendencia a hacer ejercicio. La única cadena de gimnasios existente en el país posee sólo 2 sedes en Managua y crece a un 13% anual. La oferta de gimnasios sólo para mujeres es limitada, habiendo sólo uno en la ciudad, el cual, según la estrategia de la franquicia norteamericana a la que pertenece, compite por costos. Todo permite concluir que el mercado es atractivo.

Como cliente objetivo para el proyecto se seleccionaron, con el apoyo de la herramienta SAP (Segmentar, Apuntar y Posicionar), las mujeres entre los 22 y 40 años de edad, residentes de la zona sur de Managua, con alto poder adquisitivo y que viven o trabajan cerca de los gimnasios. Su número es cercano a 54.000. En su mayoría son mujeres trabajadoras y amas de casa de altos ingresos.

Se contempla instalar tres sedes del gimnasio. La estrategia de negocios se basará en el enfoque por diferenciación (nicho). El plan de negocios persigue aprovechar economías de ámbito, incluyendo en los gimnasios una oferta de nutrición especializada. También se persigue aprovechar economías de escala, por ejemplo a través de la centralización de departamentos (marketing, finanzas). Considerando que el recurso más importante es el humano, debido a que los entrenadores son quienes estarán más cercanos al cliente, se estableció un plan de desarrollo de carrera e incentivos. Otro aspecto clave es la localización de las sedes, la que se definió entre diferentes opciones empleando una metodología de evaluación ponderada de atributos.

El análisis financiero permite establecer que el proyecto es rentable, con un VAN de MMUD\$ 2,3 y una TIR de 27%, considerando una tasa de descuento 8,33% y un horizonte de evaluación de 10 años. La inversión requerida asciende MMUSD\$ 1,9 y se recupera en el quinto periodo. El análisis de sensibilidad se hizo en base a tres escenarios: aumento de costos en un 40%, reducción de precios en un 25% o reducción de la demanda en un 40%. De los escenarios analizados, el más pesimista es una disminución de la demanda en un 40%, que arroja un VAN de MU\$D 184 y una TIR de 9,89 %. El proyecto muestra resultados atractivos como negocio, por lo que se recomienda llevarlo a cabo. Se considera también importante realizar este mismo análisis en otras zonas del país para evaluar posibles crecimientos por extensión geográfica.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION .....	10
PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO DE TESIS .....	12
Objetivo general .....	12
Objetivos específicos.....	12
Alcance del plan de negocios .....	12
Metodología .....	12
Resultados esperados .....	13
ANALISIS PEST .....	14
Político.....	14
Económico .....	15
Social .....	17
Tecnológico .....	18
Resultado PEST .....	19
Industria del fitness en Nicaragua.....	19
Benchmarking .....	20
Grupos estratégicos .....	22
Tipos estratégicos.....	23
Total Gym .....	24
Curves.....	24
FUERZAS DE PORTER .....	26
Barreras de entrada-Baja .....	26
Barreras de salida-bajas .....	27
Amenaza de nuevos competidores-Alta .....	27
Amenaza de sustitutos-Media .....	28
Poder de negociación de los proveedores-Medio .....	28
Poder de los clientes- Medio.....	29
Rivalidad entre los competidores-baja .....	30
Conclusión del análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	30

ANÁLISIS DE MERCADO .....	31
Entrevistas a profundidad .....	31
Encuesta .....	32
Factores de Éxito .....	34
Intimidad .....	34
Servicio exclusivo .....	35
Ubicación.....	35
Análisis Interno.....	35
Recursos .....	35
Recursos Humanos.....	36
Financiero.....	38
Lugares estratégicos y estética de los gimnasios .....	38
Recursos tecnológicos.....	38
Ventaja competitiva .....	39
Análisis VRIO.....	40
Lugares privilegiados estratégicos: Ventaja competitiva temporal .....	40
Concepto de marca (estética de la cadena): Ventaja competitiva Temporal .....	40
Recursos Humanos y la Cultura de la Compañía: Ventaja competitiva .....	40
Tecnológico móvil: Ventaja competitiva temporal .....	41
Financiero: Pariedad competitiva .....	41
FODA .....	43
Tácticas FODA.....	44
ESTRATEGIA DE NEGOCIOS .....	45
Resultados de encuesta .....	45
Marketing estratégico .....	46
Segmentación.....	46
Target .....	47
Posicionamiento.....	47
Declaración de la estrategia genérica .....	47
PLAN DE MARKETING .....	49
Objetivos de marketing.....	49
Propuesta de valor para el cliente .....	49

Proceso de decisión de compra .....	50
Producto.....	52
Apariencia funcional.....	53
Precio.....	58
Fundamento .....	58
Estrategia premium o prestigios pricing .....	59
Promoción .....	59
Promociones Horario especiales.....	59
5 pases Gratis .....	60
Plaza virtual (aplicación) Heavens Points.....	60
Internet y redes sociales .....	62
Targeting Regional: .....	62
Guerrilla Marketing.....	63
Plaza .....	63
Demanda potencial .....	64
Ciclo de venta anual:.....	66
Proyección de las ventas .....	67
PLAN DE OPERACIONES.....	68
CADENA DE VALOR.....	69
Localización .....	69
Método cualitativo por puntos .....	69
Planificación de instalaciones .....	70
Tamaño.....	70
Capacidad .....	72
Requerimiento de equipos.....	74
Lay-out.....	75
Requerimiento de personal.....	77
Procesos .....	79
Proveedores .....	80
PLAN FINANCIERO .....	80
Inversión.....	81
Gastos y costos de funcionamiento .....	81

Punto de Equilibrio.....	82
Calculo CAPM .....	82
Depreciación y Renovación de equipos .....	84
VPN y TIR .....	84
Análisis de sensibilidad y escenarios.....	85
Financiamiento.....	86
Disminución de las ventas en un 40% .....	86
Disminución del precio en un 25%.....	87
Aumento en los costos y gastos en un 40 % .....	87
CONCLUSIONES .....	88
BIBLIOGRAFÍA.....	88
ANEXOS .....	95
Anexo 1: Riesgo político Nicaragua 2013 .....	95
Anexo 2: PIB nominal 2002-2012 Nicaragua.....	95
Anexo 3: Salario Industrias.....	96
Anexo 4: Mujeres Porcentaje edades .....	96
Anexo 5: Uso de telefonía celular 2006-2013 .....	96
Anexo 6: Benchmarking .....	97
Anexo 7: Rango edades Total gym.....	98
Anexo 8: Permanencia total gym .....	98
Anexo 9 fotos total Gym .....	99
Anexo 10 fotos gimnasio Curves .....	100
Anexo 11 Preguntas encuesta.....	102
Anexo# 12 Calculo de encuesta .....	105
Anexo 13: ENCUESTA: Preferencia de género en instructor de gimnasio. ....	106
Anexo 14: ENCUESTA: Importancia de atributos según encuestadas.....	106
Anexo 15 Conocimientos de instructores certificados.....	107
Anexo 16: ENCUESTA: Motivos los cuales las mujeres hacen ejercicio .....	108
Anexo 17: Categorización VRIO.....	108
Anexo 18 Concepto VRIO .....	109
Anexo 19 Edad de las encuestadas .....	109

Anexo 20: ENCUESTA: Porcentaje de incomodidades en los gimnasios.....	110
Anexo 21: ENCUESTA: Servicios complementarios.....	110
Anexo 22: ENCUESTA: Rango de precios mujeres están dispuestas a pagar.....	111
Anexo 23: ENCUESTA: Como te informas si quieres conocer informacion de un gimnasio? .....	111
Anexo 24: ENCUESTA: Percepción del plan de negocios .....	112
Anexo 24: Aplicación móvil .....	112
Anexo 26 Cotización Diseños .....	113
Anexo 27. Distritos .....	114
Anexo 28: Estructura Poblacional .....	114
Población de mujeres por distrito.....	115
Anexo 29. Cadena de valor.....	115
Anexo 31 Efectos de exceso y déficit de capacidad .....	116
Anexo 32 Círculo vicioso de bajo desarrollo de recursos.....	117
Anexo 33. Requerimientos de equipos cadena.....	118
Anexo 34 Diagrama de relaciones en zonas de gimnasios.....	119
Anexo 35: Proceso de servicios zonas.....	120
Anexo 36: Proceso de servicios Snack-Store.....	121
Anexo 37: Proceso de compra .....	122
Anexo 38. Ponderación Proveedores Equipos .....	123
Anexo 39. Ponderación Proveedores Suplementos Nutrición.....	124
Anexo 40. Inversión Plan de negocios.....	125
Anexo 41 Catalogo de compra LifeFitness .....	128
Anexo 42: Gastos y costos plan de negocios.....	129
Anexo 43: Planilla de salarios con prestaciones.....	130
Anexo 44 Flujo mensual puesta en marcha .....	131
Anexo 45. Depreciación de equipos.....	132
Anexo 46 VAN Y TIR del plan de negocios.....	133
Anexo 47: Tasas de créditos Instituciones financieras nicaragüenses.....	134
Anexo 48: Calculo de préstamo (Amortización, cuotas, principal) .....	134
Anexo 49 VAN y TIR con préstamo.....	135
Anexo 50 disminuciones de las ventas en un 40%.....	136
Anexo 51 disminución de los precio en un 25%.....	137

Anexo 52 aumento de los costos en un 40% .....	138
Anexo 53 Sede # 3 Esquipulas .....	139
Anexo 54 Sede # 2 Santo Domingo .....	140
Anexo 55 Los robles .....	141
Anexo 56 Localización sedes del plan de negocios en Managua .....	142

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Presupuesto de Marketing.....	65
Tabla 2 Membresías mensuales primer año Total Gym.....	69
Tabla 3: Membresías mensuales primer año del plan de negocio.....	70
Tabla 4: Ponderación distritos.....	72
Tabla 5: Promedio espacio equipos.....	72
Tabla 6: Promedio de espacio en estudios.....	73
Tabla 7: Capacidad Instalada.....	74
Tabla 8: Espacio total Sede.....	76
Tabla 9: Requerimiento de personal.....	78
Tabla 10: Datos CAPM.....	85



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Riesgo político	14
Ilustración 2: PIB per cápita 2002-2012	16
Ilustración 3: Tipos de gimnasios Managua	21
Ilustración 4: Grupos estratégicos –gimnasios Managua	23
Ilustración 5: Cuadro resumen	31
Ilustración 6: Motivos el cual va al gimnasio	33
Ilustración 7: Nivel de atractivo idea plan de negocios	34
Ilustración 8: Modelo ventaja competitiva	36
Ilustración 9: Características capital humano	37
Ilustración 10: Modelo VRIO	39
Ilustración 11: Análisis VRIO cadena	42
Ilustración 12: Modelo canvas	47
Ilustración 13: Propuesta de valor cliente	50
Ilustración 14: Decisión de compra	51
Ilustración 15: Colores de zonas	52
Ilustración 16: Snack-store 53	
Ilustración 17: Pirámide servicio	56
Ilustración 18: Promesa de marca	57
Ilustración 19: Generación de marca	58
Ilustración 20: Promos y aplicación fotos ejemplo	61
Ilustración 21: Ejemplos guerrilla marketing	63
Ilustración 22 :Demanda potencial	65
Ilustración 23: Ciclo de ventas mensuales Total Gym 2010-2014 6	66
Ilustración 24: Primera Planta Escala 1:100	75
Ilustración 25: Segunda planta Escala 1:100	76

## INTRODUCCION

La obesidad y la falta de actividad física de las personas han desencadenado un aumento de enfermedades y problemas estéticos a nivel mundial, Latinoamérica no es la excepción. Según Euromonitor el 26.54%, es decir 1 de cada 4 latinoamericanos se puede catalogar como obesos. En Nicaragua el 29,2% de las mujeres sufren de sobrepeso.

Como respuesta a esta situación, el 53% de los latinoamericanos realiza actividad física al menos una vez por semana<sup>1</sup>. Adicionalmente, tres de cada cinco latinoamericanos tiene como meta perder peso. Ello ha generado una oportunidad de mercado en negocios en base a la salud. Según Euromonitor “en el año 2017 se convertirá en una industria de 1 trillón de dólares (escala mundial)”. La tendencia mundial hacia un estilo de vida más saludable incluye también a las mujeres, según Euromonitor “El crecimiento de la participación de las mujeres en uso de establecimientos fitness es de un 9% anual”.

No existe ningún estudio ni estadísticas publicadas sobre la industria del fitness en Nicaragua. Actualmente existe solo un gimnasio enfocado a las mujeres, este es parte de una franquicia Norteamericana (Curves), el cual cuenta con una única sede en todo el país con una capacidad máxima de 110 personas (ver acápite benchmarking) .Esta capacidad hace insuficiente para satisfacer el total de la demanda de mujeres que quieren un gimnasio solo para ellas, dejando un mercado potencial disponible y creciente.

Las mujeres constituyen un mercado emergente atractivo debido a su creciente inserción en el campo laboral, que alcanzó casi un 40% el año 2010 en Nicaragua (fuente: Banco Centro Americano de Integración Económica, BCAIE) y el mayor poder adquisitivo que ello conlleva.

Los gimnasios actualmente existentes en Nicaragua están centrados básicamente en el sexo masculino, predominando maquinas enfocadas en los músculos superiores (pecho, brazos y espalda) con grandes cantidades de peso y muchas de las cuales están orientadas a músculos que a los hombres les gusta resaltar. Estos gimnasios han tratado de aumentar la participación de la mujer integrando clases de zumba, yoga etc. Sin embargo esto no los hace un gimnasio que atienda las necesidades de la mujer, las cuales, por su metabolismo, necesitan ejercicios nivel de peso mediano y amplio espacio para actividad cardiovascular y de alta intensidad.

En este marco, el presente plan de negocios considera la evaluación del establecimiento de una cadena de gimnasios exclusivos para mujeres en Nicaragua. Operará con varias unidades de negocios 2:

---

<sup>1</sup> : IHRSA – International Health Racquet & Sportsclub Association 2012

- ✚ Gimnasio: exclusivo para mujeres, con máquinas enfocadas en optimizar sus necesidades y un espacio amplio para realizar actividades de desplazamiento, basado en HIT (high interval training)
- ✚ Nutrición: es un factor importante al hablar de fitness, debido a que una correcta rutina de ejercicios debería ir acompañada de una nutrición adecuada. Cuando se trata de nutrición óptima, hay diferencias entre los sexos. **Los requerimientos de proteínas, calorías, carbohidratos y grasas son distintos entre los sexos** y la forma en que el metabolismo las trabaja lo es también. Debido a ello, se propone brindar un servicio de nutrición exclusivo para mujeres.

Se persigue que el segmento objetivo no solo vea la empresa como un gimnasio, sino más bien como una **experiencia**, un espacio sumamente femenino, una **experiencia** creada exclusivamente para mujeres en la cual podrán integrar el deporte, la alimentación y la belleza.

# PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO DE TESIS

## Objetivo general

Elaborar un plan de negocios de una cadena de gimnasios para mujeres en Nicaragua, con el propósito de ofrecer un servicio personalizado para el segmento objetivo.

## Objetivos específicos

- Determinar el entorno de la industria de gimnasios en Nicaragua, así como identificar hábitos, preferencias y oportunidades de penetrar en el mercado.
- Definir la propuesta de valor y estrategia del negocio.
- Delimitar las estrategias de marketing a utilizar
- Identificar las actividades que crean valor al producto, servicio y marca, de modo que se identifique cómo potenciarlas.
- Definir el modelo de negocio y reconocer los socios claves para hacer contacto o alianzas en el mismo.
- Identificar los activos y recursos claves para el funcionamiento del modelo de negocio seleccionado.
- Determinar la estructura de costos para establecer el precio del producto.
- Evaluar el proyecto económicamente y determinar viabilidad.

## Alcance del plan de negocios

Este plan de negocios pretende evaluar las 3 primeras sedes de fitness centers en Managua, Nicaragua.

El plan de negocios no contempla la evaluación de la unidad de negocio Snack-Store. Esto debido es a que el análisis del mismo sería equivalente a la realización de otro plan de negocios. La inversión respectiva si está considerada en el plan, por razones de economías de ámbito que serán aprovechadas por el fitness center.

## Metodología

El desarrollo del plan de negocios considera diversas etapas, las cuales contendrán análisis cualitativos y cuantitativos. Las herramientas y técnicas que se considera para desarrollarlas son las siguientes:

- **ETAPA 1 :Análisis del Ambiente: PEST Y PORTER**

En esta etapa se analizara adecuadamente el entorno del país y la industria de gimnasios. Por medio de esta etapa se busca identificar las oportunidades y amenazas en la implementación de una cadena de gimnasios en Nicaragua partir del análisis del ambiente social, identificando los factores sociales, económicos, políticos, socioculturales y tecnológicos que pueden afectar el

negocio, además de identificar las 5 fuerzas identificadas por Porter que impulsan la competencia de la industria y determinar la regulación que rige a estas compañías.

- **Etapa 2 :Investigación de Mercado y análisis**

Se realizarán estudios en grupos focales, encuestas, análisis de correlación, entrevistas personales, análisis de tendencias, comportamiento del consumidor y diseño del producto a mujeres de 14 a 70 años de edad, en los departamentos en que haya mayor concentración de mujeres y poder adquisitivo de las mismas.

- **Etapa 3: Plan estratégico**

Determinación de la estrategia: Análisis de recursos y capacidades (Collins & Montgomery) necesarios para mantener una ventaja competitiva sustentable, análisis VRIO y cadena de valor. Estrategia competitiva de costo, diferenciación o por enfoque.(M. Porter). Marketing estratégico segmentar, apuntar y posicionar.

- **Etapa 4: Plan de Marketing**

Formulación de las tácticas Marketing: 4 P precio: plaza, promoción y producto. Proyección y plan ventas

- **Etapa 5: Plan de operaciones**

Planificación de demanda y requerimientos: Pronósticos de demanda de ventas (push-pull) pirámide de requerimientos.

Plan de operaciones: Determinar localización óptima de las sedes en las zonas en Managua: ubicación de espacios físicos que maximicen los beneficios en el departamento de Managua, diseño del layout., cadena de suministro (Chase, Jacob y Aquilano), proveedores, cadena de valor, procesos

Recursos Humanos: Salario, organigrama.

- **Etapa 5: Plan Financiero**

- Evaluar financieramente el proyecto: VAN, TIR, leverage financiero, rentabilidad, análisis de sensibilidad.

### **Resultados esperados**

Se espera que el presente estudio obtener una descripción de completa de la industria de gimnasios, siendo éste el primer estudio publicado sobre dicha industria en el país. También se pretende que el estudio y análisis de mercado brinde información relevante para elaborar un plan de marketing y operaciones con el fin de crear una propuesta de valor para las mujeres el cual es el segmento objetivo del plan. Además se espera que los resultados del análisis financiero permitan establecer la rentabilidad del negocio.

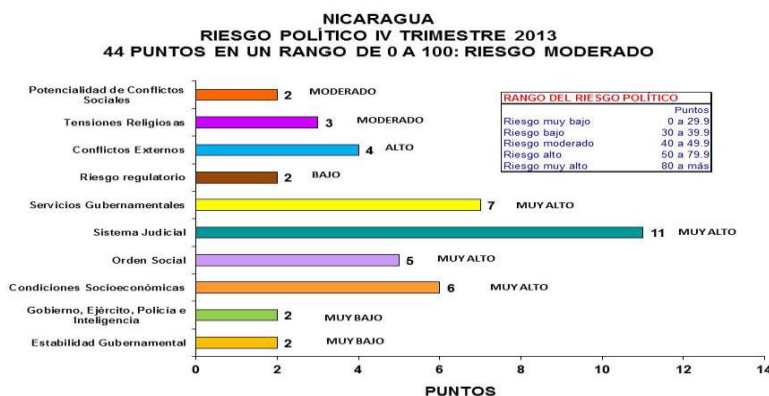
## ANALISIS PEST

### Político

La solidez institucional y el clima político de Nicaragua, han mejorado desde las elecciones municipales del año 2008 (pérdida de credibilidad en las instituciones gubernamentales por irregularidades en las mismas). Desde entonces, se critica con mayor virulencia el “secretismo” y la ausencia de diálogo con el resto del sistema político y la sociedad civil. Una prueba de esto ha sido la reelección inconstitucional del presidente de Nicaragua el cual ha estado en el poder desde el año 2007 hasta la fecha.

Un factor relevante en el país es el riesgo político, debido a que es un indicador que muestra la estabilidad del gobierno en un país. Si un país no es estable los niveles podría afectar los negocios que operan en él, un ejemplo de esto podría ser la depreciación de la moneda , Según el economista y presidente de Consultores para el Desarrollo Empresarial (COPADES) Néstor Avendaño<sup>2</sup> “El riesgo *político* de Nicaragua 2013 es de 44 puntos (en una escala de 0 a 100 y que pondera con un 50% en el índice de riesgo-país)<sup>3</sup> o de 4,400 puntos básicos, muestra una disminución de 100 puntos básicos en relación con el registrado en el cuarto trimestre de 2012, y es calificado como moderado principalmente por la demanda y la promesa legislativa de cambiar a todos los funcionarios de alto rango público con plazos vencido en sus cargos y mantenidos en ellos por un decreto presidencial”. (ver Anexo 1).

### Ilustración 1: Riesgo Político



Fuente: <http://nestoravendano.wordpress.com/2013/04/11/el-riesgo-politico-de-nicaragua-en-2013/>

Esto es importante debido a que el nivel de corrupción en un país, influye directamente en la inversión en proyectos tanto internos (población en general) como externos (inversionistas extranjeros). Un bajo nivel de corrupción permite

<sup>2</sup> Néstor Avendaño graduado de Yale , ex director de Cuentas Nacionales del Banco Central de Nicaragua, Director de Planificación Global y Viceministro del Ministerio de Planificación.

<sup>3</sup> Puntuación riesgo político Nicaragua

<http://nestoravendano.wordpress.com/2013/04/11/el-riesgo-politico-de-nicaragua-en-2013/>

tener la seguridad que seremos tratados justamente (empresarios) a nivel fiscal como institucional. Nicaragua ha obtenido 28 puntos en el Índice de percepción de la Corrupción según la Organización para la transparencia Internacional. Este índice clasifica a los países puntuándolos de 0 (percepción de altos niveles de corrupción) a 100 (muy bajos niveles de corrupción) en función de la percepción de corrupción del sector público que tienen sus habitantes. Con esa puntuación Nicaragua se sitúa en el puesto número 127, de los 175 del ranking de corrupción gubernamental, el cual en comparación al año 2012 ha disminuido 100 puntos básicos lo que indica que ha mejorado

Según Cepal<sup>4</sup>, durante 2012 el gobierno mantuvo una política fiscal orientada a apoyar el crecimiento económico en el marco del Plan Nacional de Desarrollo Humano y a sostener la estabilidad a través del aumento de sus depósitos en el banco central. Tuvieron lugar conversaciones con el Fondo Monetario Internacional (FMI) con vistas a cerrar un acuerdo, que aún no se ha concretado. Esto es beneficioso para los empresarios debido a que se aseguraran que no haya un alza de los impuestos, lo cual es beneficioso tanto como para el empresario y el consumidor

En 2012<sup>5</sup> el Gobierno de Nicaragua continuó avanzando en el proceso de apertura comercial en el marco del Plan Nacional de Desarrollo Humano, en que se establece el reconocimiento de las asimetrías entre las economías de los países como uno de los principales pilares que deben enmarcar la búsqueda de nuevos tratados y acuerdos. En este contexto el gobierno logró la ratificación por parte de la Asamblea Nacional de la adhesión del país a la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), que permite el trato preferencial unilateral a las exportaciones de Nicaragua destinadas a los países miembros de esa asociación, al mismo tiempo que facilita la inversión proveniente de ellos.

A diferencia de otros países de Centroamérica como Costa Rica, Nicaragua no tiene leyes que regulen los gimnasios en temas como: Infraestructura, necesidad de fisioterapeutas en las instalaciones.

## **Económico**

Según Néstor Avendaño, el pronóstico del aumento del PIB nominal al 2015 es de 2 mil 65 dólares, y por primera vez rompe la barrera de los 2 mil dólares. Una tasa de inflación promedio anual de los precios al productor de 5,67% debido a la desaceleración del alza de los precios internacionales de las materias primas (principalmente el petróleo) y los alimentos exportados por el país (especialmente el café y el azúcar), y el invariable ritmo de deslizamiento de 5% anual del tipo de cambio oficial observado desde 2004. El déficit en cuenta corriente de la balanza de pagos pronosticado para 2013 de US\$ 1 680 millones es equivalente a 15,4% del PIB, debido a la tendencia declinante de los precios internacionales de los “commodities” o bienes primarios, que incluyen al petróleo”.

---

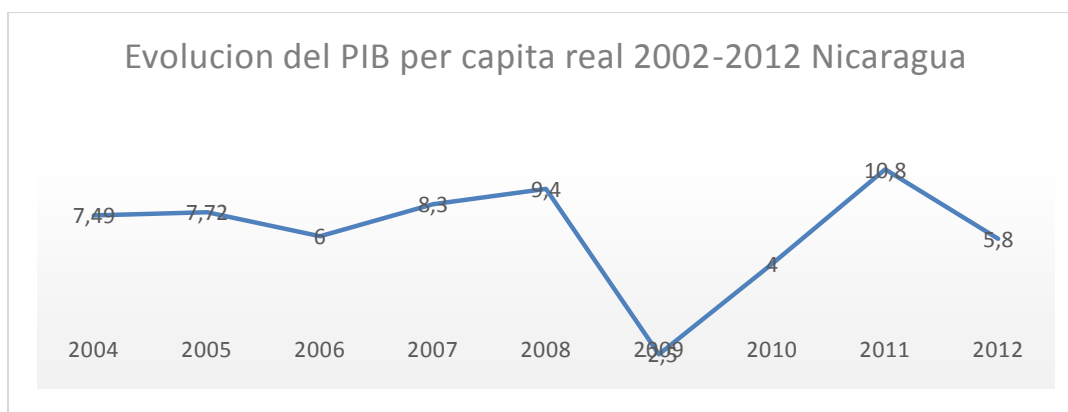
<sup>4</sup> <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/4/50484/EEE-Nicaragua.pdf>

<sup>5</sup> <http://www.mogrovejo.org/archivos/Analisisdecoyunturapolticayeconomica.pdf>

El PIB per cápita es visto como importante, ya que da a conocer cifras sobre el nivel de vida medio de un miembro individual de la sociedad. Significa el crecimiento económico cuando hay un aumento en el PIB de la nación per cápita. También se cree que ayuda al gobierno, junto con sus expertos en economía, para ser capaz de llegar con las políticas, las industrias y los planes de contingencia que apoya el crecimiento económico.

El país ha experimentado un aumento en su PIB nominal (ver Anexo 2) a tasas crecientes en los últimos 10 años, pero su PIB per cápita real (ver ilustración 2) ha tenido fluctuaciones inestables a lo largo de la década. El mayor crecimiento fue en el año 2011, con 10,8 % el cual decreció en 2012 a un 5,8%. Esto da una visión de que Nicaragua aunque tenga un crecimiento nominal de su PIB, aún debe regular su IPC para poder aumentar su PIB per cápita real.<sup>6</sup>

**Ilustración 2: PIB PER cápita 2002-2012**



Fuente: Elaboración propia según Banco Central de Nicaragua  
<http://www.bcn.gob.ni/pim/index.php>

Las remesas enviadas por los trabajadores nicaragüenses desde el exterior, se han convertido en una importante fuente de ingreso de divisas en Nicaragua. Así, mientras en 1994 las remesas contabilizaban cerca del 1.3 % del PIB, en 2012 se estimó que alcanzaron el 9.7 %. El ingreso de remesas a la economía nicaragüense, además de actuar como atenuador del déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos, tienen efectos potenciales positivos sobre variables como el ahorro, la inversión y crecimiento.

Según Muñiz, la economía nicaragüense continúa desarrollándose en un entorno internacional de crecimiento muy débil y con mucha incertidumbre. Si bien el entorno de la zona euro ha mejorado, se están dando nuevas incertidumbres, tales como el impacto que puede tener el retiro de la expansión monetaria que se

<sup>6</sup> <http://oscar-rene-vargas.com/2013/04/15/el-indice-de-riesgo-pais-de-nicaragua-2013/>



ha dado en Estados Unidos en los últimos años, y la incertidumbre que están generando las disputas fiscales entre los demócratas y republicanos en ese país.<sup>7</sup>

El FMI (Fondo Monetario Internacional) concluye sus pronósticos con el déficit en cuenta corriente de la balanza de pagos, que disminuye de 13.70% del PIB en 2013 a 9.89% en 2018. Esto permite entrever la posible reforma cambiaria que es necesaria para reducir la sobrevaluación del córdoba y modernizar el actual régimen cambiario que no promueve el esfuerzo exportador ni desestimula el gasto importador en detrimento del déficit del balance comercial externo de Nicaragua superior al 10% del PIB<sup>8</sup>

La relevancia de conocer los salarios en el país (nominal y real), permite tener una idea de la evolución del poder de compra de los habitantes del país, siendo más valioso en este caso el salario real, ya que este toma en cuenta la inflación de los precios. El salario nominal del país en el año 2011 fue de USD\$258 y el salario real fue de USD\$171 dólares.

## **Social**

Las áreas económicas con los mejores salarios promedio para las mujeres son: establecimientos financieros, minas canteras, servicios comunales sociales (ver Anexo 3). La mujer se ha vuelto muy relevante en la economía nicaragüense. Al año 2011 la mujer constituía el 41,7% de la población económicamente activa. Esto se considera de suma importancia, tomando en cuenta que a mayor porcentaje de participación laboral mayor poder adquisitivo posee el género. A la vez la tasa de oferta potencial de trabajo es de 69,7%, la cual es la más alta en toda Centroamérica. Al tener estas altas tasas de empleo y oferta del mismo, permiten que las mujeres aumenten su poder adquisitivo.

La población de mujeres es relativamente joven, el 75% de ellas tiene menos de 30 años. El 25% de mujeres tiene una edad en el rango de 30 a 59 años y solo el 5% tiene más de 60 años (ver Anexo 4).

En Nicaragua existe una alta incidencia de sobrepeso en las mujeres. El último dato de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, (FAO), indica que en el país un 30% de la población tiene problemas de sobrepeso, y, de esos, un 12% son personas con serios problemas de obesidad, principalmente en las zonas urbanas. Al año 2011 se reportó que el

---

<sup>7</sup> [http://noticias.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/indicadores-economicos/economia-nicaraguense-subira-en-2013-un-4-4-segun-organismo-economico-local\\_ei5VWoLY6H23VxqYvnBM3/](http://noticias.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/indicadores-economicos/economia-nicaraguense-subira-en-2013-un-4-4-segun-organismo-economico-local_ei5VWoLY6H23VxqYvnBM3/)

<sup>8</sup> <https://nestoravendano.wordpress.com/tag/economia-de-nicaragua/>

29% de las mujeres entre 15 y 49 años sufría de sobrepeso y el 18,4% presentaba obesidad<sup>9</sup>

La tasa de analfabetismo en Nicaragua es del 7,5% de la población mayor de 15 años de edad. La tasa de matrícula neta en el nivel primario es de 91,8%; la tasa de matrícula neta en el nivel secundario solo es de 45,2%, y la tasa de matrícula bruta en el nivel terciario es de 18,0%. La tasa de desempleo femenino según quintil de ingresos es una de las más bajas en América Latina<sup>1011</sup>.

La educación pública se concentra en el sector primario; su participación es mucho menos relevante en el sector secundario y solo vuelve a crecer en el sector terciario. Cerca del 85% de los niños estudian en escuelas públicas en el nivel primario; en el nivel secundario ese porcentaje disminuye significativamente y solo llega al 30%. El gasto en educación en el país es cercano al 5.9% del PIB; es importante recalcar que el gasto en educación representa un valor por sobre el 42.0% del denominado gasto público social.<sup>12</sup>

En términos de capacidad adquisitiva, según El Nuevo Diario (2013), “al finalizar el año la capacidad de compra de los hogares nicaragüenses ha mejorado, pues un 36% considera que su poder adquisitivo es mayor que el del año pasado, cuando el porcentaje era del 28%, según la última encuesta realizada por la Fundación Nicaragüense para el Desarrollo Económico y Social, Funides”. Además según Deloitte “conforme el poder adquisitivo de las mujeres aumenta, mejora el ingreso promedio de los hogares y la capacidad de consumo de la sociedad. He aquí una oportunidad adicional de crecimiento para las empresas y de equidad social. Pero también como estímulo al mercado de productos y servicios, al tomarse en cuenta que las mujeres tienden a gastar de manera distinta y sus preferencias, bien entendidas, abren verdaderas vetas de crecimiento”<sup>13</sup>.

## Tecnológico

El ser humano cada día se integra más con la tecnología móvil y la acopla en sus rutinas de vida. A la hora de hacer ejercicio la conectividad y las herramientas que nos brindan los smartphones como: medir calorías, monitorear el corazón, hasta llevar una agenda de nuestro desempeño ha hecho que estos sean parte importante en nuestros ejercicios diarios.

La conectividad es un factor importante si no el más importante que potencia casi todas las actividades económicas. El beneficio de estar conectado o con mayor cobertura de conectividad, con lleva un aumento de la eficiencia en traspaso de información lo cual genera un mayor beneficio en cualquier empresa producto o de servicio, Según Cisco “la entrega de un servicio rápido y bien informado es la

---

<sup>9</sup> <http://www.elnuevodiario.com.ni/nacionales/282605>

<sup>10</sup> [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms\\_233161.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_233161.pdf)

<sup>11</sup> <http://www.bcie.org/uploaded/content/article/1249943988.pdf>

<sup>12</sup> <http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/305229-mejora-capacidad-de-compra-de-nica>

<sup>13</sup> [http://www.deloitte.com/view/es\\_NI/ni/prensa/deloitte-en-medios/d502473dbdbc0410VgnVCM1000003256f70aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/es_NI/ni/prensa/deloitte-en-medios/d502473dbdbc0410VgnVCM1000003256f70aRCRD.htm)

mejor manera de mantener a los clientes satisfechos. La vinculación de su sistema de teléfono de red a una solución de gestión de relaciones con clientes (CRM) es una gran manera de mejorar las comunicaciones de los clientes”<sup>14</sup>.

En Nicaragua, la telefonía celular alcanzó los 6.8 millones de líneas a finales de 2013, llegando a un promedio de crecimiento en uso de esa tecnología celular de un 23% en los últimos 8 años, (Nicaragüense de Telecomunicaciones y Correos (TELCOR)). El país tiene un nivel de penetración medio-alto en telefonía celular, con un 81,9% de toda su población.

La evolución del servicio de telefonía celular ha incrementado en un promedio de 23% en los últimos 8 años (ver Anexo 5). El acceso a internet es el que más ha incrementado en porcentajes. Según TELCOR “El acceso a Internet fue, de estos tres, el servicio que más creció durante 2013. En diciembre de este año, Telcor estima que se llegó a las 207.275 conexiones a la Red de Redes. Comparados con los 175.634 accesos de igual mes de 2012, el servicio experimentó un avance anual del 18 %. Esto se logró al incorporarse, durante los últimos doce meses, más de 30.000 enlaces. Claro que una parte importante de este crecimiento obedece a la baja penetración del servicio que existe en el país, y que se puede estimar en alrededor del 3,4 % sobre el total de población”.

Se fundamenta la importancia de los móviles en esta industria, debido a que mientras mayor nivel de comunicación exista con el cliente e empresa de servicio mayor información se tendrá del mismo, lo cual potencia la posibilidad de brindarle un mejor servicio.

## **Resultado PEST**

El escenario externo del país el cual refleja un manejo macroeconómico estable y en crecimiento, un aumento en la participación laboral y poder adquisitivo de la mujer y con una estabilidad del gobierno moderada se considera óptimo para la implementación de la propuesta de negocio. Sin embargo no se descarta que existe el riesgo que el alto nivel de corrupción a nivel estatal podría poner en riesgo la implementación del plan de negocios.

## **Industria del fitness en Nicaragua**

No existe ningún estudio realizado ni publicado sobre la industria del fitness en Nicaragua (número de gimnasios, crecimiento). Se entrevistó al presidente de la Federación Nicaragüense de Físicoculturismo (FENIFISC) Eduardo Abdalah, quien explicó que los estudios sobre la industria de gimnasios son solo llevados a cabo cuando un país comienza a tener cadenas de gimnasio. Según Abdalah esto

---

<sup>14</sup>[http://www.cisco.com/cisco/web/solutions/small\\_business/resource\\_center/articles/be\\_more\\_productive/business\\_efficienc\\_y\\_tips/index.html](http://www.cisco.com/cisco/web/solutions/small_business/resource_center/articles/be_more_productive/business_efficienc_y_tips/index.html)

se debe a que los estudios internacionales de las industrias de gimnasios son normalmente realizados a cadenas al menos con 2 sedes funcionando en el país. Esto es debido posiblemente a los siguientes factores

1. A los gimnasios pequeños no les gusta dar registro de sus ventas con el fin de evitar un aumento en sus impuestos, esto es algo común en América Latina y Nicaragua no es la excepción<sup>15</sup>
2. La mala gestión de registro de membresías de los gimnasios pequeños no permite establecer un crecimiento fidedigno.

Según Abdalah la industria de gimnasios en Nicaragua y en los demás países del mundo es fragmentada, incluso en los países desarrollados. Esto se debe a la cantidad de sedes necesarias que una cadena debería de tener para poder ser un actor relevante en la industria sería demasiado grande. Un ejemplo de esto es el gimnasio curves con 3175 sedes en los estados unidos y con un market menor del 8%.<sup>16</sup>

Los datos presentados a continuación fueron obtenidos mediante entrevistas y vistas a los gimnasios en Managua.

## **Benchmarking**

Según International Health, Racquet and Sportsclub Association (IHRSA) “En América Latina, la industria de clubes deportivos y gimnasios se caracteriza por su atomización y la predominancia, en términos de cantidad, de pequeños operadores independientes que gestionan una sola unidad o, a lo sumo, dos.”<sup>17</sup>. La industria del Fitness en Nicaragua es muy fragmentada, en el año 2012 nació la primera cadena de gimnasios la cual solo tiene 2 sedes en la capital.

La amenaza de algunos sustitutos hizo que los gimnasios pasaran de una estructura simple a multifuncional, incluyendo una serie de productos los cuales que antes eran sustitutos pero hoy en día son productos regulares en los gimnasios. Entre ellos se cuenta spinning, yoga, pilates, Crossfit entre otros. En Managua pocos gimnasios aprovechan de estas economías de ámbito y tienen un promedio de productos de 2, siendo la combinación más común gimnasio y baile.

En la industria de gimnasios a nivel mundial se ha vuelto común la venta de suplementos deportivos como un factor potencializador del negocio. En Nicaragua según el estudio de campo que se realizó en la ciudad de Managua solo los gimnasios Premium incluyeron la venta de suplementos deportivos en las instalaciones, en su mayoría proteínas y quemadores de grasa

En Managua no hay un número publicado de gimnasios, pero según entrevista con la ex Gerente de Total Gym se estima que hay entre 40 a 50 de ellos en la capital. Entre estos solo existe uno exclusivo para mujeres Curves el cual su

---

<sup>15</sup> <sup>15</sup> The IHRSA Latin American Report 2012 “<http://www.ihrsa.org/latin-american-report>”

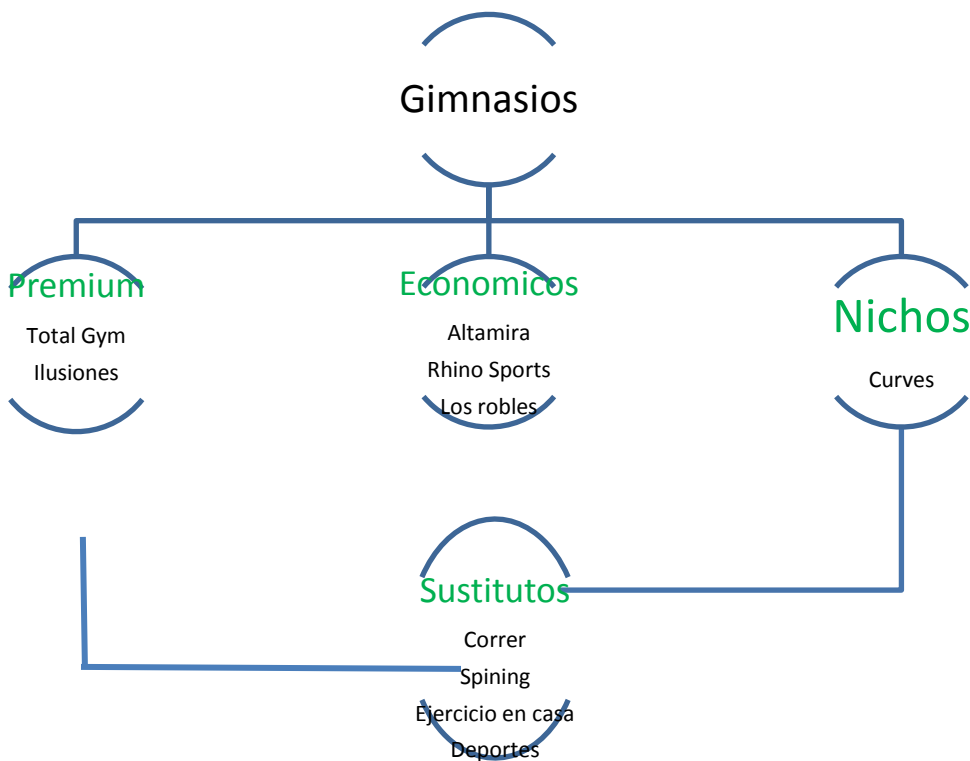
<sup>16</sup> <http://www.wsj.com/articles/SB10001424052702303365804576432062058517684>

<sup>17</sup> The IHRSA Latin American Report 2012 “<http://www.ihrsa.org/latin-american-report>”

modelo de negocios es por franquicia la cual opera con estrategia de enfoque (nicho) por costos. (ver ilustración 3).

En la actualidad solo existen 2 gimnasios premium en la capital, los que representan el 4% del total, los cuales son Fitclub y Total Gym, este último es el único gimnasio que opera con 2 sedes en la ciudad (la segunda sede se inauguró en el 2013).

**Ilustración 3: Tipos de gimnasios Managua**



Fuente: Estudio de Campo Managua

La industria se categoriza de la siguiente forma:

- Gimnasios premium:** Estos apuntan a un segmento de altos ingresos, con una variedad amplia de productos. Su tarifa promedio está entre los USD\$50 y USD\$60 al mes. Ofrecen en promedio 5 productos (Pilates, gimnasio, spinning, danza, entrenamientos de intervalos) y se encuentran ubicados al este de la capital y representan el 4% de la industria.
- Gimnasio económicos:** con baja flexibilidad en sus productos un promedio de 2 por gimnasio, siendo éstos en su mayoría pesas y danza. Estos gimnasios solo cuentan con 1 instructor por jornada laboral, lo cual dificulta un nivel de servicio personalizado, por consecuente tienen un bajo nivel de servicio.

Están enfocados a la población de bajos ingresos, con un costo promedio de 10 U\$D al mes. La mayoría de clientes que van a estos gimnasios provienen de la vecindad del mismo.

- ✚ **Gimnasios de nicho:** En la actualidad solo existe un gimnasio de nicho, el cual apunta al género femenino (Curves).

### Grupos estratégicos

Según Michael Porter, “un grupo estratégico es un conjunto de unidades de negocios que siguen estrategias semejantes con recursos semejantes”. Clasificar a las empresas en la industria en grupos estratégicos es sumamente útil para entender el ambiente competitivo, debido a que brinda una imagen de cómo están ubicados los participantes de la industria. Bajo la mirada de T. Wheelen (Administración Estratégica-2010) se analizó a algunos participantes de esta industria: Fit Club, Total Gym, Spining World, Hyper Gym, Gimnasio Olympus, Curves Gym, Rhinos Gym y Yoga. Según Wheelen se puede usar el precio y la cantidad de productos para determinar los cuadrantes de los grupos estratégicos. De acuerdo a ello, las variables utilizadas para la agrupación de estas empresas son: precio y cantidad de servicios.(ver Anexo 6)

---

<b>Cuadrante # 1</b>	En el cuadrante # 1 se encuentran los participantes con un mayor precio y flexibilidad de los productos ofrecidos en la industria. Siendo los únicos integrantes el Total Gym y el Fit Club. La oferta de gimnasios Premium en Managua es muy limitada los únicos que se posicionan en el primero cuadrante con los precios más altos y la mayor cantidad de productos a ofrecer son solo 2 gimnasios.
----------------------	--

---

<b>Cuadrante #2</b>	En el cuadrante #2 se encuentra los productos que su precio es alto o mediano con un nivel de flexibilidad en la cantidad de servicios bajo (con un promedio de 2 producto). En este segmento encontramos a la cadena Curves, la cual ofrece solo 2 tipos de producto (gimnasios y baile). Además en el cual se encuentras yoga, Pilates, spinning u estos competidores son considerados sustitutos en este análisis.
---------------------	---

---

<b>Cuadrante #3</b>	Según el grafico podemos observar que un grupo de empresas se encuentra en el cuadrante 3 de la gráfica, el cual está caracterizado por precios bajos y poca flexibilidad en la cantidad de producto que ofrecen. En este cuadrante encontramos a la mayoría de los gimnasios existentes en Managua los cuales según su estrategia está basada en costos bajos
---------------------	--

---

## Ilustración 4: Grupos estratégicos –Gimnasios Managua



Fuente: Elaboración propia, basado en Tipos Estratégicos Wheelem y Montgomery

### Tipos estratégicos

Según Wheelen y Montgomery, una vez identificados los grupos estratégicos, es útil clasificar a los participantes en la industria por sus orientaciones estratégicas. Aunque los competidores se manejen en un mismo ámbito de industria cada uno de ellos reaccionará y formulará estrategias distintas.

Estas orientaciones estratégicas son combinaciones entre estructura, cultura y procesos que siguen una estrategia determinada. Según Miles y Snow, las empresas competidoras de una misma industria se pueden clasificar en 4 tipos básicos de manera distintas: defensores, prospectores, analizadores y reactores. En la industria de gimnasios en Managua solo se presentan los tipos defensores y los prospectores.

- + **Defensores:** Líneas de productos limitadas, centrados en mejorar la eficiencia en sus operaciones. Los defensores en esta industria vendrían a ser los gimnasios ubicados en el cuadrante #3 (Rhino, Altamira, etc). Estos participantes tienden a tener una orientación hacia los costos, lo que implica no invertir en innovación por no elevar su estructura de costos.
- + **Prospectores:** Línea de productos moderadamente amplia, centrados en innovación y oportunidades de mercado. En la industria los prospectores

vendrían a ser los ubicados en el cuadrante #1. (Total Gym, Fit Club). Estos participantes no están basados en costos, sino más bien es explotar oportunidades de mercado lo cual los hace propensos a tener una alta gama de productos, con mayores márgenes de ganancia.

El resultado de la división muestra que la mayoría de los competidores no ofrecen una variedad amplia de productos siendo el promedio 2 por gimnasio. Además se muestra que los competidores en la industria están enfocados en costos bajos, lo que ha permitido la entrada de gimnasios premium con amplia variedad de productos los cuales han tenido buena aceptación de la población con un crecimiento de 12,75% anual todo esto por la falta de los mismos.

Con el fin de entender el comportamiento de los competidores en la industria se estudiara en profundidad al gimnasio más grande del país Total y al único gimnasio para mujeres Curves.

## **Total Gym**

Total Gym fue el segundo gimnasio premium en el país, iniciando sus operaciones en el año 2010. Al día de hoy es la única cadena de gimnasios con 2 sedes ubicadas al sur de la capital y con una capacidad de 1000 personas por sede. El segmento al que apunta es de altos recursos económicos con un precio mensual de 55\$, siendo el gimnasio más costoso de la capital.

Los clientes que acuden a este gimnasio están compuesto en un 55% por hombres y en un 45 % por mujeres. El 58% de las mujeres que asiste a este gimnasio se encuentra entre el rango de edad 19 a 33 años. El cliente objetivo de este gimnasio es el quintil más alto de la población con edades entre 20 a 45 años. (ver Anexo 7).

Un aspecto importante en este competidor es la cantidad de tiempo que las mujeres permanecen en el gimnasio antes de salirse del mismo. La capacidad de fidelización del Total Gym con las mujeres es considerada media en el segmento objetivo con un promedio de 3.3 meses, lo cual significa que se da de baja a un cliente cada 3.3 meses de iniciación. ( Ver Anexo 8)

La estrategia competitiva del Total Gym: es por diferenciación basada en una amplia gama de maquinaria, espacio y productos ofrecidos a los clientes en un ambiente céntrico y estético. (Ver fotos en Anexo 9).

## **Curves**

La franquicia creada por Gary y Diane Heavin inicio en 1992 en los Estados Unidos, exclusivo para mujeres. Curves fue creado con el fin de satisfacer la necesidad de las mujeres que querían ejercicio que no les tomara mucho y en un



espacio exclusivo para ellas. Este modelo de negocio tuvo un rotundo éxito en los Estados Unidos con un total de 3175 gimnasios en el 2012<sup>18</sup>

El modelo está basado en ejercicio de 30 minutos en rutinas de entrenamiento de circuito estructurado que combina entrenamiento de fuerza y cardiovascular. Cada una de estas franquicias está configurada relativamente igual, Nicaragua no siendo una excepción

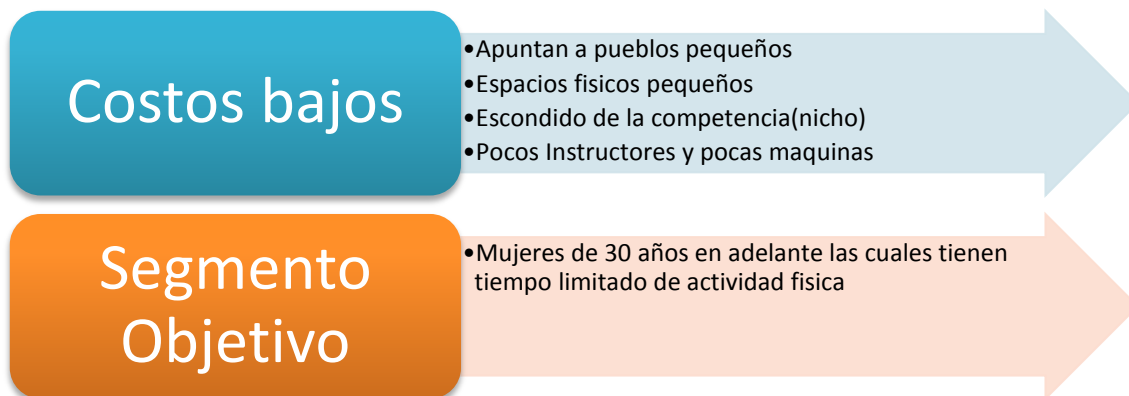
Cada mujer se mueve en torno a un círculo de ocho a doce máquinas resistentes hidráulicos. Entre cada una de las máquinas hay una estación de recuperación que tiene una almohadilla cuadrada para caminar o trotar en el lugar.

Aunque las máquinas de ejercicios proporcionan resistencia, no brindan un entrenamiento muscular completo. Por lo general, en Curves no se encuentran mujeres jóvenes enfocadas en entrenamientos intensivos y pesados.

El tamaño de las instalaciones es pequeño, con pocos adornos, mala iluminación, pocas máquinas, entre 10 a 12 en promedio (**ver fotos en anexo 10**). Las cuotas de afiliación es de USD\$ 30. El precio se fija en función de dónde se encuentra la franquicia y lo que cada lugar ofrece. Muchos tienen horas limitadas en las que se puede asistir. Cada ubicación puede establecer sus horas de acuerdo a la demanda de la membresía.

La participación en Nicaragua de esta cadena es limitada, operan con 1 sede a nivel país, la cual tiene capacidad máxima de 110 personas según el cálculo se la capacidad del IHRSA. La poca penetración de la franquicia en Nicaragua se debe a que el crecimiento de la misma va en dependencia del nivel de emprendimiento de los nicaragüenses.

Estrategia de basada en costos bajos



<sup>18</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Curves\\_International](http://en.wikipedia.org/wiki/Curves_International)

## FUERZAS DE PORTER

El enfoque de las las Cinco fuerzas para el análisis competitivo fueron desarrollados en 1979 por Michael E. Porter de Harvard Business School. Esta teoría se basa en el concepto de que hay cinco fuerzas que determinan la intensidad competitiva y el atractivo de un mercado. Las cinco fuerzas de Porter ayudan a identificar donde se encuentra el poder en una situación de negocios. Esto es útil tanto en la comprensión de la fuerza de la posición competitiva actual de una organización, como de la fuerza de una posición que una organización puede mirar antes de entrar a competir en una industria.

A continuación se desarrolla este análisis para la industria de los gimnasios en Managua.

### Barreras de entrada-Baja

Las barreras de entrada son factores o condiciones en el entorno competitivo de una industria que hacen que sea difícil para las nuevas empresas que comienzan a operar en ese mercado.

- **Economías de escala:** Es importante tener en cuenta que el nivel de economías de escala vigente a nivel de los gimnasios en el país es bajo. Esto es debido a que solo existe una franquicia en Nicaragua llamada Curves enfocada al segmento mujer, la cual solo posee un gimnasio a nivel nacional. A nivel de gimnasios en general, en la industria solo hay 2 franquicias Premium las cuales no tienen más de 2 gimnasios en Nicaragua, lo que imposibilita grandes economías de escala en compras o centralización de departamentos.

La industria carece de economías de escala en el uso de tecnología de información (TI) y data mining. La implementación de un CRM (customer relationship management) O ERP en la mayoría de los casos beneficia a las empresas que tienen varias sedes, ya que los costos se disgregan entre estas y se adquiere mayor eficiencia en la centralización de data para posibles estudios de comportamiento de los consumidores.<sup>19</sup>

- **Requerimiento de capital Medio-Alto.** El requerimiento de capital es considerado medio-alto, debido a los altos costos en equipos de pesas y espacios de terreno, Según IHRSA “el promedio de inversión necesaria para la construcción de un fitness center es de USD \$200,000 a USD 250,000 (para un gimnasio de 500 miembros).

Instalaciones y equipos: La industria de los gimnasios en el país se categoría con un nivel de infraestructura medio, el espacio promedio es de 240 m2 en adelante (sin estacionamiento).

---

19

- **Localizaciones óptimas disponibles:** El crecimiento de Nicaragua en términos de construcción aún es horizontal, esto debido a la recesión económica que tuvo el país en la última década. Al año 2007 Nicaragua sufría un problema de poca infraestructura, Según Molina Law desde el año 2010 <sup>20</sup>, Nicaragua ha tenido desarrollo en su infraestructura debido a su aumento en el PIB y tasas de inflaciones controladas, pero aún no está desarrollada en términos de infraestructura.

### **Barreras de salida-bajas**

La industria no está ligada a ningún compromiso o actividad crítica en el funcionamiento del país o del Estado, permitiendo salir del negocio en el momento que se desee.

Los gimnasios al tener la necesidad de estar cerca de sus clientes objetivos (empresas, casas particulares) tiene activos fijos ubicados cerca de zonas pobladas, lo cual facilita la venta de los mismos. Sin embargo la venta de la maquinaria del gimnasio tendrá un nivel de dificultad medio, debido a que los mayores compradores de estos activos serán principalmente otros gimnasios.

### **Amenaza de nuevos competidores-Alta**

Esta fuerza se refiere a la amenaza que representan los nuevos competidores para las empresas existentes en una industria. Esta amenaza es debido a que una industria rentable atraerá más competidores que buscan lograr beneficios

- ✚ La industria es muy fragmentada. Según M.Porter “Estas industrias contienen una gran cantidad de empresas medianas o pequeñas, pero ninguna está en posición de dominar la industria”. Los gimnasios tienen un promedio total de 200 miembros en cada sede y solo 1 gimnasio tiene 2 sedes. Según entrevista con Gerente del Total Gym Gema Valle “Ellos serían la primera cadena de gimnasios en Nicaragua”, (no existe información acerca de la cantidad total de gimnasios en Managua).
- ✚ La Industria industria de fitness ha presentado un crecimiento anual de <sup>21</sup> 35.5% a nivel latinoamericano, a nivel nicaragüense fue del 12.75% anual al año 2103.
- ✚ Puntos estratégicos disponibles.
- ✚ Bajas barreras de entrada bajas.
- ✚ Bajas barreras de salida
- ✚ A diferencia de otros países como Costa Rica, donde es obligatorio tener un fisioterapeuta<sup>22</sup>, en Nicaragua no existen leyes que restrinjan a la industria

<sup>20</sup>[http://www.molinalaw.com.ni/\\_blog/Blog\\_de\\_Molina\\_y\\_Asociados\\_Central\\_Law\\_Nicaragua/post/desarrollo-de-la-infraestructura-en-nicaragua/](http://www.molinalaw.com.ni/_blog/Blog_de_Molina_y_Asociados_Central_Law_Nicaragua/post/desarrollo-de-la-infraestructura-en-nicaragua/)

<sup>21</sup> The IHRSA Latin American Report 2012 “<http://www.ihrsa.org/latin-american-report>”

<sup>22</sup> <http://www.adn.fm/Default.aspx?tabid=135&NewsId=33632>

de gimnasios en: cantidad de gimnasios permitidos o la necesidad de un fisioterapeuta, Las únicas leyes que los rigen son las básicas de seguridad e higiene ocupacional.




### **Amenaza de sustitutos-Media**

Los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de una industria mediante la colocación de un techo a los precios que las empresas dentro de la industria que pueden cobrar para obtener un beneficio. Como la alternativa precio-rendimiento ofrecido por los sustitutos se vuelve más atractivo, se vuelve aún más difícil para las empresas a obtener un beneficio.

Se considera como sustituto un bien que puede ser consumido o usado en lugar de otro.

Los sustitutos se separan en 2 ramas:

Sustitutos costo 0: Estos sustitutos son aquellos que brindan acondicionamiento físico sin hacer incurrir en costos a los clientes. Entre ellos están:

-  Correr
-  Hacer cualquier deporte
-  Ejercicios en casa

El precio es un factor relevante al analizar los bienes sustitutos. Una gran diferencia de precios puede hacer que el consumo de un servicio baje o suba en relación al producto sustituto. Estos sustitutos con costo 0, son considerados como una gran amenaza.

Sustitutos empresas: Estos sustitutos son todas las empresas que brindan servicios de acondicionamiento físico: SPINING, PILATES, EJERCICIO OUT DOORS. Aunque estos sustitutos ya están siendo integrados en la industria de gimnasios los cuales generan economías de ámbito y reduce el impacto de estos en la industria. El único que se encuentra en aumento es el ejercicio como correr y en casa. El precio promedio de estos sustitutos se encuentra entre los 40 y 35 dólares el mes.

### **Poder de negociación de los proveedores-Medio**

Los instructores, junto con las máquinas de ejercicios son considerados como el corazón del gimnasio. Dado que los primeros son los encargados generar los resultados esperados de los potenciales clientes, son considerados como los proveedores principales.

En Nicaragua existe una baja oferta de mano de obra calificada y certificada de entrenadores, lo que aumenta la fuerza de éstos en el momento de las negociaciones. Al no existir una normativa en el país que exija instructores certificados en las instalaciones, la mayoría de los competidores contratan

instructores con conocimientos empíricos (personas que llevan mucho tiempo haciendo ejercicio físico)

El nivel de concentración de proveedores es importante al evaluar la fuerza de estos en la industria. Al estar unificados los proveedores podrían aumentar su fuerza en el momento de negociar con las empresas de fitness. Actualmente el país no existe una asociación u organización que unifique a los instructores de gimnasio, esto ha generado que las negociaciones sean 1 a 1 con las empresas, disminuyendo su poder en las negociaciones con las mismas. Por lo tanto esto genera equilibrio en la industria,

En Nicaragua no existen proveedores de máquinas de gimnasios, Según Eduardo Abdalah “Los gimnasios tanto de precios altos como de precios bajos, compran la mayoría de sus maquinarias a proveedores en Estados Unidos, con la única diferencia que los de costos bajos compran modelos antiguos y usados”. Al tener Nicaragua tratado de libre comercio con los Estados Unidos<sup>23</sup> aumenta el número de posibles proveedores habiendo al menos 95 de ellos en E.E.U.U <sup>24</sup> .

### **Poder de los clientes- Medio**

La idea es que el poder de negociación de los compradores en una industria afecta el entorno competitivo para el vendedor e influye en la capacidad del vendedor para alcanzar la rentabilidad. El poder que poseen los consumidores puede ejercer presión sobre las empresas teniendo impactos como: conseguir que se ofrecen productos de mayor calidad, mejor servicio al cliente, y precios más bajos

En el país los consumidores están muy fragmentados, no actúan ni forman entre si un grupo relevante que por sí solo pueda afectar considerablemente el precio o el tipo de producto caso contrario de los monopsonios<sup>25</sup>, en los cuales solo hay un consumidor y este influencia las decisiones de la industria.

El costo de cambio de los consumidores es alto.

1. Esto es debido a que los clientes que acostumbran ir al gimnasio crean con el tiempo su propia red social en el mismo (entrenadores-clientes y clientes-clientes), creando en el negocio fidelidad por parte del cliente. Para los consumidores que quieren un servicio Premium el costo de cambio es alto, debido a que solo hay 2 gimnasios premium en el país. En cambio los clientes que opten por gimnasios de costos bajos pueden optar por una amplia gama.
2. La cercanía de los gimnasios es un factor relevante en el costo de cambio en los consumidores debido a que estos tienden a ir a gimnasios que estén cerca de su ruta de actividades diarias (trabajo, hogar).

---

<sup>23</sup> <http://www.mific.gob.ni/LinkClick.aspx?fileticket=uCH0xfjRFok%3D&tabid=352&language=en-US>

<sup>24</sup> <http://www.exerciseequipmentguide.com/manufacturers.html>

<sup>25</sup> <http://www.investopedia.com/terms/m/monopsony.asp>

## **Rivalidad entre los competidores-baja**

La intensidad de la rivalidad entre los competidores en una industria se refiere al grado en que las empresas dentro de una industria se presionaron mutuamente y limitan la rentabilidad entre sí. Si la rivalidad es feroz, los competidores están tratando de robar beneficios y cuota de mercado de otras. Esto reduce el potencial de ganancias para todas las empresas dentro de la industria

Según el presidente de la comisión de educación, cultura, deporte y medios de comunicación Mario Valle “Los gimnasios Total Gym con 2 sedes y próximamente Fit-Club que abrirá otra, podrían aumentar los niveles de competitividad en la industria si se siguen aumentando sus números de sedes.

En esta industria la mayoría de gimnasios están basados en estrategias de costo, y solo se encuentran 2 gimnasios con estrategias de diferenciación (ambos son Premium)

Según M. Porter las industrias fragmentadas presentan bajos niveles de competitividad, esto se debe al hecho que ningún actor posee la capacidad, para poder ser un relevante en la industria por lo cual no lucha por ganar participación de mercado de otros sino más bien por crecer o expandirse. Según International Health, Racquet & Sportclub Association (IHRSA) “En América Latina, la industria de clubes deportivos y gimnasios se caracteriza por su atomización y la predominancia, en términos de cantidad de pequeños independientes que gestionan más de una unidad a lo sumo”, Nicaragua no es la excepción, motivo el cual las empresas dentro de las industrias tienen bajos niveles de agresividad y no compiten por robarse participación de mercado entre sí.

El segundo tipo de participante está dado por inversores en su mayoría extranjeros que ven al negocio como una oportunidad de mercado y no como una forma de auto empleo. El tamaño de este segmento de inversores es muy bajo, pero ha tomado relevancia en los últimos 2 años en los cuales han incrementado su capacidad mediante la construcción de más sedes.

Para poder elevar el nivel de rivalidad los gimnasios y alcanzar una participación de elevada, tendrían que aumentar la capacidad de sus sedes o crear cadenas. Mientras no se de este paso, su capacidad operacional no pasara a más de las 1000 clientes (este supuesto basado en los mts<sup>2</sup> que miden las instalaciones de gimnasios y la capacidad máxima que estas podrían albergar) por lo tanto por si ninguno de ellos posee Market Share significativo.

## **Conclusión del análisis de las cinco fuerzas de Porter**

De acuerdo al análisis Porter, la industria de gimnasios en Nicaragua está comenzando a crecer a una tasa de 12.75 lo cual es considerado alta. Las barreras de entrada media y de salidas bajas han generado un escenario en el

cual hay muchos competidores pero por si ninguno de ellos tiene un porcentaje de Market Share relevante, por lo cual la industria aun es fragmentada.

Existe un riesgo de que los proveedores (instructores) se integren hacia delante poniendo sus propios gimnasios, esto es algo común en la industria.

La industria presenta amenaza constante de nuevos entrantes. La rivalidad entre los competidores puede variar desde moderadamente fuerte hasta feroz a medida como se vaya incrementando el número de sedes de los competidores. Sumado a esto la baja rivalidad y un poder medio de los sustitutos, se considera una industria atractiva en la cual se espera una mayor participación del segmento femenino en el uso de instalaciones de gimnasios.

### Ilustración # 5 Cuadro Resumen

FUERZAS DE PORTER	INTENSIDAD		
	BAJA	MEDIA	ALTA
Barreras de entrada			
Barreras de salida			
Amenaza de nuevos competidores			
Amenaza de sustitutos			
Poder de negociacion proveedores			
Poder de los clientes			
Rivalidad de competidores			

Fuente: Elaboración propia, basado en el modelo de Michael Porter.

## ANÁLISIS DE MERCADO

El análisis del mercado es esencial para poder conocer los distintos tipos de consumidores (segmentos) existentes, gracias a este se podrá determinar el tipo de estrategia a seguir. Este análisis disminuye las posibilidades de un fallo en el lanzamiento del servicio.

### Entrevistas a profundidad

Se realizaron un total de 17 entrevistas a profundidad. Ellas fueron realizadas a 13 entrenadores (3 gimnasio Olympus, 4 Total Gym, 3 Altamira y 3 del Fit-Club), 4 gerentes de gimnasios (Altamira, Olympus, Total Gym y el Hércules) y al presidente de la Federación Nicaragüense de Físico Culturismo. El fin de estas entrevistas fue conocer mediante la experiencia de los entrevistados, los patrones de comportamiento de los clientes, comportamiento de la demanda mensual y diaria, las dificultades en la industria y las perspectivas de los competidores.

De las entrevistas profundas se obtuvo lo siguiente

- Entrenadores: Según los entrenadores entrevistados, los momentos del día en los cuales se encuentra la mayor concentración de clientes es de las 5:30 am a 8:00 am y de las 6-9 pm. La mayor parte de las personas que van a esas horas son trabajadores que por motivos laborales solo pueden ir en la mañana y en la noche. En la tarde de 12pm a 5 pm, hay mucha variedad de asistentes con un nivel medio de fluencia. Los horarios los cuales los gimnasios se mantienen con pocos clientes son de las 8 am hasta las 12 pm.
- Gerentes: Según los gerentes de gimnasios la mano de obra calificada (entrenadores) es uno de los factores más importantes. Esto se debe a que los entrenadores son los que están en contacto diario con el cliente, Según Gema Valle, ex administradora del Total Gym. “La relevancia de los entrenadores en el negocio es vital. Un gimnasio que esté totalmente equipado puede ir a la quiebra si no tiene entrenadores que instruyan y aconsejen a los clientes en términos de entrenamiento físico, estos son los encargados de incentivar a los clientes.”.

Según Eduardo Abdalah “Un problema que sufren todos los gimnasios es el manejo de sus horas peaks. Por mi experiencia si un gimnasio no maneja este tema adecuadamente, generara una mayor tasa de deserción del cliente. Esto es obvio, dado que a nadie le gusta ir a ejercitarse y encontrarse que no hay maquinas ni entrenadores disponibles, el cliente siente como que está desperdiciando su tiempo y su dinero”.

Según el dueño del Altamira Cesar Zepeda “No se podría decir que la competencia es agresiva, en los periódicos o televisión no ves anuncios de gimnasios, el marketing que se hace es de boca a boca, Managua es relativamente pequeña si tu gimnasio es bueno, en menos de 6 meses todos sabrán que existe.

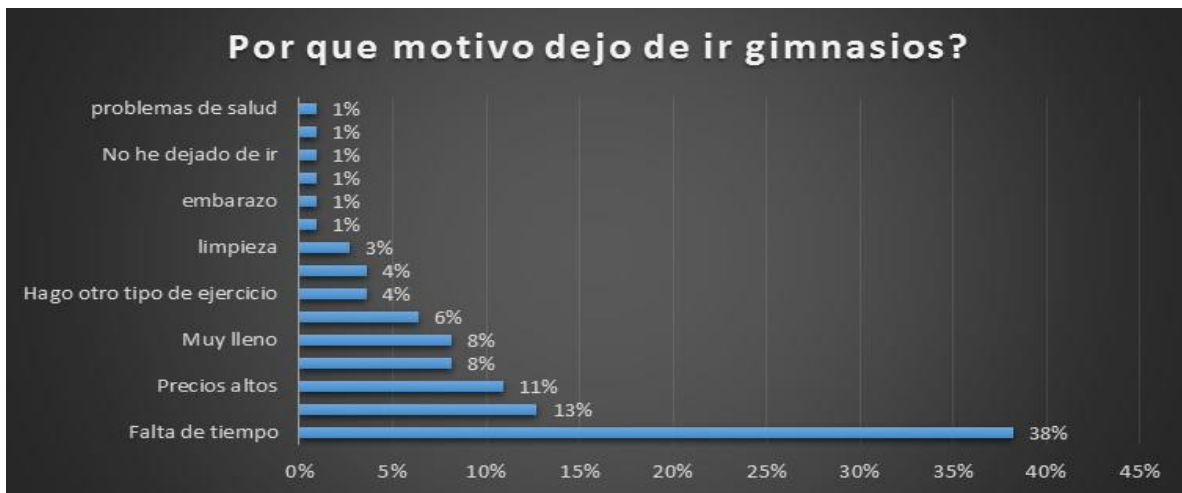
## **Encuesta**

Se realizó una encuesta en la capital enfocada solo a mujeres (ver Anexo 11). El objetivo fue conocer el nivel de aceptación que tienen las mujeres de Managua a la idea de un gimnasio para mujeres. A la vez se quiere conocer comportamientos de consumo, incomodidades y sugerencias que aporten valor para determinar las cualidades del servicio a ofrecer.



El tamaño de la muestra se determinó con la fórmula de población infinita tomando en cuenta que el número de habitantes de Managua es superior a 100 000. (ver Anexo 12).

### Ilustración 6: Motivos el cual va al gimnasio



Fuente: Elaboración propia, basado en las encuestas realizadas.

La principal razón por la cual las personas no hacen ejercicios en Managua es por falta de tiempo. Pero en la realidad eso es solo una excusa que nosotros mismos nos hacemos en respuesta a nuestra propia disonancia cognitiva. La mayor cantidad de encuestadas contestaron que no iban al gimnasio por falta de tiempo, esto podría cierto pero también una excusa, según CNN en su artículo *Excuse—Poof your workout*<sup>26</sup> “Hacemos excusas para reducir lo que se llama disonancia cognitiva”, dice Dan Kirschenbaum, profesor de psiquiatría y ciencias conductuales de la Facultad de Medicina de la Universidad Northwestern. “Si nos comprometemos a ejercitar y sin embargo no lo hacemos, la excusa nos permite sentir menos disonancia, o incomodidad. Una respuesta a esto según Laura Vanderkam “es la falta de opciones en el mercado es uno de los motivos a aumentar la excusa del no tener tiempo”( *168 Hours: You Have More Time Than You Think*) (2011)(Publisher Portofolio Trade). Un 83 % de las encuestada consideró atractiva la idea de un gimnasio exclusivo para mujeres, lo que implica que existe un mercado potencial al cual le interesaría el plan de negocios propuesto o sea la propuesta de valor. (ver ilustración 6 ).

<sup>26</sup> <http://edition.cnn.com/2013/04/29/health/health-excuse-workout/>

### Ilustración 7: Nivel de atractivo idea plan de negocios



Fuente: Elaboración propia, basado en las encuestas realizadas

### Factores de Éxito

El origen de una ventaja competitiva reside en la capacidad para identificar los factores de éxito en la industria y explotar la utilización de los recursos para poder aprovechar al máximo los factores. Estos factores de éxito son las variables determinantes para el éxito en esta industria (estos factores varían en el tiempo). Por lo tanto es necesario decidir qué factores son importantes y cuales son prescindibles<sup>27</sup>. A continuación se describen los factores de éxito identificados para el negocio en evaluación.

### Intimidad

Algunas mujeres necesitan tener cierto nivel de intimidad a la hora de realizar sus ejercicios. Por lo general las mujeres sufren de acoso por parte de los hombres en los gimnasios, incluso de los entrenadores personales o no se sienten conformes con sus cuerpos y evitan estar a la vista del género masculino. Esta falta de intimidad es la causante de que muchas mujeres se salgan o ni consideren entrar a un gimnasio<sup>28</sup>.

<sup>27</sup> <http://www.100ideasparaemprender.com/home/2010/10/gimnasios-solo-para-mujeres/>

<sup>28</sup> <http://www.womenshealthmag.com/fitness/women-only-gym>

## **Servicio exclusivo**

Una cadena exitosa de gimnasios debe saber lo importante que es la atención al cliente a la hora de hacer crecer el negocio. Los clientes no solo buscan un producto de alta calidad y el acceso a servicios de calidad, ellos quieren ser tratados como únicos. Esto es porque los clientes quieren sentirse apoyados y sentir que su gimnasio está realmente allí para ayudarles a alcanzar sus metas. No solo se debe contratar a especialistas con experiencia de fitness y de apoyo, también se utilizará la tecnología para mejorar su servicio al cliente. Los programas de software están disponibles para todo, desde software de cita hasta el software de entrenamiento personal, por lo que es seguro de encontrar lo que se necesite para poder crear ese sentimiento tan importante que genera pertenencia, el cual es un factor de éxito en la industria del fitness para mujeres.<sup>2930</sup>

Los entrenadores desempeñan un rol importante en el éxito de la cadena, dado que tienen una relación directa y constante con los clientes. Son una de las principales razones de la permanencia de las personas en el negocio. Estos guían, instruyen y motivan a los clientes, logrando fidelizarlos a lo largo del tiempo.

El staff de entrenamiento solo será de mujeres (ver anexo 13), nutricionistas enfocadas en dietas y suplementos para ellas. Estas harán programación de rutinas y actividades que maximicen los resultados de los clientes.

## **Ubicación**

El tiempo es un factor vital en la industria del fitness. Las personas que asisten al gimnasio quieren que su tiempo tanto de viaje como de actividad sea corto<sup>31</sup>. Debido a esto es importante asegurar que los clientes tengan fácil acceso al fitness center. Se considera como punto óptimo un espacio el cual tenga alto nivel de tráfico, céntrico y cerca del segmento objetivo es vital para que el negocio sea un éxito. La instalación debe de ser lo suficientemente grande para dar cabida a todo su equipo de entrenamiento, dejando espacio suficiente para que los miembros de moverse libremente y con seguridad alrededor de las instalaciones.

## **Análisis Interno**

### **Recursos**

El punto de vista basado en recursos (VBR) de Collins y Montgomery analiza e interpreta los recursos internos de las organizaciones, y hace hincapié en recursos

---

<sup>29</sup> <http://www.ipcsit.com/vol20/41-ICAIT2011-G015.pdf>

<sup>30</sup> <http://www.marketingweek.co.uk/trends/a-sense-of-belonging-can-reap-rewards/4008771.article>

<sup>31</sup> <http://www.musclemagfitness.com/fitness-and-exercises/general-fitness-articles/choice-of-gym-crucial-to-fitness-success.html>

y capacidades en la formulación de la estrategia para lograr ventajas competitivas sostenibles. Los recursos pueden ser considerados como insumos que permiten a las empresas a llevar a cabo sus actividades. Recursos y capacidades internas determinan opciones estratégicas de las empresas al tiempo que compiten en su entorno comercial externo. La ventaja competitiva se produce solo cuando hay una situación de heterogeneidad de recursos (recursos diferentes entre empresas) y la inmovilidad de los recursos (la incapacidad de las empresas que compiten obtener recursos de otras empresas)<sup>32</sup>.

### Ilustración 8: Modelo ventaja Competitiva



Fuente: Modelo de ventaja competitiva M. Porter Creación Propia

### Recursos Humanos

En la industria del fitness las personas (entrenadores, vendedores, gerencia) son la diferencia entre un gimnasio exitoso y uno que fracasa. Según la encuesta realizada (Anexo 14), para las mujeres los trabajadores son la columna vertebral del negocio. Son quienes interactúan todos los días con los clientes y esta interacción constante es la que genera la experiencia de un gimnasio.

Las cualidades necesarias para poder brindar la experiencia de un servicio eficaz y placentero en este negocio son:

<sup>32</sup> Collis, David J., and Cynthia A. Montgomery. Corporate Strategy: A Resource-Based Approach. 2nd ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2005. (Available in Chinese, Korean, and Italian versions.)

## Ilustración 9: Características capital humano



Fuente: Elaboración Propia

Los instructores de fitness deben ser experimentados profesionales y mantener las certificaciones de organizaciones fitness. Estos instructores especializados se hacen distinguibles en la industria del fitness por ser capaz de diseñar científicamente los programas de ejercicios preventivos eficaces y seguros para sus miembros del centro de fitness con necesidades únicas.<sup>33</sup>

A continuación se presentan algunas de las mejores certificaciones<sup>34</sup>

1. American Council on Exercise (ACE)
2. National Academy of Sports Medicine (NASM)
3. International Sports Sciences Association (ISSA)

<sup>33</sup> <http://enlightenme.com/personal-trainer-certification/>

<sup>34</sup> <http://www.becomingatrainer.com/best-personal-trainer-certification/>

4. American College of Sports Medicine (ACSM)

5. National Strength and Conditioning Association (NSCA)

El tener instructores certificados, permitirá brindar un mejor nivel de servicio ya que los entrenadores manejarán un alto nivel de conocimiento sobre un número de temas relacionados al ejercicio físico (ver anexo 15). Sobre lesiones, anatomía y tipos de ejercicios. La importancia de esto reside en que los instructores podrán aplicar estos conocimientos con los clientes elevando el nivel de satisfacción de los mismos. Actualmente en Nicaragua solo existe un gimnasio (fitclub) el cual cuenta solo con un entrenador certificado por la International Sports Sciences Association (ISSA).

### **Financiero**

Para poder ser competitivo en esta industria se necesita un recurso financiero que sea capaz de respaldar el capital requerido para la compra tanto de activos fijos (sedes) como para las operaciones en los meses de inicio del proyecto.

### **Lugares estratégicos y estética de los gimnasios**

Un recurso fundamental para el éxito empresarial es "ubicación"<sup>35</sup>. El tiempo para los clientes es un factor importante (ver Anexo 16), por ende la distancia que estos requieran para llegar a los gimnasios (promedio es de 12 minutos<sup>36</sup> de la casa al gimnasio o del trabajo) les afecta en la decisión de compra del servicio.

En el caso de Managua, la población se está expandiendo hacia el sur, zona en la que se están creando nuevas urbanizaciones. Las ubicaciones con los mayores niveles de ingresos en la capital de Managua se encuentran en la zona sur y céntrica. Las ubicaciones de las sedes de gimnasios en Nicaragua se ubicarán en zonas de alto tránsito y en las cuales se encuentren las personas con alto nivel adquisitivo.

El diseño de las instalaciones será funcional, que permita acoplar el ejercicio físico (pesas) y mezclarlos con espacios cardiovasculares (esto se verá en el plan de operaciones acápiteme lay-out). El foco del diseño no es maquinaria con grandes cantidades de peso, sino que permitan solidificar y tonificar el cuerpo de las mujeres, permitiéndole generar un tono muscular adecuado y a la vez quemando calorías y grasas.

### **Recursos tecnológicos**

La tecnología está avanzando continuamente y cada vez más integrada en la vida cotidiana. Se podría adoptar como una herramienta útil para fomentar el estilo de vida más saludable.

---

<sup>35</sup> <http://comunicacionfranquicias.es/gimnasios-proximidad-infinity-fitness/8647>

<sup>36</sup> [http://www.ehow.com/about\\_6638754\\_importance-business-location-fitness-clubs.html](http://www.ehow.com/about_6638754_importance-business-location-fitness-clubs.html)

La cadena contará con aplicaciones móviles orientadas a mejorar el servicio y fidelizar a los usuarios. Ellas servirán como un sistema de agenda, control y seguimiento de los clientes. Al ser muchas clases programadas y los cupos limitados, poniendo como ejemplo spinning, estas aplicaciones permitirán una cancelación o reserva del cupo instantánea, brindando la posibilidad de cancelar mediante acceso celular por cualquiera que sea el motivo de la cancelación e inmediatamente mandar un mensaje de disponibilidad a los demás usuarios.

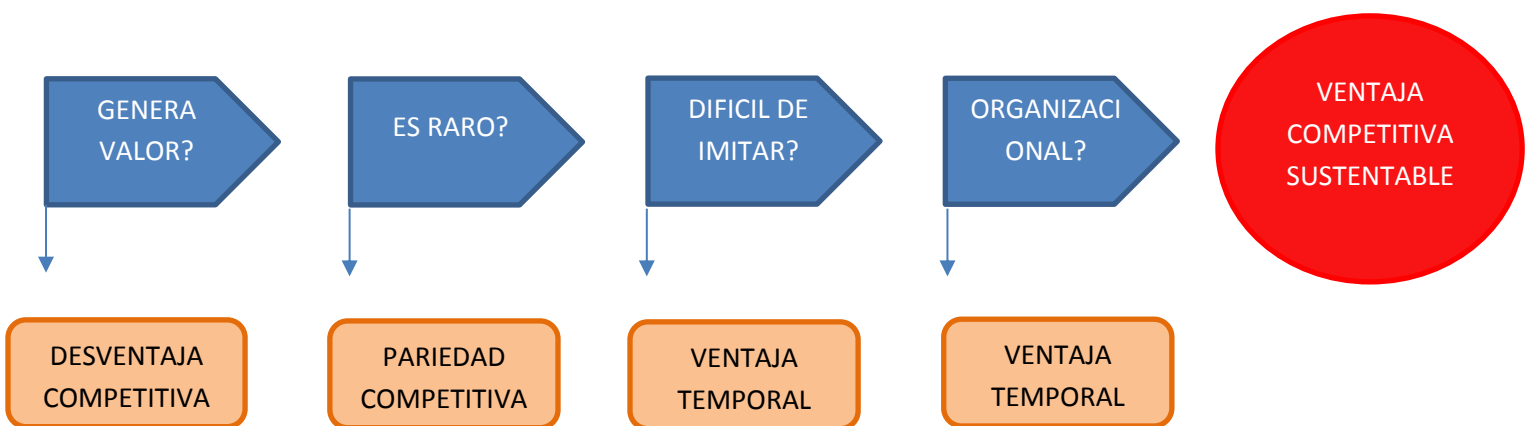
Dado que la tecnología está arraigada en muchos aspectos de nuestra vida cotidiana, tiene sentido utilizar de una manera que puede mejorar la salud y estado físico de los clientes.

## Ventaja competitiva

La vista basada en recursos (VBR) ha sido útil en la identificación de la base por la cual los recursos y capacidades de una firma sirven como fuentes de ventaja competitiva sostenida (Collis, David J., and Cynthia A. Montgomery. Corporate Strategy: A Resource-Based Approach). Estos valiosos recursos se denominan activos estratégicos (Barney, 1991; Amit y Schoemaker, 1993). La VBR afirma que la propiedad y el control de activos estratégicos determinan qué organizaciones van a obtener beneficios superiores y disfrutar de una posición de ventaja competitiva sobre los demás.

Para poder identificar estos atributos y poder separar los recursos centrales de los recursos diferenciadores se hace uso del análisis VRIO.

**Ilustración 10: Modelo VRIO**



Fuente: Elaboración propia, según Frank T. Rothaermel en su libro conceptos de estrategia gerencial, 1era edición McGraw-Hill

El análisis VRIO permitió categorizar los recursos según su nivel competitivo y ubicar los recursos según su nivel de competencia (Ver anexo 17)

## **Análisis VRIO**

El análisis VRIO es una herramienta que permite identificar ventajas competitivas sustentables y además permite categorizar a los recursos según el nivel de competencia en el cual se encuentren. Este análisis de recursos existentes se hace con el fin de identificar los recursos más importantes según la empresa y potencializar el desarrollo de los mismos. Para realizar este análisis los recursos se tienen que evaluar en 4 aspectos: valor, rareza, inimitabilidad y organizacional (ver Anexo 18)

### **Lugares privilegiados estratégicos: Ventaja competitiva temporal**

Los lugares privilegiados estratégicos generan gran valor por permitir estar cerca del segmento objetivo. A medida como Managua siga creciendo será cada vez más raro encontrar lugares estratégicos disponibles. Los lugares estratégicos no son considerados difíciles de imitar debido a que otro competidor podrá ubicarse en lugares claves siempre. Para ser considerado organizacional el recurso debe de estar impregnado (uso constante y debido) en el negocio; al ser un recurso físico fijo es organizacional.

### **Concepto de marca (estética de la cadena): Ventaja competitiva Temporal**

La marca del gimnasio al ser explotada eficientemente se posicionará en los clientes permitiendo un incremento de los mismos (esto se verá en detalle en el plan de marketing). Esta marca estará basada en la reputación del negocio.

Es considerado raro porque la creación de marca tiende a ser un efecto productivo único y difícil de crear. El concepto de marca es más difícil de establecer cuando hay competidores en la industria que poseen ya una marca establecida y que están en la mente de los consumidores. En la industria de Nicaragua al no existir un gimnasio solo para mujeres premium, facilita el posicionamiento de la marca en el top of mind de los consumidores.

La marca es uno de los únicos recursos intangibles que no puede ser imitado en la mente de los consumidores. Se considera organizacional debido a que toda la organización hace uno de ella (consumidores cuando compran el servicio y los proveedores cuando hacen alianzas o contratos)

### **Recursos Humanos y la Cultura de la Compañía: Ventaja competitiva**

La cultura y el recurso humano es una de las variables fundamentales del negocio. Estos son la fuerza motora en la formulación de la estrategia en la



implementación, control, calidad y generación de capacidades dentro de una organización (Sharma y Khanedekar 2006).

Se considera de alto valor debido a que esta cultura impactara en el servicio ofrecido lo que impulsará el nivel de calidad en del mismo. Se considera raro e inimitable debido a que cada empresa se rige y actúa con culturas que las hacen únicas basada en valores. Es Organizacional debido a que todas las personas que formen parte de la organización estarán impregnadas de esta cultura.

### **Tecnológico móvil: Ventaja competitiva temporal**

La tecnología y las aplicaciones generan conectividad y un mayor flujo de información, permitiendo estar más cerca del cliente y a cualquier hora, siendo esto una gran fuente de valor<sup>37</sup>. No se considera raro que los competidores posean acceso a esta misma tecnología, debido a la hipercompetencia de la industria tecnológica. Una parte de esta tecnología será basada en aplicaciones las cuales tienen alto nivel de inimitabilidad. Se considera organizacional debido a que el negocio la utilizará de manera constante.

### **Financiero: Pariedad competitiva**

Los requerimientos de capital y control financiero son valiosos para el funcionamiento de la cadena. No se los considera raros, todos los competidores tienen acceso ya sea a capital por financiamiento o por ingresos propios. La capacidad financiera es imitable

---

<sup>37</sup>[http://www.cisco.com/cisco/web/solutions/small\\_business/resource\\_center/articles/be\\_more\\_productive/business\\_efficienc\\_y\\_tips/index.html](http://www.cisco.com/cisco/web/solutions/small_business/resource_center/articles/be_more_productive/business_efficienc_y_tips/index.html)

**Ilustración 11: Análisis VRIO cadena**

ANALISIS VRIO					
RECURSOS	VALOR	RARO?	DIFICIL DE IMITAR?	ORGANIZACIONAL	CORE COMPETENCY
<b>Lugares privilegiados y Estratégicos</b>					
En alto tráfico, lugares de alta visibilidad y personas con poder adquisitivo alto y medio	si	si	no	si	VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL
<b>Estética y conceptos de la cadena</b>					
Gimnasios son visualmente atractivos(zona para ellas) diseñado para reflejar los deseos y crear un ambiente femenino(un segundo hogar para ellas)	si	si	si	si	VENTAJA COMPETITIVA
<b>Gestión de Recursos Humanos y la Cultura de la Compañía</b>					
Recurso humano con altos niveles de conocimiento acerca de la salud, impregnados con la cultura enfocada al cliente y en la salud	si	si	si	si	VENTAJA COMPETITIVA
<b>Tecnología y comunicación movil</b>					
Gyms APPs para IOS y Android	si	no	no	si	VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL
<b>Financiero</b>					
Requerimientos de capital	si	no	no	si	VENTAJA PARITIVA

Fuente: elaboración propia según Wheelen, Thomas L. y Hunger, J. David . (2010). Administración Estratégica y Política de Negocios. 10ª Ed. México: Pearson Educación.

Se puede concluir que el factor más importantes es el factor humano, debido a las constantes interacciones con el cliente, por ende es necesario hacer una buena estrategia de gestión de recursos humanos (incentivos, capacitaciones, reclutamiento, etc) para poder lograr estabilidad, un excelente clima tanto como laboral como para el cliente.

## FODA

Es una herramienta que identifica las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización. Específicamente, el método de análisis FODA toma la información del análisis ambiental y lo separa en factores internos (fortalezas y debilidades) y los problemas externos (oportunidades y amenazas). El análisis FODA determina lo que puede ayudar a la empresa en el cumplimiento de sus objetivos, y qué obstáculos hay que superar o reducir al mínimo para lograr los resultados deseados.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Economías de escala en centralización de departamentos (Finanzas, Marketing).	Participación en un mercado en crecimiento.
Conocimiento de Tecnologías de la información se puede usar para marketing.	Acceso a alianzas con el gobierno (familiares del autor con cargos en el gobierno).
Único gimnasio Premium para mujeres en el país	Crecimiento en la conciencia de las personas en el ejercicio físico y cuidado de la salud.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Al estar enfocado a un nicho el cual es las mujeres con alta capacidad adquisitiva, limita la oferta los otros segmentos.	Incremento en el uso de sustitutos como correr, nadar o ejercicios outdoor.
	Corrupción del gobierno (Dirección general de impuestos)
Falta de experiencia en emprendimientos	Poca mano de obra calificada
Marca no conocida.	Entrada de cadenas internacionales y nuevos competidores nacionales
Falta de información en la industria	
	Instructores podrían integrarse hacia delante (crear su propio gimnasio)

Fuente: Elaboración propia

## Tácticas FODA

Para asegurar que el negocio tenga mejores posibilidades de éxito, se debe planificar cursos de acción que verán emplear los puntos fuertes para capitalizar las oportunidades disponibles y mitigar las debilidades y amenazas.

		ANALISIS DEL ENTORNO		
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
<b>ANALISIS INTERNO</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<p>Mercado en crecimiento</p> <p>Alianzas con el gobierno</p> <p>Crecimiento de la conciencia en el cuidado de la salud</p>	<p>Incremento uso sustitutos</p> <p>Instructores podrían integrarse hacia delante (crear su propio gimnasio)</p> <p>Poca mano de obra calificada</p> <p>Entrada de nuevos Comp.</p>	
	<p>Economías de escala y ámbito</p> <p>Personal calificado</p> <p>Único gimnasio premium solo para mujeres</p> <p>Conocimientos en TI</p> <p>Conocimiento de Industria</p>	<p>Alianzas con centros de salud como los hospitales, centros deportivos, escuelas y empresas</p>	<p>Con el fin de aumentar las barreras de entrada en relación a la presencia de marca y economías de escala, se podría optar a un crecimiento horizontal inorgánico mediante la compra de competidores.</p> <p>A medida como nazcan más sustitutos o los actuales incrementen su fuerza, se les podría incorporar a los servicios del gimnasio de la misma manera como se hizo con el yoga y el pilates. Un ejemplo sería crear salas o grupos de jogging (salir a correr)</p>	
	<b>DEBILIDADES</b>	<p>Limitaciones al no poder ofrecer un producto a otros segmentos</p> <p>Falta de experiencia en emprendimientos</p> <p>Marca no conocida</p> <p>Falta de información en la industria</p>	<p>Creación de grupos grandes de ejercicios outdoors a precios bajos con el fin de poder alcanzar a los segmentos low-cost y groupbodies. Esto se podrá hacer mediante alianzas con el gobierno con el fin de la prestación de lugares públicos como los parques y centros recreativos.</p> <p>Creación de base de datos, la cual brindará información confiable sobre el crecimiento de la industria así como de las preferencias de consumo de servicios de los clientes. Lo que permitirá ampliar la cantidad de servicios a ofrecer por ejemplo agregar zona de crossfit.</p>	<p>Creación de zonas de entrenamiento grupal, la que buscara atraer demanda segmento Groupbodies. Para aumentar incentivar a los instructores se les ofrecerá una comisión por la cantidad de personas en los grupos (sin pasar de un máximo de 30 por grupo).</p>

## **ESTRATEGIA DE NEGOCIOS**

Normalmente al declarar una estrategia competitiva se analiza los recursos existentes de la empresa para luego determinar las competencias centrales y conocer la ventaja competitiva. Sin embargo eso se hace cuando ya se cuenta con recursos físicos tangibles. Al ser la presente una propuesta de plan de negocios no se cuenta con recursos, motivo el cual se iniciara con la formulación de la estrategia competitiva y luego se diseñarán los recursos necesarios que apoyarán a la estrategia con el fin de obtener una ventaja competitiva sostenible.

### **Resultados de encuesta**

De las 118 personas que respondieron la encuesta, las edades se encuentran en equilibrio de porcentajes entre las mismas, teniendo un mayor porcentaje el rango de edad entre 32-42 años.(anexo 19)

Un 56% de las encuestadas tienen la percepción de que las maquinarias de los gimnasios favorecen más a los hombres que a las mujeres.

Las causas más comunes por las cuales las mujeres hacen ejercicios son

- Estar saludable con un 43%
- Aspecto físico con un 24.5%
- Pérdida de peso con un 24.5%
- Estilo de vida saludable con un 7.9%

Un 89% de las encuestadas experimentaron incomodidades en el uso de gimnasios de género mixtos, entre las incomodidades más frecuentes se encuentran miradas incómodas y molestias con el sudor de hombres (Anexo 20)

Los atributos más importantes para las mujeres en los gimnasios son (Anexo 13):

1. Atención personalizada
2. Instalaciones equipadas
3. Personal calificado.

La limpieza el atributo menos importante.

Los servicios complementarios con mayor valor para las mujeres son (en orden decreciente de relevancia) (anexo 21)

1. Snakbar
2. Venta de suplementos
3. Salón de belleza
4. Fisioterapeuta
5. Sauna
6. Nutricionista

La idea de un gimnasio exclusivo para mujeres es considerada muy atractiva para las mujeres de Managua con un 83% de aceptación un 12% de indiferencia y un 5% de poco atractivo.

El rango de precios con mayor porcentaje de disposición a pagar es el rango de 1 a 25 dólares con un 39% seguido por el rango de 50 dólares a más con un 31%.(anexo 22)

Entre las encuestadas el 72% prefieren que su instructor sea una mujer y el 28% prefieren que sea hombre.

En el momento de elegir un gimnasio el 51% de las mujeres es por contacto directo con el gimnasio, un 15% busca información en internet a través de Facebook o twitter, el 4 % a través de la web y un 30 % se basa en recomendaciones de amigos. El 5% revisa los periódicos y revistas. (Anexo 23).

## **Marketing estratégico**

El marketing estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados. El marketing estratégico contempla segmentación (agrupación de la población en grupos homogéneos), targeting (a que segmento se quiere enfocar) y el posicionamiento. Ellos cuales se presentan a continuación.

### **Segmentación**

Se hizo uso de la encuesta realizada para crear grupos homogéneos que tuvieran las siguientes características: Edad, profesión, preferencias en ejercicios físicos, disposición a pagar

**Groupbodies:** Corresponde a las mujeres jóvenes que prefieren hacer ejercicios en grupo. El rango de edad es entre los 20 y 30 años, en su mayoría estudiantes y asalariadas con disposición a pagar media-alta.

**Low-Cost:** Las mujeres para las cuales el precio es una variable relevante en la compra de servicios, en su mayoría asalariadas del quintil 3(3 de 5) que realizan ejercicios

**Value customers:** Mujeres que estarían dispuestas a pagar un precio alto por un buen servicio. Tienen entre 23 a 42 años de edad, viven en áreas residenciales al sur de la capital, en su mayoría asalariadas y amas de casa, con alto poder adquisitivo (quintil 1 y 2)

## Target

El cliente ideal para el plan son las mujeres entre los 22 - 40 años de edad, residentes en las zonas del sur de Managua, que viven o trabajan a no más de 10 minutos de distancia de los gimnasios (según IHRSA este tiempo es el aceptado por los usuarios)<sup>38</sup>. En su mayoría son mujeres trabajadoras y amas de casa, de altos ingresos. Estas mujeres confían en los resultados generados en un gimnasio y puede resultar difícil motivarse a sí mismas para las actividades de acondicionamiento físico en solitario (como correr, andar en bicicleta o hacer ejercicio por sí solo). Por ello, estas personas se benefician de actividades de acondicionamiento físico con los demás o cuando otros están a su alrededor.

## Posicionamiento

Posicionamiento es el acto de localizar la imagen y propuesta de valor de la compañía en la mente de los clientes en los segmentos objetivos de manera de ocupar una posición distintiva y valorada en relación a la competencia (Marcel Goic)

Posicionamiento del plan de negocios

“Descubra un gimnasio donde las mujeres se encuentran con sí mismas, hecho solo para ellas”.

## Declaración de la estrategia genérica

Según el análisis PEST el país se encuentra en un PIB creciente y una inflación estable. Sumado a esto, la industria de gimnasios en Nicaragua está en desarrollo, con tasas de crecimiento de un 12.75% anual y niveles de competencia bajos.

Basado en los resultados de las encuestas realizadas a mujeres en Managua, se encuentra que existe un mercado potencial al cual le interesa una oferta de gimnasios de calidad premium exclusivos para mujeres (83 % de aceptación) (ver anexo 24),.

La estrategia que tendrá el negocio será basada en **enfoque por diferenciación (nicho)**<sup>39</sup>, Según M. Porter “Bajo una estrategia de enfoque de nicho el negocio centrará su esfuerzo en un segmento particular del mercado, el cual aspira a convertirse en una marca bien conocida por ofrecer productos una experiencia de servicios para ese segmento.

---

<sup>38</sup> <http://www.ihrsa.org/research-faqs/>

<sup>39</sup> Modelo expuesto por Barney según el libro Administración Estratégica y Política de Negocios de Thomas L. Wheelen y J. David Hunger Pag. 106

La estrategia aprovechara los siguientes factores:

1. Sera el primer gimnasio Premium exclusivo para mujeres en Nicaragua, La importancia de esto reside en que no hay un competidor en la actualidad que este atacando al segmento objetivo (mujeres interesadas en un gimnasio solo para ellas dispuestas a pagar un precio mayor que el del mercado)
2. Sinergias entre los productos a ofrecer (snack-store y gimnasio)
3. Contempla la creación de 3 sedes al mismo tiempo la cual aprovechara economías de escala.

La estrategia aprovechará las economías de ámbito. Estas economías según Porter son generadas al hacer uso compartido de recursos con el fin de maximizar los beneficios. Un ejemplo de esto es Falabella Chile, la cual generó economías de ámbito al mezclar en un mismo espacio físico varias unidades de negocios (tiendas por departamento, viajes, banco), permitiendo a sus clientes interactuar con la mayoría de ellas en un solo punto<sup>40</sup>.

Esto se podrá hacer aprovechando en un mismo espacio físico para proponer unidades de negocios con sinergia en sus productos y que a la vez generen sinergias en la utilización de sus recursos teniendo como core la salud (*fitness center*).

La experiencia se basará en un servicio premium y en crear un complejo exclusivo para mujeres en el cual podrán hacer ejercicios y recrearse. Estas economías de ámbito se buscaran mediante la sinergia de unidades de negocios. Estas unidades de negocios serán el snack- bar y la venta de suplementos deportivos, las cuales según a la encuesta (ver anexo 20) fueron las que tuvieron mayores puntajes.

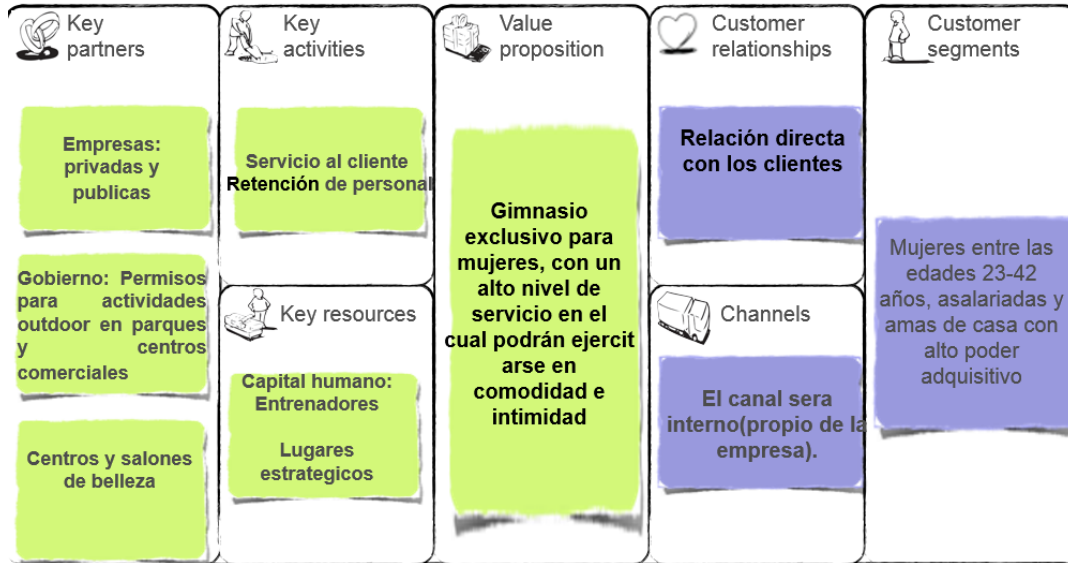
A continuación se presenta el modelo de negocio mediante el modelo CANVAS el cual resume en un gráfico los elementos que describen la propuesta de valor de una empresa, la infraestructura, los clientes y los recursos claves (ver ilustración # 10)

---

<sup>40</sup> <http://www.bcentral.cl/estudios/documentos-trabajo/pdf/dtbc93.pdf>



## Ilustración # 12 Modelo Canvas



Fuente: Elaboración propia

## PLAN DE MARKETING

### Objetivos de marketing

- Desarrollo de imagen de marca (centrarse en la publicidad, relaciones públicas y promociones)
- Incrementar la satisfacción y retención del cliente (producto, precio, personas)

### Propuesta de valor para el cliente

Una propuesta de valor es una promesa de valor para ser entregado y reconocido y la creencia de que el cliente que valore será apelada y experimentada. Entre estas propuestas se encuentran 3 variables cuando se analiza la propuesta de un producto a los clientes.

### Ilustración 13: Propuesta de valor cliente



### Proceso de decisión de compra

Un proceso de compra del cliente es la serie de pasos que los consumidores emplean cuando se trata de tomar decisiones sobre si seguir adelante con hacer una compra. Entender las que experimentan los consumidores es relevante, debido que permite proporcionar material de marketing pertinentes para llevarlos un paso más hacia la compra del servicio. Además el llevar un seguimiento del proceso de compra, permitirá al gimnasio poder ubicar el eslabón más débil del proceso y mejorarlo, lo que tendrá un efecto positivo en las ventas.

Un ejemplo de esto es si gran parte de los clientes potenciales llega hasta el proceso de formación de percepción y después de éste sale de la decisión de compra, lo más seguro es que se tenga que hacer una fuerte campaña promocional para tratar de cambiar la percepción del producto<sup>41</sup>(ver ilustración 12).

<sup>41</sup> Goic, Marcel. "Presentaciones de Marketing I" Magister en Gestión y Dirección de Empresas. Universidad de Chile, Año 2012

## Ilustración 14: Decisión de compra



Fuente: Elaboración propia según ppt del Profesor Marcel G. Marketing 1

Vale la pena recordar que lo que motiva a una persona a elegir un gimnasio u otro no suele ser el precio, sino aspectos que tienen que ver con la proximidad (bienestar), recomendaciones de socios (seguridad) o el ambiente (orgullo, bienestar o afecto). Pero no todas los individuos compran por los mismos motivos.

Por eso es tan importante que el personal comercial del club sepa averiguar al inicio del proceso de venta el móvil de compra de cada potencial cliente y sepa resaltar aspectos del club que representan una solución a medida para esa persona.

A diferencia de otros establecimientos de servicio donde la experiencia de compra termina al irse del local, en los gimnasios la experiencia de compra termina después del vencimiento de la membresía, es por eso que el comportamiento post-compra es fundamental para poder ofrecer un buen servicio, esto permitirá apoyar la estrategia de negocio (enfoque por diferenciación) garantizando la mejora continua de la experiencia en el servicio.

## Producto

### Colores de las Salas del Fitness center

Hay ciertas razones por las cuales la policía deciden tener coches blancos y negros, ¿por qué el Día de San Valentín se representa con el rojo, y por qué los ángeles son representados por el blanco. Como sabemos, estos colores pueden cambiar nuestras emociones y percepciones acerca de cómo nos sentimos acerca de ciertas cosas<sup>42</sup>.

Durante siglos, diferentes colores se han utilizado como un catalizador para afectar a los estados de ánimo y comportamientos. Hoy en día se usa ciertos principios de la psicología del color para persuadir cambios en las emociones y las percepciones de nuestras características gimnasios.

La elección de los colores en los gimnasios no debería de ser aleatoria. En base a esto se muestra una ilustración de los colores y su influencia psicológica en las personas.

#### Ilustración 15: Colores de zonas



Fuente: Elaboración propia

<sup>42</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Color\\_psychology](http://en.wikipedia.org/wiki/Color_psychology)

## **Apariencia funcional**

### **Zonas de ejercicios**

El gimnasio contendrá varias zonas especializadas según las necesidades o tendencias futuras del mercado. Estas zonas cambiarán sus diseños adaptándose a futuras tendencias en entrenamiento físico enfocado en mujeres. Un ejemplo de estas tendencias es la zona funcional la cual está basada en la nueva tendencia de entrenamiento funcional. Entre las zonas propuestas en el plan se encuentran las siguientes:

**Zona de fuerza:** Esta zona contendrá máquinas con pesas enfocadas en el ejercicio intensivo y generado de masa muscular tonificada. Las máquinas en estas zonas serán en su mayoría para la parte baja y media del cuerpo femenino (abdomen, piernas, glúteos)

**Zona Pilates-Yoga:** Este sistema de basa en una serie de ejercicios pensados para flexibilizar y tonificar los músculos, centrándose en la parte baja de la espalda y de las nalgas para fortalecer la columna vertebral, con el fin de conseguir una correcta postura corporal.

Cada ejercicio se repite entre 5 y 10 veces, con movimientos cortos y controlados, que ayuda a fortalecer y estirar los músculos sin engrandecerlos en masa.

La finalidad del método es conseguir fuerza abdominal, mejorar la flexibilidad y un control total del cuerpo (De hecho su creador Joseph Pilates lo llamo " el arte del control o Contrología ", porque cada movimiento es calculado y específicamente pensado para reducir el riesgo de lesiones y garantizar la eficacia de los ejercicios.

**Zona Funcional:** Las zonas de entrenamiento funcional le dan el espacio para moverse. Equipados con los últimos equipos de entrenamiento deportivo, de rodillos de espuma y bolas de medicina a los pesos, esta área está diseñada para ayudar a construir la fuerza que necesitas para jugar un deporte o manejar las actividades vigorosas que la vida diaria puede traer.

**Zona Snackstore:** Proveerá alimentos necesarios para la recuperación muscular e hidratación. Los productos serán altos en proteínas (pavo, pollo, vacuno) y con bebidas aceleradoras del metabolismo (frutos rojos). Además se venderán productos de suplementación y pre-entrenamiento (proteínas, quemadores de grasa).

## Ilustración 14: Snack-Store



Fuente: Elaboración propia

### Zona de guardería

Los hijos de los clientes podrán hacer uso gratis de la zona de guardería. Permitiéndoles entrenar y pasarla bien sin mayores preocupaciones. Destacan los juegos, juguetes, películas, actividades de temporada, colorantes y la oportunidad de jugar con nuevos amigos.

Los trabajadores se encargarán de supervisar de cerca a los niños en todo momento. Todos los asistentes especialmente entrenados estarán certificados en RCP y Primeros Auxilios y deben pasar una verificación de antecedentes antes de ser contratados. Todo esto se hará mientras los clientes se ejercitan

### PROGRAMAS ESPECIALES

Grupos dirigidos a atacar ideas o pensamientos femeninos y explotarlos como oportunidades de ejercicios. Entre ellos están:

- ✚ Temporada de baño: En el cual el foco sea la motivación de ejercicios para la preparación del verano
- ✚ Resolución del año nuevo: Entrenamiento para las mujeres que se propusieron perder peso antes de que acabe el año. El foco de esto es aumentar la demanda en las épocas en la cuales tiende a bajar (ver inciso ciclo de venta).

### Servicio-THE ANGELS

Para tratar de generar esta experiencia única, es fundamental crear en los clientes un “Sentido de pertenencia”, según Mindi Chamal en su escrito “A sense of

belonging can reap rewards”<sup>43</sup> El estudio ICM muestra que a las personas les gusta ser considerada en la toma de decisiones o poseer una muestra que son parte de algo (tener una membership card y que sus opiniones sean relevantes) para la empresa la cual son consumidores. La pertenencia genera en las personas un sentimiento de integración y eleva la motivación. Starbucks fueron los primeros cafés en crear espacios en los cuales los consumidores se sentían en comodidad y tranquilidad en los cuales podían pasar el tiempo que quisiesen ,esto género en ellos un gran sentido de pertenencia lo cual apoya a la experiencia ofrecida en su producto.

Con el fin de garantizar esta pertenencia de los clientes y que a la vez potencialice la experiencia en el servicio, se implementara un sistema de captación de ideas de clientes llamado “**THE ANGELS**”. Este sistema estará basado usando la misma lógica del algoritmo usado por GOOGLE<sup>44</sup> el cual se basa en la recopilación de búsquedas globales las cuales son utilizadas para dar prioridad a las páginas más visitadas y ponerlas en el top de respuestas.(ver ilustración 17)

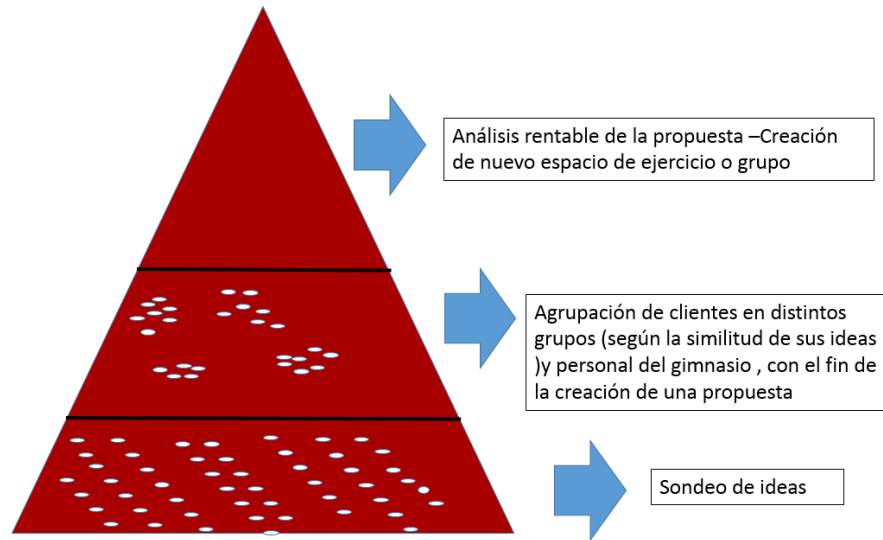
1. Fitness Center creara un equipo de entrenadores los cuales por medio de una herramienta de software, realizara un sondeo una vez al mes sobre las nuevas ideas o posibles cambios en tendencias que más les llame la atención a loss clientes.
2. Una vez tomada las ideas de los clientes, se crearan grupos de clientes que hayan tenido las mismas ideas y con ayuda de los entrenadores se harán propuestas de nuevas modos o grupos de ejercicios
3. Se analizará la rentabilidad de la idea en la alta dirección, con el fin de crear grupos de entrenamiento enfocado a ella (la creación de estos grupos de ejercicios se hará cada 4 meses).Además si una idea o propuesta se está volviendo muy relevante para los clientes, se implementará como un nuevo producto en el gimnasio.

---

<sup>43</sup> <http://www.marketingweek.co.uk/trends/a-sense-of-belonging-can-reap-rewards/4008771.article>

<sup>44</sup> <http://www.redalyc.org/pdf/973/97312500004.pdf>

## Ilustración 17: Pirámide Servicio



Fuente: Elaboración Propia

Para evitar la baja de la motivación de las mujeres que aportaron ideas pero no se llegaron a concretar, se hará una base de datos que mantendrá las opiniones por un año y a las que participen en esta lluvia digital de ideas se les ofrecerán regalos.

### EVENTOS SOCIALES

Eventos gratuitos o especiales de cobro fuera del Fitness Center. Eventos fuera de las instalaciones, eventos dirigidos a la comunidad aumentará su presencia en el mercado y obtener su gimnasio en la mente de las personas.

Bridal Boot Camp en un parque local: El evento podría ser gratuito o costar un precio nominal, pero el gimnasio podría promover a través de los medios sociales, como una manera para las futuras novias de ponerse en forma antes de su gran día.

Pre-preparación para triatlones: El gimnasio también hará eventos grupales en función de los acontecimientos locales, como ofrecer grupos de corredores y entrenamiento para prepararse para una carrera anual en su ciudad

### EL VALOR DE LA MARCA

Una marca es una idea única, percibida en las mentes y los corazones de los consumidores, de manera coherente entregada por la experiencia, la creación de



un vínculo, el poder y los beneficios, más allá de lo que el producto en sí podría lograr.

Una manera de crear marca es la adopción de una promesa. Esta promesa generará credibilidad a lo largo del tiempo, la cual es uno de los sustentos en el poder de las marca en el mercado

Para tener una marca de éxito, es necesario conectarse con los consumidores en base a una GRAN IDEA para su marca y luego alinear los 5 conectores detrás de esa gran idea. Heavens Fitness Center asegurara de que la promesa de la marca conecte con las necesidades de los consumidores. Para esto se harán tácticas para apoyar la idea de una promesa (es una estrategia parecida a la que utiliza Kellogg en sus cereales, la cual promete un beneficio a los 14 días de consumir sus productos) .Todo esto se hará mediante un programa y control de actividades intensivo (Ver ilustracion18)

**Ilustración 18: Promesa de marca**



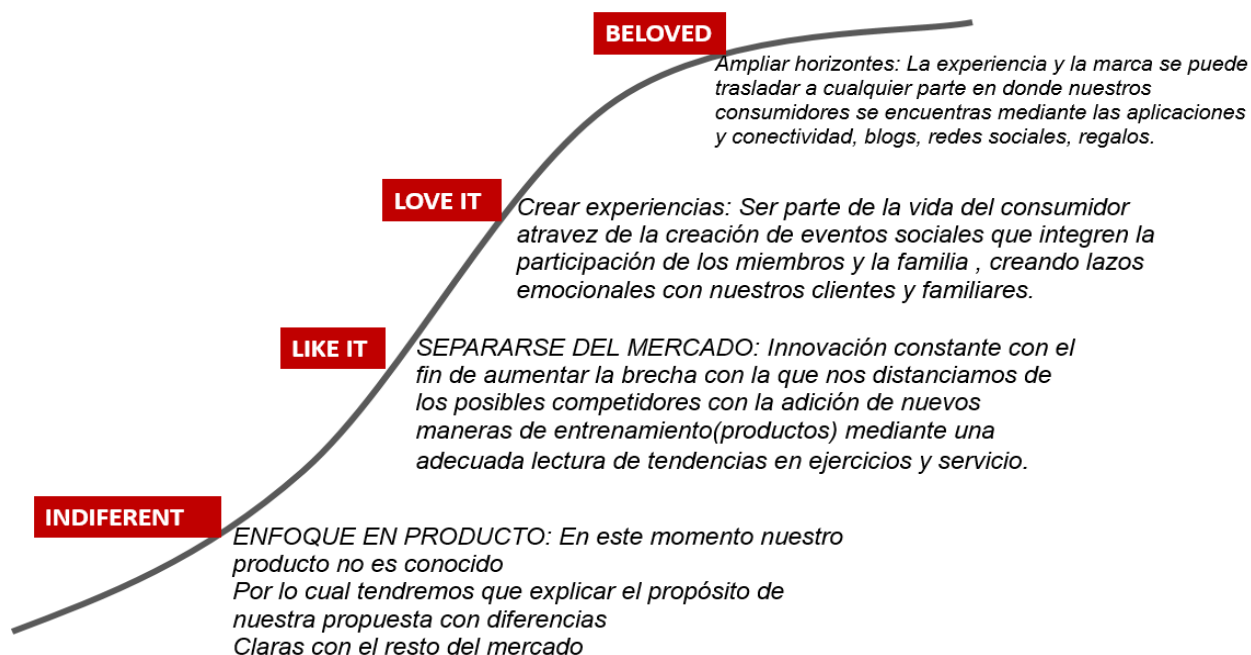
**LAS 5 FUENTES DE CONECTIVIDAD**



Fuente: Elaboración propia

Una vez elaborada la marca se tendrá que dar seguimiento y mejoras para poder llegar a tener un mayor reconocimiento de marca y liderazgo en la misma. Para esto se deberá de seguir esta línea de procesos siguiendo la curva de empoderamiento de marca.

## Ilustración 19: Generación de marca



Fuente: Elaboración Propia (Curva De Marca)

## Precio

### Fundamento

El desarrollo de productos que no solo agregan valor, sino también aumentan la rentabilidad es el objetivo de la prácticamente todos los mercados de nicho.

Los nichos de mercado tienen algunas características importantes que hacen que sus precios se comportan de manera diferente que en los mercados más grandes. Por definición, los nichos de mercado son relativamente pequeños mercados. Estos clientes aunque representan un número pequeño en relación al mercado<sup>45</sup>, pueden estar dispuestos a pagar por encima, y a veces muy por encima de los precios medios de mercado siempre y cuando tengan una oferta de valor atractiva. Este es un fenómeno en la economía llamado "demanda inelástica." Demanda inelástica significa que las personas que compran el producto no son muy sensibles al precio, o que van a comprar la misma cantidad de producto incluso aunque haya un aumento en los precios. Un ejemplo de esto se puede ver en las industrias de los quesos, el cual hay un grupo de personas el 2% que estaría dispuesto a pagar un precio 8 veces mayor siempre y cuando tenga una propuesta

<sup>45</sup> <http://ag.arizona.edu/arec/wemc/nichemarkets/04pricingandstrategies.pdf>

de valor, para este nicho se creó el queso Roquefort el cual solo puede ser creado en Roquefort-sur-Soulzon en Francia.

En Managua existe un nicho de mercado no atacado el cuales son las mujeres las cuales quieren un gimnasio solo para mujeres con calidad premium y están dispuestas a pagar un precio mayor que el del mercado (el cual es de USD \$50) . Este segmento no está siendo atacado por ningún competidor actualmente

### **Estrategia premium o prestigios pricing**

Premium Pricing (también llamado de precios de la imagen o el prestigio de precios) es la práctica de mantener el precio de un producto o servicio artificialmente alto con el fin de alentar a las percepciones favorables entre compradores, basadas exclusivamente en el precio.<sup>46</sup>En la práctica se pretende explotar la tendencia para que los compradores asuman que los artículos costosos gozan de una reputación excepcional o representan una excepcional calidad y distinción

Lujo tiene una asociación psicológica con un precio especial. La implicación para el marketing es que los consumidores están dispuestos a pagar más por ciertos productos y no para otros. Para el vendedor, significa crear un valor de marca o el valor para el que el consumidor está dispuesto a pagar extra

Es una estrategia que se puede utilizar con eficacia cuando hay algo único sobre el producto o cuando el producto es primero en el mercado y la empresa tiene una clara ventaja competitiva. Precio Premium es una estrategia para las empresas entrar en el mercado con un nuevo producto y con la esperanza de maximizar los ingresos durante las primeras etapas del ciclo de vida del producto.

El precio promedio de los gimnasios premium un está entre los USD \$ 60 Este gimnasio será el mejor equipado a nivel nacional, además poseerá una atención personalizada. El precio con el cual abrirá será de USD \$80

### **Promoción**

#### **Promociones Horario especiales**

Con el fin de aplanar la demanda se realizarán promociones de precios o 2 x 1, a las personas que ingresan al gimnasio en las horas con mayor disposición de capacidad (menor peak). Estas horas son entre las 9 y las 2 de la tarde.

Promociones para familia: El uso familiar del gimnasio incrementa la empatía hacia los mismos

---

<sup>46</sup> Gittings, Christopher (2002). The Advertising Handbook. New York: Routledge

## 5 pases Gratis

Muchos gimnasios cobran el día de ejercicio para visitas ocasionales por primera vez y no ofrecen pases gratuitos. Esta es una gran manera de perder miembros potenciales y los dejan con una impresión negativa duradera.

La mayoría de la gente quiere probar antes de comprar y no hay excepción cuando se trata de los gimnasios los miembros potenciales quieren pasar unos días probando el equipo, conocer algunos de los funcionarios y los miembros y conseguir una buena sensación para el centro antes de comprometerse a firmar para arriba.

Cuando alguien hace una investigación en su gimnasio ofreceremos 5 visitas gratis para probar las instalaciones. No hay obligación de registrarse y son libres de utilizar el gimnasio, clases de Fitness en grupo, spinning, yoga, etc. Tratarlos como un miembro valioso desde el día 1 y exceder sus expectativas con un gran servicio al cliente.

Cuando se haga la entrega de los 5 pases, se hará un registro del nombre de la persona, dirección de correo electrónico y número de teléfono. Registrarlos como un miembro de juicio en su sistema, tome su foto y darles una tarjeta de membresía con 5 visitas gratuitas cargados en la tarjeta. Esto aumentara la base de datos de los potenciales clientes, permitiendo la creación de campañas de marketing más efectivas (segmentadas)(ver anexo 25).

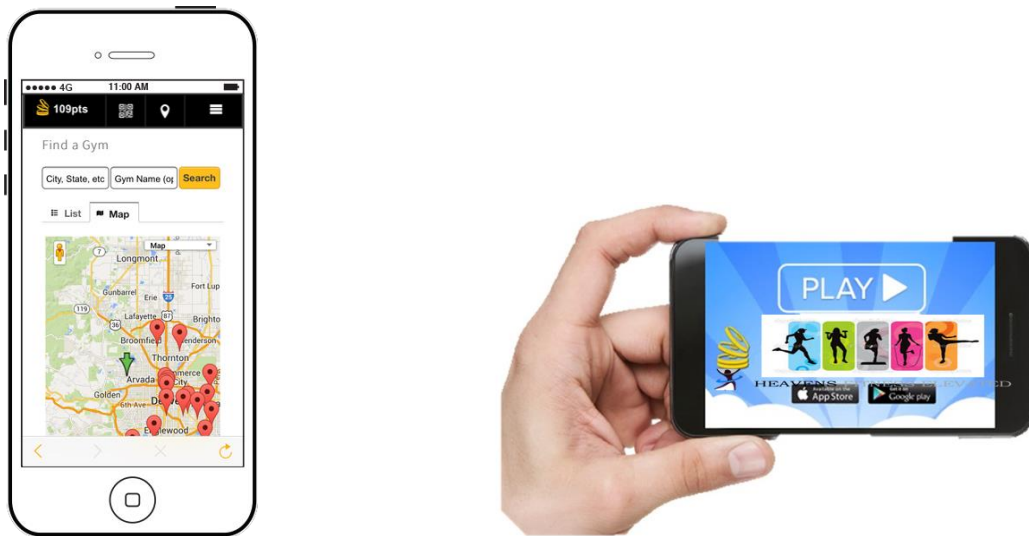
## Plaza virtual (aplicación) Heavens Points

La tecnología está cambiando la cara de muchas industrias y el Fitness no es la excepción. Hoy en día, hay un sin número de aplicaciones que ayudan a la gente con sus metas de salud, ya sea dejar de fumar, perder peso. Hay aplicaciones para contar calorías, seguimiento de la frecuencia de hacer.

La aplicación **Heavens Points** permite a los usuarios intercambiar "regalos promocionales camisas llaveros y días de clases " en dependencias de las calorías quemadas acumuladas en un periodo de 2 meses. Estas calorías serán contadas tanto fuera como dentro del gimnasio, lo que apoya el pensamiento de que un Heavens Fitness Center está contigo en donde sea y cuando sea, con la cultura de la importancia del ejercicio.

A largo plazo se podrá usar esta aplicación para la atracción de nuevos clientes través de este mismo formato con la variación de días de cortesía a familiares y amigas de clientes que logren una meta calórica, determinada por el negocio. El programa **Heavens Points** permitirá al negocio utilizar las nuevas tecnologías para atraer a nuevos clientes y nuevos ingresos a las instalaciones

## Ilustración 20: Promos y aplicación fotos ejemplo



## Continuación Ilustración 20: Promos y aplicación fotos ejemplo

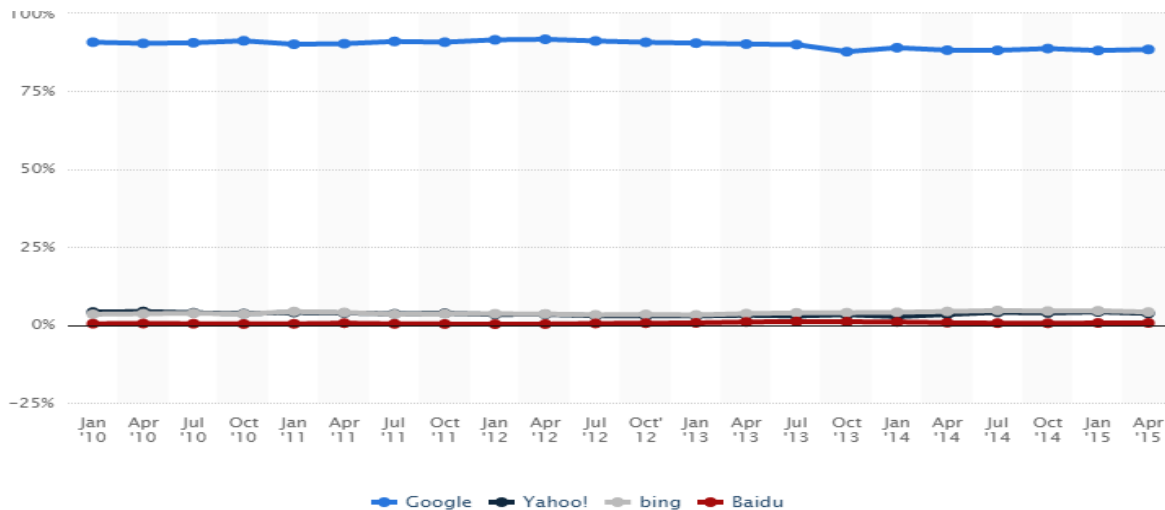


Fuente: Elaboración propia

## PUBLICIDAD

### Internet y redes sociales

Lo primero que se debe entender es cómo la mayoría de la gente usa la web. Si bien hay algunas personas que usan sus dispositivos para comprar, la mayoría de la gente utiliza el Internet como una herramienta para recopilar información. Ellos pueden usar esa información para tomar una decisión de compra pero primero van a reunir la información necesaria. Entre ellas google es el más utilizado con un 88.21%, seguido por yahoo con un 2.65%.<sup>47</sup>



Fuente: Reporte global de búsquedas 2015, Centro estadístico STATISTA

Así que es lógico pensar que a medida que un número creciente de personas recurren a sus computadoras para fines de investigación, las empresas que están listos y esperando para proporcionar esa información pueden ganar más de los que no cumplen con esta necesidad.

### Targeting Regional:

Google, Yahoo y Facebook: hace un tiempo Google introdujo un sistema que permite a los anunciantes solo apuntar a determinados mercados, el cual se llama targeting regional<sup>48</sup>. En otras palabras, un club de salud que solo quiere promover a personas interesadas en la pérdida de peso, digamos, solo en la capital, pueden pujar por la palabra clave frase "peso pérdida", y solo aparecerán sus anuncios en la zona elegida.

En el ejemplo anterior, Heavens Fitness Center podrá aprovechar el tráfico web altamente orientados a Managua por un costo menor el cual incurriría si elige hacerlo nacional o internacionalmente.

<sup>47</sup> <http://www.statista.com/statistics/216573/worldwide-market-share-of-search-engines/>

<sup>48</sup> <https://support.google.com/adwords/answer/1722043?hl=en>

## Guerrilla Marketing

Este estilo de la publicidad alternativa se basa en gran medida de la estrategia de marketing no convencional, de alta energía y la imaginación. Guerrilla Marketing es acerca de tomar el consumidor por sorpresa, hacer una impresión indeleble y crear grandes cantidades de buzz social<sup>49</sup>. El marketing de guerrilla se dice para hacer una impresión mucho más valioso con los consumidores en comparación con las formas más tradicionales de publicidad y marketing. Según Mercadofitness “Recientes estudios de Neuromarketing, que analizan el comportamiento del cerebro en el proceso de compra, han descubierto que la atención de los consumidores no se capta con argumentos racionales, sino a través de imágenes que emocionen”. Se colocara postes en lugares visibles y regalaran pajillas a restaurantes saludables (ver ilustración 21).

Esta estrategia se utilizara mediante asociación con negocios que tengan sinergia con el plan propuesto, así como:

1. Restaurantes vegetarianos, veganos o que promuevan la salud.
2. Parques públicos y privados.
3. Eventos especiales como maratones, triatlones.

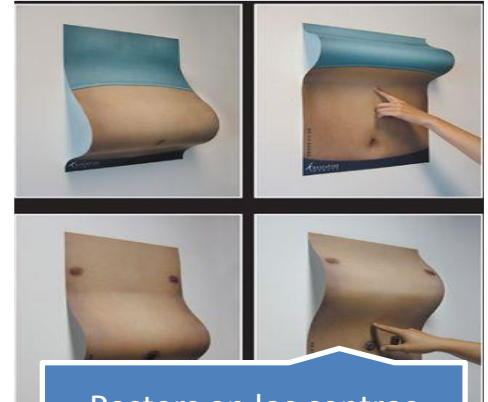
### Ilustración 21: Ejemplos guerrilla marketing



Pajillas en los restaurantes y empresas asociadas



Bolsas en la compra de productos en Snack Store



Posters en los centros comerciales.

## Plaza

La cercanía de las instalaciones con clientes es uno de los factores más importantes señalados en las encuestas. Es por eso que Heavens Fitness Center estará ubicado cerca de los domicilios y trabajos del segmento objetivo, a no más

<sup>49</sup> <http://www.mercadofitness.com/blog/expertos/estrategias-de-marketing-que-funcionan/>

de 12 min en vehículo. Según los estratos sociales en la zona sur de la capital lo cual será detallado en el Plan de operaciones.

Además se harán alianzas con colegios y universidades que se encuentre en la zona sur de la capital a los cuales visitara una fuerza de venta del gimnasio para atraer a clientes jóvenes

Los puntos de venta serán solamente dentro de las instalaciones y por medio de la página web. No se usarán otros canales debido a que parte del proceso de compra de los clientes esta la interacción con las cualidades del gimnasio. La página web facilitará la compra del servicio a clientes antiguos.

**Tabla 1: Presupuesto de Marketing**

<b>Marketing</b>	<b>presupuestó</b>
Sesión de fotos	1050
Impresión de Flyers	\$1,000
Anuncio en periódicos	\$500
Correos masivos	\$0
Inauguración Evento	\$3,500
<b>Marketing Digital</b>	
Website	\$2,000
Facebook	\$0
Twiter	\$0
Aplicación Móvil	\$3,500
<b>Maketing de guerrilla</b>	
Vasos	\$1,200
camiseta	\$1,200
bolsas	\$320
Pinturas en parques	\$1,200
<b>TOTAL</b>	<b>\$16,420</b>

Fuente: Elaboración propia (ver cotización en anexo # 26)

### **Demanda potencial**

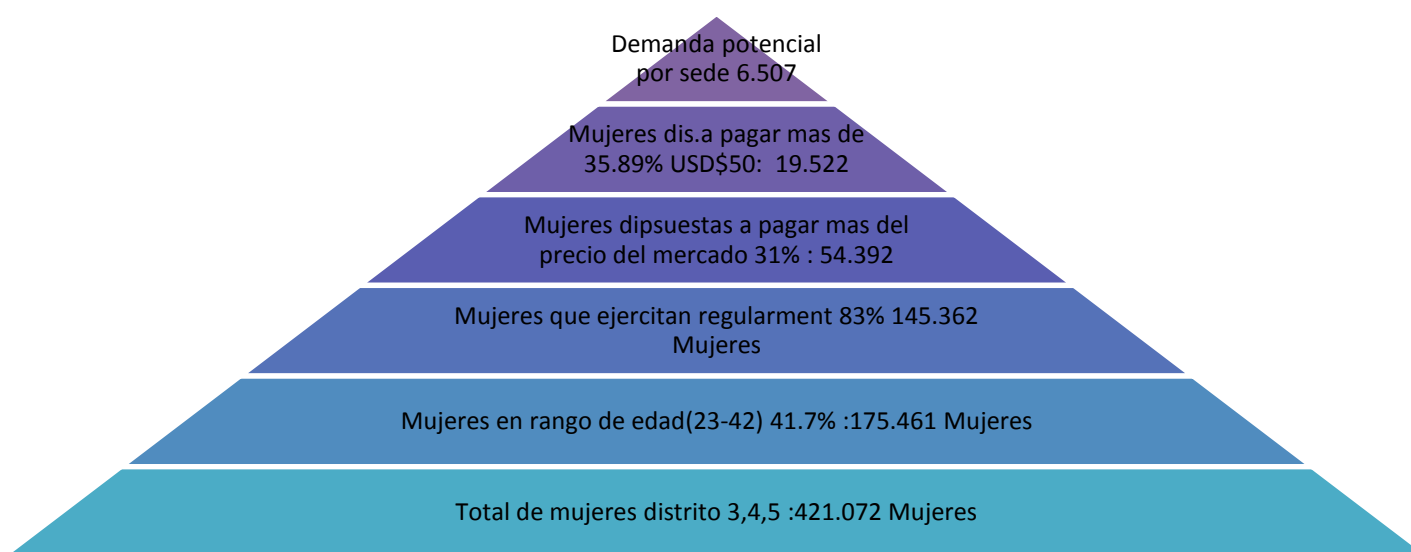
La demanda potencial es la máxima demanda posible que se podría dar el servicio en el mercado determinado. El hallar la demanda potencial, tiene como objetivo principal el ayudar a pronosticar o determinar cuál será la demanda o nivel de ventas de del plan de negocio. Pasos para la determinación de la demanda potencial.

Pasos para el cálculo de demanda potencial



1. Como primera instancia se eligieron los distritos en los cuales se encuentran los grupos de personas con mayor poder adquisitivo (acaudaladas), luego se determinó la cantidad total de mujeres que viven en los distritos 3,4 y 5 de la capital, el cual es de 420.072 mujeres. (ver anexo 27).
2. Según estadísticas del gobierno de Nicaragua, el 41.7 % de las mujeres están en el rango de edades del segmento objetivo el cual es de 23-42 años de edad (ver Anexo 28). Este porcentaje se multiplico por el número total de mujeres en los distritos 3, 4 y 5 con el fin de conocer la cantidad de mujeres que se encuentran en el rango etario del segmento elegido, obteniéndose un total de 175,461 mujeres. ( Se hizo el supuesto que este porcentaje era igual en todos los municipios )
3. Del 100 % de las encuestadas del segmento objetivo (rango de 23 a 42 años), el 83% están interesadas en la salud y el ejercicio. Esto deja un total de 145,632.
4. Según la encuesta, el 31% de las mujeres del segmento objetivo estaría dispuesta a pagar por el servicio (ver Anexo 23). Este porcentaje se multiplicó por la cantidad de mujeres en el rango de edad del segmento objetivo. El cual nos da una cantidad de 54.392 mujeres de 23 a 42 años dispuestas a pagar por el servicio
5. Del total de mujeres dispuestas a pagar por el servicio, un 35,89% estaría dispuesta a pagar más de USD\$50. Ello deja un total de 19. 522 mujeres entre en los distritos 3,4,5 entre los rangos de edad de 23-42 años a las que les parece atractiva la idea y estarían dispuestas a pagar arriba del precio existente del mercado.
6. Debido a que el plan de negocios abarca la puesta en marcha de 3 sedes simultáneas, se dividirá la demanda potencial encontrada en el punto anterior entre 3, dejando un total de 6507 por sede.

### Ilustración 22 # demanda potencial



Fuente: Elaboración propia

Cabe mencionar que en Managua no existe una oferta de gimnasios solo para mujeres premium, por ende, esta demanda potencial no está siendo atacada por ningún competidor.

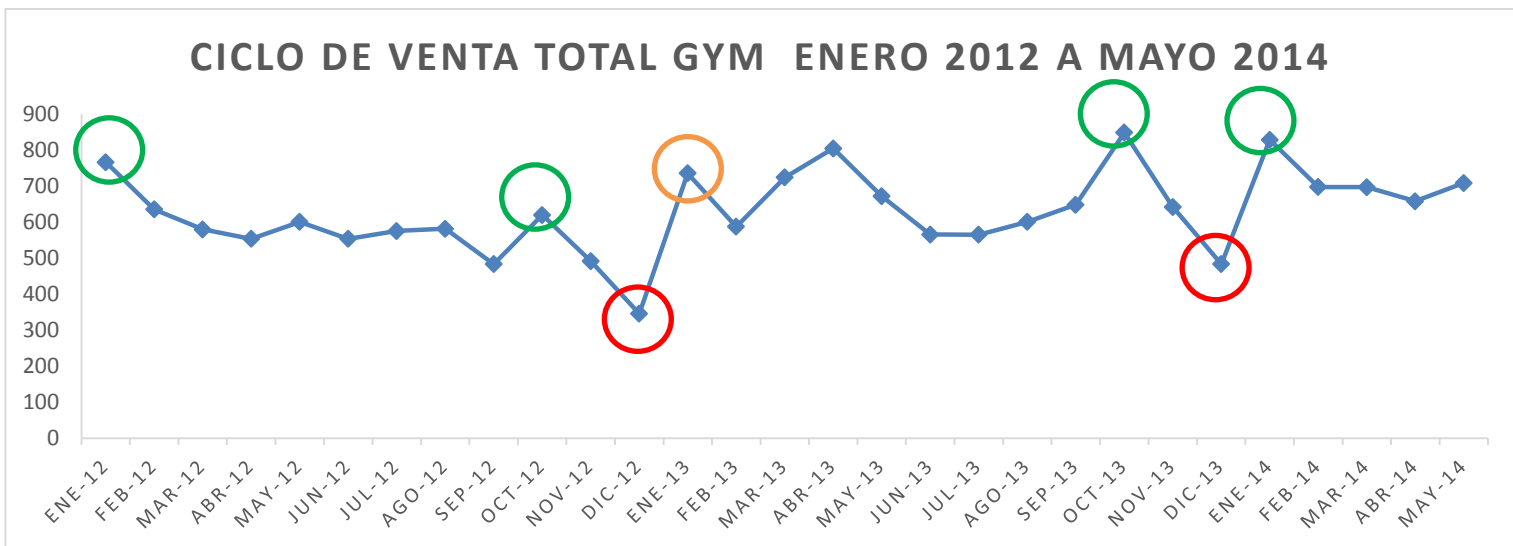
Al no tener un registro de ventas por ser un negocio nuevo, se utilizará la base de datos de las ventas del gimnasio más grande de Managua Total Gym. Esta base de datos contiene las ventas de sus 2 sedes. Se tomará la primera sede la cual es la más antigua para poder medir los ciclos de demanda de productos en el año, con el fin determinar en qué meses del año ocurren los peaks altos y bajos. Se utilizará la segunda sede la cual lleva 1 año desde su apertura para poder estimar la proyección de las ventas en el plan de negocios

**Ciclo de venta anual:**

Se tomaron las ventas en cantidad de membresías de los últimos 29 meses. Las ventas se dividieron por el costo de membresía promedio con el fin de obtener las ventas en términos de membresía.

$$\text{Numero de Membresias Mensuales} = \frac{\text{Ventas mensuales}}{\text{Promedio de costo de Membresia}}$$

Según las ventas del Total Gym los meses de mayor demanda en los gimnasios son enero y octubre. Esto se debe a que en diciembre la mayoría de las personas tienden a subir de peso y como consecuencia en enero entran a los gimnasios para tratar de recuperar su forma y condición física. Los meses de noviembre y diciembre son los meses con menor afluencia de clientes, esto es debido a que muchas personas viajan o se distraen por motivos de fiestas y suelen dejar de asistir al gimnasio. (ver ilustración 23).



Fuente: Elaboración Propia. Base de datos Gimnasio Total Gym

## Proyección de las ventas

Para realizar la estimación de las ventas se realizaron los siguientes escenarios:

✚ Escenario 1: Crecimiento de la industria del Fitness en Latinoamérica.

Respecto al crecimiento de la industria, conforme a lo indicado por America Economía “de acuerdo a un estudio de Mercado Fitness, en 2008 las diez compañías líderes en la región habían recibido ingresos por US\$370 millones, mientras que en 2011 las ventas fueron por US\$647,8 millones y se prevé que para el cierre de este 2012 se incrementarán, aproximadamente, en 34,4%”<sup>50</sup>

✚ Escenario 2: Crecimiento de las ventas del gimnasio más grande Premium de Managua Total Gym

La proyección de las ventas se calculó mediante el crecimiento en ventas que tuvo el gimnasio total Gym en los últimos 3 años, la cual permite representar el posible crecimiento de las ventas del plan de negocios. El resultado del cálculo muestra un crecimiento anual de 12.75%.

$$\begin{aligned} \text{Aumento de ventas anuales} &= \left( \frac{\text{Cantidad de Membresías 2012}}{\text{Cantidad de Membresías 2011}} - 1 \right) * 100 \\ &= \left( \left( \frac{6791}{6226} \right) - 1 \right) * 100: 9,07\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Aumento de ventas anuales} &= \left( \frac{\text{Cantidad de Membresías 2013}}{\text{Cantidad de Membresías 2012}} - 1 \right) * 100 = \left( \frac{7881}{6791} - 1 \right) * 100 \\ &= 16.05\% \end{aligned}$$

### Crecimiento ventas 2011 al 2013

$$= \left( \frac{(\text{Crecimiento 2011 y 2012}) + (\text{crecimiento 2012 y 2013})}{2} \right) = \frac{9,07\% + 16.05\%}{2} = 12,75\%$$

### Crecimiento ventas 2011 al 2013

$$= \left( \frac{\text{Crecimiento NIC} + \text{Crecimiento A.L.}}{2} \right) = \frac{34.4\% + 12.75\%}{2} = 12.75\%$$

Al no haber información sobre el crecimiento de la industria de gimnasios en Nicaragua y por efectos de no sobreestimar el crecimiento de la misma se tomara el escenario de crecimiento con cifras más bajas el cual es el escenario #2 con un

<sup>50</sup> <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/industria-del-fitness-en-america-latina-movio-us5600m-en-2011>

12.75%, a la vez se hará el supuesto que este es el crecimiento de la industria en Nicaragua

### Ventas primer año

Para poder conocer el detalle de las ventas en la puesta en marcha del plan, se hizo uso de la base de datos del total gym, con el fin de analizar el crecimiento de las ventas y hacer una extrapolación de datos con el plan de negocios.

La cantidad de membresías vendidas por Total Gym el primer año fueron las siguientes

**Tabla # 2 Membresías mensuales primer año Total Gym**

	mar-11	abr-11	may-11	jun-11	jul-11	ago-11	sep-11	oct-11	nov-11	dic-11	ene-12	feb-12
Numero de Membresías	91	463	667	561	492	576	543	638	546	572	718	667

Fuente: Elaboración propia

Si la capacidad del Total Gym según Gema Valle Ex gerente del Total Gym es de 700 clientes al mes, se puede observar que al tercer mes de operación el gimnasio ya estaba trabajando a capacidad máxima.

Extrapolando mes a mes la capacidad del Total Gym en conjunto con la cantidad de membresías vendidas los primeros años y la capacidad propuesta del gimnasio la cual será de 1300 membresías al mes (esto se explica en el plan de operaciones acápite de capacidad) se espera que el crecimiento en las ventas en el primer año sea el siguiente.

**Tabla # 3 Membresías mensuales primer año del plan de negocio**

	mar-11	abr-11	may-11	jun-11	jul-11	ago-11	sep-11	oct-11	nov-11	dic-11	ene-12	feb-12	
Numero de Membresías	169	859	1239	104	2	913	1070	1008	5	1014	3	1333	1239

Fuente: Elaboración propia

## PLAN DE OPERACIONES

El plan operativo se describe las necesidades físicas de las operaciones del plan de negocio e incluye información sobre la dotación de personal, sistemas y procesos, equipos, instalaciones y localización física de las instalaciones. La planificación operativa es la conversión de los objetivos estratégicos en la ejecución administrada. Se trata específicamente de las operaciones internas y los recursos necesarios para producir el producto o servicio de su empresa.

## CADENA DE VALOR

La cadena de valor de la organización representa la secuencia de actividades necesaria para crear un producto o servicio, producir o entregar, comercializar y vender a los clientes, distribuir o proporcionar a los clientes al tiempo que garantiza el servicio post-venta.

Al disgregar los procesos que generan valor para la empresa, se podrá investigar a fondo cada uno de ellos para poder así identificar las posibles fuentes de ventajas competitivas. (Ver Anexo 29).

## Localización

### Método cualitativo por puntos

Este método consiste en definir los factores determinantes de una localización, para asignarles “valores ponderados de peso relativo”, de acuerdo con la importancia que se les atribuye. El peso relativo, sobre la base de una suma igual a uno, depende fuertemente del criterio y experiencia del evaluador<sup>51</sup>. (Evaluación hecha por el autor

Al comprar dos o más localizaciones opcionales, se procede a asignar una calificación a cada factor en una localización de acuerdo a una escala predeterminada como por ejemplo de cero a diez. La suma de las calificaciones ponderadas permitirá seleccionar la localización que acumule el mayor puntaje.

Se tomaron los distritos números 1 al 7 de Managua para poder realizar el cuadro comparativo. (ver Anexo 27). Los factores considerados para este análisis se describen a continuación:

**Cercanía del mercado:** Según IHRSA “en los mercados suburbanos, en el que el automóvil es el principal medio de desplazamientos a un club, la zona comercial principal de los clubes en los mercados competitivos se extiende no más de 10 a 12 minutos el tiempo de viaje desde el club, que se traduce en no más de cinco kilómetros del sitio del club”.<sup>52</sup>

**Concentración poblacional:** Cantidad de personas que circulan, trabajan o viven en las zonas.

**Disponibilidad de mano de obra:** La mano de obra en la capital en su mayoría no posee certificaciones. La ponderación fue basada en su disponibilidad, calidad, costo, cercanía

---

<sup>51</sup> Evaluación hecha por el autor del plan de negocios, el cual tiene un post-grado en planificación de proyectos

<sup>52</sup> <http://www.ihrsa.org/research-faqs/>

**Disponibilidad de agua y energía:** En Managua hay ciertas zonas en las cuales sufren de apagones de luz y cortes de agua diarios. Para el negocio es fundamental contar con los servicios básicos con el menor índice de interrupción posible.

**Disponibilidad de terreno:** Cantidad, calidad y accesibilidad a terreno para construcción, expansión y espacio óptimo para uso de los clientes en el área de parqueo.

**Seguridad:** Cantidad de crímenes en el distrito.

En base a estos factores se eligieron los distritos I, III, IV y V como óptimos para el establecimiento de las sedes. A continuación se muestra el cuadro con las ponderaciones.

Los lugares específicos de la localización de las sedes y sus características se muestran en el anexo 30 al 34.

**Tabla 4: Ponderación distritos**

Concepto	PESO	Distritos													
		1	Peso 1	2	Peso 2	3	Peso 3	4	Peso 4	5	Peso 5	6	Peso 6	7	Peso 7
Cercanía del mercado	0.28	8	2.24	5	1.4	9	2.52	7	1.96	9	2.52	3	0.84	4	1.12
concentracion Poblacional	0.12	8	2.24	7	1.96	6	1.68	7	1.96	9	2.52	3	0.84	2	0.56
Disponibilidad de Mano de obra	0.15	7	1.96	7	1.96	7	1.96	7	1.96	4	1.12	2	0.56	2	0.56
Disponibilidad Agua y Energía	0.1	9	2.52	7	1.96	8	2.24	7	1.96	7	1.96	6	1.68	3	0.84
Disponibilidad de Terreno	0.15	7	1.96	4	1.12	8	2.24	7	1.96	8	2.24	7	1.96	4	1.12
Seguridad	0.2	8	2.24	6	1.68	6	1.68	5	1.4	7	1.96	4	1.12	3	0.84
	TOTAL		13.16		10.08		12.32		11.2		12.32		7		5.04

Fuente: Elaboración propia según estadística del <http://www.manfut.org/>

## Planificación de instalaciones

La planificación de instalaciones tiene una serie de elementos a considerar, como son el tamaño, capacidad, requerimientos de equipos, lay-out y requerimientos de personal.

### Tamaño

La asignación de espacio adecuado es importante para asegurar la cantidad requerida de equipos en las instalaciones, asegurando un tránsito adecuado entre zonas.

El espacio debe de permitir la facilidad de movimiento entre los racks, bancas y gradas. A continuación se presentan cifras generales del tamaño promedio de los

espacios entre máquinas según zonas de ejercicios. Estas cifras fueron tomadas de un estudio inglés de 2008, hecho por SportEngland.<sup>53</sup>

**Tabla 5: Promedio espacio equipos**

Tipo de Área	Rango de espacio máquina	*Circulación <sup>54</sup>
Cardiovasculares	1,5m <sup>2</sup> -2,0m <sup>2</sup>	3,5m <sup>2</sup>
Pesas	2,5m <sup>2</sup> -3,5m <sup>2</sup>	5,25m <sup>2</sup>
Spining	2,0m <sup>2</sup> -2,5m <sup>2</sup>	4,375m <sup>2</sup>
Yoga-Pilates	10m <sup>2</sup>	

Fuente: Elaboración propia, según SportEngland

<http://www.sportengland.org/media/32375/Fitness-and-exercise-spaces.pdf>

**Tabla 6: Promedio de espacio en estudios**

Estudios	Espacio Requerido
Rítmicos	14x14x9m
Ejercicios funcionales	21x12x7m

Fuente: Elaboración propia, según SportEngland

<http://www.sportengland.org/media/32375/Fitness-and-exercise-spaces.pdf>

En base a estas medidas y el número de máquinas establecidas en los requerimientos se utilizará un espacio en las instalaciones de unos 1155 m<sup>2</sup>, el cual será dividido en 2 pisos. El primer piso estarán las áreas administrativas y de peso midiendo un total de 578 m<sup>2</sup>. El segundo piso estará compuesto de áreas de yoga, pilates, funcionales con un total de 578m<sup>2</sup>.

El espacio de parqueo será de 1150mts<sup>2</sup>, esto se determinó mediante las siguientes variables:

1. Haciendo uso la guía de diseño de aparcamiento de Jordi Balsells, la cual nos dice que para un coche de tamaño promedio se necesita un parqueo de 11.5m<sup>2</sup> (sin paredes entre ellos)<sup>55</sup>.
2. Datos estadísticos de IRHSA los cuales dicen que por cada 12-15 membresías se debería de tener un parqueo<sup>56</sup>.

<sup>53</sup> <http://www.sportengland.org/media/32375/Fitness-and-exercise-spaces.pdf>

<sup>54</sup> \*Circulación incluye el área inmediatamente alrededor de la máquina y de la anchura del pasillo mínima para acceder a la máquina

<sup>55</sup> <https://upcommons.upc.edu/pfc/bitstream/2099.1/3388/5/40870-5.pdf>

<sup>56</sup> <http://www.ihrsa.org/research-faqs/>

3. Cantidad máxima de miembros que puede alojar el gimnasio.(esto se detalla en el acápite de capacidad)

Tamaño de parqueo:

$$\frac{\text{Membresias maximas}}{\text{Cantidad promedio de parqueo por membresias}} * 11.5\text{mts}^2 = 1150\text{mts}^2$$

Tamaño de parqueo:

$$\frac{1300 \text{ membresias}}{13 \text{ membresias}} * 11.5\text{mts}^2 = 1150\text{mts}^2$$

Sumando ambos nos dan un tamaño total de 1728 m<sup>2</sup>.

## Capacidad

Según Luis Amoroso, consultor brasileño de hace más de 30 años en su página llamada mercado fitness, el uso de las instalaciones en los fitness center es concentrada según día y hora. Señala que “cerca del 30% del total de miembros de un gimnasio utiliza el mismo horario cada día. Pero como en los primeros días de la semana la utilización es mayor, ese porcentaje puede llegar a duplicarse. Además, del total de las visitas diarias, cerca del 50% se realiza durante los horarios peaks. De modo que un gimnasio con 1.000 clientes, un lunes en hora pico puede llegar a tener hasta 200 socios entrenando simultáneamente”<sup>57</sup>.

Según IHRSA la capacidad de un gimnasio debe ser calculada por hora y a la vez esta no tiene que ser mayor que sus horas peaks. El método para calcular la capacidad hora es el siguiente<sup>58</sup>:

1. El número total de miembros que el club puede acomodar a la vez contando todos los equipos de entrenamiento de fuerza, equipo cardiovascular y el número de espacios en el piso de aeróbic.  
Por ejemplo: 1 miembro por cada unidad de cardio, un miembro por cada espacio de aeróbic, un miembro por cada dos piezas de equipo de entrenamiento de fuerza

---

<sup>57</sup> <http://www.mercadofitness.com/blog/expertos/como-ocupar-los-horarios-ociosos/>

<sup>58</sup> <http://www.ihrsa.org/research-faqs/>



**Tabla 7: Capacidad Instalada**

ZONAS	Equipos	Uso maq. Cliente/hora	Cientes uso	Cientes por hora
MAQUINAS CARDIOVASCULARES	40	2 por hora	1	80
PESAS	30	4 por hora	2	60
SPINING	1	1 por hora	30	30
YOGA	1	1 por hora	30	30
PILATES	1	1 por hora	30	30
Funcional	1	1 por hora	30	30
<b>TOTAL</b>				<b>260</b>

Obteniendo la capacidad total de las instalaciones se procede a conocer la cantidad de miembros que las instalaciones podrían tener al mes. Para conocer esto se tomó como referencia que la capacidad instalada necesaria en horas peaks para un gimnasio que tiene 1000 membresías mensuales es 200 clientes maquinas/hora (Amoroso mercadofitness)<sup>59</sup>, extrapolarlo este dato con la capacidad de las instalaciones calculadas anteriormente (ver tabla 7) el cual es de 260 clientes/hora, da un total de 1300 membresías al mes.

$$\text{Clientes mensuales} = \frac{N1 * K1}{K2} = \frac{1000 \text{ CLIENTES} * 260 \text{ CAPACIDAD}}{200 \text{ CAPACIDAD}} = 1300 \text{ Clientes mensuales}$$

N1: Número de clientes mensuales por cada 200 de capacidad hora/máquina

K1: Capacidad instalada de las instalaciones del plan de negocios

K2: Capacidad necesaria por cada 1000 clientes

Teniendo en cuenta el crecimiento de la industria de un 12.75% anual, lo cual conllevará a un aumento de clientes, por ende a un crecimiento de los peaks, se calculó una sobrecapacidad de tamaño y de maquinaria, demostrada a continuación:

La sobrecapacidad de las instalaciones está basada en 2 factores.

1. **La estrategia o decisiones operativas tienen que tener coherencia y aportar la estrategia del negocio**<sup>60 61</sup>. La estrategia competitiva propuesta de enfoque por diferenciación busca brindar un servicio de alta

<sup>59</sup> <http://www.mercadofitness.com/blog/expertos/como-ocupar-los-horarios-ociosos/>

<sup>60</sup> Clase impartida por el profesor Ivan Braga C. ppt : [https://www.u-cursos.cl/ingenieria/2014/1/IN75T/1/material\\_docente/bajar?id\\_material=846966](https://www.u-cursos.cl/ingenieria/2014/1/IN75T/1/material_docente/bajar?id_material=846966)

<sup>61</sup> Estrategia de Operaciones 2da edición Nigel Slack and Michael Lewis(2008) editora Pearson Education Limited [http://server.yark.fr/ftp/R110/30320\\_0273695193Operations.pdf](http://server.yark.fr/ftp/R110/30320_0273695193Operations.pdf)

calidad, es por eso que la decisión de iniciar con exceso de capacidad es debido a que la cadena de gimnasio entra en la categoría de industrias de servicio y estas se caracterizan por tener corto tiempo de respuesta y alto contacto con el cliente con los clientes<sup>62</sup>. Un déficit en capacidad podría traer efectos como disminución del servicio, reducción de los niveles de calidad y mala imagen de la empresa (marca)<sup>63</sup> (ver Anexo 31) lo que va en contra de la estrategia planteada anteriormente.

2. Al no haber estadísticas ni estudios de la industria del fitness en Nicaragua y tomándose como referencia el crecimiento de la industria con los datos de un único gimnasio, genera cierta incertidumbre en la demanda futura (cuando el crecimiento de América Latina de la industria es de un 34.4%). En caso de esta incertidumbre según el exceso de capacidad permite mayor flexibilidad de respuesta a corto plazo, esta genera beneficios como mayor nivel de calidad y evita que la empresa caiga en el círculo vicioso de bajo desarrollo de recursos (ver anexo 32) lo que conlleva a pérdida de market share<sup>64</sup>.

Para poder obtener la capacidad de operación anual del plan de negocios se sumó las ventas mensuales proyectadas para estimar la capacidad esperada (ver tabla # 7) y se dividió entre la cantidad de membresías anuales (capacidad real)

$$\text{Capacidad inicial} = \frac{\text{Capacidad Esperada}}{\text{Capacidad Real}} = \frac{12133}{15600} = 77.77\%$$

Se concluye que en el primer año se operará con un exceso de capacidad promedio de 22,23%. Este exceso de capacidad alcanzará su máximo en el tercer año de funcionamiento 2017.

### Requerimiento de equipos

Los equipos de ejercicios fueron seleccionados según catálogo de compra de Life-Fitness. (ver anexo 33). En la tabla 8 se presenta el detalle de la distribución de espacios, donde se agregan aquellos necesarios para áreas administrativas, servicios higiénicos y snack store.

**Tabla 8: Espacio total Sede**

<sup>62</sup> Domínguez Machuca Dirección de operaciones: Aspectos estratégicos en la producción y los servicios (1995), Madrid, Editorial, McGrawHill

<sup>63</sup> Domínguez Machuca Dirección de operaciones: Aspectos estratégicos en la producción y los servicios (1995), Madrid, Editorial, McGrawHill

<sup>64</sup> Estrategia de Operaciones 2da edición Nigel Slack and Michael Lewis(2008) editora Pearson Education Limited [http://server.yark.fr/ftp/R110/30320\\_0273695193Operations.pdf](http://server.yark.fr/ftp/R110/30320_0273695193Operations.pdf)

DESCRIPCION	CANTIDAD	m <sup>2</sup>	Total m <sup>2</sup>
<b>ZONAS EJERCICIOS</b>			
MAQUINAS CARDIOVASCULARES	40	3.5	140
MAQUINAS TONIFICACION Y PESO	30	5.3	158
SPINING	30	4.4	131
YOGA	1		80
PILATES	1		140
Funcional	1		120
<b>ADMINISTRATIVOS</b>			
ESPACIOS DE BODEGA	1		10
OFICINAS	2	31	62
GUARDERIA	1		100
RECEPCION	1		14
SERVICIOS HIGIENICOS (DUCHAS,BAÑOS,VESTIDORES)			50
<b>SNACK-STORE STORE</b>			
BAR AND LOUNGE			150
<b>TOTAL</b>			<b>1155 m<sup>2</sup></b>

Fuente: Elaboración propia, según sport england

<http://www.sportengland.org/media/32375/Fitness-and-exercise-spaces.pdf>

Las instalaciones usarán un total de 1728 m<sup>2</sup> de terreno, en el cual se usara 578 m<sup>2</sup> para la construcción de la infraestructura y 1150 m<sup>2</sup> se usara como parqueo para los clientes.

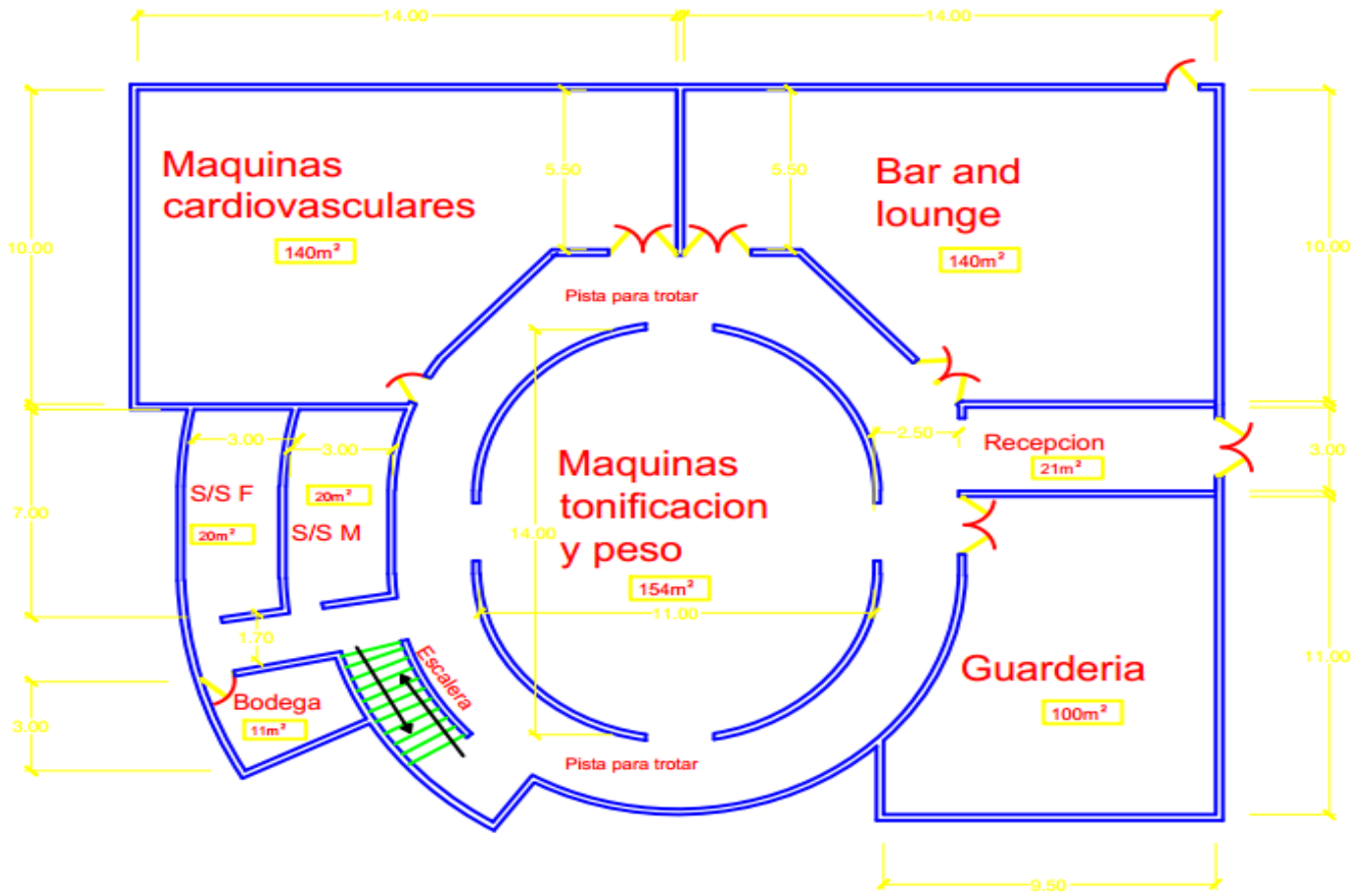
### Lay-out

El diseño es un componente importante de las operaciones generales de una empresa, permite tener una visión anticipada de cómo se verán los locales y cómo será la distribución de las áreas. ( ver ilustraciones 24 y 25). La adecuación de las áreas se hizo mediante el diagrama establecido por el estudio ingles de deporte (ver Anexo 34)<sup>65</sup>

En la ilustraciones 24 y 25 que se presentan a continuación, se expone el diseño de las propuestas para las sedes:

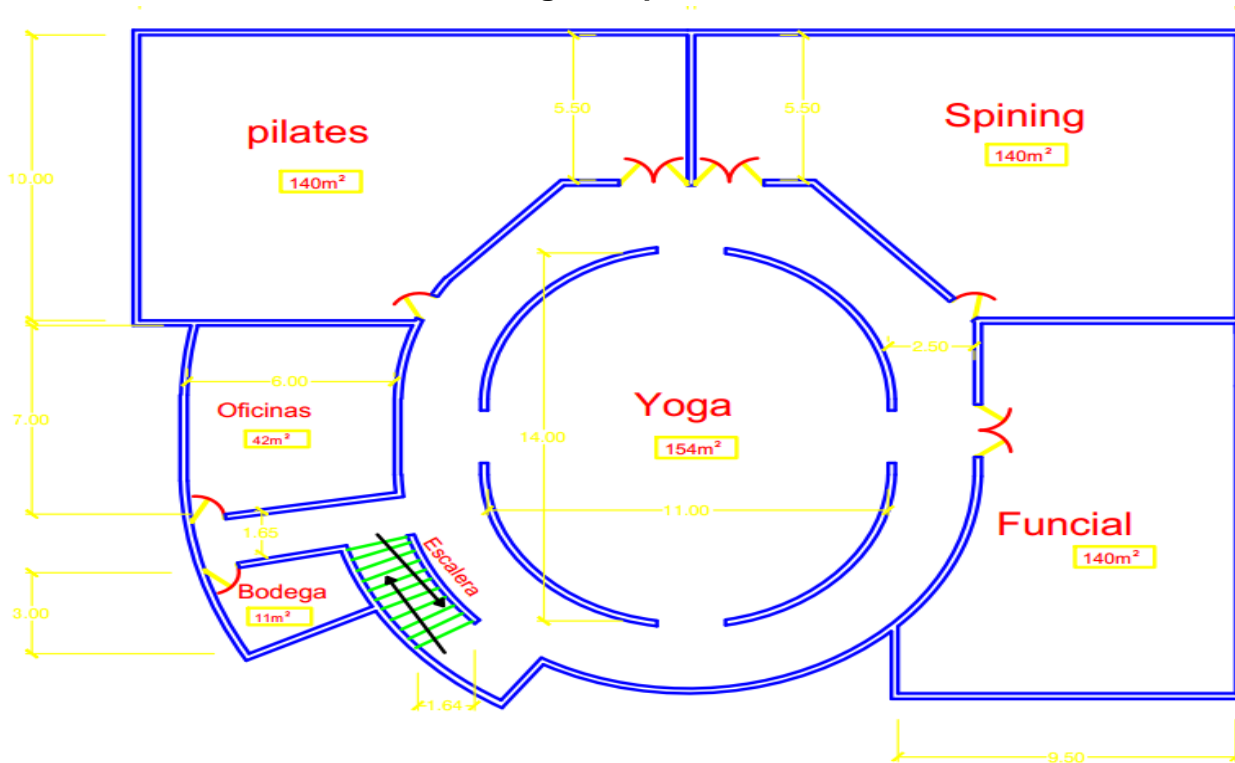
<sup>65</sup> <http://www.sportengland.org/media/32375/Fitness-and-exercise-spaces.pdf>

Ilustración 24: Primera Planta Escala 1:100



Fuente: Elaboración propia

**Ilustración 25: Segunda planta Escala 1:100**



Fuente: Elaboración propia

En el diseño del gimnasio se construirá una pista que bordea la zona de pesas, esta servirá para hacer jogging y entrenamientos funcionales.

### Requerimiento de personal

La cadena contará con un total de 53 personas para poder operar, las cuales se detallan a continuación.

**Tabla 9: Requerimiento de personal**

Cargos	Cantidad Sucursal	*Cantidad Total
Gerente General	1	1
Asistente Gerencia	1	1
Gerente de Sucursal	1	3
Jefa instructoras	2	6
Instructoras	15	45
Recepcionista	3	9
Cajera	2	3
Limpieza	2	6
Seguridad	3	9

<b>Asesor legal</b>	1	1
<b>Contador general</b>	1	1
<b>Jefe de Marketing</b>	1	1
<b>TOTAL</b>		<b>83</b>

\*Cantidad total considera la suma de las 3 Sucursales propuestas

Fuente: Elaboración propia

## Recepción

La recepción es el punto principal para la obtención de información, reserva y compra del servicio. Es necesario que el funcionamiento de esta área sea uno de los más eficientes. Por lo tanto el diseño de la misma contendrá las herramientas tecnológicas proporcionando un nivel de complejidad medio pero multifuncional. Los dispositivos a utilizar serán:

- Equipo de cómputo que forman la base de:
  - ✓ Sistema de venta electrónica.
  - ✓ Sistemas de gestión de membresía.
- Cajas registradoras electrónicas.

## Áreas Cardiovasculares

Las áreas cardiovasculares serán planificados para que el equipo se encuentre posicionado en varias filas escalonadas frente a una sola dirección, con el equipo más bajo en la parte delantera, agrupados en frente de un sistema audio / visual (AV). Esto se hace con el fin de que los clientes no estén haciendo contacto visual entre los mismos y que puedan realizar sus ejercicios de cardiovasculares sin molestias ya que este ejercicio dura entre 20 a 30 minutos y es estacionario. El sistema AV incluirá un número de pantallas plana de plasma que serán capaces de brindar información de la cantidad de calorías consumidas, kilómetros recorridos, ritmo cardíaco y la opción de poner video directamente desde los smartphones.

## Área de Pesas

Las pesas (mancuernas) normalmente se almacenaran en espacios abiertos, bastidores agrupados en rangos de peso, con adicional bancos y soportes previstos con el fin de evitar deterioro de los mismos. Los pesos más pesados estarán posicionados en la parte posterior del área del gimnasio.

Se tomó la decisión de no poner espejos en la zona libre de pesas (solo para esta área), siendo esto habitual en muchos gimnasios. Esto es debido a que según los estudios psicológicos realizados por el famoso psicólogo Michael W. Otto (Ph.D., Professor of Psychology at Boston University. Autor del libro Exercise for Mood and Anxiety) las mujeres que nunca han levantado pesas o hecho ejercicios de fuerza se sienten desmotivadas al verse en un espejo, elevando los niveles de ansiedad y por ende de deserción temprana<sup>66</sup>.

## **Procesos**

Los procesos analizados en el plan de operaciones se dividirán en 2 conjuntos:




Procesos de servicios zonas: Estos son los procesos los que el cliente pasa desde el momento que entra a las instalaciones. El cual es atendido por las recepcionistas del fitness center y termina hasta el momento el cual el cliente sale de nuestras instalaciones (ver anexo 35)

Zona de Pesas: Cliente entra al fitness center, es atendido por la recepcionista la cual le ofrece la posibilidad de guardar objetos personales como llaves de conducir, carteras, celulares. etc....De manera inmediata al cliente se le ofrece el servicio de guardería , en caso lo quiera, se dirigirá a la zona de guardería en la cual las encargadas de la guardería se harán cargo del niño-niña. Luego la entrenadora le hace entrega a la clienta de la rutina de ejercicios personalizada entregada en su primer día en el gimnasio. Después la clienta procede a realizar sus ejercicios con la guía constante del instructor. Al finalizar procede a que le hagan entrega de sus objetos personales en recepción y el servicio finaliza cuando el cliente sale de las instalaciones hacia su vehículo.

Los procesos de servicios de las demás zonas son iguales hasta el proceso de guardería. Después de este los servicios difieren según zona de ejercicio. Estas diferencias se podrán observar en el siguiente cuadro representativo.

## **Zona de snackbar**

Este servicio se puede presentar en cualquier momento en que el cliente entre a las instalaciones. La representación del proceso se basa en las siguientes instancias:

-  Al entrar al gimnasio.
-  Al entrar a las rutinas de ejercicios.
-  Al terminar rutinas de ejercicios.

El cliente en cualquier de estos supuestos se dirigirá al snackstore, en el cual la encargada le ofrecerá un producto el cual beneficie al cliente según sus necesidades (recuperar energía, ingesta de proteínas después de ejercicios, bebidas energéticas naturales), al elegir el producto la encargada le preguntara si el producto es para llevar o ser consumido en el snackstore, si es consumido en el

---

<sup>66</sup> <http://www.psychologytoday.com/blog/exercise-and-mood/201108/mirror-mirror-the-wall>

snackstore se le ofrecerá un asiento en caso que sea para llevar se le empacará. (Ver anexo 36)

### **Proceso de compra**

El proceso abastecimiento contempla desde la compra de las materias primas e insumos, transporte internacional (maquinaria y suplementos), recepción, revisión y almacenaje en los fitness centers(Ver Anexo 37)

### **Proveedores**

#### Maquinaria

Elegir el proveedor adecuado implica mucho más que la exploración de una serie de listas de precios. Su elección dependerá de una amplia gama de factores, como la relación calidad-precio, disponibilidad, calidad, fiabilidad, tiempo de entrega, política de retornos (Return policy), métodos de entrega, términos y condiciones de pago (payment) y servicio. Cómo a sopesar la importancia de estos diferentes factores se basará en sus prioridades y la estrategia de negocio.

La búsqueda de proveedores para las máquinas de peso y cardiovasculares fue global. Se realizó una matriz de ponderación en la cual se eligieron a Precor y Lifefitness como los proveedores de la cadena, los cuales fueron los proveedores más adecuados para el funcionamiento eficiente de la cadena. ( ver Anexo 38)

#### Suplementos deportivos

La mayor cantidad de marcas en suplementos deportivos provienen en su mayoría de Norte América y Australia un promedio del 85 %, al comprar directamente a estos países se evita costos logísticos adicionales incurridos si tomáramos proveedores de otras partes del mundo, por lo cual se limitó la búsqueda a solo esos dos países. Al igual que en los proveedores de maquinaria se evaluarán las variables calidad-precio, disponibilidad, calidad, fiabilidad, tiempo de entrega, Política de retornos (Return policy), métodos de entrega, términos y condiciones de pago (Payment) y servicio. Como resultado el proveedor óptimo bodybuilding por su alta gama de variedad, precio y disponibilidad de productos. (Ver anexo 39)

## **PLAN FINANCIERO**

La parte financiera del plan de negocio incluye los posibles escenarios de los estados financieros que mostrarán la factibilidad del plan de negocio a lo largo del su período funcional. Estos escenarios consideran la depreciación, el valor residual, break even.

En esta parte del plan se hizo uso de las herramientas de Excel como solver, búsqueda objeto (P.Equilibrio) y análisis de escenarios con (Tabla de datos y



escenarios). A continuación se presentan los resultados del análisis económico realizado

## **Inversión**

Se detallan las compras necesarias para un correcto funcionamiento de la cadena (ver Anexo 40 y 41), por lo cual se toma en cuenta el **impuesto** sobre los productos de categoría Metales comunes y Manufacturas de los mismos **impuesto** por la Agencia Aduanera de Nicaragua (DGA) Sección XV, en el cual el gravamen de **impuestos** por la importación de estos equipos es 15%.<sup>67</sup> .

## **Gastos y costos de funcionamiento**

Los costos y gastos de funcionamiento son en base a las 3 sedes propuestas en el plan de negocios Para el cálculo de los costos se tomó en cuenta la inflación la cual al mes de junio 2014 fue de 4.16 %. Haciendo el supuesto que al año 2015 suba se tomó para el cálculo una inflación de 5% anual en los precios<sup>68</sup>. Se hizo el supuesto que la inflación sería constante a lo largo del proyecto, por este motivo el precio de la membresía también considera este aumento del 5% anual (ver anexo 42)

En el caso de los salarios, se considera un aumento del 5% anuales a los trabajadores para poder mantener salarios competitivos los costos mostrados a continuación son los percibidos por la empresa (los salarios ya consideran las prestaciones) (ver anexo 43).

Al no existir información existente en Nicaragua sobre la industria del fitness, se hizo uso de la base de datos del Total Gym para determinar la posible cantidad de membresías vendidas en la puesta en marcha del proyecto, siendo está lo más cercano a tener números reales de la industria en Nicaragua . Se tomaron los primeros 12 meses de apertura de las 2 sedes existentes con el cual se hizo un promedió de membresías en los primeros 12 meses de funcionamiento del Total Gym .Se realizó un flujo de caja mensual del primer año del proyecto con el propósito de determinar el capital de trabajo, el cual considera los recursos que requiere la empresa para poder operar. Estos deben estar disponibles a corto plazo para cubrir las necesidades de la empresa a tiempo. El IVA de entrada fue considerado solo en la inversión inicial. Esto es debido a que el negocio compra su materia prima una solo vez y ésta es usada para generar el servicio hasta que acaba su vida útil (a diferencia de las empresas de producción las cuales tienen que comprar materia prima constantemente para poder ofrecer su producto y pagar IVA de entrada por la misma). Según la Dirección de Ingresos al ser una empresa de servicio que solo tiene IVA de compra en la inversión inicial, se le cobra un IVA de venta Fijo, el cual es de USD\$4.500 (ver Anexo 44).

---

<sup>67</sup> \*1 Este impuesto solo es aplicable a los equipos (metálicos), el cual es el 15% según la Dirección General de Aduanas ([http://www.dga.gob.ni/notasRRPP/SAC/SAC\\_2013\\_V1.pdf](http://www.dga.gob.ni/notasRRPP/SAC/SAC_2013_V1.pdf))

<sup>68</sup> [http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/mensual/inflacion/2014/inflacion\\_junio.pdf](http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/mensual/inflacion/2014/inflacion_junio.pdf)

## Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es un análisis para determinar el punto en el cual el ingreso recibido es igual a los costos asociados con la recepción de los ingresos. Este análisis de equilibrio calcula lo que se conoce como margen de seguridad, la cantidad que los ingresos supere el umbral de rentabilidad. Esta es la cantidad en la cual los ingresos pueden caer al mismo tiempo mantenerse por encima del punto de equilibrio.

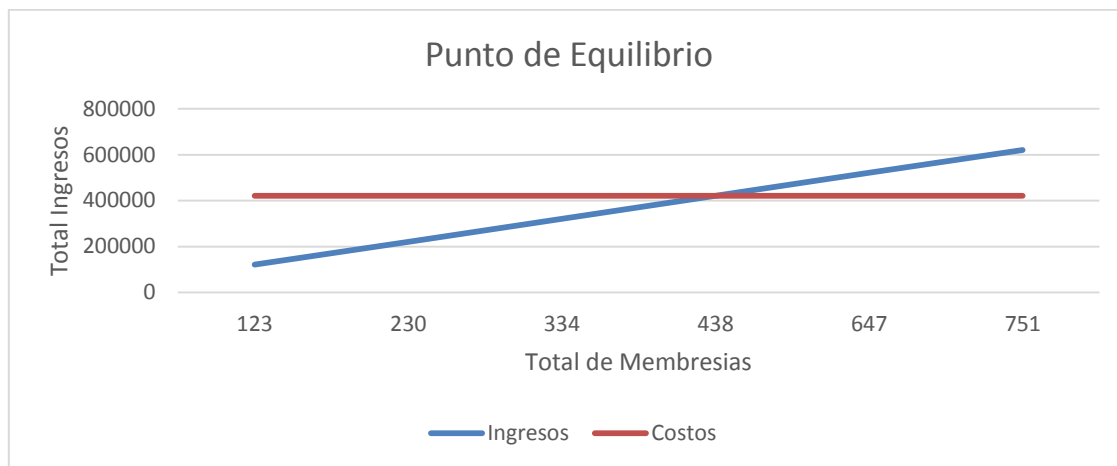
Normalmente la ecuación para calcular el punto de equilibrio es

$$P. \text{ Equilibrio: } \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Precio del producto} - \text{costos variables}}$$

$$P. \text{ Equilibrio: } \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Precio del producto} - \text{costos variables}}$$

Para este plan de negocios se utilizó la herramienta de Excel Análisis de hipótesis y su función búsqueda de objetivo, la cual permite calcular mediante la cantidad de egresos e ingresos, el punto donde las utilidades se hacen 0. El resultado del análisis es de U\$D 420940 de ingresos necesarios para estar en punto de equilibrio. Al dividir los U\$D 420940 entre el costo de la membresía y luego por el número de meses del años, se obtiene que el fitness center para estar en su punto de equilibrio tiene que tener 439 membresías al mes.

### Ilustración 23: Punto de equilibrio

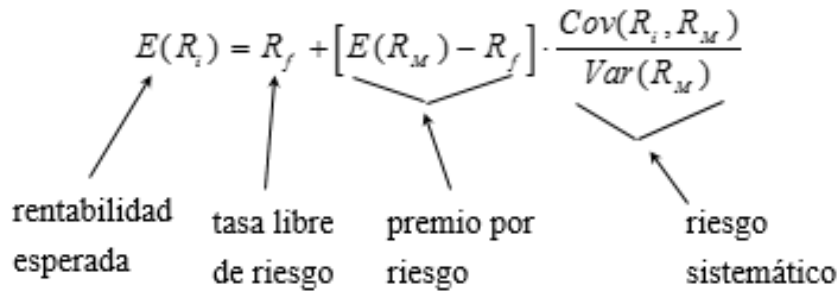


## Calculo CAPM

El Capital Asset Pricing Model (CAPM) se utiliza para calcular la tasa de retorno requerida para cualquier activo de riesgo. Su tasa de rendimiento requerida es el incremento de valor que debe esperar para ver en función del nivel de riesgo intrínseco del activo. El CAPM fue utilizado para determinar cuál es el precio

razonable de la inversión. La tasa del activo con riesgo de retorno es de 8.33%, esa tasa puede ser utilizada para descontar los flujos de efectivo futuros de la inversión a su valor actual y por lo tanto llegar a su valor razonable de la inversión (VPN).

La ecuación con la cual se calculó CAPM es la siguiente:

$$E(R_i) = R_f + [E(R_M) - R_f] \cdot \frac{Cov(R_i, R_M)}{Var(R_M)}$$


En donde:

**Rf:** es la tasa teórica de rentabilidad de una inversión sin riesgo de pérdida financiera

**Riesgo Sistemático (Beta):** Es una medida de los riesgos derivados de la exposición a los movimientos generales del mercado frente a factores idiosincrásicos. La cartera de mercado de todos los activos de inversión tiene una beta de exactamente 1. Un beta inferior a 1 puede indicar o bien una inversión con menor volatilidad que el mercado, o una inversión volátil cuyos movimientos de precios no están altamente correlacionados con el mercado.<sup>69</sup>

**Premio por Riesgo:** Es la diferencia entre el precio de mercado de rendimiento esperado y la tasa libre de riesgo de retorno.

$$E(R_i): 0,05 + ((0,08 - 0,05) * 1,11): \mathbf{0,0833}$$

Para poder realizar este cálculo se utilizó la información detallada en el siguiente cuadro:

Tabla 10: Datos CAPM

Concepto	Valor	Observaciones
Rf:	5%	Tasa de bonos del gobierno de Nicaragua <sup>70</sup>
ERm:	8%	Rendimiento de la bolsa de valores de Nicaragua. <sup>71</sup>
Corrección Beta	25%	Se toma un beta arbitrariamente alto, de acuerdo a taller de Prof. Contreras este sería un valor aceptable.

<sup>69</sup> Sharpe, William (1970). Portfolio Theory and Capital Markets. McGraw-Hill Trade.

<sup>70</sup> [http://www.centralamericadata.com/es/search?q1=content\\_es\\_le%3A%22tasa+de+inter%C3%A9s%22&q2=mattersInCountry\\_es\\_le%3A%22Nicaragua%22](http://www.centralamericadata.com/es/search?q1=content_es_le%3A%22tasa+de+inter%C3%A9s%22&q2=mattersInCountry_es_le%3A%22Nicaragua%22)

<sup>71</sup> [http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Nicaragua\\_Bonos\\_del\\_Gobierno\\_pagan\\_hasta\\_8](http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Nicaragua_Bonos_del_Gobierno_pagan_hasta_8)

Beta	1,11	Los fitness centers están categorizados como centro recreativos según North American Industry Classification System (NAICS) <sup>72</sup> . Se utilizó el beta de Aswath Damodaran para la industria de la recreación ( <i>Recreation</i> ) <sup>73</sup> .
------	------	---

## Depreciación y Renovación de equipos

La depreciación de los equipos se hizo en base a su vida útil de los mismos, encontrados en Hernán Casinelli. Se tomó en cuenta que los equipos de electrónicos se depreciaran 4 veces y los de oficina 1 veces a lo largo del proyecto, por lo cual se incurrirán en costos en motivos de compra por renovación de equipos.<sup>74</sup> (se hace notar que es coincidencia que la vida útil de los equipos sea la misma de la duración de proyecto) (Ver anexo 45).

## VPN y TIR

El VPN es de una secuencia de flujos de efectivo proyectados llevados al presente, que mide el exceso o déficit de los flujos de efectivo, en términos de valor actual, una vez que se cumplan los cargos de financiamiento.

Según Prof. Eduardo Contreras, la duración del proyecto se basa en el activo más importante de éste<sup>75</sup>. En términos generales, la vida útil económica de un equipo finaliza cuando los beneficios que proporciona el equipo al operar un período adicional son menores que sus costos que involucra mantenerlo operando un período más. Cuando llega ese momento, se considera momento óptimo de reemplazo del equipo, es decir, el momento en que culmina la vida útil económica del equipo determina el momento óptimo de reemplazo, lo cual también podría ser declarado como horizonte de vida del proyecto.<sup>76</sup>

En este caso los principales activos son el terreno y los equipos de pesas. Debido a que el terreno no se deprecia<sup>77</sup>, se tomaron los activos equipos como la base para la proyección del proyecto. Estos tienen una duración total de 10 años.

La proyección del proyecto es a perpetuidad. Esto quiere decir que se espera que el proyecto siga funcionando después de los 10 años de proyección. Haciendo este supuesto se calcula el valor de continuidad (este valor será el valor residual).

<sup>72</sup> <https://www.census.gov/cgi-bin/sssd/naics/naicsrch?code=713940&search=2012%20NAICS%20Search>

<sup>73</sup> [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

<sup>74</sup> <http://elcontadoramericano.blogspot.com/2010/12/establecer-la-vida-util-y-cargos-por.html>

<sup>75</sup> Taller financiero realizado para seminario final II

<sup>76</sup> [https://www.u-cursos.cl/ingenieria/2007/1/IN42A/3/material\\_docente/](https://www.u-cursos.cl/ingenieria/2007/1/IN42A/3/material_docente/)

<sup>77</sup> [http://www.ehowenespanol.com/terrenos-amortizan-info\\_421670/](http://www.ehowenespanol.com/terrenos-amortizan-info_421670/)

## Formula Continuidad<sup>78</sup>

$$VR = FC * \frac{(1+K)^n - 1}{(1+K)^{n*k}} = VR = 851050.88 * \frac{(1+0.0833)^{10} - 1}{(1+0.0833)^{10*0.0833}} = 5\ 626\ 556.8$$

En donde

Fc: Es el flujo continuo del proyecto (calculado en base a los últimos 3 años, ver anexo 46)

K: La tasa de descuento aplicada en el VAN.

N: Horizonte de vida admitido para el cálculo del proyecto

Lo ingresos a partir del año 2017 se mantienen constantes, esto es debido a que las capacidades de las sedes estarán al 100% de su utilización. Lo cual se tendrá que considerar la expansión ya sea orgánicamente o inorgánicamente.

El VPN que arroja el proyecto es positivo, mayor a 0 y su valor es de U\$D2.294.355, lo cual indica que el proyecto es rentable y generara un retorno mayor al capital invertido y el periodo de recuperación de la inversión es al año 6 después de la puesta en marcha el proyecto.

La tasa interna de retorno de una inversión o proyecto es la "tasa anualizada efectiva compuesta de retorno" o "tasa de retorno" que hace que el valor presente neto (VPN como  $NET * 1 / (1 + TIR)^{\text{años}}$ ) de todos los flujos de efectivo (positivas y negativas) de una inversión en particular igual a cero. También se puede definir como la tasa de descuento en la que el valor presente de todos los flujos de caja futuros es igual a la inversión, donde VAN=0. Al ser la TIR del plan de negocios de 26.99%(ver anexo 46). Se considera un proyecto rentable

## **Análisis de sensibilidad y escenarios**

El análisis de sensibilidad se hará en base a 2 escenarios.

1. Financiamiento:
2. Disminución en ventas de un 40%:
3. Disminución del precio en un 25%
4. Aumento de los costos

---

<sup>78</sup> [https://www.u-cursos.cl/ieb/2008/1/0352/227101/material\\_docente/bajar?id\\_material=504336](https://www.u-cursos.cl/ieb/2008/1/0352/227101/material_docente/bajar?id_material=504336)

## Financiamiento

Este escenario se hace con el fin de ver el efecto apalancamiento que tiene el hacer un préstamo bancario en el plan de negocios.

Los bancos son las principales fuentes de este tipo de deuda. Normalmente un préstamo se paga en cuotas iguales, aunque hay algunas excepciones con pagos del principal al final del período del crédito o con amortizaciones constantes.<sup>79</sup>

El préstamo considerado es del 15% de la inversión inicial el cual es U\$D 328.311,24. La tasa de interés aplicada al crédito se tomó del promedio de tasas de interés de la industria bancaria en Nicaragua el cual es de 14.70% (2012) (ver anexo 47). La tasa utilizada por los bancos es de interés compuesto<sup>80</sup>. El desglose del préstamo se detalla en anexo 48.

El VPN con financiamiento es positivo, mayor a 0 y su valor es de U\$D 2.302.172 y una TIR de 29.40% lo cual indica que el proyecto es rentable y generara un retorno mayor al capital invertido ver anexo 49

(=) Flujo de Capitales	-\$1860,430	\$271,155	\$371,828	\$494,095	\$607,179	\$651,831	\$670,725	\$719,053	\$740,285	\$791,792	\$876,582
(=) Flujo de Caja Privado acum	-\$1860,430	-\$1589,275	-\$1217,447	-\$723,353	-\$116,174	\$535,657	\$1206,382	\$1925,435	\$2665,720	\$3457,511	\$4334,093
Tasa de descuento	0.0833										
VAN	\$1968,363										
TIR	24.44%										

## Disminución de las ventas en un 40%

Este escenario plantea el caso de una recesión económica en el país o que la respuesta del mercado no sea la esperada disminuyendo la cantidad de membresías. En el cual el mercado solo responde a un 40% de la proyección planteada

Bajo este escenario se el VPN con una disminución de las ventas en un 40%, el VPN es mayor a 0 y su valor es de U\$D 184.318 y una TIR de 9.89 % lo cual indica que el proyecto es rentable y generara un retorno mayor al capital invertido ver anexo 50.

<sup>79</sup> [https://www.u-cursos.cl/ingenieria/2013/2/IN74S/1/material\\_docente/bajar?id\\_material=801226](https://www.u-cursos.cl/ingenieria/2013/2/IN74S/1/material_docente/bajar?id_material=801226)

<sup>80</sup> [http://www.profesorenlinea.cl/matematica/Interes\\_compuesto.html](http://www.profesorenlinea.cl/matematica/Interes_compuesto.html)

(=) Flujo de Capitales	-\$1859,525	\$49,523	\$100,938	\$165,093	\$226,854	\$311,541	\$406,222	\$528,674	\$547,037	\$580,412	\$633,247
(=) Flujo de Caja Privado acum	-\$1859,525	-\$1810,002	-\$1709,065	-\$1543,972	-\$1317,118	-\$1005,577	-\$599,354	-\$70,680	\$476,357	\$1056,769	\$1690,016

Tasa de descuento	8.33%
VAN	\$184,318
TIR	9.89%

### Disminución del precio en un 25%

Este escenario se plantea en el caso de que haya entrada de nuevos competidores que compitan bajo el mismo esquema y este aumente la competitividad de la industria o si los competidores comienzan a competir con precios bajos lo cual puede traer una guerra de precios generando un cambio en la industria de gimnasios por lo cual se tendrían que bajar los precios (cambiar la estrategia).

Bajo este escenario se el VPN con una reducción de los precios en un 25%, es mayor a 0 y su valor es de U\$D 527.835 y una TIR de 13.26% lo cual indica que el proyecto es rentable y generara un retorno mayor al capital invertido anexo 51.

(=) Flujo de Capitales	-\$1859,525	\$151,482	\$221,645	\$305,113	\$389,278	\$410,654	\$427,432	\$454,827	\$469,497	\$498,995	\$547,759
(=) Flujo de Caja Privado acum	-\$1859,525	-\$1708,043	-\$1486,399	-\$1181,286	-\$792,008	-\$381,354	\$46,078	\$500,905	\$970,401	\$1469,396	\$2017,156

Tasa de descuento	8.33%
VAN	\$527,835
TIR	13.26%

### Aumento en los costos y gastos en un 40 %

Bajo este escenario con un aumento en los costos y gastos en un 40%, el VPN es mayor a 0 y su valor es de U\$D 1.111.333 y una TIR de 17.93% lo cual indica que el proyecto es rentable y generara un retorno mayor al capital invertido ver anexo 52.

(=) Flujo de Capitales	-\$1859,525	\$166,977	\$269,531	\$377,506	\$490,940	\$517,400	\$539,515	\$572,514	\$593,068	\$628,745	\$683,997
(=) Flujo de Caja Privado acum	-\$1859,525	-\$1692,548	-\$1423,017	-\$1045,512	-\$554,572	-\$37,172	\$502,343	\$1074,856	\$1667,924	\$2296,669	\$2980,666

Tasa de descuento	8.33%
VAN	\$1111,333
TIR	17.93%

## CONCLUSIONES

Nicaragua presenta condiciones favorables para invertir en la industria de gimnasios, la Implementación de una Cadena de Fitness Centers en la ciudad de Managua en el país de Nicaragua es viable debido a que las tendencias mundiales apuntan hacia una mayor preocupación en la salud y a una mayor preocupación de las personas por su salud y bienestar.

De acuerdo al análisis M. Porter las barreras de entrada medias y de salidas bajas han generado un escenario en el cual hay mucho competidores pero por si ninguno de ellos tiene más del 4% Market Share por sí solo, por lo cual la industria aun es fragmentada. Sumando a esto la baja rivalidad y los sustitutos medios se considera una industria atractiva en la cual se espera una mayor participación del segmento femenino en el uso de instalaciones de gimnasios.

La competencia central del fitness center será su capacidad para aprovechar eficazmente sus estrategias de diferenciación y economías de ámbito al ofrecer una mezcla de servicios Premium de entrenamiento y consumo de bebidas exclusivo para mujeres de alta calidad.

El incremento del poder y la participación de la mujer en el campo laboral, ha permitido oportunidades de negocios en base a las mismas. En el futuro se espera que entren cadenas de gimnasios exclusivos para mujeres las cuales elevaran la competitividad de la industria en Nicaragua.

En base a estas medidas y el número de máquinas establecidas en los requerimientos se utilizara un espacio en las instalaciones de unos es 1155 m<sup>2</sup>, el cual será dividido en 2 pisos. El primer piso estarán las áreas administrativas y de peso midiendo un total de 578 m<sup>2</sup>. El segundo piso estará compuesto de áreas de yoga, pilates, funcionales con un total de 578 m<sup>2</sup> .Sumando 422 m<sup>2</sup> para el parqueo un total de 1577 m<sup>2</sup>. En espacio de terrero físico se usara un total de 1000 m<sup>2</sup>.

El punto de equilibrio de la cadena será de 439 membresías al mes. El VPN que arroja el proyecto es positivo, mayor a 0 y su valor es de U\$D2.294.355, y una TIR de 26.99%. Lo cual indica que el proyecto es rentable y generara un retorno mayor al capital invertido.

El factor crítico para el éxito del negocio es la gestión e interacción adecuada entre los instructores y los clientes del gimnasio. Por lo cual se deberá de hacer énfasis en la certificación de los instructores y una correcta gestión de recursos humanos que ayuden a motivar a los mismos.

El proyecto se muestra sensible a una baja en la demanda, aunque es necesario hacer la salvedad que los escenarios mostrados son muy pesimistas.



## BIBLIOGRAFÍA

1. Goic, Marcel. "Presentaciones de Marketing I" Magister en Gestión y Dirección de Empresas. Universidad de Chile, Año 2013. Chase, Richard, Jacobs, Robert y . Aquilano, Nicholas (2009). "Administración de Operaciones – Producción y Cadena de Suministros" 12 edición McGraw-Hill)
2. International Health, Racquet & Sports Club Association (IHRSA) LATIN AMERICAN REPORT 2012
3. International Health, Racquet & Sports Club Association (IHRSA) GLOBAL REPORT REPORT 2010
5. Van Horne, James y Wachowicz, John Jr. (2002) "Fundamentos de Administración Financiera" 10 edición México: Pearson Educación Wheelen, Thomas y Hunger, David (2010)."Administración Estratégica y Política de Negocios" 10 ediciones México: Pearson Educación
6. Michael R. Solomon (2011), Consumer Behavior: Buying, Having and Being 9 na Edición.
7. Domínguez Machuca Dirección de operaciones: Aspectos estratégicos en la producción y los servicios (1995), Madrid, Editorial, McGrawHill
8. Collis, David J., and Cynthia A. Montgomery. Corporate Strategy: A Resource-Based Approach. 2nd ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2005.
9. : IHRSA – International Health Racquet & Sportsclub Association 2012
10. Néstor Avendaño graduado de Yale , ex director de Cuentas Nacionales del Banco Central de Nicaragua, Director de Planificación Global y Viceministro del Ministerio de Planificación.
11. <http://nestoravendano.wordpress.com/2013/04/11/el-riesgo-politico-de-nicaragua-en-2013/>
12. <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/4/50484/EEE-Nicaragua.pdf>

13. <http://www.mogrovejo.org/archivos/Analisisdecoyunturapoliticayeconomica.pdf>
14. <http://oscar-rene-vargas.com/2013/04/15/el-indice-de-riesgo-pais-de-nicaragua-2013/>
15. [http://noticias.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/indicadores-economicos/economia-nicaraguense-subira-en-2013-un-4-4-segun-organismo-economico-local\\_ei5VWolLY6H23VxqYvnBM3/](http://noticias.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/indicadores-economicos/economia-nicaraguense-subira-en-2013-un-4-4-segun-organismo-economico-local_ei5VWolLY6H23VxqYvnBM3/)
16. <https://nestoravendano.wordpress.com/tag/economia-de-nicaragua/>
17. <http://www.elnuevodiario.com.ni/nacionales/282605>
18. <http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/305229-mejora-capacidad-de-compra-de-nica>
19. [http://www.deloitte.com/view/es\\_NI/ni/prensa/deloitte-en-medios/d502473dbdbc0410VgnVCM1000003256f70aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/es_NI/ni/prensa/deloitte-en-medios/d502473dbdbc0410VgnVCM1000003256f70aRCRD.htm)
20. [http://www.cisco.com/cisco/web/solutions/small\\_business/resource\\_center/articles/be\\_more\\_productive/business\\_efficiency\\_tips/index.htm](http://www.cisco.com/cisco/web/solutions/small_business/resource_center/articles/be_more_productive/business_efficiency_tips/index.htm)
21. <http://business.highbeam.com/industry-reports/personal/physical-fitness-facilities>
22. [http://en.wikipedia.org/wiki/Curves\\_International](http://en.wikipedia.org/wiki/Curves_International)
23. [http://www.molinalaw.com.ni/blog/Blog\\_de\\_Molina\\_y\\_Asociados\\_Central\\_Law\\_Nicaragua/post/desarrollo-de-la-infraestructura-en-nicaragua/](http://www.molinalaw.com.ni/blog/Blog_de_Molina_y_Asociados_Central_Law_Nicaragua/post/desarrollo-de-la-infraestructura-en-nicaragua/)
24. <http://www.mific.gob.ni/LinkClick.aspx?fileticket=uCH0xfjRFok%3D&tabid=352&language=en-US>
25. <http://www.exerciseequipmentguide.com/manufacturers.html>

26. <http://www.investopedia.com/terms/m/monopsony.asp>
27. <http://edition.cnn.com/2013/04/29/health/health-excuse-workout/>
28. <http://www.100ideasparaemprender.com/home/2010/10/gimnasios-solo-para-mujeres/>
29. <http://www.womenshealthmag.com/fitness/women-only-gym>
30. <http://www.ipcsit.com/vol20/41-ICAIT2011-G015.pdf>
31. <http://www.marketingweek.co.uk/trends/a-sense-of-belonging-can-reap-rewards/4008771.article>
32. <http://www.musclemagfitness.com/fitness-and-exercises/general-fitness-articles/choice-of-gym-crucial-to-fitness-success.html>
33. <http://comunicacionfranquicias.es/gimnasios-proximidad-infinit-fitness/8647>
34. [http://www.ehow.com/about\\_6638754\\_importance-business-location-fitness-clubs.html](http://www.ehow.com/about_6638754_importance-business-location-fitness-clubs.html)
35. [http://www.cisco.com/cisco/web/solutions/small\\_business/resource\\_center/articles/be\\_more\\_productive/business\\_efficiency\\_tips/index.html](http://www.cisco.com/cisco/web/solutions/small_business/resource_center/articles/be_more_productive/business_efficiency_tips/index.html)
36. <http://www.ihrsa.org/research-faqs/>
37. <http://www.bcentral.cl/estudios/documentos-trabajo/pdf/dtbc93.pdf>
38. Goic, Marcel. "Presentaciones de Marketing I" Magister en Gestión y Dirección de Empresas. Universidad de Chile, Año 2012.
39. [http://en.wikipedia.org/wiki/Color\\_psychology](http://en.wikipedia.org/wiki/Color_psychology)

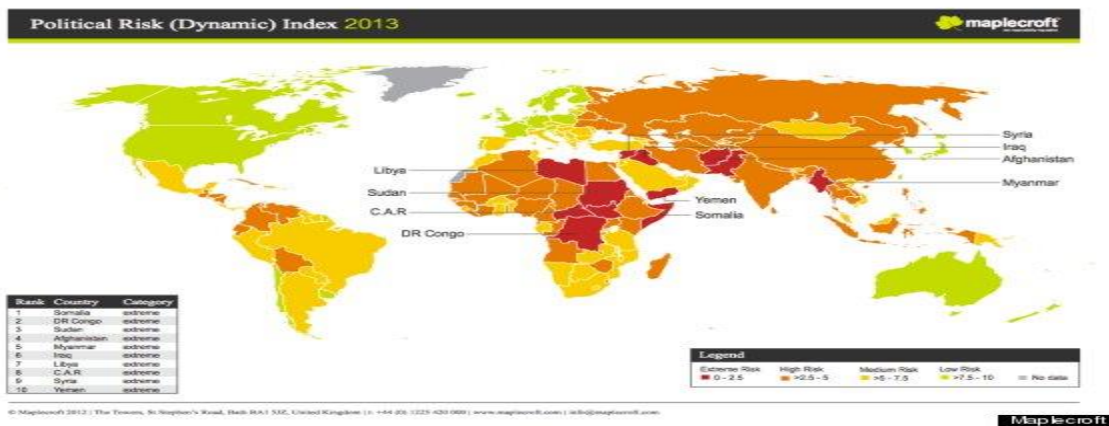
40. <http://www.marketingweek.co.uk/trends/a-sense-of-belonging-can-reap-rewards/4008771.article>
41. <http://www.redalyc.org/pdf/973/97312500004.pdf>
42. <http://ag.arizona.edu/arec/wemc/nichemarkets/04pricingandstrategies.pdf>
43. Gittings, Christopher (2002). The Advertising Handbook. New York: Routledge
44. <https://support.google.com/adwords/answer/1722043?hl=en>
45. <http://www.mercadofitness.com/blog/expertos/estrategias-de-marketing-que-funcionan/>
46. <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/industria-del-fitness-en-america-latina-movio-us5600m-en-2011>
47. Evaluación hecha por el autor del plan de negocios, el cual tiene un postgrado en planificación de proyectos
48. <http://www.ihrsa.org/research-faqs/>
49. <http://www.sportengland.org/media/32375/Fitness-and-exercise-spaces.pdf>
50. <http://www.sportengland.org/media/32375/Fitness-and-exercise-spaces.pdf>
51. <http://www.mercadofitness.com/blog/expertos/como-ocupar-los-horarios-ociosos/>
52. Clase impartida por el profesor Ivan Braga C. ppt : [https://www.u-cursos.cl/ingenieria/2014/1/IN75T/1/material\\_docente/bajar?id\\_material=846966](https://www.u-cursos.cl/ingenieria/2014/1/IN75T/1/material_docente/bajar?id_material=846966)

53. Estrategia de Operaciones 2da edición Nigel Slack and Michael Lewis(2008) editora Pearson Education Limited  
[http://server.yark.fr/ftp/R110/30320\\_0273695193Operations.pdf](http://server.yark.fr/ftp/R110/30320_0273695193Operations.pdf)
54. Estrategia de Operaciones 2da edición Nigel Slack and Michael Lewis(2008) editora Pearson Education Limited  
[http://server.yark.fr/ftp/R110/30320\\_0273695193Operations.pdf](http://server.yark.fr/ftp/R110/30320_0273695193Operations.pdf)
55. Dirección General de Aduanas  
[http://www.dga.gob.ni/notasRRPP/SAC/SAC\\_2013\\_V1.pdf](http://www.dga.gob.ni/notasRRPP/SAC/SAC_2013_V1.pdf)
56. [http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/mensual/inflacion/2014/inflacion\\_junio.pdf](http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/mensual/inflacion/2014/inflacion_junio.pdf)
57. [http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/\(\\$All\)/1D44C9E4DF2874500625721200695AF9?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/($All)/1D44C9E4DF2874500625721200695AF9?OpenDocument)
58. [http://www.centralamericadata.com/es/search?q1=content\\_es\\_le%3A%22ta+de+inter%C3%A9s%22&q2=mattersInCountry\\_es\\_le%3A%22Nicaragua%22](http://www.centralamericadata.com/es/search?q1=content_es_le%3A%22ta+de+inter%C3%A9s%22&q2=mattersInCountry_es_le%3A%22Nicaragua%22)
59. [http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Nicaragua\\_Bonos\\_del\\_Gobierno\\_pagan\\_hasta\\_8](http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Nicaragua_Bonos_del_Gobierno_pagan_hasta_8)
60. <https://www.census.gov/cgi-bin/sssd/naics/naicsrch?code=713940&search=2012%20NAICS%20Search>
61. [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
62. <http://elcontadoramericano.blogspot.com/2010/12/establecer-la-vida-util-y-cargos-por.html>
63. Taller financiero realizado para seminario final II
64. [https://www.u-cursos.cl/ingenieria/2007/1/IN42A/3/material\\_docente/](https://www.u-cursos.cl/ingenieria/2007/1/IN42A/3/material_docente/)

65. [http://www.ehowenespanol.com/terrenos-amortizan-info\\_421670/](http://www.ehowenespanol.com/terrenos-amortizan-info_421670/)
66. [https://www.u-cursos.cl/ieb/2008/1/0352/227101/material\\_docente/bajar?id\\_material=5043](https://www.u-cursos.cl/ieb/2008/1/0352/227101/material_docente/bajar?id_material=5043)
67. [https://www.u-cursos.cl/ingenieria/2013/2/IN74S/1/material\\_docente/bajar?id\\_material=801226](https://www.u-cursos.cl/ingenieria/2013/2/IN74S/1/material_docente/bajar?id_material=801226)
68. <http://www.bcie.org/uploaded/content/article/1249943988.pdf>

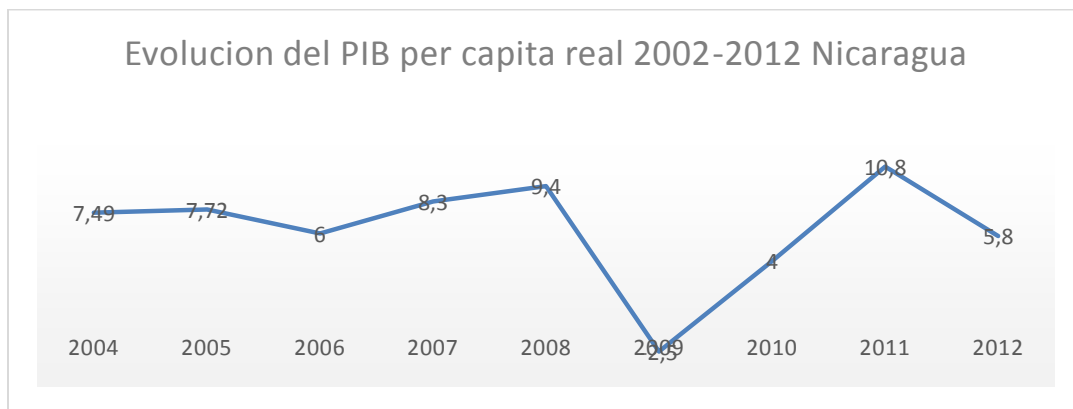
# ANEXOS

## Anexo 1: Riesgo político Nicaragua 2013



Fuente: The World Post Political Risk Atlas 2013: Maplecroft<sup>81</sup>

## Anexo 2: PIB nominal 2002-2012 Nicaragua<sup>82</sup>



Fuente: Elaboración propia según Banco Central de Nicaragua

<sup>81</sup> [http://www.huffingtonpost.com/2013/01/07/political-risk-atlas-2013-maplecroft\\_n\\_2427066.html](http://www.huffingtonpost.com/2013/01/07/political-risk-atlas-2013-maplecroft_n_2427066.html)

<sup>82</sup> <http://www.bcn.gob.ni/pim/index.php>

### Anexo 3: Salario Industrias<sup>83</sup>

**INSTITUTO NACIONAL DE INFORMACIÓN DE DESARROLLO  
SALARIO PROMEDIO NOMINAL A NIVEL NACIONAL  
PAGADO, SEGÚN RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA  
AÑO 2011**

INIDE - II.6.2

Rama de actividad económica	Salario córdobas	
	Medio Nominal	Mínimo Nominal
<b>Nacional</b>	<b>6,615.0</b>	<b>3,144.0</b>
Agropecuario <sup>1</sup>	2,302.0	2,140.0
Minas y canteras	9,737.0	3,737.0
Industria manufacturera	4,737.0	2,720.0
Electricidad, gas y agua	8,452.0	4,402.0
Construcción	5,214.0	4,388.0
Comercio, restaurante y hoteles	8,064.0	3,643.0
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	6,836.0	3,979.0
Establecimientos financieros y seguros	12,781.0	4,416.0
Servicios comunales, sociales, domésticos y personales	8,585.0	2,889.0
Gobierno central	6,412.0	2,433.0

Fuente: Encuesta de Establecimiento Mensual de Salario, Dirección general de empleo y salario del Ministerio del Trabajo.

<sup>1</sup> Obreros calificados y no calificados

Fuente: Encuesta de establecimiento mensual de salario, Dirección general de empleo y salario del Ministerio del Trabajo

### Anexo 4: Mujeres Porcentaje edades

EDAD	PORCENTAJE	RURAL		
		MUJERES	PORCENTAJE	
0 a 4	10%	169,581	14%	75%
5 a 9	9%	159,501	13%	
10 a 14	10%	152,572	13%	
15 a 19	11%	145,340	12%	
20 a 24	10%	120,128	10%	
25 a 29	10%	101,538	8%	
30 a 34	8%	81,467	7%	25%
35 a 39	7%	64,861	5%	
40 a 44	6%	50,971	4%	
45 a 49	5%	42,501	3%	
50 a 54	4%	37,812	3%	
55 a 59	3%	29,994	2%	5%
60 a 64	2%	17,533	1%	
65 a 69	2%	16,414	1%	
70 a 74	1%	12,389	1%	
75 a 79	1%	8,458	1%	
80 a +	1%	8,970	1%	

- Fuente: Elaboración propia según Instituto Nacional de Desarrollo (Acrónimo INIDE) Estimaciones y proyecciones nacionales

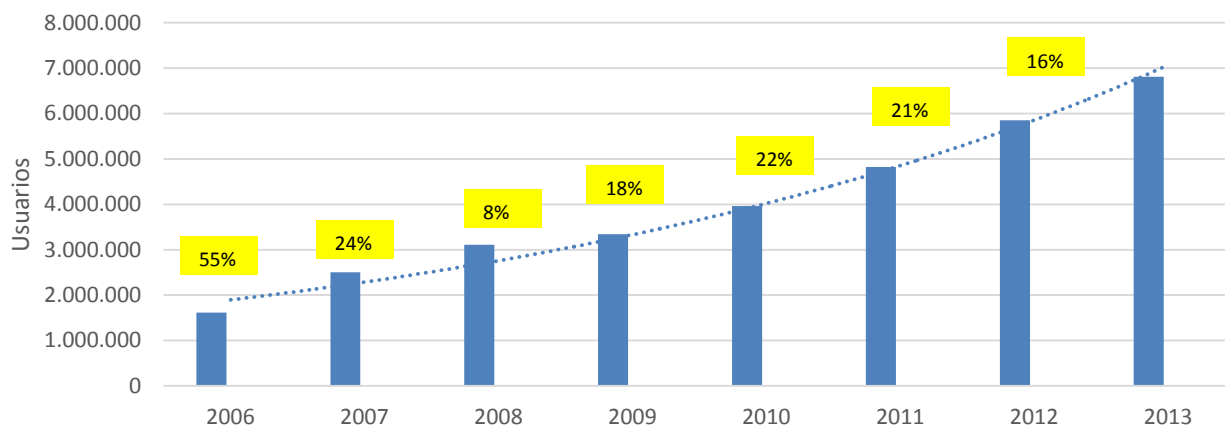
<http://nestoravendano.wordpress.com/2014/03/09/la-mujer-y-el-mercado-laboral-en-nicaragua/>

### Anexo 5: Uso de telefonía celular 2006-2013

<sup>83</sup> <http://www.inide.gob.ni/bibliovirtual/anuarios/ANUARIO11/anuario11.html#/69/zoomed>



### Usuarios del Servicio de Telefonía Celular 2013



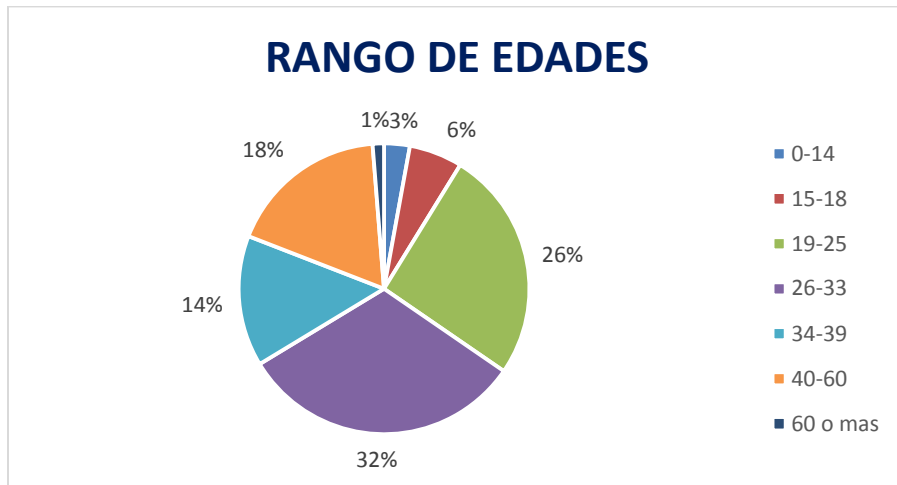
Fuente: Elaboración Propia Estadísticas Instituto Nicaragüense de Telecomunicaciones y Correos (TELCOR)  
[http://www.telcor.gob.ni/Desplegar.asp?PAG\\_ID=47](http://www.telcor.gob.ni/Desplegar.asp?PAG_ID=47)

### Anexo 6: Benchmarking

BENCHMARKING					
Gimnasios	Precio	Cantidad Sedes	Tamaño Local	Estrategia	Cant. Productos
TOTAL GYM	U\$D 55	2	Grande	Diferenciación	6
FIT CLUB	U\$D 52	1	Grande	Diferenciación	6
ILUSIONES	U\$D 40	1	Medio	Diferenciación	3
CURVES	U\$D 35	1	Pequeño	Costos	2
OLIMPUS	U\$D 23	1	Medio	Costos	2
ALTAMIRA	U\$D 12	1	Medio	Costos	2
RHINO SPORTS	U\$D 13	1	Medio	Costos	2

Fuente: Propia

### Anexo 7: Rango edades Total gym.



Fuente: Elaboración propia según Base de datos Gimnasio Total Gym

### Anexo 8: Permanencia total gym

RANGO DE EDAD	Permanencia Meses
0-14	3.20
15-18	3.26
19-25	3.64
26-33	4.30
34-39	5.51
40-60	6.29
60 o mas	5.40

Fuente: Elaboración propia según Base de datos Gimnasio Total Gym

## Anexo 9 fotos total Gym

Maquinas



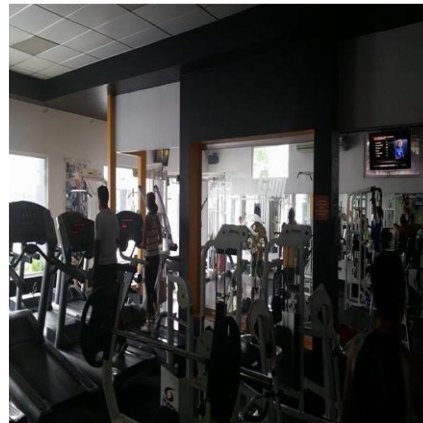
Brazos



Entrada al local



Cardio



Fuente: Elaboración propia

Anexo 10 fotos gimnasio Curves



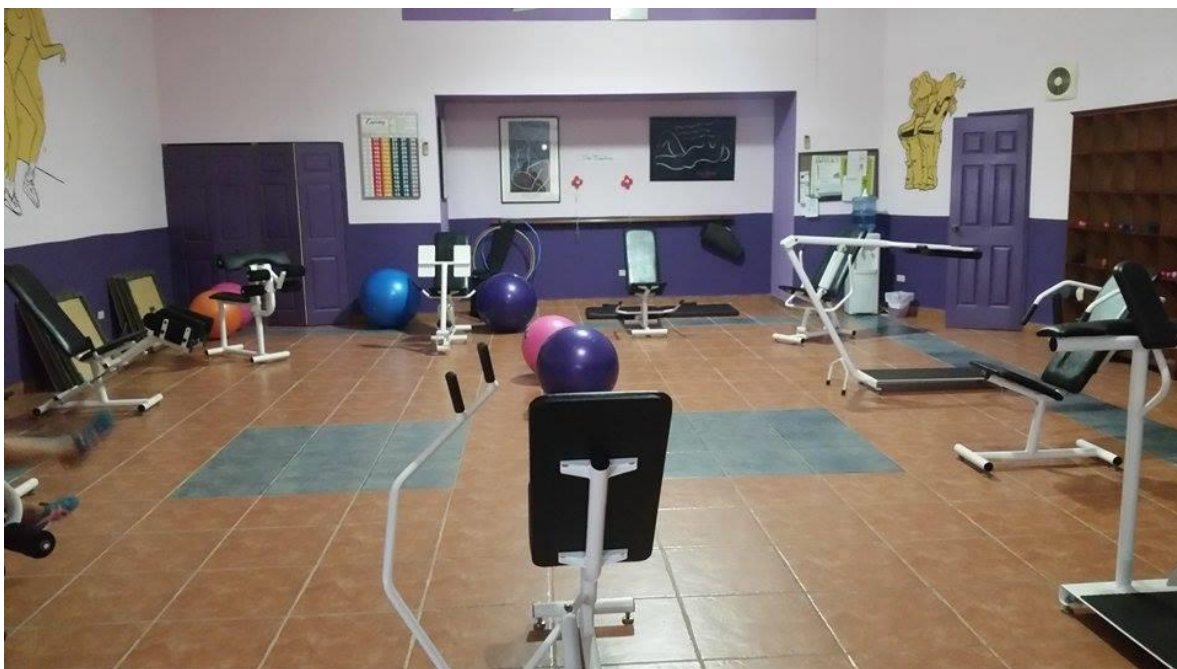


Foto panorámica



Fuente: Elaboración propia según instalación Curves Nicaragua

## Anexo 11 Preguntas encuesta

Preguntas realizadas en la encuesta

1. Edad
2. Estado civil
  - Soltera
  - Casada
3. Ocupación
  - Estudiante
  - Empresaria
  - Asalariada
  - Ama de casa
  - Otro
4. Qué tan importante es el ejercicio para tí?
  - Muy importante
  - Importante
  - Moderado
  - Poco moderado
  - Muy poco importante
5. Causas por las cuales mujeres hacen ejercicios
  - Estilo de vida
  - Pérdida de peso
  - Estar saludable
  - Te gusta verte bien
  -
6. ¿Actualmente vas al gimnasio?
  - Si
  - No
7. ¿Has ido alguna vez a un gimnasio?
  - Si
  - No
8. ¿Dónde busca información para decidir si entra a un gimnasio?
  - Revistas
  - Redes sociales
  - Web
  - Contacto directo
  - Preguntas a amigos o familiares
9. ¿Es importante que el gimnasio este cerca de tú casa o trabajo?
  - Muy importante
  - Importante

- ✚ Moderado
- ✚ Poco moderado
- ✚ Muy poco importante

10. ¿Qué actividad física realizas actualmente?

- ✚ Deportes
- ✚ Spining
- ✚ Corres
- ✚ Nadar
- ✚ Yoga
- ✚ Pilates
- ✚ Ejercicios en casa
- ✚ Otro

11. ¿Motivos por los cuales dejaste de asistir o no vas al gimnasio?

- ✚ Mala atención por parte de los instructores
- ✚ Poca maquinaria
- ✚ Precios altos
- ✚ Falta de tiempo
- ✚ Lejos de tu casa o trabajo
- ✚ Limpieza inadecuada
- ✚ Siempre estaba lleno
- ✚ Hago otro tipo de ejercicio
- ✚ Otro

12. ¿Consideras que los mismos aparatos que utilizan los hombres son igual de beneficiosos para las mujeres?

- ✚ Si
- ✚ No

13. ¿Alguna vez has experimentado alguno de estos casos en los gimnasios?

- ✚ Miradas
- ✚ Incomodad con el sudor del género masculino
- ✚ Incomodad con los instructores
- ✚ Gimnasio no ofrece el servicio deseado
- ✚ No ha habido casos
- ✚ Otros

14. En escala 1 a 6, ¿qué actividades les gustaría a las mujeres que estén presentes en los gimnasios?

14-En escala 1 a 6 ¿Que actividades te gustaría que esten presentes en un gimnasio?  
Siendo 1 el que mas te gusta y 6 el que menos te gusta. No repetir numeros



	1	2	3	4	5	6
Spining	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zumba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cardio, fuerza y resistencia(insanity, P90x)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entrenamiento utilizando el propio peso corporal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yoga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pilates	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. ¿Qué te parece la idea de un gimnasio exclusivo para mujeres?

- Atractiva
- Indiferente
- Poco atractiva

16. En escala 1 a 6, que servicios complementarios te gustaría tuviera un gimnasio?

17-En escala 1 a 6. Que servicios complementarios te gustaría que tuviera un gimnasio?  
Siendo 1 el que mas te gusta y 6 el que menos te gusta. No repetir numeros

	1	2	3	4	5	6
Salon de belleza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nutricionista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Snack bar and lounge(snaks saludables)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Venta de suplementos deportivos exclusivo para mujeres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fisioterapeuta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sauna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. ¿Con qué importancia calificaría estos atributos?

	Muy importante	Importante	Moderado	Poco importante	Muy poco importante
Limpieza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intimidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención personalizada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personal calificado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instalaciones Equipadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedad de servicios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



18. ¿En qué momento del día te gustaría ir al gimnasio?

19. ¿De qué genero prefieres a tu instructor?

Femenino

Masculino

20. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar al mes por la membresía de un gimnasio exclusivo para mujeres?

Fuente: Elaboración propia

### Anexo# 12 Calculo de encuesta

Tamaño de la muestra: El tamaño que tiene una población es un factor de suma importancia en el proceso de investigación estadística, y este tamaño vienen dado por el número de elementos que constituyen la población, según el número de elementos la población puede ser finita o infinita. Cuando el número de elementos que integra la población es muy grande (más de 100.000.), se puede considerar a esta como una población infinita.

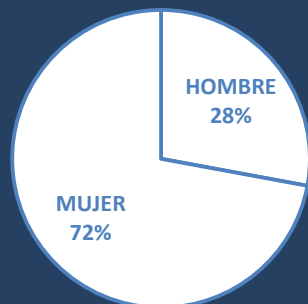
$$n = \frac{z^2 * p * q}{i^2} : n = \frac{1.96^2 * 0,5 * 0,5}{0,9^2} : 118,56 : 118$$

Variables	Conceptos	Valores
n	Tamaño de la muestra	?
p	Al no conocerse se dice que p:0,5	0,5
z	Nivel de confianza (95% nivel de confianza)	z: 1,96
q	1-p	0,5
i	Margen de error	0.09

Fuente: Elaboración propia

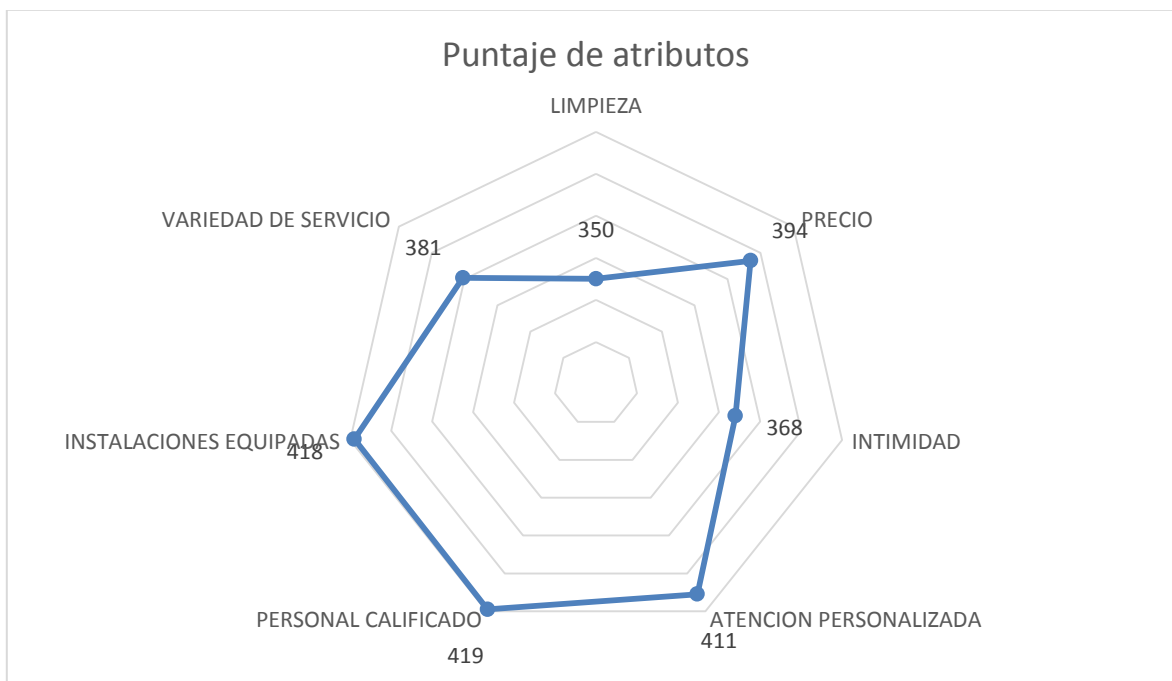
### Anexo 13: ENCUESTA: Preferencia de género en instructor de gimnasio.

TE GUSTARÍA QUE TU INSTRUCTOR FUERA DE TU MISMO GÉNERO PARA PODER PREGUNTARLE MEJOR ACERCA DE RUTINAS, INCOMODIDADES, DIETAS ?



Fuente : Elaboración propia, según encuesta realizada

### Anexo 14: ENCUESTA: Importancia de atributos según encuestadas



Fuente : Elaboración propia, según encuesta realizada

## **Anexo 15 Conocimientos de instructores certificados**

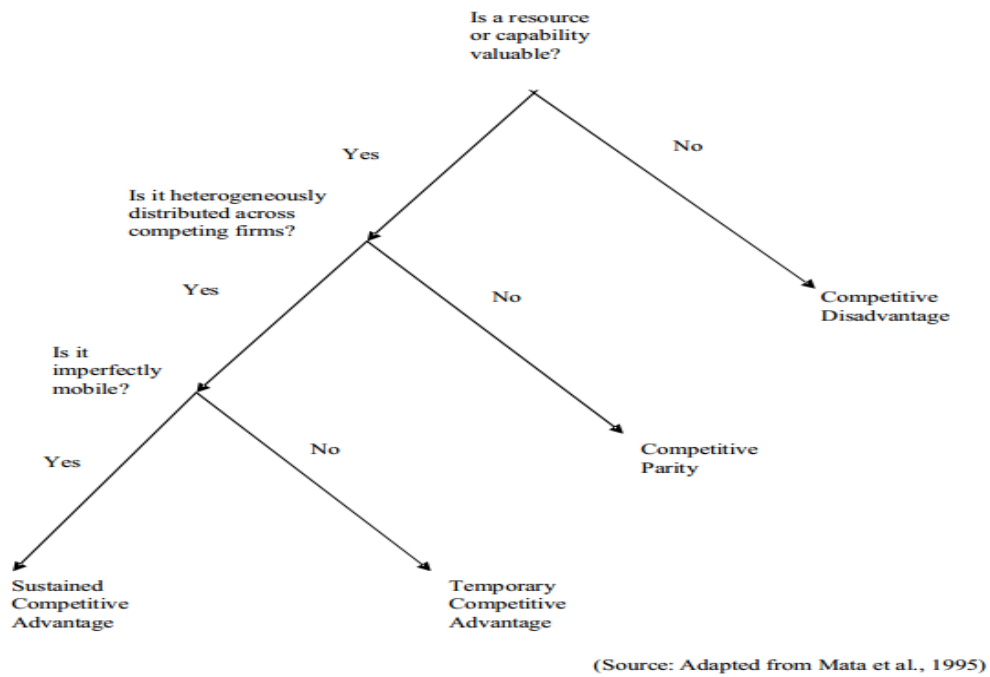
Fuente : Elaboración propia, según Worldfitnesscertification  
<http://www.worldfitnesscertification.com/>

## Anexo 16: ENCUESTA: Motivos los cuales las mujeres hacen ejercicio



Fuente : Elaboración propia, según encuesta realizada

## Anexo 17: Categorización VRIO



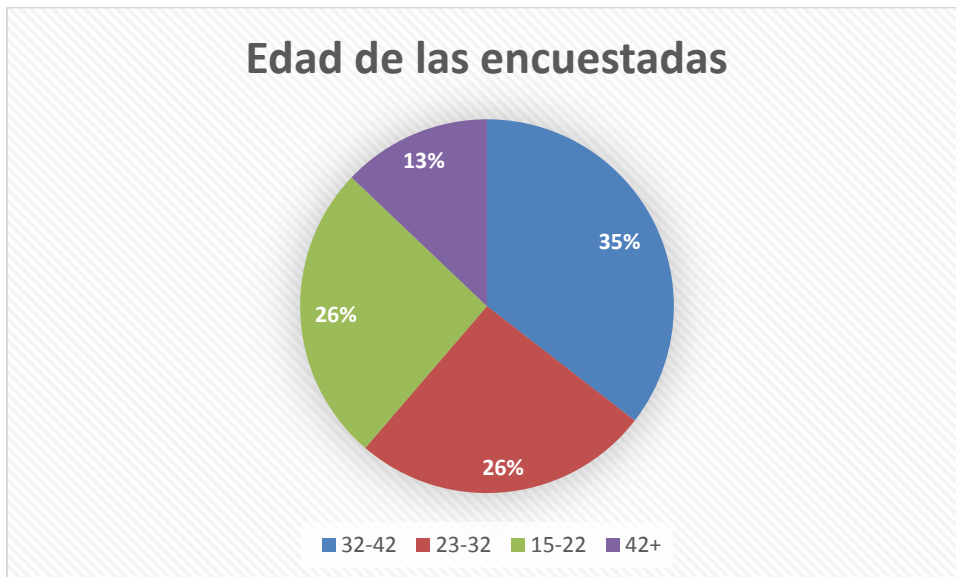
Fuente: Elaboración propia, según M.Porter

### Anexo 18 Concepto VRIO



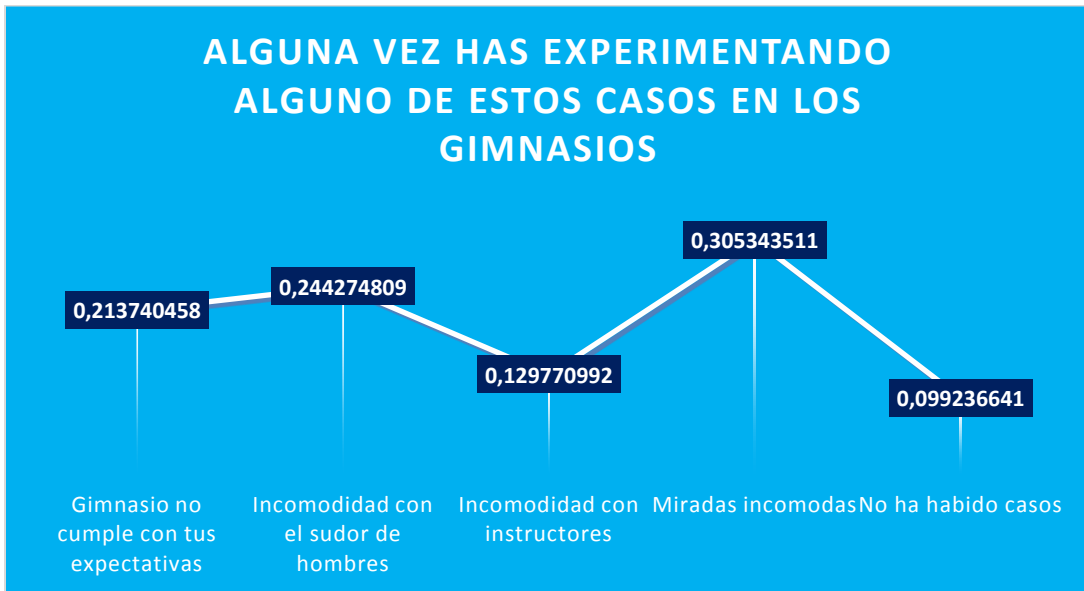
Fuente: elaboración propia según Wheelen, Thomas L. y Hunger, J. David . (2010). Administración Estratégica y Política de Negocios. 10ª Ed. México: Pearson Educación

### Anexo 19 Edad de las encuestadas



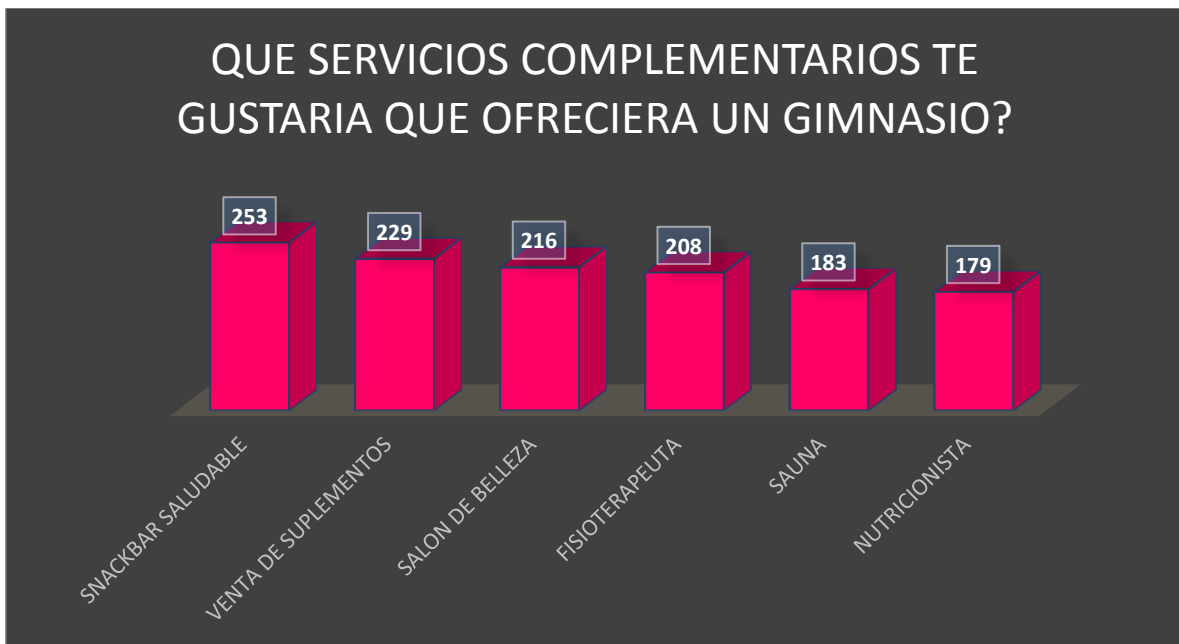
Fuente: Elaboración propia, según encuesta realizada

## Anexo 20: ENCUESTA: Porcentaje de incomodidades en los gimnasios.



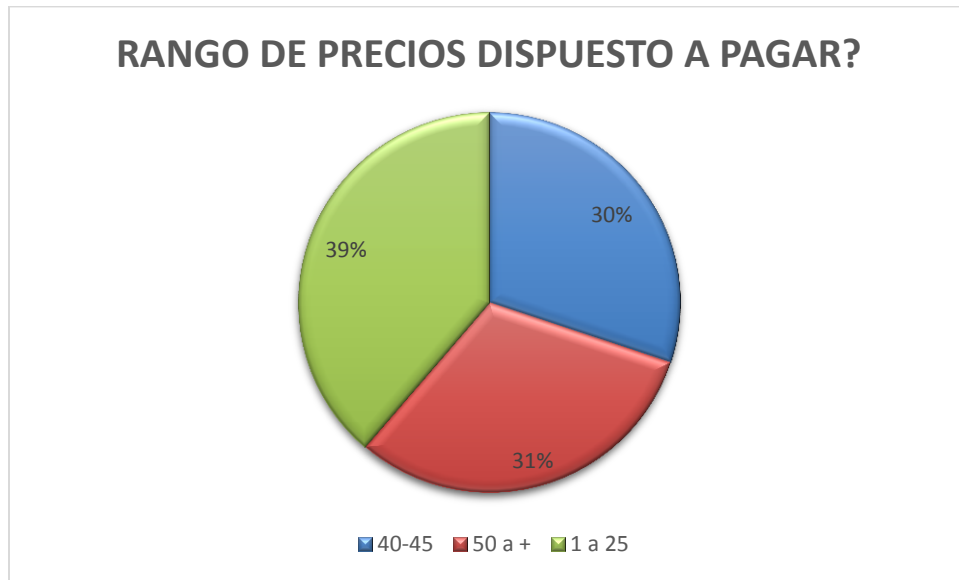
Fuente: Elaboración propia, según encuesta realizada

## Anexo 21: ENCUESTA: Servicios complementarios



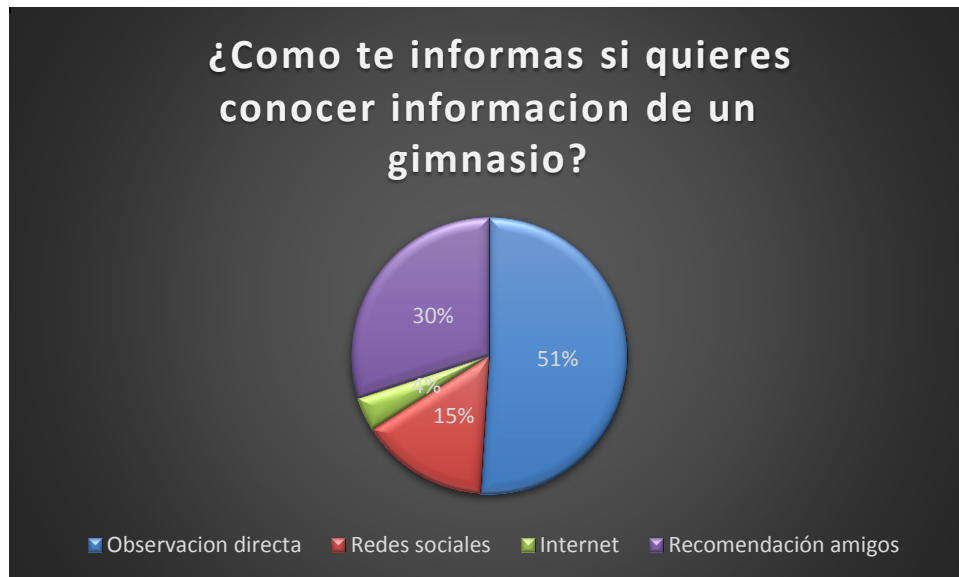
Fuente: Elaboración propia, según encuesta realizada

**Anexo 22: ENCUESTA: Rango de precios mujeres están dispuestas a pagar**



Fuente: Elaboración propia, según encuesta realizada

**Anexo 23: ENCUESTA: Como te informas si quieres conocer informacion de un gimnasio?**



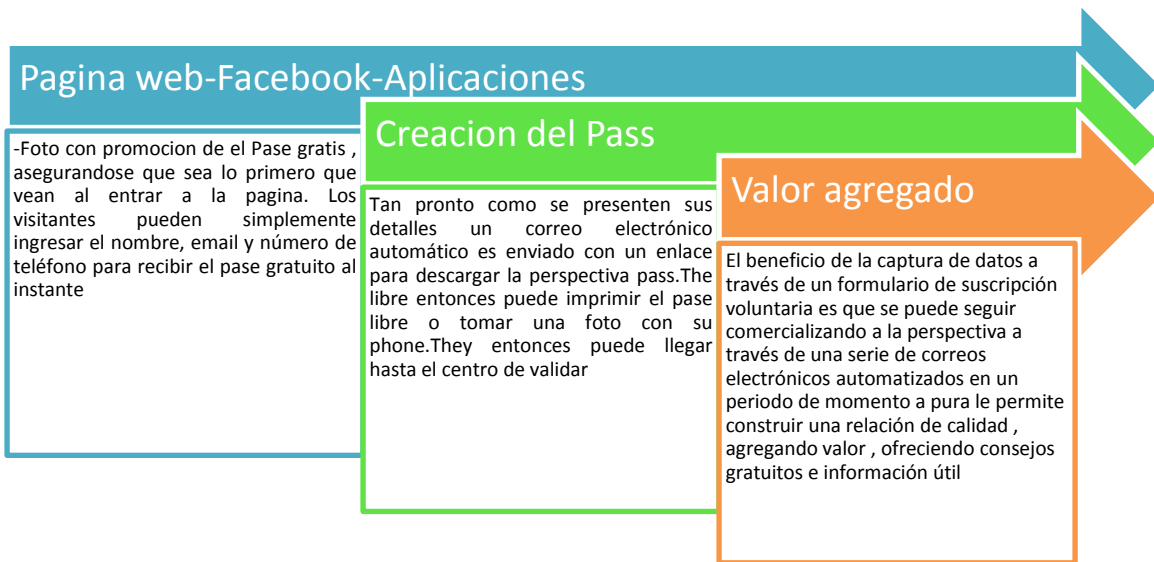
Fuente: Elaboración propia, según encuesta realizada

## Anexo 24: ENCUESTA: Percepción del plan de negocios



Fuente: Elaboración propia, según encuesta realizada

## Anexo 24: Aplicación móvil



Fuente: Elaboración propia



## Anexo 26 Cotización Diseños



Ingeniero Ricardo Casco Valle

Especialistas en diseños en 3d y publicidad en serigrafía

Oficina: Tel: +22507855  
 Calle 10 Los robles  
 Casa 395, costado este Fax: +22773480

Cotización No.1134-14

**COTIZACION**

FECHA: 10 de marzo de 2015

**CLIENTE:** Heavens Fitness

<b>DIRECCION:</b>	Nicaragua		
<b>PAIS :</b>	Nicaragua	Tel.: (505) 84997499	<b>CORREO:</b> <a href="mailto:rcascovalle@gmail.com">rcascovalle@gmail.com</a>

No.	CANTIDAD R	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	TOTAL
1	02	SESION DE FOTOS CON ALOGENIZADA	\$ 1050	\$ 3,100.00
2	2000	IMPRESION EN PAPEL CARTON 12CMX10CM	\$ 0.2	\$ 400.00
3	250	SEFRIGRAFIA +CAMISETA	\$ 7.75	\$ 1,938.00
4	250	SERIGRAFIA+VASOS CERAMICA	\$ 2	\$ 500.00
5	2000	SERIGRAFIA+PAQUETES PLASTICOS	\$ 0.15	\$ 300.00
<b>Sub-total IVA</b>				USD\$ 6,238
<b>TOTAL</b>				USD\$ 7137.7

COTIZACION EFECTUADA POR: Javiera Contreras Cardoza

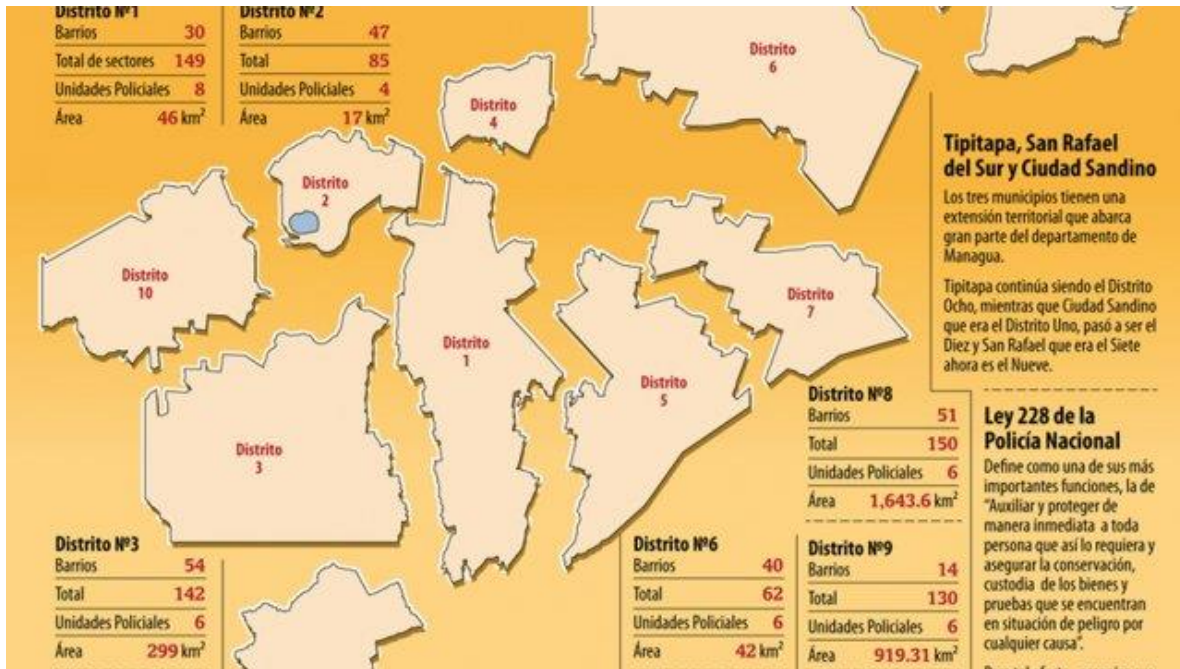
Cotización válida por 30 días

El precio de los servicios esta detallado en dólares

Nota: El costo del diseño no esta incluido en los precios de serigrafía.

El pago es del 100% por adelantado puede ser efectivo, cheque certificado o tarjeta VISA y la entrega es de 2 semanas.

## Anexo 27. Distritos



Fuente: Elaboración propia según, según Alcaldía de Managua

<http://www.manfut.org/managua/barrios/Distrito3.html>

## Anexo 28: Estructura Poblacional

FUENTE: INEC  
**Estructura de la Población del Municipio de Managua por Sexo y Edades, Año 2005**

GRUPOS DE EDAD	HOMBRE		MUJER		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%
00-04	49,130	11.05	47,147	9.56	96,277	10.27
05-09	46,409	10.44	44,553	9.04	90,962	9.70
10-14	52,485	11.81	50,340	10.21	102,825	10.97
15-19	50,220	11.30	53,157	10.78	103,377	11.03
20-24	51,358	11.55	57,362	11.64	108,720	11.60
25-29	38,585	8.68	44,125	8.95	82,710	8.82
30-34	31,432	7.07	38,063	7.72	69,495	7.41
35-39	28,159	6.33	34,655	7.03	62,814	6.70
40-44	25,000	5.62	31,209	6.33	56,209	6.00
45-49	20,339	4.58	24,852	5.04	45,191	4.82
50-54	16,045	3.61	19,148	3.88	35,193	3.75
55-59	10,660	2.40	13,378	2.71	24,038	2.56
60-64	7,687	1.73	9,990	2.03	17,677	1.89
65-69	5,908	1.33	8,020	1.63	13,928	1.49
70-74	4,608	1.04	6,282	1.27	10,890	1.16
75-79	3,190	0.72	4,764	0.97	7,954	0.85
80-84	1,750	0.39	2,950	0.60	4,700	0.50
85 y más	1,536	0.35	2,993	0.61	4,529	0.48
<b>Total</b>	<b>444,501</b>	<b>100.00</b>	<b>492,988</b>	<b>100.00</b>	<b>937,489</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Pagina web gobierno de Nicaragua

<http://www.managua.gob.ni/modulos/documentos/caracterizacion.pdf>

## Población de mujeres por distrito

Población mujeres por distrito	
distrito 3	131,883
distrito 4	130,564
distrito 5	158,625
<b>Total</b>	<b>421,072</b>

Fuente: Elaboración propia según, Managua futura

<http://www.manfut.org/managua/barrios/Distrito3.html>

<http://www.manfut.org/managua/barrios/Distrito4.html>

<http://manfut.org/managua/barrios/index.html>

## Anexo 29. Cadena de valor

### LA CADENA DE VALOR FITNESS CENTER



Fuente: Elaboración propia

### Anexo 30 Localización específica de las sedes del plan de negocios



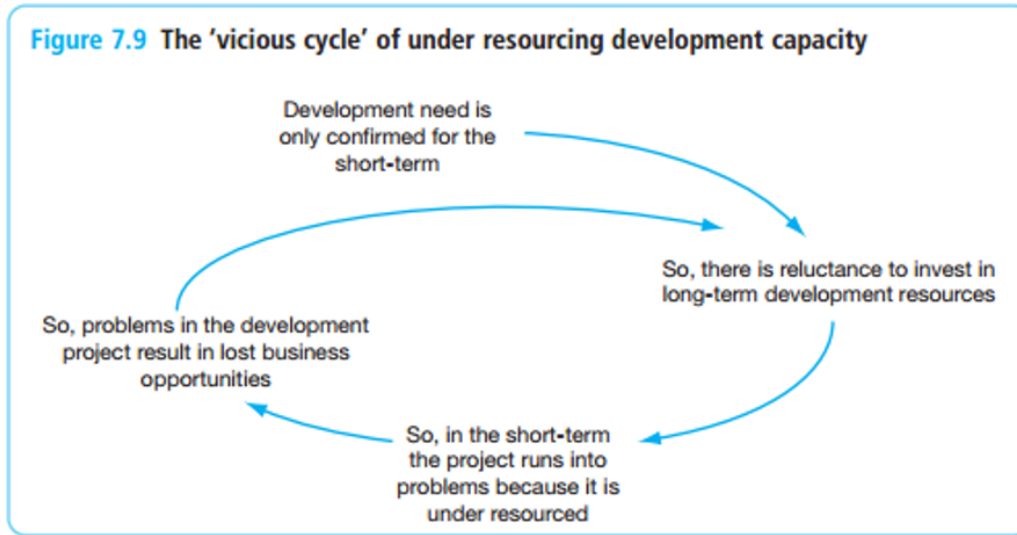
Fuente: Elaboración propia

### Anexo 31 Efectos de exceso y déficit de capacidad

Deficit	Exceso
<ul style="list-style-type: none"><li>• Influencia negativa estructura de costos</li><li>• Necesidad de reducir precios para estimular la demanda</li><li>• Exceso de inventario</li><li>• Equipos y personal ocioso</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Disminucion del servicio</li><li>• Perdida de clientes</li><li>• Reducion de los niveles de calidad</li><li>• Mala imagen de la empresa</li></ul>

Fuente: Elaboración propia basado en libro de Domínguez Machuca Dirección de operaciones: Aspectos estratégicos en la producción y los servicios (1995), Madrid, Editorial, McGrawHill

## Anexo 32 Círculo vicioso de bajo desarrollo de recursos



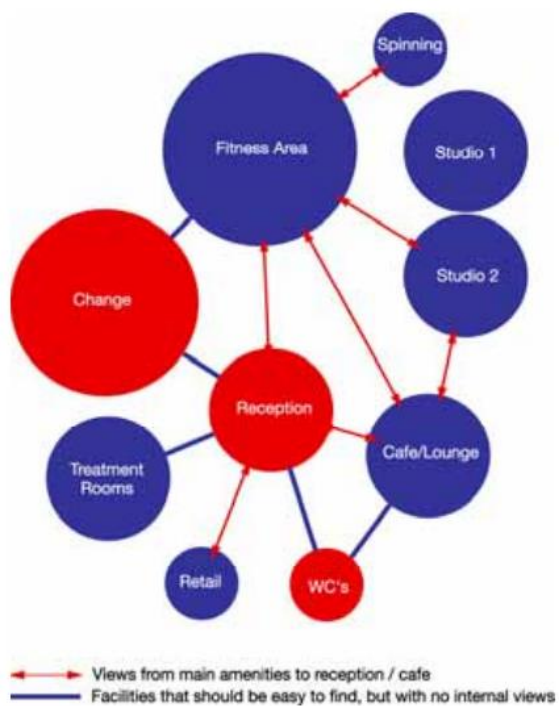
Fuente: Estrategia de Operaciones 2da edición Nigel Slack and Michael Lewis (2008) editora Pearson Education Limited

### Anexo 33. Requerimientos de equipos cadena

EQUIPOS FITNESS		SUCURSAL	TOTAL SUCURSALES
	F3 Folding Treadmill with Go Console	15	45
	X1 Elliptical Cross-Trainer with X1 Elliptical with Go Console	5	15
	Lifecycle® GX Indoor Cycling Bike with Lifecycle GX with Ergonomic Handlebar	30	90
	2-Tier Dumbbell Rack	1	3
	Olympic Flat Bench	2	6
	Multi Adjustable Bench	2	6
	Power Rack	3	9
	Plate-Loaded Linear Leg Press	2	6
	Smith Machine	2	6
	Signature Ab Crunch Bench	3	9
	Signature Leg Raise	2	6
	Signature Back Extension	2	6
	Resistance Tubes with Resistance Tube - Light	80	240
	Resistance Tubes with Resistance Tube-Medium	80	240
	Resistance Tubes with Resistance Tube-Heavy	80	240
	Resistance Tubes with Resistance Tube-Extra Heavy	80	240
	Foam Roller	80	240
	Stretch Mat	80	240
	Stability Ball- 55 cm	80	240
	Yoga Mat	80	240
	5 Year Extended Warranty	1	3
<b>SNACK-LOUNGE</b>			
	mesas	6	18
	sillas	20	60
	batidora	2	6
	cafetera	2	6
	estanterías	2	6
	basureros	3	9
	platos	20	60
	grill	1	3

Fuente: Elaboración propia

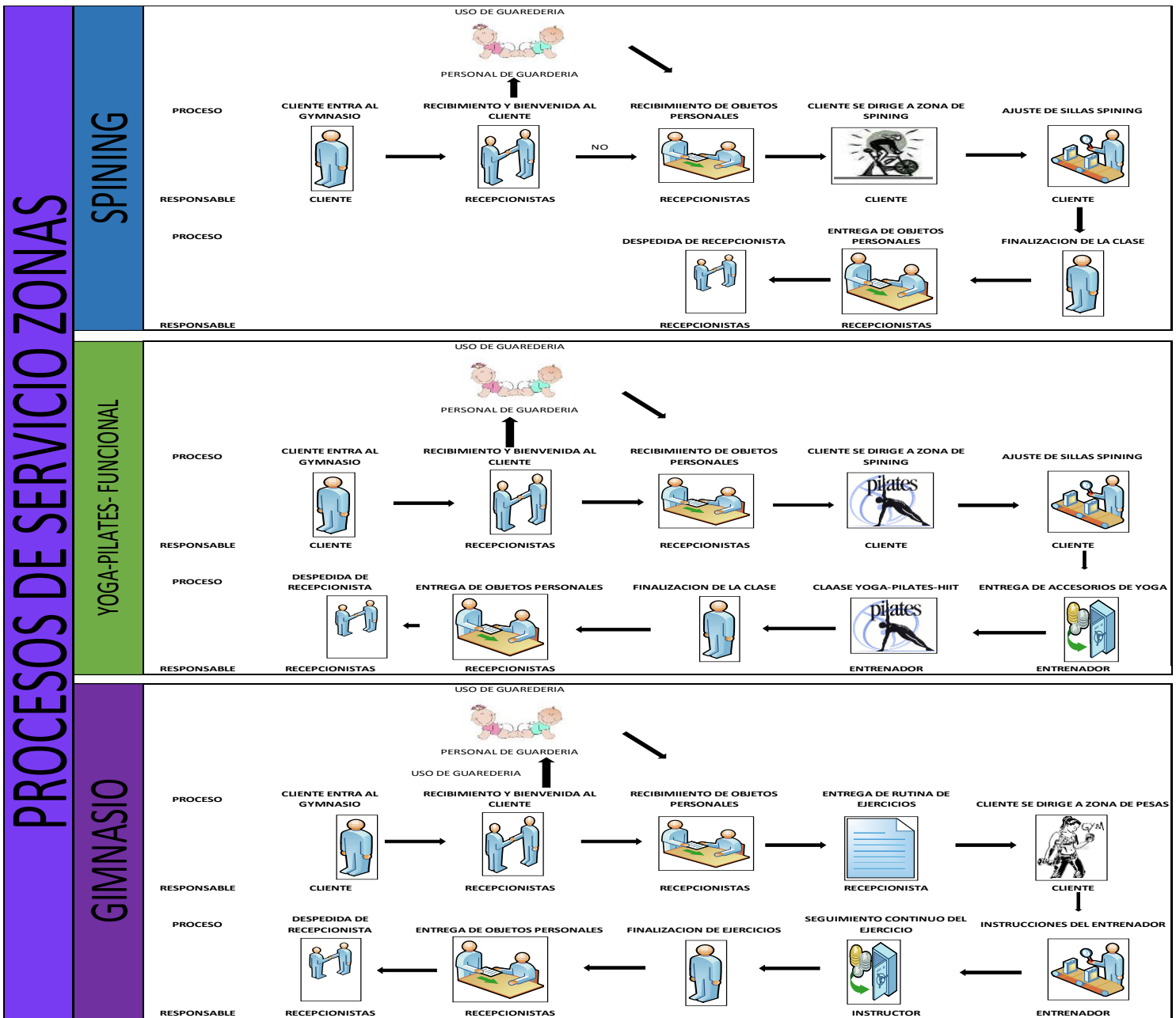
## Anexo 34 Diagrama de relaciones en zonas de gimnasios



Fuente: SportsEngland

<http://www.sportengland.org/media/32375/Fitness-and-exercise-spaces.pdf>

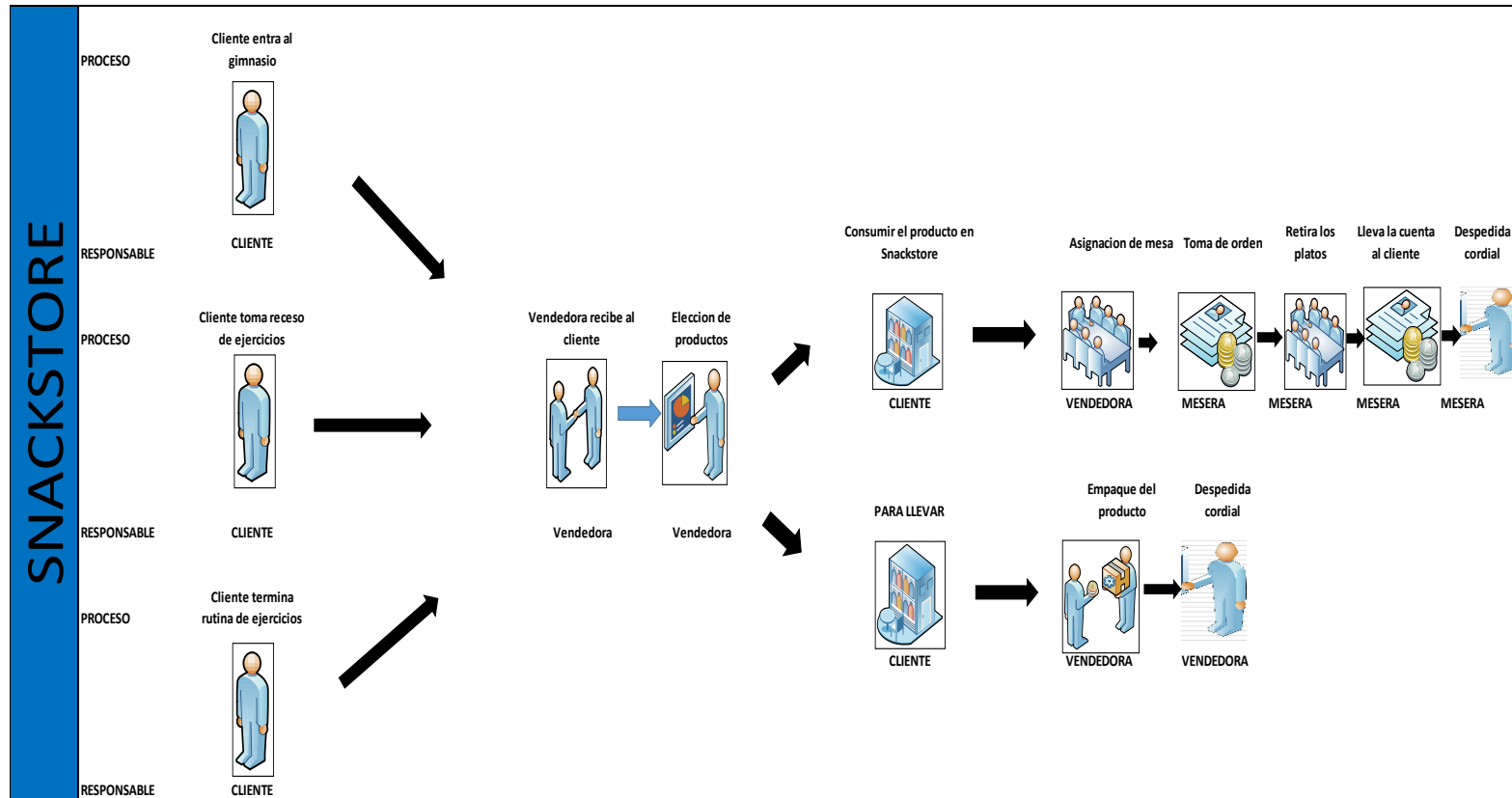
## Anexo 35: Proceso de servicios zonas



Fuente: Elaboración propia

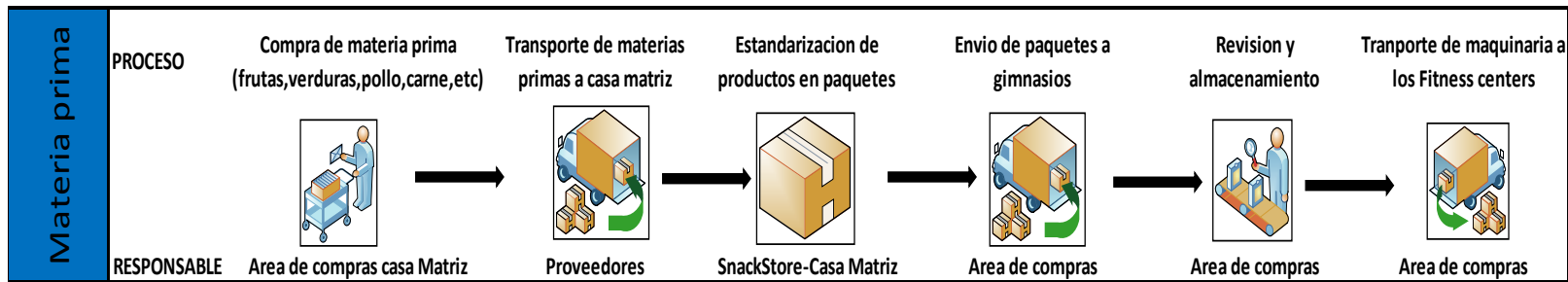
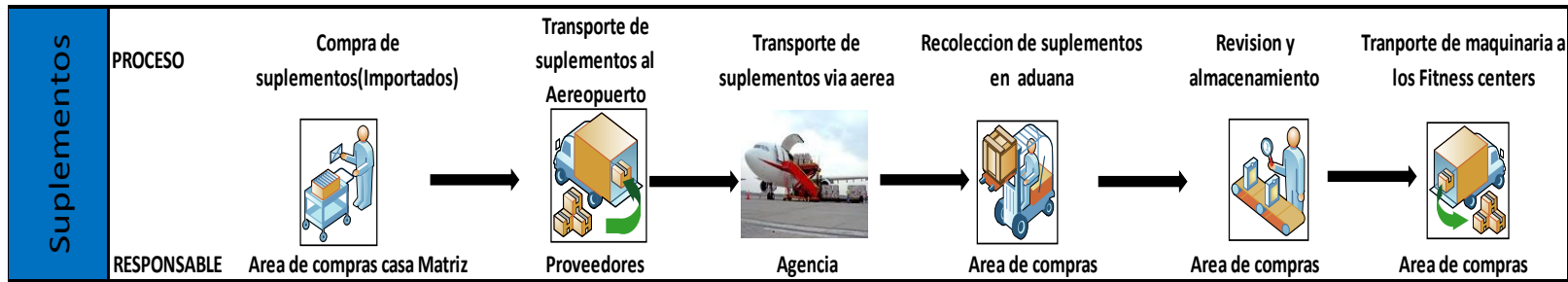


## Anexo 36: Proceso de servicios Snack-Store



Fuente: Elaboración propia

### Anexo 37: Proceso de compra



Fuente: Elaboración propia

### Anexo 38. Ponderación Proveedores Equipos

FACTORES	PONDERACION	PAIS	USA		ITALIA		CHINA		GLOBAL MENOS LATAM		CHINA		USA		USA	
		PROVEEDOR	EXPERT LEISURE SUPPLIES	PONDERACION	TECHNOGYM	PONDERACION	AIKE	PONDERACION	SPORTS ARTS	PONDERACION	LINOS	VERAC	PRECOR	PONDERACION	LIFEFITNESS	PONDERACION
CALIDAD	0.25		2	0.5	3	0.75	2	0.5	3	0.75	1	0.25	3	0.75	3	0.75
PRECIO	0.15		2	0.3	1	0.15	3	0.45	2	0.3	3	0.45	2	0.3	2	0.3
RETURN POLICY	0.12		1	0.12	3	0.36	1	0.12	2	0.24	2	0.24	3	0.36	3	0.36
TERMINOS Y CONDICIONES DE PAGO	0.13		3	0.39	3	0.39	1	0.13	3	0.39	1	0.13	2	0.26	3	0.39
TIEMPO DE ENTREGA	0.17		2	0.34	2	0.34	2	0.34	2	0.34	2	0.34	3	0.51	2	0.34
DISPONIBILIDAD	0.18		3	0.54	2	0.36	3	0.54	3	0.54	3	0.54	3	0.54	3	0.54
		<b>TOTAL</b>		<b>2.19</b>		<b>2.35</b>		<b>2.08</b>		<b>2.56</b>		<b>1.95</b>		<b>2.72</b>		<b>2.68</b>

COLOR	VALORES
	3
	2
	1

Fuente: Elaboración propia

### Anexo 39. Ponderación Proveedores Suplementos Nutrición

FACTORES	PONDERACION	PAIS	USA		Australia		AUSTRALIA		USA		USA	
		PROVEEDOR	BODYBOULDING	PONDERACION	AUSSIESUPPS	PONDERACION	TION WAREH	PONDERACION	MUSCLE FOODS	PONDERACION	FITNESSFIRST	ONDERACION
CALIDAD	0.20		3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6
PRECIO	0.20		3	0.6	2	0.4	2	0.4	3	0.6	3	0.6
RETURN POLICY	0.12		3	0.36	2	0.24	3	0.36	2	0.24	3	0.36
TERMINOS Y CONDICION	0.13		2	0.26	2	0.26	3	0.39	1	0.13	1	0.13
TIEMPO DE ENTREGA	0.17		3	0.51	2	0.34	2	0.34	1	0.17	3	0.51
DISPONIBILIDAD	0.18		3	0.54	1	0.18	2	0.36	2	0.36	3	0.54
<b>TOTAL</b>				<b>2.87</b>		<b>2.02</b>		<b>2.45</b>		<b>2.1</b>		<b>2.74</b>

COLOR	VALORES
	3
	2
	1

Fuente: Elaboración propia

### Anexo 40. Inversión Plan de negocios







COSTOS						
ZONAS	SEDE	TOTAL SEDES	MARCA	PROVEEDOR	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
ZONA PEDAS Y CARDIOVASCULARES						
2-Tier Dumbbell Rack	1	3	LIFEFITNE SS	LIFEFITNESS	\$752	\$2,256
Dumbbells (Mancuernas) kg	2100	6300	SHUANGP AI	ALIBABA	\$1.2	\$7,560
Olympic Flat Bench	2	6	LIFEFITNE SS	LIFEFITNESS	\$755	\$4,530
Multi Adjustable Bench	2	6	LIFEFITNE SS	LIFEFITNESS	\$805	\$4,830
Power Rack	3	9	LIFEFITNE SS	LIFEFITNESS	\$1,472	\$13,248
Plate-Loaded Linear Leg Press	2	6	LIFEFITNE SS	LIFEFITNESS	\$4,059	\$24,354
Smith Machine	2	6	LIFEFITNE SS	LIFEFITNESS	\$3,752	\$22,512
Signature Ab Crunch Bench	3	9	LIFEFITNE SS	LIFEFITNESS	\$1,303	\$11,727
Signature Leg Raise	2	6	LIFEFITNE SS	LIFEFITNESS	\$1,152	\$6,912
Signature Back Extensión	2	6	LIFEFITNE SS	LIFEFITNESS	\$1,112	\$6,672
Lonas para pesas	3207	9621	Groovy	HOMEDEPOT	\$2	\$19,146
SISTEMA DE AIRES ACONDICIONADOS	3	9	SAMSUNG FRIGIDAIR E	FOGEL	\$1,500	\$13,500
OASIS DE AGUA	1	3		RETAIL SIMAN		\$0
Iluminación	35	105	ILUMIN	FERRETERIAS LUGOD	\$3	\$315
F3 Folding Treadmill with Go Console	15	45	LIFEFITNE SS	LIFEFITNESS	\$2,599	\$116,955
X1 Elliptical Cross-Trainer with X1 Elliptical with Go Console	5	15	LIFEFITNE SS	LIFEFITNESS	\$2,199	\$32,985
Televisores Led	5	15	ASUS	AMAZON	\$490	\$7,350
Espejos	4	12	Retail Siman	RETAIL SIMAN	\$100	\$1,200
<b>SUB-TOTAL</b>						<b>\$296,052</b>
ZONA SPINING						

Lifecycle® GX Indoor Cycling Bike with Lifecycle GX with Ergonomic Handlebar	30	90	LIFEFITNE SS	LIFEFITNESS	\$1,599	\$143,910
Espejos	6	18	Retail Siman	RETAIL SIMAN	\$100	\$1,800
<b>SUB-TOTAL</b>						<b>\$145,710</b>
<b>ZONA YOGA-PILATES-FUNCIONAL</b>						
Resistance Tubes with Resistance Tube - Light	80	240	LIFEFITNE SS	LIFEFITNESS	\$12	\$2,878
Resistance Tubes with Resistance Tube-Medium	80	240	LIFEFITNE SS	LIFEFITNESS	\$13	\$3,118
Resistance Tubes with Resistance Tube-Heavy	80	240	LIFEFITNE SS	LIFEFITNESS	\$13	\$3,118
Resistance Tubes with Resistance Tube-Extra Heavy	80	240	LIFEFITNE SS	LIFEFITNESS	\$13	\$3,118
Foam Roller	80	240	LIFEFITNE SS	LIFEFITNESS	\$43	\$10,318
Stretch Mat	80	240	LIFEFITNE SS	LIFEFITNESS	\$53	\$12,718
Stability Ball- 55 cm	80	240	LIFEFITNE SS	LIFEFITNESS	\$53	\$12,718
Yoga Mat	80	240	LIFEFITNE SS	LIFEFITNESS	\$53	\$12,718
ESPEJOS	5	15	RETAIL SIMAN	RETAIL SIMAN	\$70	\$1,050
<b>SUB-TOTAL</b>						<b>\$61,751</b>
<b>Gastos</b>						
<b>Oficina y Recepcion</b>						
Recepción						
Equipos de cómputo oficina	1	3	ASUS	AMAZON	\$490	\$1,470
Planta telefónica	1	3	SIEMENS	AMAZON	\$475	\$1,425
Televisor Led	1	3	LG	AMAZON	\$379	\$1,137
Equipo de cómputo recepción	1	3	ASUS	AMAZON	\$490	\$1,470
Impresora	1	6	HP	CONICO	\$140	\$840
teléfono	1	3	SAMSUNG	Pastora Tec.	\$400	\$1,200
Sillas de oficina	4	12	Almacenes EZA	Almacenes EZA	\$57	\$684
Artículos decoración	1	3	RETAIL SIMAN	RETAIL SIMAN	\$2,000	\$6,000

Alfombra Recepción	1	3	Almacenes EZA	Almacenes EZA	\$250	\$750
Cafetera	1	3	Almacenes EZA	Almacenes EZA	\$40	\$120
Escritorio Gerencial	1	3	Almacenes EZA	Almacenes EZA	\$150	\$450
Archivador	1	3	Almacenes EZA	Almacenes EZA	\$200	\$600
Baños	10	30	RETAIL SIMAN	RETAIL SIMAN	\$60	\$1,800
<b>SUB-TOTAL</b>						<b>\$17,946</b>
<b>GUARDERIA</b>						
Juegos mixtos niños	1	3	RETAIL SIMAN	RETAIL SIMAN	\$1,500	\$4,500
Sillas de oficina	4	12	Almacenes EZA	Almacenes EZA	\$57	\$684
Artículos decoración	1	3	RETAIL SIMAN	RETAIL SIMAN	\$1,000	\$3,000
<b>SUB-TOTAL</b>						<b>\$8,184</b>
<b>INFRAESTRUCTURA</b>						
Terreno	1	3			\$65,000	195000
Infraestructura	1	3			\$315,000	945000
<b>MARKETING</b>						
Marketing Inicial						\$16,420
<b>SUB-TOTAL</b>						<b>\$1156,420</b>
<b>INVERSION TOTAL SIN IMPUESTOS</b>						<b>\$1686,062</b>
Impuesto Importación *1	\$173,463					\$216,404
<b>TOTAL</b>						<b>\$1859,525</b>

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 41 Catalogo de compra LifeFitness

<a href="#">F3 Folding Treadmill with Go Console</a>	15	\$2,599.00	\$38,985.00
<a href="#">X1 Elliptical Cross-Trainer with X1 Elliptical with Go Console</a>	5	\$2,199.00	\$10,995.00
<a href="#">Lifecycle® GX Indoor Cycling Bike with Lifecycle GX with Ergonomic Handlebar</a>	30	\$1,799.00	\$53,970.00
 <a href="#">Tier Dumbbell Rack</a>	1	\$759.00	\$759.00
 <a href="#">Olympic Flat Bench</a>	2	\$759.00	\$1,518.00
 <a href="#">Multi Adjustable Bench</a>	2	\$809.00	\$1,618.00
 <a href="#">Power Rack</a>	3	\$1,679.00	\$5,037.00
 <a href="#">Weight-Loaded Linear Leg Press</a>	2	\$4,059.00	\$8,118.00
 <a href="#">Smith Machine</a>	2	\$3,759.00	\$7,518.00
 <a href="#">Ergonomic Ab Crunch Bench</a>	3	\$1,309.00	\$3,927.00
 <a href="#">Ergonomic Leg Raise</a>	2	\$1,189.00	\$2,378.00
 <a href="#">Ergonomic Back Extension</a>	2	\$1,119.00	\$2,238.00
<a href="#">Resistance Tubes with Resistance Tube - Light</a>	80	\$11.99	\$959.20
<a href="#">Resistance Tubes with Resistance Tube- Medium</a>	80	\$12.99	\$1,039.20
<a href="#">Resistance Tubes with Resistance Tube- Heavy</a>	80	\$13.99	\$1,119.20
<a href="#">Resistance Tubes with Resistance Tube- Extra Heavy</a>	80	\$14.99	\$1,199.20
<a href="#">Foam Roller</a>	80	\$49.99	\$3,999.20
<a href="#">Stretch Mat</a>	80	\$59.99	\$4,799.20
<a href="#">Stability Ball- 55 cm</a>	80	\$69.99	\$5,599.20
<a href="#">Yoga Mat</a>	80	\$69.99	\$5,599.20

Fuente: Elaboración propia, basado en tienda virtual LifeFitness  
<http://shop.lifefitness.com/us/>



### Anexo 42: Gastos y costos plan de negocios

Gastos de funcionamiento	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>COSTOS</b>									
<b>Energía</b>	\$46,800	\$49,140	\$51,597	\$54,177	\$56,886	\$59,730	\$62,716	\$65,852	\$69,145
<b>agua</b>	\$1,080	\$1,134	\$1,191	\$1,250	\$1,313	\$1,378	\$1,447	\$1,520	\$1,596
<b>Suministro de limpieza</b>	\$6,480	\$6,804	\$7,144	\$7,501	\$7,876	\$8,270	\$8,684	\$9,118	\$9,574
<b>GASTOS</b>									
<b>Internet</b>	\$2,160	\$2,268	\$2,381	\$2,500	\$2,625	\$2,757	\$2,895	\$3,039	\$3,191
<b>Plan de datos</b>	\$1,800	\$1,890	\$1,985	\$2,084	\$2,188	\$2,297	\$2,412	\$2,533	\$2,659
<b>Papelería y útiles de oficina</b>	\$4,320	\$4,536	\$4,763	\$5,001	\$5,251	\$5,514	\$5,789	\$6,079	\$6,383
<b>Marketing</b>	\$500	\$525	\$551	\$579	\$608	\$638	\$670	\$704	\$739
<b>salarios</b>	\$345,000	\$362,250	\$380,363	\$399,381	\$419,350	\$440,317	\$462,333	\$485,450	\$509,722
<b>Capacitación</b>	\$2,000	\$2,100	\$2,205	\$2,315	\$2,431	\$2,553	\$2,680	\$2,814	\$2,955
<b>Mantenimiento</b>	\$10,800	\$11,340	\$11,907	\$12,502	\$13,127	\$13,784	\$14,473	\$15,197	\$15,957
<b>TOTAL</b>	<b>\$420,940</b>	<b>\$441,987</b>	<b>\$464,086</b>	<b>\$487,291</b>	<b>\$511,655</b>	<b>\$537,238</b>	<b>\$564,100</b>	<b>\$592,305</b>	<b>\$621,920</b>

Fuente: Elaboración propia

### Anexo 43: Planilla de salarios con prestaciones

Cargo	Salario	Cantidad x Sede	Cantidad Sedes	*Cantidad Total	Cantidad anual
Gerente General	\$2,500	1	1	\$2,500	\$30,000
Asistente Gerencia	\$600	1	1	\$600	\$7,200
Gerente de Sucursal	\$1,100	1	3	\$3,300	\$39,600
Jefe instructores	\$800	2	6	\$4,800	\$57,600
Instructoras	\$600	10	30	\$18,000	\$216,000
Recepcionista	\$350	3	9	\$3,150	\$37,800
Cajera	\$350	2	6	\$2,100	\$25,200
Limpieza	\$250	2	6	\$1,500	\$18,000
Seguridad	\$300	3	9	\$2,700	\$32,400
Asesora Legal	\$1,000	1	1	\$1,000	\$1,000
Contador General	\$700	1	1	\$700	\$700
Jefe de marketing	\$1,000	1	1	\$1,000	\$1,000
<b>TOTAL</b>			<b>53</b>	<b>\$39,650</b>	<b>\$466,500</b>

Fuente: Elaboración propia <http://www.tecoloco.com.ni/blog/rangos-salariales-en-el-mercado-laboral.aspx>

### Anexo 44 Flujo mensual puesta en marcha

	mar-11	abr-11	may-11	jun-11	jul-11	ago-11	sep-11	oct-11	nov-11	dic-11	ene-12	feb-12
Numero de Membresias	169	859	1239	1042	913	1070	1008	1185	1014	1063	1333	1239
+Ingresos por ventas	\$13,520	\$68,731	\$99,110	\$83,363	\$73,028	\$85,563	\$80,652	\$94,761	\$81,121	\$85,038	\$106,626	\$99,155
-Costos fijos	\$4,530	\$4,530	\$4,530	\$4,530	\$4,530	\$4,530	\$4,530	\$4,530	\$4,530	\$4,530	\$4,530	\$4,530
-Costos Variables	\$6,919	\$35,173	\$50,719	\$42,661	\$37,372	\$43,786	\$41,273	\$48,493	\$41,513	\$43,518	\$54,565	\$50,742
Utilidad antes de Imp	\$2,071	\$29,028	\$43,861	\$36,173	\$31,126	\$37,247	\$34,849	\$41,737	\$35,078	\$36,990	\$47,531	\$43,883
- IR (30%)	\$0	\$8,708	\$13,158	\$10,852	\$9,338	\$11,174	\$10,455	\$12,521	\$10,523	\$11,097	\$14,259	\$13,165
IVA compras+	\$1,803	\$1,803	\$1,803	\$1,803	\$1,803	\$1,803	\$1,803	\$1,803	\$1,803	\$1,803	\$1,803	\$1,803
IVA ventas-	\$4,500	\$4,500	\$4,500	\$4,500	\$4,500	\$4,500	\$4,500	\$4,500	\$4,500	\$4,500	\$4,500	\$4,500
Margen de utilidad	\$0	\$20,320	\$30,703	\$25,321	\$21,788	\$26,073	\$24,394	\$29,216	\$24,554	\$25,893	\$33,271	\$30,718
<b>Margen acumulado</b>	<b>-\$2,697</b>	<b>\$13,123</b>	<b>\$39,326</b>	<b>\$60,146</b>	<b>\$77,435</b>	<b>\$99,007</b>	<b>\$118,901</b>	<b>\$143,618</b>	<b>\$163,672</b>	<b>\$185,065</b>	<b>\$213,836</b>	<b>\$240,055</b>

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 45. Depreciación de equipos

DEPRECIACION									
Activo	cantidad	Valor unitario	Valor total	Vida contable	Depreciación anual	Valor en libro	Costos de Renovacion	Costos de Revacion	Costos Totales de Renovacion
<b>Equipos pesas</b>									
2-Tier Dumbbell Rack	3	\$752	\$2,256	10	\$226	0	0	0	
Dumbbells Chrome	6300	\$1	\$7,560	10	\$756	0	0	0	
Olympic Flat Bench	6	\$755	\$4,530	10	\$453	0	0	0	
Multi Adjustable Bench	6	\$805	\$4,830	10	\$483	0	0	0	
Power Rack	9	\$1,472	\$13,248	10	\$1,325	0	0	0	
Plate-Loaded Linear Leg Press	6	\$4,059	\$24,354	10	\$2,435	0	0	0	
Smith Machine	6	\$3,752	\$22,512	10	\$2,251	0	0	0	
Signature Ab Crunch Bench	9	\$1,303	\$11,727	10	\$1,173	0	0	0	
Signature Leg Raise	6	\$1,152	\$6,912	10	\$691	0	0	0	
Signature Back Extension	6	\$1,112	\$6,672	10	\$667	0	0	0	
Lonas para pesas	9621	\$2	\$19,146	10	\$1,915	0	0	0	
SISTEMA DE AIRES ACONDICIONADOS	9	\$1,500	\$13,500	10	\$1,350	0	0	0	0
OASIS DE AGUA	3		\$0	10	\$0	0	0	0	0
ILUMINACION	105	\$3	\$315	10	\$32	0		0	
F3 Folding Treadmill with Go Console	45	\$2,599	\$116,955	10	\$11,696	0	0	0	0
X1 Elliptical Cross-Trainer with X1 Elliptical with Go Console	15	\$2,199	\$32,985	10	\$3,299	0	0	0	0
Lifecycle® GX Indoor Cycling Bike with Lifecycle GX with Ergonomic Handlebar	90	\$1,599	\$143,910	10	\$14,391	0	0	0	0
<b>equipos de computacion</b>									
Televisores Led	18	\$379	\$6,822	2	\$3,411	0	4		\$27,288
Impresoras	6	\$140	\$840	2	\$420	0	4	\$10,602	\$3,360
Computadoras Asus	6	\$490	\$2,940	2	\$1,470	0	4		\$11,760
<b>muebles de oficinas</b>									
Sillas de oficina	24	57	\$1,368	5	\$274	0	1		\$1,368
Escritorios general	3	150	\$450	5	\$90	0	1	\$2,418	\$450
Archivadores	3	200	\$600	5	\$120	0	1		\$600
<b>Infraestructura</b>									
Terrenos	3	160,425	\$481,275	33	\$14,584		0		
Construccion	3	315000	\$945,000	33	\$28,636		0		
<b>Total</b>					<b>\$92,146</b>				

Depreciacion anual	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146

## Anexo 46 VAN Y TIR del plan de negocios

	Año 0	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos por Ventas		\$970,656	\$1149,135	\$1332,997	\$1546,277	\$1623,590	\$1704,770	\$1790,008	\$1879,509	\$1973,484	\$2072,158
+/- Ganancias/Pérdidas de Capital		\$0	\$0	\$5,324	\$0	\$7,742	\$0	\$5,324	\$0	\$5,324	\$70,947
- Costos Fijos		\$54,360	\$57,078	\$59,932	\$62,928	\$66,075	\$69,379	\$72,848	\$76,490	\$80,314	\$84,330
- Costos Variables		\$496,720	\$512,484	\$538,108	\$565,014	\$593,264	\$622,928	\$654,074	\$686,778	\$721,116	\$757,172
(-) Pago de intereses por crédito											
- Pérdidas del Ejercicio Anterior		\$0									
(-) Depreciación		\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146
<b>(=) Utilidad Antes de Impuestos</b>		\$327,430	\$487,427	\$637,487	\$826,188	\$864,363	\$920,317	\$965,617	\$1024,095	\$1074,584	\$1067,563
IR 30 %		\$98,229	\$146,228	\$191,246	\$247,856	\$259,309	\$276,095	\$289,685	\$307,229	\$322,375	\$320,269
<b>(=) Utilidad Después de Impuestos</b>		\$229,201	\$341,199	\$446,241	\$578,332	\$605,054	\$644,222	\$675,932	\$716,867	\$752,209	\$747,294
+ Pérdidas del Ejercicio Anterior		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
(+) Depreciación		\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146
-/+ Ganancias/Pérdidas de Capital		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$70,947
+Amortizaciones		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>(=) Flujo de Caja Operacional</b>		\$321,347	\$433,345	\$538,387	\$670,478	\$697,201	\$736,368	\$768,078	\$809,013	\$844,355	\$910,387
(-) Inversión Inicial sin impuesto	\$1972,337										
(-) Impuesto Inversion	\$216,404										
(-) Inversión en renovación de equipos	\$0		\$10,602		\$10,602	\$2,418	\$10,602		\$10,602		
+ Valor Residual de los Activos	\$0										\$70,947
- Capital de Trabajo	\$0										
+ Recuperación del Capital de Trabajo	\$0										
(+) Préstamos											
(-) Amortizaciones											
<b>(=) Flujo de Capitales</b>	-\$2188,742	\$321,347	\$422,743	\$538,387	\$659,876	\$694,783	\$725,766	\$768,078	\$798,411	\$844,355	\$910,387
<b>(=) Flujo de Caja Privado acum</b>	-\$2188,742	-\$1867,395	-\$1444,651	-\$906,264	-\$246,388	\$448,395	\$1174,161	\$1942,239	\$2740,650	\$3585,005	\$4495,392

<b>Tasa de descuento</b>	8.33%
<b>VAN</b>	\$1965,139
<b>TIR</b>	22.58%

Fuente: Elaboración propia

### Anexo 47: Tasas de créditos Instituciones financieras nicaragüenses

Bancos	Tasas	Promedio
LAFISE BANCENTRO	10.44%	14.70%
CITIBANK	25.03%	
BDF	12.39%	
BAC	10.94%	

Fuente: Elaboración propia, según estadísticas <http://nestoravendano.wordpress.com/2012/03/05/informacion-util-para-los-usuarios-de-los-servicios-bancarios-de-nicaragua-a-diciembre-de-2011/>

### Anexo 48: Calculo de préstamo (Amortización, cuotas, principal)

Préstamo	328,311.24									
Interes	0.147									
n	10									
(1+Int)	1.147									
(1+Int) <sup>n</sup>	3.941251772									
FRC	0.19697872									
A	-64670.32884									
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Cuota</b>	\$64,670	\$64,670	\$64,670	\$64,670	\$64,670	\$64,670	\$64,670	\$64,670	\$64,670	\$64,670
<b>int</b>	\$48,262	\$45,850	\$43,083	\$39,910	\$36,270	\$32,095	\$27,306	\$21,814	\$15,514	\$8,288
<b>amor</b>	\$16,409	\$18,821	\$21,587	\$24,761	\$28,400	\$32,575	\$37,364	\$42,856	\$49,156	\$56,382
<b>Principal</b>	\$311,903	\$293,082	\$271,495	\$246,734	\$218,334	\$185,758	\$148,395	\$105,538	\$56,382	\$0

Fuente: Elaboración propia

### Anexo 49 VAN y TIR con préstamo

	Año 0	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos por Ventas		\$970,656	\$1149,135	\$1332,997	\$1546,277	\$1623,590	\$1704,770	\$1790,008	\$1879,509	\$1973,484	\$2072,158
+/- Ganancias/Pérdidas de Capital				\$5,324		\$7,742		\$5,324		\$5,324	\$70,947
- Costos Fijos		\$54,360	\$57,078	\$59,932	\$62,928	\$66,075	\$69,379	\$72,848	\$76,490	\$80,314	\$84,330
- Costos Variables		\$496,720	\$512,484	\$538,108	\$565,014	\$593,264	\$622,928	\$654,074	\$686,778	\$721,116	\$757,172
(-) Pago de intereses por crédito		\$48,262	\$45,850	\$43,083	\$39,910	\$36,270	\$32,095	\$27,306	\$21,814	\$15,514	\$8,288
- Pérdidas del Ejercicio Anterior		\$0									
(-) Depreciación		\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146
<b>(=) Utilidad Antes de Impuestos</b>		\$279,168	\$441,577	\$605,051	\$786,278	\$843,577	\$888,222	\$948,958	\$1002,281	\$1069,716	\$1201,169
IR 30 %		\$83,750	\$132,473	\$181,515	\$235,884	\$253,073	\$266,467	\$284,687	\$300,684	\$320,915	\$360,351
<b>(=) Utilidad Después de Impuestos</b>		\$195,418	\$309,104	\$423,536	\$550,395	\$590,504	\$621,756	\$664,270	\$701,597	\$748,802	\$840,818
+ Pérdidas del Ejercicio Anterior		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
(+) Depreciación		\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146
-/+ Ganancias/Pérdidas de Capital											\$70,947
<b>(=) Flujo de Caja Operacional</b>		\$287,564	\$401,250	\$515,682	\$642,541	\$682,650	\$713,902	\$756,417	\$793,743	\$840,948	\$862,017
(-) Inversión Inicial sin impuesto	\$1972,337										
(-) Impuesto Inversion	\$216,404										
(-) Inversión en renovación de equipos	\$0		\$10,602		\$10,602	\$2,418	\$10,602		\$10,602		
+ Valor Residual de los Activos	\$0										\$70,947
- Capital de Trabajo	\$0										
+ Recuperación del Capital de Trabajo	\$0										
(+) Préstamos	\$328,311										
(-) Amortizaciones		\$16,409	\$18,821	\$21,587	\$24,761	\$28,400	\$32,575	\$37,364	\$42,856	\$49,156	\$56,382
<b>(=) Flujo de Capitales</b>	-\$1860,430	\$271,155	\$371,828	\$494,095	\$607,179	\$651,831	\$670,725	\$719,053	\$740,285	\$791,792	\$876,582
<b>(=) Flujo de Caja Privado acum</b>	-\$1860,430	-\$1589,275	-\$1217,447	-\$723,353	-\$116,174	\$535,657	\$1206,382	\$1925,435	\$2665,720	\$3457,511	\$4334,093
<b>Tasa de descuento</b>	0.0833										
<b>VAN</b>	\$1968,363										
<b>TIR</b>	24.44%										

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 50 disminuciones de las ventas en un 40%

	Año 0	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos por Ventas		\$582,336	\$689,413	\$799,719	\$927,674	\$1076,102	\$1248,278	\$1448,003	\$1520,403	\$1596,423	\$1676,244
+/- Ganancias/Pérdidas de Capital		\$0	\$0	\$5,324	\$0	\$7,742	\$0	\$5,324	\$0	\$5,324	\$70,947
- Costos Fijos		\$54,360	\$57,078	\$59,932	\$62,928	\$66,075	\$69,379	\$72,848	\$76,490	\$80,314	\$84,330
- Costos Variables		\$496,720	\$512,484	\$538,108	\$565,014	\$593,264	\$622,928	\$654,074	\$686,778	\$721,116	\$757,172
(-) Pago de intereses por crédito											
- Pérdidas del Ejercicio Anterior		\$0									
(-) Depreciación		\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146
<b>(=) Utilidad Antes de Impuestos</b>		-\$60,890	\$27,705	\$104,209	\$207,586	\$316,875	\$463,826	\$623,612	\$664,989	\$697,523	\$671,649
IR 30 %		-\$18,267	\$8,311	\$31,263	\$62,276	\$95,063	\$139,148	\$187,084	\$199,497	\$209,257	\$201,495
<b>(=) Utilidad Después de Impuestos</b>		-\$42,623	\$19,393	\$72,946	\$145,310	\$221,813	\$324,678	\$436,528	\$465,492	\$488,266	\$470,154
+ Pérdidas del Ejercicio Anterior		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
(+) Depreciación		\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146
-/+ Ganancias/Pérdidas de Capital		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$70,947
+Amortizaciones		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>(=) Flujo de Caja Operacional</b>		\$49,523	\$111,540	\$165,093	\$237,456	\$313,959	\$416,824	\$528,674	\$557,639	\$580,412	\$633,247
(-) Inversión Inicial sin impuesto	\$1686,062										
(-) Impuesto Inversion	\$173,463										
(-) Inversión en renovación de equipos	\$0		\$10,602		\$10,602	\$2,418	\$10,602		\$10,602		
+ Valor Residual de los Activos	\$0										\$70,947
- Capital de Trabajo	\$0										
+ Recuperación del Capital de Trabajo	\$0										
(+) Préstamos											
(-) Amortizaciones											
<b>(=) Flujo de Capitales</b>	-\$1859,525	\$49,523	\$100,938	\$165,093	\$226,854	\$311,541	\$406,222	\$528,674	\$547,037	\$580,412	\$633,247
<b>(=) Flujo de Caja Privado acum</b>	-\$1859,525	-\$1810,002	-\$1709,065	-\$1543,972	-\$1317,118	-\$1005,577	-\$599,354	-\$70,680	\$476,357	\$1056,769	\$1690,016

<b>Tasa de descuento</b>	8.33%
<b>VAN</b>	\$184,318
<b>TIR</b>	9.89%

Fuente: Elaboración propia



## Anexo 51 disminución de los precio en un 25%

	Año 0	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos por Ventas		\$727,992	\$861,852	\$999,748	\$1159,707	\$1217,693	\$1278,577	\$1342,506	\$1409,632	\$1480,113	\$1554,119
+/- Ganancias/Pérdidas de Capital		\$0	\$0	\$5,324	\$0	\$7,742	\$0	\$5,324	\$0	\$5,324	\$70,947
- Costos Fijos		\$54,360	\$57,078	\$59,932	\$62,928	\$66,075	\$69,379	\$72,848	\$76,490	\$80,314	\$84,330
- Costos Variables		\$496,720	\$512,484	\$538,108	\$565,014	\$593,264	\$622,928	\$654,074	\$686,778	\$721,116	\$757,172
(-) Pago de intereses por crédito											
- Pérdidas del Ejercicio Anterior		\$0									
(-) Depreciación		\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146
<b>(=) Utilidad Antes de Impuestos</b>		\$84,766	\$200,143	\$304,238	\$439,619	\$458,466	\$494,125	\$518,115	\$554,218	\$581,213	\$549,523
IR 30 %		\$25,430	\$60,043	\$91,271	\$131,886	\$137,540	\$148,238	\$155,435	\$166,265	\$174,364	\$164,857
<b>(=) Utilidad Después de Impuestos</b>		\$59,336	\$140,100	\$212,967	\$307,733	\$320,926	\$345,888	\$362,681	\$387,952	\$406,849	\$384,666
+ Pérdidas del Ejercicio Anterior		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
(+) Depreciación		\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146
-/+ Ganancias/Pérdidas de Capital		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$70,947
+Amortizaciones		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>(=) Flujo de Caja Operacional</b>		\$151,482	\$232,247	\$305,113	\$399,880	\$413,072	\$438,034	\$454,827	\$480,099	\$498,995	\$547,759
(-) Inversión Inicial sin impuesto		\$1686,062									
(-) Impuesto Inversion		\$173,463									
(-) Inversión en renovación de equipos		\$0	\$10,602		\$10,602	\$2,418	\$10,602		\$10,602		
+ Valor Residual de los Activos		\$0									\$70,947
- Capital de Trabajo		\$0									
+ Recuperación del Capital de Trabajo		\$0									
(+) Préstamos											
(-) Amortizaciones											
<b>(=) Flujo de Capitales</b>		-\$1859,525	\$151,482	\$221,645	\$305,113	\$389,278	\$410,654	\$427,432	\$454,827	\$469,497	\$498,995
<b>(=) Flujo de Caja Privado acum</b>		-\$1859,525	-\$1708,043	-\$1486,399	-\$1181,286	-\$792,008	-\$381,354	\$46,078	\$500,905	\$970,401	\$1469,396

<b>Tasa de descuento</b>	8.33%
<b>VAN</b>	\$527,835
<b>TIR</b>	13.26%

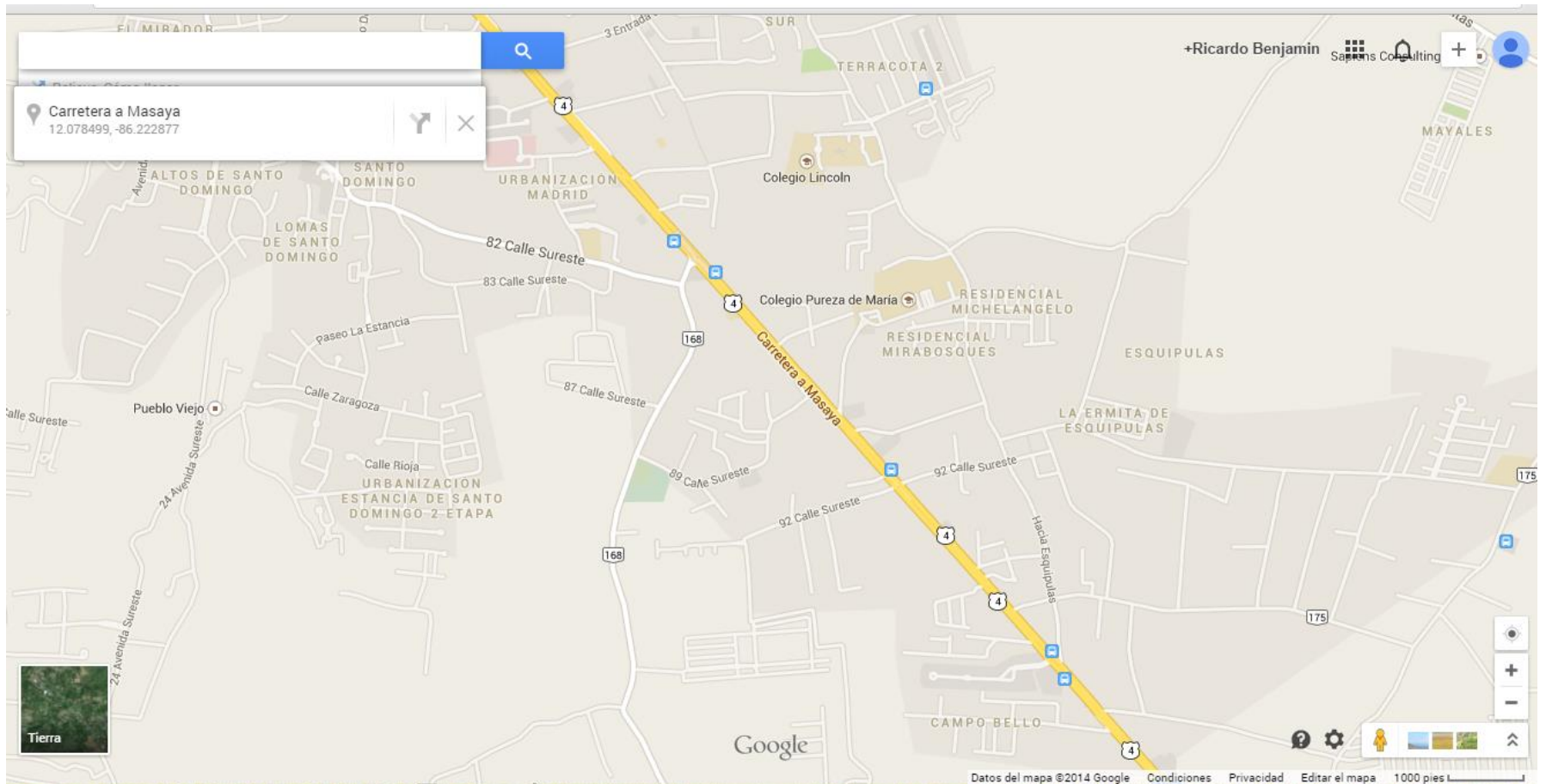
Fuente: Elaboración propia

### Anexo 52 aumento de los costos en un 40%

	Año 0	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos por Ventas		\$970,560	\$1149,022	\$1332,865	\$1546,124	\$1623,430	\$1704,601	\$1789,831	\$1879,323	\$1973,289	\$2071,954
+/- Ganancias/Pérdidas de Capital		\$0	\$0	\$5,324	\$0	\$7,742	\$0	\$5,324	\$0	\$5,324	\$70,947
- Costos Fijos		\$76,104	\$79,909	\$83,905	\$88,100	\$92,505	\$97,130	\$101,987	\$107,086	\$112,440	\$118,062
- Costos Variables		\$695,408	\$708,414	\$743,835	\$781,026	\$820,078	\$861,082	\$904,136	\$949,343	\$996,810	\$1046,650
(-) Pago de intereses por crédito											
- Pérdidas del Ejercicio Anterior		\$0									
(-) Depreciación		\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146
<b>(=) Utilidad Antes de Impuestos</b>		\$106,902	\$268,552	\$407,656	\$584,851	\$610,959	\$654,243	\$686,239	\$730,748	\$766,569	\$744,148
IR 30 %		\$32,071	\$80,566	\$122,297	\$175,455	\$183,288	\$196,273	\$205,872	\$219,224	\$229,971	\$223,244
<b>(=) Utilidad Después de Impuestos</b>		\$74,831	\$187,987	\$285,359	\$409,396	\$427,672	\$457,970	\$480,367	\$511,524	\$536,599	\$520,904
+ Pérdidas del Ejercicio Anterior		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
(+) Depreciación		\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146	\$92,146
-/+ Ganancias/Pérdidas de Capital		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$70,947
+Amortizaciones		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>(=) Flujo de Caja Operacional</b>		\$166,977	\$280,133	\$377,506	\$501,542	\$519,818	\$550,117	\$572,514	\$603,670	\$628,745	\$683,997
(-) Inversión Inicial sin impuesto	\$1686,062										
(-) Impuesto Inversion	\$173,463										
(-) Inversión en renovación de equipos	\$0		\$10,602		\$10,602	\$2,418	\$10,602		\$10,602		
+ Valor Residual de los Activos	\$0										\$70,947
- Capital de Trabajo	\$0										
+ Recuperación del Capital de Trabajo	\$0										
(+) Préstamos											
(-) Amortizaciones											
<b>(=) Flujo de Capitales</b>	-\$1859,525	\$166,977	\$269,531	\$377,506	\$490,940	\$517,400	\$539,515	\$572,514	\$593,068	\$628,745	\$683,997
<b>(=) Flujo de Caja Privado acum</b>	-\$1859,525	-\$1692,548	-\$1423,017	-\$1045,512	-\$554,572	-\$37,172	\$502,343	\$1074,856	\$1667,924	\$2296,669	\$2980,666

Fuente: Elaboración propia

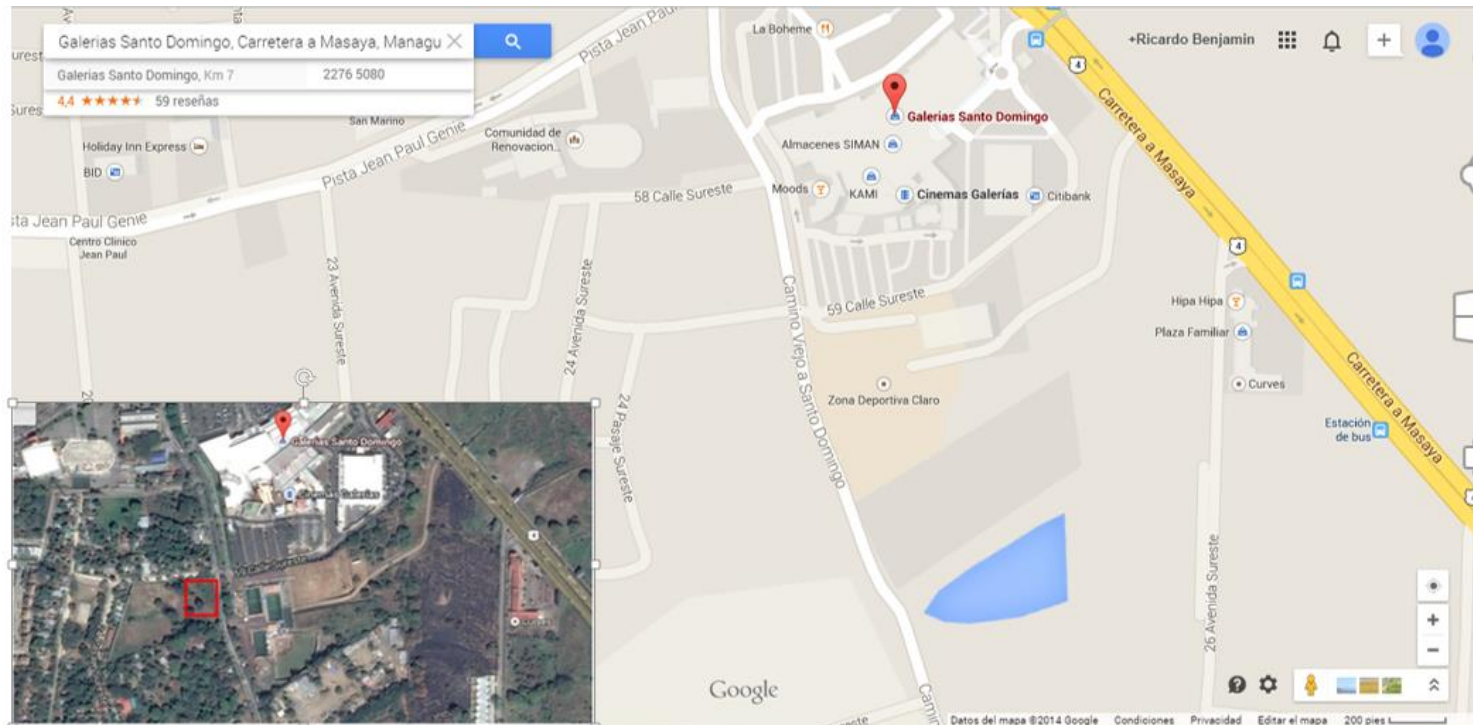
## Anexo 53 Sede # 3 Esquipulas



Fuente: Elaboración propia en base a inmobiliaria .com

<http://managuacity.olx.com.ni/terrenos-managua-nicaragua-carretera-masaya-km-14-lotes-de-1500-vrs2-y-2000-vrs2-iiid-247412645>

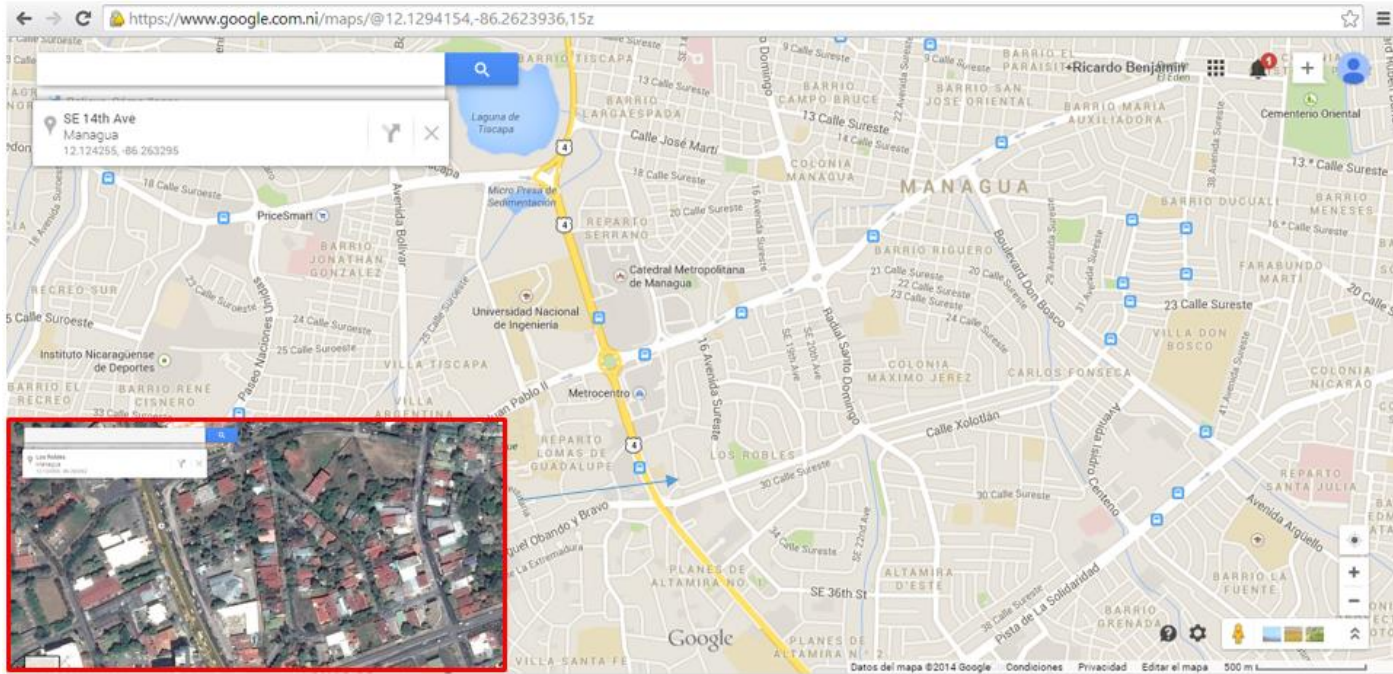
### Anexo 54 Sede # 2 Santo Domingo



Fuente: Elaboración propia en base a inmobiliaria .com

<http://nicaragua.inmobiliaria.com/terreno-urbano-en-managua-capital-1500m2-F1141481>

## Anexo 55 Los robles



Fuente: Elaboración propia en base a inmobiliaria .com

<http://nicaragua.inmobiliaria.com/terreno-urbano-en-managua-capital-2500m2-F480152>

## Anexo 56 Localización sedes del plan de negocios en Managua.



Fuente : Elaboracion propia