



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

**Propuesta Plan de Negocios
GO Xtreme**

Autora: Torino, Marina

Legajo: 25070

Mentor: Sergio Postigo

Buenos Aires, 2018



Universidad de
SanAndrés

Universidad de San Andrés
Escuela de Negocios
Licenciatura en Administración de Empresas

Propuesta Plan de Negocios
GO Xtreme

Alumna:

Torino, Marina - Número de legajo: 25070 - marinatorino@hotmail.com

Mentor: Sergio Postigo

Agradecimientos

Una vez finalizada mi tesis me parecía importante mencionar y agradecer a todas aquellas personas que me acompañaron y me apoyaron para poder lograrlo.

En primer lugar, a Sergio Postigo, mi mentor. Su paciencia y entrega me inspiraron a invertir tiempo y esfuerzo para que mi trabajo sea la mejor versión. Me ayudó y corrigió mis errores para poder enriquecer la misma.

En segundo lugar, a toda la gente que conforma la Universidad de San Andrés por acompañarme en toda mi carrera y siempre ayudarme y ser cordiales conmigo. Desde el personal de seguridad que siempre me recibió con una sonrisa a la mañana hasta la oficina de alumnos por siempre estar dispuestos a resolver posibles inconvenientes. También a todos los profesores que me brindaron conocimientos y siempre estuvieron disponibles para resolver dudas y dificultades.

En tercer lugar, a todas aquellas personas a las que entrevisté y desinteresadamente me ayudaron con información de sus negocios para enriquecer mi trabajo. Sin ellos esta investigación no hubiese sido la misma.

En cuarto lugar, a mi familia y amigos por apoyarme y acompañarme en mis momentos de estrés y mal humor. A mi mamá por siempre estar presente y alentarme a seguir adelante y no bajar los brazos. A Luisa Torino, mi hermana, que me ayudó con su conocimiento y experiencia. Por último, a Clara Sporleder por aportarme su conocimiento y estar presente durante todo el proceso de elaboración de este proyecto.

Muchas gracias,

Marina Torino

Resumen ejecutivo

GO Xtreme es una nueva forma de realizar deportes extremos en el país. Permite realizar distintas actividades en un mismo lugar. Es un servicio seguro, de calidad, novedoso y entretenido. Cuenta con personal capacitado y profesional. Es el primer gimnasio en Argentina que cuenta con rampas para poder practicar con esquís y snowboard.

Se logró identificar el crecimiento de los deportes extremos en el país. Por un lado, la cantidad de gente que se acerca a los centros de esquí para realizar esquí y snowboard. También la gran cantidad de skaters y el aumento de pistas en CABA. Por último, el aumento de wakeparks y la cantidad de personas que realizan esta actividad. Se puede afirmar que en los últimos años estos deportes aumentaron significativamente la cantidad de aficionados. Se nota la ausencia de un lugar que reúna todos estos deportes y permita realizar la actividad todos los días del año sin importar el clima. Es por ello que GO Xtreme es un complejo que permite abarcar todos los deportes y también brindar seguridad para poder aprender y practicar saltos sin lastimarse.

El segmento objetivo al que se dirige es a todas aquellas personas entre 18 y 35 años de clase media, media-alta o alta, de cualquier nivel de experiencia en deportes extremos: tanto principiante como intermedio o avanzado. Se apunta a aquellos practicantes de algún deporte de tabla o interesados en nuevas disciplinas y formas de realizar gimnasia. Es gente que disfruta del deporte.

Se inspira el proyecto en Woodward, que es una cadena de gimnasios extremos en Estados Unidos. Si bien el tamaño del mercado allí es mucho mayor, se busca crear dentro de las limitaciones de Argentina un gimnasio similar y de calidad parecida.

ÍNDICE

Introducción.....	4
Evaluación de la Oportunidad.....	5
Negocio Propuesto.....	12
Análisis del Sector de Negocio.....	14
Industria	16
Amenaza de entrada	17
El poder de los proveedores	18
El poder de los compradores	18
La amenaza de los Sustitutos	19
Rivalidad interna	19
Conclusiones	19
FODA	21
Modelo de Negocios (Ver anexo 2).....	23
Propuesta de valor.....	23
Segmento de mercado.....	23
Canales	25
Relaciones con los clientes	25
Fuentes de ingreso	25
Recursos claves.....	26
Alianzas claves.....	26
Estructura de costos	27
Estimación de la Demanda (Ver anexo 3)	28
Plan de Marketing.....	28
Producto	29
Precio	30
Distribución	31
Comunicación	31
Costos, Finanzas e Inversión	33
Equipo	35
Organigrama.....	37
Aspectos Legales.....	37
Marca	38
Impuestos.....	38
Habilitaciones	38
Plan de implementación y riesgos	41
Riesgos	42
Estrategia de crecimiento.....	43
Conclusiones	45
Bibliografía.....	46
Anexos	48

Introducción

Como señalan Bygrave y Zacharakis, el mejor punto de partida para comenzar a desarrollar un emprendimiento es identificar lo que a uno lo apasiona e inspira. ¿Por qué? La respuesta es simple. Las mejores ideas van a surgir de esos ámbitos que motivan al emprendedor y a su vez, él estará dispuesto a depositar allí todas sus energías y esfuerzos.

El segundo paso es evaluar si detrás de la idea original hay una oportunidad; es decir, es importante discernir si la idea trae consigo un negocio potencial o no. Para determinar si existe un negocio, resulta vital realizar investigaciones sobre el mercado. El proceso de reconocimiento, conformación y remodelación de la oportunidad combina el pensamiento y la acción para transformar la idea en implementación.

El entorno empresarial actual es intensamente competitivo, por eso hay que trabajar en ideas únicas y fuertes para poder lograr una ventaja competitiva.

La idea de negocio que se presenta en esta propuesta surge a partir de una experiencia personal. El proyecto nació de la pasión de la emprendedora por los deportes extremos, que los practica desde chica tanto en Argentina como en Estados Unidos y Europa. Luego de incursionar con el esquí, su deporte de cabecera, en los últimos años descubrió y se familiarizó con el wakeboard y otros deportes de tabla.

Además de la pasión por la práctica de estos deportes, estando dentro del ambiente de los llamados “riders” pudo observar que hay un constante crecimiento en la tendencia de los deportes extremos. Hoy cada vez más personas se suman a la práctica de estas actividades sin importar sexo ni edad, buscando gozar de nuevas experiencias y vivir emociones nuevas e inolvidables.

Evaluación de la Oportunidad

En gran medida la diferencia entre el éxito de una empresa y su fracaso es verificar si la idea original es realmente una oportunidad. Para ello hay que estudiar su viabilidad.

Si bien es difícil obtener información completa y actualizada para dimensionar la oportunidad, es posible recurrir a ciertos indicadores que permiten una mejor aproximación.

Los deportes extremos se han asentado en los últimos años en Argentina. También hay cada vez más empresas que se involucran y crean contenido relacionado con estos deportes. La búsqueda de adrenalina se puede observar principalmente en las nuevas generaciones, es una nueva tendencia. El diario La Nación (15 de mayo de 2016) ya ha señalado el crecimiento del sector y los nuevos negocios que genera:

*"Motivados por la búsqueda de adrenalina, la superación de desafíos, las actividades al aire libre, entre otras cosas, los deportes extremos o de acción -como el skate, el surf, el snowboard, por ejemplo- suman cada vez más adeptos y, claro, más oportunidades de negocios"*¹

Los deportes que se vinculan directamente con el negocio son el skateboard, ski, snowboard y wakeboard. Para ello se observará cómo han evolucionado estos deportes en los últimos años y cuántas personas lo practican actualmente.

El skate es el deporte extremo más practicado en el país. Está de moda y ha crecido mucho. En el 2014 el gobierno de Buenos Aires afirmó:

*El skate es un deporte urbano que tan solo en Buenos Aires lo practican 50 mil jóvenes y ya es un hábito ver en plazas y parques a decenas de chicos con sus tablas*²

¹ <http://www.lanacion.com.ar/1898981-gestion-de-los-deportes-extremos>

² <http://www.buenosaires.gob.ar/noticias/el-skate-crece-con-fuerza-en-la-ciudad>

En ese momento había 3 pistas públicas. Hoy ya existen aproximadamente 15 pistas y un aumento significativo de jóvenes que realizan este deporte. El diario Clarín lo deja de manifiesto:

*“De la calle al club: el skate está de moda y ahora se impone como deporte. Con 15 pistas públicas, la tabla volvió con todo. Y ahora también se enseña: en sitios de Capital y GBA hay clases y los alumnos van de chicos de 3 años a hombres y mujeres de 40. Es como una sociedad. Te pasás el día andando y terminás tomando una gaseosa en grupo”.*³

*“La actividad, que hace apenas diez años casi no tenía espacio en la Ciudad, creció hasta tener 7 parques (algunos reúnen entre 500 y 700 personas por día). Y hasta será uno de los deportes de los Juegos de la Juventud que se harán en año próximo. Desde 2014 se celebra en la Ciudad la Liga Metropolitana de Skateboarding, en la cual intervienen más de 2.000 participantes por edición. Además, se generan eventos con reconocidas figuras de este deporte urbano, que suelen convocar a un público masivo. Este año, el californiano Tony Hawk reunió a 40.000 personas en Palermo, que se reunieron para verlo rodar. Y la Legislatura porteña aprobó una ley para declarar a Buenos Aires “Ciudad del skate”.*⁴

*“Es el deporte urbano que más creció y para mí se debe a la creación de muchas pistas. La aparición de un skatepark público motiva a quienes ya están en la práctica y genera la necesidad a quienes la ven y desean aprender”, explica Daniela Quintabani, secretaria de la Federación de Skate*⁵.

En noviembre de 2015 se creó la Federación Argentina de Deportes Extremos y Urbanos (FADEXU)⁶, que desarrolla el skateboarding, surf, escalada, entre otros. La federación está atravesando un momento clave, ya que el skate va a ser un nuevo deporte que se incluirá en las próximas olimpiadas.

“El hecho de estar federados es muy importante porque permite que nuestra actividad se reconozca como deporte, y también facilita el acceso a sponsors para viajar y

³ https://www.clarin.com/ciudades/calle-skate-ahora-impone-deporte_0_4J6_ccJCg.html

⁴ https://www.clarin.com/ciudades/skate-consolida-parques-ciudad-juegos-juventud_0_BJiDVI1WG.html

⁵ <https://www.infobae.com/deportes-2/2017/12/02/los-problemas-internos-que-atravesia-el-skate-desde-que-se-sumo-a-los-juegos-olimpicos/>

⁶ <http://www.fadexu.com/>

competir a nivel internacional”, sostuvo por su parte Julián Descaillaux, uno de los referentes nacionales de la disciplina BMX Flatland”⁷

Como informan las noticias, este deporte crece año a año y cada vez es más gente la que se reúne a practicarlo. De todos modos es un deporte difícil que requiere de muchas horas y mucha práctica. Los aficionados son cada vez más jóvenes, que están dispuestos a competir internacionalmente e incluso federarse. Las competencias internacionales de este tipo de deportes extremos generan un aumento en la cantidad de aficionados.

Para abordar el público de esquiadores y snowboarders, es importante revisar algunos datos de los centros de esquí en Argentina de la temporada 2017:

Bariloche recibió más de 600 mil visitantes esta temporada y superó el 5% del año pasado.⁸ Solamente Cerro Chapelco recibió 400 mil personas la última temporada. Esteban Bosch, Secretario de Turismo de la localidad, afirma:

“Venimos un 17% arriba de 2016, un 28% por encima de lo medido en 2015, un 40% más que las cifras de 2014, y un 5% superior a lo que fue 2013. Si consideramos que este invierno el cerro operó prácticamente todos los días con 3.500 ó más personas, alcanzando incluso su récord histórico en julio con más de 7.000”⁹

Al mismo tiempo, Cerro Bayo recibió aproximadamente 175 mil visitantes. El presidente del grupo empresario, Pablo Torres García, informó a *LA ANGOSTURA DIGITAL* (2017) que recibieron en las semanas de temporada alta un promedio de 2.600 visitantes diarios. Los primeros días de alta temporada había comenzado con unos 1.500 visitantes diarios.¹⁰

En los centros de esquí más pequeños como Las Leñas, Cerro Castor y Caviahue se reciben aproximadamente entre 80.000 y 120.000 visitantes por temporada.

Se puede ver cómo en los últimos años la cantidad de turistas en los centros de esquí aumentó de forma notoria. Los centros incrementan su número de visitantes por año a razón de un 10% a un 15%. En cuanto a infraestructura, en los últimos 5 años el

⁷ <http://www.lamatanzainforma.com.ar/fadexu-profesionalizan-los-deportes-extremos-y-urbanos-para-los-mas-jovenes/>

⁸ <https://barilocheturismo.gob.ar/es/ver-noticia/catedral-recibio-mas-de-600-mil-visitantes-esta-temporada>

⁹ <https://www.lmneuquen.com/septiembre-rompio-todos-los-records-visitantes-san-martin-n564359>

¹⁰ <http://www.laangosturadigital.com.ar/turismo/volvio-a-nevar-y-el-cerro-bayo-promedia-los-2-600-visitantes-diarios>

conjunto de los centros de esquí del país ha invertido 65 millones de dólares. Las expectativas de crecimiento del turismo en las vacaciones de invierno de cada año están siendo superadas ampliamente. Un informe sobre el movimiento turístico en nuestro país realizado durante julio del año 2009 por la Secretaría de Turismo de la Nación muestra que los arribos a destinos turísticos crecieron un 21% en relación con el mismo período de 2007. De ellos, los centros de esquí lo hicieron en un 12%.¹¹

Si bien aumenta el turismo en Argentina también aumentan los extranjeros que vienen al país de vacaciones. Por eso es importante calcular el porcentaje de extranjeros, ya que no son todos argentinos los que están incluidos en el total de visitantes en los centros de esquí.

Según estimaciones del Observatorio del Ente de Turismo de la Ciudad (Infobae, 19 de julio de 2017) el 82% del total de turistas son argentinos, mientras que el 18% son viajeros internacionales. En comparación con las vacaciones del invierno de 2016, el turismo interno aumenta un 4,1%, mientras que el turismo internacional aumentó un 1,6%.¹²

También se ha observado la cantidad de viajes de esquí que se organizan para jóvenes en vacaciones de invierno. Este año han aparecido nuevas alternativas de la mano de empresas como Moon Travel, Soulmax, The Crew, Sharewood que llevan jóvenes a esquiar. Cada una ofrece opciones y paquetes para viajar entre amigos o incluso organizan viajes de egresados.

Por su parte Green Parrot, además de ser un wakepark, realiza todos los años un viaje en agosto a Las Leñas y “cada año aumentan los interesados en viajar” (afirma Lisandro, dueño de la empresa). En 2017 aumentó un 10 % la cantidad de jóvenes que realizaron el viaje con respecto al año anterior. Llevaron a 450 personas.

Por último, se ha identificado una gran cantidad de jóvenes que realizan viajes de esquí o snowboard al exterior bajo la metodología *work and travel*. Las agencias de este servicio se quedan rápidamente sin cupos y trabajos de la cantidad de chicos que se presentan para realizar el viaje. Hay muchas empresas que realizan estos

¹¹ <http://materias.fi.uba.ar/7299/Devoto.pdf>

¹² <https://www.infobae.com/turismo/2017/07/19/vacaciones-de-invierno-las-tendencias-de-los-turistas-que-llegan-a-la-ciudad-de-buenos-aires/>

planes, como Global Watt, Useargentina, Weusa, Watar, Welcome Abroad, We Tag, Interlatina.

“Cada año 3.000 jóvenes argentinos viajan a Estados Unidos en el marco del programa Work and Travel, muchos de ellos para vivir su primera experiencia laboral”¹³

El departamento de Summer Work and Travel de la embajada de Estados Unidos arroja algunos datos concretos de la cantidad de jóvenes que adhieren al programa y su aumento en los últimos años: ¹⁴

Temporada	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/2016
Participantes	1793	2057	2367	2196	2696

La mayor cantidad de cupos está orientada hacia los centros de esquí. Un 85% de las personas que realizan el plan se dirigen a la montaña.

En varios centros de esquí como Vail, Park City, Aspen las vacantes para los puestos de trabajo se agotan rápidamente. A su vez, cada año aumenta la cantidad de miembros de los grupos que se realizan con la gente interesada en viajar en redes sociales como Facebook. Vail, un centro de esquí muy recurrido por argentinos, cuenta con parques que incentivan a practicar saltos y con clases particular para aquellos que las requieran. Hay además actividades alternativas como skateparks, paredes para escalar y un lugar famoso para practicar saltos: “Woodward”.

El wakeboard también ha crecido mucho en los últimos años. Hoy existe la Federación Argentina de Wakeboard (Fadew)¹⁵ que fomenta el deporte y organiza las competencias nacionales e internacionales.

Se nota el crecimiento de estos deportes por la aparición de nuevos parques orientados a este tipo de actividades. El mercado es emergente, esto se puede comprobar ya que en los últimos cinco años aparecieron muchos nuevos parques destinados a los deportes extremos. Los primeros en surgir fueron Bairex y Green

¹³ <http://www.eleconomista.com.ar/2017-07-crece-la-incidencia-los-programas-work-and-travel/>

¹⁴ http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/64938/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1

¹⁵ <http://www.fadew.com.ar/>

Parrot. Hoy ya hay 8 parques destinados a esta actividad. Una novedad en el ámbito es la aparición de Pampa Cablepark, el primer parque que se instala en Argentina con la última tecnología circular.

Los fundadores de Green Parrot, club de deportes extremos, confirman la existencia de una oportunidad y el aumento en los últimos años de la demanda en wakeboard, skateboard y kitesurf. Hoy poseen dos sedes para realizar la actividad y en los últimos dos años la cantidad de socios aumentó un 30%. Cuentan con 250 socios que pagan anualmente una membresía. En temporada de verano es necesario que los clientes reserven turno con anticipación, ya que se agotan muy rápido los cupos para realizar la actividad.¹⁶

Green Parrot es un negocio que funciona como club y brinda un estilo de vida diferente. Un estudio que se realizó para probar su oportunidad fue medir las búsquedas en internet de palabras relacionadas al wakeboard y los deportes extremos. Se logró ver que la cantidad de gente interesada en wakeparks y skateparks en los últimos 3 años aumentó casi un 70%.

Además, en 2017 abre Rush Trampoline Park en Pilar, el parque de camas elásticas más grande América del Sur y el primero en Argentina. Incluye más de 2 mil metros cuadrados de instalaciones e incluso ofrece la infraestructura necesaria para algunas prácticas complejas, como saltar de "pared a pared". Esta empresa ya posee 500 parques en Estados Unidos y más de 120 en Inglaterra. Este parque puede ser considerado competencia, pero es masivo, en otra zona y no tiene las rampas para deslizarse con esquís. Realizar la actividad es más caro y la gente va por una hora aproximadamente, principalmente a saltar y buscar un momento de recreación.

En Go Xtreme se puede realizar la actividad por más horas y, al ser socio, se puede concurrir de forma habitual. Go Xtreme además tiene un valor agregado con su skatepark, beneficio que no ofrece Rush. Al ser un lugar de gran tamaño, Rush permite la celebración simultánea de varios eventos en sus instalaciones. Por ejemplo, se pueden festejar muchos cumpleaños al mismo tiempo. Se visitó el lugar un domingo y había tres cumpleaños en simultaneo. Desde que abrió sus puertas, tiene colapsadas las reservas para los fines de semana. Durante la semana hay más

¹⁶ Entrevista realizada a Lisandro Ale, dueño de The Green Parrot Co.

disponibilidad, pero de todos modos va mucha gente y también se organizan eventos masivos.

Otro hecho que comprueba la popularidad creciente de los deportes extremos es el programa televisivo Gravedad Zero, emisión de deportes extremos, que logra sostenerse en el aire desde 2004. Ya atravesó varias fronteras para conocer qué pasa alrededor del mundo y para afianzar y acompañar la instalación de una nueva cultura de los deportes alternativos en la Argentina. Actividades como snowboard, surf, skate y wakeboard fueron encontrando su lugar de difusión, alegrando a quienes ya eran seguidores de estas actividades, pero, al mismo tiempo, generando nuevos adeptos. La página de Facebook en donde publican videos, noticias y comentarios actualmente cuenta con 100.000 seguidores.

Aunque estos deportes surgieron en otros países como Estados Unidos, Europa y Brasil, donde tienen mayor expansión, a través de la información relevada queda claro que se están asentando en Argentina y cada vez hay más personas que los practican en el país. Esto conduce a que se busque crear instituciones y parques para organizar el deporte, crear competencias, y mostrar contenido de estas disciplinas en los distintos canales.

La cantidad de gente que se interesa en estos deportes es cada vez mayor y esto se puede confirmar por el crecimiento de los parques de wakeboard y skateboard. También la gran cantidad de gente que realiza viajes deportivos en Argentina y en el exterior. Estos son los clientes potenciales del nuevo complejo deportivo.

Negocio Propuesto

El negocio propuesto es la creación de un gimnasio para poder practicar deportes extremos. La idea es poder practicar deportes de acción todos los días del año y a su vez ofrecer una experiencia distinta. Es una forma alternativa de deporte que también puede estar acompañada de otras actividades simultáneas. Es una nueva forma de practicar deportes que se encuentran condicionados por el clima, las medidas de seguridad y la zona geográfica donde uno viva. ¿Qué se ofrece? Un servicio seguro, de calidad, novedoso y entretenido.

La instalación contará con los mejores elementos para poder practicar profesionalmente o divertirse entre amigos. Contará con un equipo de profesores con gran capacidad y con ideas innovadoras en el ámbito del *ride*. Será un lugar para todos, no se requiere experiencia, únicamente interés. Los entrenamientos estarán divididos por nivel y edades. Habrá entrenamientos para que aquellos que busquen perfeccionarse en sus trucos y desempeño en la montaña y en el agua. Pueden realizarlo de forma segura ya que cuentan con una piletta de goma espuma que no permitirá que se lastimen. También hay grupos para principiantes e incluso se pueden armar grupos de amigos, familiares, compañeros de trabajo. (Ver anexo 1)

La instalación será de aproximadamente 200 mts cuadrados. Por un lado, se encuentran 2 camas elásticas que caen a dos piletas de goma espuma para poder saltar y practicar. Hay una de mayor tamaño que cuenta con un material específico que permite volar mucho más alto esto significa tiempo extra para practicar nuevos trucos. Allí también se cuenta con arneses para que sea más sencilla la actividad. Al lado hay una zona libre que será utilizada para estiramiento, charlas, juegos de equilibrio y algunas actividades más. Por otro lado, se instalará una rampa de madera para poder saltar a una piletta de goma espuma y practicar saltos en el aire con patines, tablas de snowboard y esquís con ruedas.

Además habrá un sector interno de skate que tenga facilidad para principiantes y permita aprender. Contará con una base de madera con subidas y bajadas fáciles para practicar. También habrá algunas mini rampas y algunas barandas para aquellos más avanzados. La idea es iniciar a más gente en este deporte y poder realizarlo en un lugar cerrado.

Cada usuario firmará un contrato de desligue en donde cada uno se hace responsable por su propia actividad física. Los menores de edad deberán venir acompañados con una persona mayor que se haga responsable por la actividad que realicen. De esta manera se logra respaldar a la empresa contra inconvenientes con los clientes.

Para comenzar a utilizar el parque todas las personas deben realizar por única vez una sesión introductoria, en donde el staff muestra las diferentes actividades, pautas, normas de seguridad y ayuda a los participantes con algunos ejercicios básicos. Luego de esta introducción los participantes quedan libres para realizar la actividad que deseen. Siempre habrá gente del staff disponible para quien lo necesite. Se ofrecerán clases en grupo y privadas a distintas tarifas para aquellos que deseen progresar notoriamente.

Se contará con un bar dentro de este espacio para poder acompañar la experiencia. Se comercializarán todo tipo de bebidas y también habrá un sector cómodo para distenderse.

El objetivo es crear alianzas estratégicas con organizaciones que tengan la misma misión y la visión para crear publicidad y marketing. Las alianzas entre empresas son fundamentales, ya que es la única manera para poder lograr rentabilidad. Ellas son las que financiarán el proyecto. Por ejemplo, Woodward ¹⁷ tiene alianzas con: Red Bull, GoPro, Gatorade, Zumiez, entre otras. Estas organizaciones representan el estilo de vida que la empresa quiere ofrecer a sus clientes. Se buscarán organizaciones que ofrezcan el mismo *"lifestyle"*.

¹⁷ <http://www.campwoodward.com>

Análisis del Sector de Negocio

El análisis del sector se basa en reconocer y determinar el mercado al que se dirige. También en definir todos los rivales, que pueden ser internos o potenciales, e identificar la existencia de productos sustitutos.

En cuanto a los criterios generales, Go Xtreme estará dirigido a personas de Buenos Aires, por su ubicación en Palermo. El target principal está compuesto por hombres y mujeres de 18 a 35 años de clase media, media-alta o alta, de cualquier nivel de experiencia en deportes extremos: tanto principiante como intermedio o avanzado.

El sector al que se apunta es aquellos practicantes de algún deporte de tabla o interesados en nuevas disciplinas y formas de realizar gimnasia. Es gente que disfruta del deporte. Es un sector amplio, ya que abarca diversas actividades y satisface a gente que realiza skateboard, snowboard, esquí, wakeboard, patín y otras disciplinas derivadas. Al ofrecer distintas actividades se puede satisfacer múltiples necesidades. Abarca principalmente a jóvenes con ganas de aprender y, en menor medida también a aquellos que busquen perfeccionarse y entrenar.

Se pueden identificar distintos tipos de competidores: aquellos que brindan un servicio similar, los que compiten por cercanía o los negocios que ofrecen un servicio distinto, pero apuntan al mismo consumidor.

Go Xtreme es un gimnasio alternativo que involucra deporte y entretenimiento, por lo se deben tener en cuenta tanto los lugares en donde se puedan realizar deportes similares como los lugares clásicos de entretenimiento.

El único competidor directo del negocio es Rush Trampoline Argentina¹⁸, que es el primer parque de camas elásticas ubicado en Pilar. Es un lugar de entretenimiento masivo, es un espacio de más de dos mil metros cuadrados. Si bien es el único lugar que tiene características similares al negocio propuesto, no es idéntico. La audiencia principal de Rush son los niños y está dirigido a ellos principalmente, con una amplia oferta de juegos. Se suelen festejar muchos cumpleaños en simultáneo y, si bien van jóvenes, son los niños los que más frecuentan el lugar. No cuenta con rampas extremas para practicar saltos con esquís y snowboards. Está a 50 km de Capital.

¹⁸ <https://rushba.com.ar>

Por otro lado, aparecen los competidores indirectos que no ofrecen el mismo servicio, pero apuntan al mismo segmento de clientes e incluyen deporte.

En primer lugar, los parques de wakeboard -si bien son complementos- podrían ser considerados competencia. Apuntan al mismo segmento de clientes, jóvenes que realizan deportes extremos. Los mismos que pagan una membresía en los cables serán los que vengan a practicar saltos y entrenarse al gimnasio. Los parques tendrán más demanda en verano, ya que la gente busca estar al aire libre y meterse al agua, y el gimnasio será más recurrido en invierno, cuando afirman los dueños de los parques que disminuye significativamente la demanda.

Los parques de wakeboard más cercanos son: Bairex, Green Parrot (Jeep Park y Puertos), Hudson. Si bien están fuera de la ciudad son muy recurridos y están de moda. Hay algunos más y otros en construcción, pero son más alejados, por ejemplo, Sharewood en Pilar.

Las pistas de skate en capital son consideradas competencia ya que se busca que los skaters vayan a practicar al gimnasio. Hoy en día en Capital Federal hay siete principales skateparks: Parque Costanera, Lugano I y II, Paseo de las Américas, Parque Alberdi, Parque Centenario, Plaza Haití y Plaza Houssay. A alguna de ellas asisten entre 500 y 700 vecinos por día. Buenos Aires y ya es reconocida como la ciudad del skate. Este deporte se instaló definitivamente en los porteños.¹⁹

Otro rival es “Skibaires”, un simulador de esquí y snowboard que ofrece la enseñanza y practica de esquí a principiantes para que una vez que vayan a la montaña no necesiten clases. Incluye los deportes como el esquí y el snowboard, pero apunta a otro segmento ya que realizan actividades distintas. Enseñan todas las nociones básicas y conceptos técnicos de estos deportes para aquellos que quieran aprender antes de ir a la montaña. Su público principal son los principiantes. Están ubicados en Vicente López.²⁰

Por último todos los gimnasios deben ser considerados competencia: si bien no ofrecen algo similar, involucran deporte. Pueden ser cadenas grandes como Sports Club, Tuluka y el resto de los gimnasios pequeños al que cada uno asiste por

¹⁹ https://www.clarin.com/ciudades/pistas-buenos-aires-afianza-cuidad-skate_0_HJW6bRa0W.html

²⁰ <https://www.skibaires.com>

comodidad y cercanía. No se considera relevante el estudio de cada gimnasio en particular ya que es un sustituto muy masivo. Por más que no sea un competidor directo porque no ofrecen exactamente lo mismo, sí se podría considerar como un sustituto ya que en definitiva todo es actividad física y ejercitación del cuerpo.

Industria

En esta sección se tratará de demostrar la oportunidad y cómo se pretende capturarla. Para ello se deberá determinar el tamaño actual del mercado y cuánto espera que crezca en el futuro. (Bygrave y Zacharakis, 2008).

Los clientes se dividen en tres categorías. La PTA (Primary Target Audience), en donde aparecen los usuarios finales (B2C): hombres y mujeres entre 18 y 35 años amantes de estos deportes que buscan un estilo de vida diferente. La STA (Secondary Target Audience) son aquellos niños entre 5 y 18 años que se acercan por diversión con menor periodicidad. La TTA (Tertiary Target Audience) son todos los cumpleaños que se festejan y todas las empresas que organizan eventos en el establecimiento.

Dentro de la audiencia principal se encuentran todas aquellas personas que realicen algún deporte extremo:

- Esquí
- Snowboard
- Skateboard
- Wakeboard
- Surf
- Kitesurf
- Windsurf
- Kayak
- Stand Up Paddle (SUP)

Los primeros son los más practicados en el país y aquellos que en los últimos años mostraron un crecimiento sostenido.

El consumidor principal está conformado por todas aquellas personas que realicen la actividad en el establecimiento.

Como se ha mencionado anteriormente, el consumidor final son todas aquellas personas entre 18 y 35 años que se acerquen a realizar la actividad. No es necesario contar con ningún nivel de conocimiento previo, ya que habrá actividades para aprender y otras para seguir mejorando. Para los clientes más pequeños se generará un espacio de aprendizaje de skate y todos los deportes de tabla.

Para analizar el nivel de competencia dentro la industria se utilizarán las 5 fuerzas competitivas de Porter (Enero 2008) y a partir de allí se podrá establecer una estrategia. También contribuirá a determinar de manera precisa el mercado.

Amenaza de entrada

*"Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado y ejercen presión. La amenaza de nuevos entrantes, por lo tanto, pone límites a la rentabilidad potencial de un sector."*²¹

Porter analiza las amenazas de entrada en relación a las barreras de entrada y cómo reaccionan los competidores ya existentes dentro del mercado. La amenaza de que entren nuevos competidores es alta, ya que se podría decir que las barreras de entrada son bajas. Esto se genera debido a que es un negocio que si bien nadie lo ha creado con las mismas características no es muy difícil de copiar, sólo se necesita una inversión de dinero. Esto se puede ver en la aparición de parques de wakeboard en los últimos años. Si bien era una idea novedosa, luego de abrirse el primero al cabo de poco tiempo ya había nuevos entrantes y un cable de wake es una suma de dinero.

²¹ https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

El poder de los proveedores

Todos los materiales necesarios para equipar el establecimiento pueden ser nacionales. Se necesitarán colchonetas, camas elásticas, cuadrados de goma espuma para las piletas y la madera para el skatepark. Además, habrá que adquirir elementos auxiliares, como por ejemplo arneses y pelotas grandes de goma. Para ofrecer un servicio de calidad, se buscará que todo sea específico y especial.

Con respecto al armado y a la construcción, no es necesario usar un proveedor exclusivo, ya que son todos elementos fáciles de adquirir y la remodelación, si bien es específica, es una obra fácil de realizar para casi cualquier constructora y varios arquitectos pueden dirigir una obra así.

Distinta es la relación con el proveedor del espacio físico. Si bien hay cierta variedad de lugares para alquilar, la zona en donde se busca realizar el negocio es muy demandada; por lo tanto el proveedor tiene más poder sobre el alquiler. Se buscará cerrar un contrato a largo plazo para poder establecer un precio accesible y para no tener ningún problema en las instalaciones, ya que en el espacio se invertirá y se creará el gimnasio.

Otro proveedor a tener en cuenta son las empresas de ambulancias, en caso de que ocurra algún inoportuno accidente haciendo las actividades. Con ellas no hay que negociar porque se trabaja en conjunto.

El poder de los compradores

Los compradores son todas aquellas personas que se acerquen al gimnasio a realizar actividad. Si bien está dirigido a jóvenes (hombres y mujeres) entre 18 y 35 años, también pueden acercarse menores. El poder de los compradores es bajo, ya que el precio para realizar la actividad está previamente establecido y las formas de pago también. Se otorgarán descuentos fijados por la empresa, pero no se negociarán los mismos. De todos modos, se aceptarán sugerencias para mejorar y si hay algún inconveniente se analizará, pero es un negocio formal con precios establecidos hacia los consumidores.

La amenaza de los Sustitutos

Si bien no hay nada idéntico, lo que ayuda al negocio, se pueden identificar algunos servicios sustitutos. De todos modos, estos sustitutos no son una gran amenaza ya que plantean actividades distintas y se pueden realizar ambas en simultáneo. Por ejemplo, los wakeparks son un sustituto pero se cree que las personas que asistan ahí probablemente también se acerquen al gimnasio. En invierno vendrán más personas por el clima frío y la imposibilidad de practicar deportes extremos al aire libre, y en verano bajará la demanda.

Todos los gimnasios deben ser considerados productos sustitutos. Por eso es importante estar atentos a las tarifas de los más cercanos a la zona.

Rivalidad interna

Con respecto a los competidores, si bien hay distintos lugares para realizar deportes similares, no hay ningún gimnasio que permita la práctica de deportes extremos. El único lugar con características similares es Rush Trampoline en Pilar, que tiene camas elásticas y juegos para niños. Si bien tiene alguna similitud, claramente apuntan a otro segmento, ya que está dirigido a pequeños. No cuentan con las rampas para saltar con esquís y snowboard y están alejados de Capital.

Los skateparks también pueden ser considerados un competidor directo, ya que son de libre acceso. Como se indicó anteriormente, hoy en día hay 7 pistas en Buenos Aires en donde asisten entre 500 y 700 personas por día.

La rivalidad interna es baja porque, si bien hay competidores, no ofrecen lo mismo.

Conclusiones

Al analizar las cinco fuerzas de Porter se puede determinar el grado de competencia de la industria a la que el nuevo negocio pertenece. Como se analizó, es un negocio

que no es difícil de copiar. Por eso es muy importante ser los primeros y crear una imagen que atrape clientes y los fidelice. Con respecto a los proveedores y compradores, no tienen tanto poder sobre la empresa. Si bien el consumidor es el centro del negocio no podrá negociar el precio del servicio. Obviamente podrá reclamar si hay alguna problemática. Por último, se logró identificar algunos productos sustitutos pero que no representan una amenaza seria. Tampoco los competidores, ya que ninguno cuenta con las mismas características de GoXtreme.



Universidad de
San Andrés

FODA

La matriz FODA es fundamental para realizar una estrategia del negocio que sea sostenible a futuro.

<u>Fortalezas</u> <ul style="list-style-type: none">• No hay nada idéntico en Buenos Aires.• Servicio seguro y de calidad.• Profesores profesionales.	<u>Oportunidades</u> <ul style="list-style-type: none">• Sector en crecimiento.• Producto diferenciado con respecto a lo que hay en el mercado.
<u>Debilidades</u> <ul style="list-style-type: none">• Al ser nuevo hay que encontrar la gente indicada para trabajar.	<u>Amenazas</u> <ul style="list-style-type: none">• Inserción en un nuevo mercado, pero aún no asentado.• Skateparks de libre acceso.

En primer lugar, dentro de las fortalezas, se podría decir que se ofrece un producto innovador en un mercado existente. Es una nueva forma de realizar deportes extremos en un ambiente cuidado, con los elementos necesarios y un excelente recurso humano. Con respecto a las oportunidades, GoXtreme se encuentra en un sector en crecimiento y ofrece un producto diferenciado e innovador con respecto al resto de las alternativas que existen hoy en el mercado.

La principal amenaza del negocio es insertarse en un mercado existente pero que todavía no está asentado, está en crecimiento constante. Los skateparks gratuitos y de libre acceso son una gran amenaza, ya que atraen muchos posibles consumidores.

Luego de analizar la matriz se podría diagnosticar que el negocio se encuentra en un ambiente de expansión. Se ofrecen productos ya existentes, pero con una nueva propuesta innovadora. Al ser un mercado que se encuentra en crecimiento todavía con un entorno cambiante, hay que estar siempre atentos a posibles cambios y dispuestos a realizar modificaciones. Para lograr el mejor funcionamiento de gimnasio se debe ser muy exigentes con la calidad y con el profesionalismo del personal encargado de las actividades.



Universidad de
San Andrés

Modelo de Negocios (Ver anexo 2)

Propuesta de valor

Experiencia novedosa: Este complejo deportivo ofrece un estilo de vida distinto. La experiencia de vivir el deporte extremo y a su vez compartirlo con amigos. La idea de gimnasio alternativo que permite la práctica de deportes extremos, algo diferente y original que permite entrenarse, divertirse y superarse a uno mismo rompiendo las barreras de la comodidad y exponiéndose a la adrenalina.

Condiciones cuidadas: Se ofrece la oportunidad de practicar un deporte extremo y, sobretodo saltos y skate en rampas fáciles, en un entorno seguro, cómodo e *indoors*. Es una novedad, ya que permite practicar saltos y trucos para después poder aplicarlos en el agua o en la montaña y también poder practicar skate en rampas sencillas, para un deporte que de por sí es muy difícil. Este entrenamiento permite disfrutar más cuando luego se realiza un deporte extremo en condición real.

Comodidad y seguridad: Se propone comodidad, seguridad y un ambiente amigable para poder realizar un deporte distinto y vivir la adrenalina de los deportes extremos, pero al mismo tiempo saber que uno se encuentra seguro y cuidado, desde evitar una insolación hasta contar con profesores de primer nivel como guías.

Segmento de mercado

Se apunta a jóvenes de 18 a 35 años, deportistas, de clase social media, media alta, que están interesados en deportes alternativos y en vivir una nueva forma de realizarlos.

Es un segmento de mercado específico en donde se encuentran las personas que suelen ir a la montaña, a wakeparks, a skateparks, a hacer kitesurf, surf, etc. Se propone la idea de club para generar un deporte y un estilo de vida.

Como audiencia primaria aparecen todas aquellas personas entre 18 y 35 años que realicen la actividad con mayor frecuencia. Muchos de ellos serán los que paguen un abono mensual que les permita realizar la actividad todos los días. Otros podrán

acercarse diariamente y pagar un pase diario, si por ejemplo no les queda cerca para ir muy seguido.

Como audiencia secundaria está todo aquel que tenga ganas de divertirse y hacer algo distinto a la actividad física normal. Serán personas que paguen la tarifa diaria como programa alternativo.

La audiencia terciaria está conformada por los eventos empresariales, los cumpleaños y las actividades con colegios, que permitirán reducir los tiempos “muertos”. Aquí aparecerá un público etario más joven que el de la audiencia principal, ya que se pueden acercar niños a saltar en las camas elásticas.

	Aprendices/ Perfeccionarse	Diversión
¿Quién? (sexo, edad)	Hombres y mujeres entre 18 y 35 años	Hombres y mujeres entre 18 y 35 años
Nivel socio-económico	clase media y media-alta	clase media y media-alta
Actitud	Deportistas y amantes de algún deporte de tabla o interesados en aprender o perfeccionarse en alguno.	Personas activas que buscan una diversión original y excitante para salir de la vida diaria. Organizar tardes en familia y amigos o cumpleaños.

Canales

La distribución del servicio es de manera directa hacia el consumidor, a través de una metodología B2C. De esta manera se genera un vínculo directo con los clientes dentro del complejo, ofreciendo equipamiento de calidad y un equipo de profesionales que serán los encargados de acompañar y brindar la mejor experiencia para el cliente. Las redes sociales serán el principal canal para comunicar promociones, actividades, eventos y atraer nuevos clientes.

Relaciones con los clientes

Dentro de nuestro gimnasio prevalece la asistencia personalizada con los consumidores para así lograr mantener una imagen de cercanía, confianza, seguridad y calidad. Con la ayuda de un equipo de profesionales se busca ayudar y acompañar a nuestros clientes para que logren sus objetivos o, simplemente, para que se diviertan con seguridad.

Fuentes de ingreso

Las fuentes de ingresos son las siguientes:

1. La principal fuente de ingreso es la prima de suscripción. Al igual que en los gimnasios se abonarán cuotas mensuales.
2. Eventos: El lugar se encuentra disponible para cumpleaños, empresas que realicen eventos corporativos, entrenamientos especiales de un grupo de deportistas, escuelas, etc. Se brinda la posibilidad de alquilar el lugar a diferentes organizaciones que estén interesadas en hacer algo distinto o distendido.
3. Venta de activos: Simplemente vendiendo una entrada a un cliente de manera puntual.

4. Publicidad: a partir de acuerdos con sponsors.
5. Bar.

El precio de cada entrada, suscripción o alquiler se encuentra fijamente predeterminado.

Recursos claves

Dentro de los recursos claves se encuentran todos los activos que hagan a la oferta del servicio, uno de calidad. Es sumamente importante que el establecimiento esté perfectamente equipado para ofrecer comodidad y seguridad. Las instalaciones y el equipamiento son los recursos físicos principales para lograr un alto desempeño. Por otra parte, se requiere que el personal esté lo suficientemente capacitado para estar a la altura del servicio que se busca, para poder realizar actividad de acción de forma segura. También es importante la estrategia de comunicación del servicio. Se necesita la publicidad para que el cliente conozca el servicio ofrecido y se interese en el mismo. Hay que lograr abarcar todos los medios de difusión posibles. En consecuencia, los recursos financieros también son fundamentales, ya que sin ellos no se puede implementar una campaña de comunicación sólida. Además de la significativa inversión inicial, es necesario contar con el capital suficiente para que en el correr del tiempo se pueda sostener el rendimiento y mantenimiento del gimnasio, ya que resulta imperativo que las instalaciones se mantengan en todo momento en buen estado.

Alianzas claves

Sería conveniente contar con alianzas que ayuden al posicionamiento del gimnasio en los públicos de interés.

En primer lugar, habría que implementar convenios con empresas de la zona.

Se analizaron algunas empresas con las que se pueden generar alianzas para atraer más clientes del rubro. Entre otros, se ha conversado con Lisandro, dueño de Green Parrot. Esta empresa se ha dedicado en los últimos años a crear el único club deportivo de estas características, en otra locación. Es una empresa ícono del mercado que cuenta con socios anuales y logra atraer muchos clientes a sus eventos. Abarca deportes como: wakeboard, kitesurf, snowboard, skateboard, windsurf, SUP, kayak.

También es importante gestionar un acuerdo con un padrino, ícono del estilo ride, que fomente nuestra propuesta. La idea es contar con influencers²² deportivos que promocionen el negocio. También cerrar un acuerdo con un buen skater de la zona para que vaya a entrenar al gimnasio.

A su vez, se necesitan buenas relaciones con los proveedores de equipamiento y sponsors.

Estructura de costos

La estructura de costos se encuentra conformada principalmente por los gastos ocasionados por el establecimiento del lugar, ya que se requiere de una gran inversión inicial. De todos modos, el proyecto tiene barreras de entrada bajas para los competidores, ya que es fácil de imitar con una suma de dinero. También hay que considerar los costos de mantenimiento y actualización, ya que en el correr del tiempo el lugar se tiene que sostener con los gastos que eso implique.

Los principales drivers del costo en el proceso de generación de valor son:

- Remodelación de M2 (baños, rampas, camas elásticas, infraestructura elevada, luz, aire acondicionado, lockers, skatepark, madera fenólica)
- El alquiler del terreno
- Marketing y publicidad

²² Aquellas personas que son conocidas por tener muchos seguidores en las redes sociales como Instagram. La gente copia su comportamiento y sus compras.

Estimación de la Demanda (Ver anexo 3)

Para poder determinar el nivel de demanda estimada y potencial del mercado, se determinaron las características principales del consumidor al que el negocio está dirigido. Estas son personas con un nivel socioeconómico ABC1-C2 que vivan en CABA, realicen deportes extremos (principalmente skateboard, esquí y snowboard) entre 18 y 35 años.

A su vez, se identificó el nivel de pobreza en el área, para determinar el universo de personas que no tendrán acceso al gimnasio.

Se determinó el índice de nivel socioeconómico como ABC1-C2 que corresponde a un 32% de CABA. Cuentan con educación, trabajan 1,8 personas promedio por hogar, vivienda: el 93% tiene paredes sólidas, el 91 % de los hogares cuentan con un ingreso promedio entre 300.001 y 1.575.000 y, por último, cuentan con 6,7 bienes promedio.²³

Luego se observó la cantidad de skateboarders en CABA y la cantidad de personas que hacen deportes extremos entre 18 y 35 años. Se observaron los distintos centros de esquí de Argentina y la cantidad de turistas que recibieron en la temporada 2017. Luego se restó la cantidad de turistas extranjeros.

Tras restar posibles desviaciones o superposiciones, se estimó que 31.290 personas podrían estar interesadas en concurrir a GoXtreme.

Plan de Marketing

El marketing es un proceso vital para los empresarios porque ninguna empresa puede establecerse y crecer sin un mercado de clientes. El proceso de adquisición y retención de clientes es el centro del marketing. Los emprendedores deben crear la oferta, diseñar el producto y establecer el precio. Luego deben llevar la oferta al

²³ http://www.iab.cl/wp-content/files_mf/resumenejecgse2013.pdf

mercado (a través de la distribución) y, al mismo tiempo, comunicar al mercado sobre la oferta. (Bygrave y Zacharakis, 2008 p.168).

Las actividades principales se definen como las cuatro P de marketing: producto, precio, plaza (distribución) y promoción (comunicación).

Producto

Go Xtreme es un gimnasio que permite realizar deporte de una forma distinta y de dos formas: por entretenimiento y diversión o para entrenamiento. Se busca satisfacer las necesidades del cliente. La idea es crear valor a través de una propuesta innovadora, segura, de calidad. Desarrollar un complejo que logre abarcar muchos deportes y que los mismos se puedan realizar todos los días del año. Que GoXtreme sea la mejor forma de realizar deporte alternativo.

El producto es de alta calidad, ya que es un servicio diferenciado y que ofrece seguridad. La infraestructura del lugar está diseñada por profesionales y cuenta con rampas de última tecnología. Habrá dos sectores dentro del gimnasio: por un lado, las rampas más difíciles para aquellos clientes más extremos que busquen adrenalina. Por otro lado, el sector de las camas elásticas y algunos juegos para niños y cumpleaños. De todos modos la gente que utilice las rampas probablemente haga uso también de estas prestaciones.

El primer año se centrará en la introducción de este nuevo servicio en Buenos Aires. Si bien existen lugares similares (Rush Trampoline), no hay ninguno que cuente con las mismas características, ya que las rampas para saltar con esquís y snowboard no existen en ningún lugar de Buenos Aires. Por eso es importante durante el primer año dar a conocer el producto. Se tardará un año en poder alcanzar el pico de clientes y de socios mensuales. A partir del segundo año, cuando ya se haya logrado el posicionamiento deseado, se podrá explotar más el negocio. Se cree que a largo plazo la capacidad del lugar será la que condicione la cantidad de clientes que accedan.

El gimnasio contará con un bar para acompañar la actividad y poder ser un complejo deportivo y al mismo tiempo social. Es fundamental el bar para que se pueda utilizar

para los eventos (cumpleaños, empresas) y que puedan complementar la experiencia con bebidas y comidas de buena calidad. Para los eventos se podrá hacer un pedido especial con anticipación para que los participantes tengan la comida que deseen. En los días normales el bar contará con una carta fija. El bar será dado en concesión.

Precio

El precio se fijará, al igual que los gimnasios, con un abono mensual que permita utilizar la instalación y participar de las clases que se dicten diariamente. También se podrá consumir en el bar con descuentos de socio. El abono mensual será menor al de los gimnasios tradicionales, ya que se busca atraer el segmento masivo de skateboarders. Por eso la tarifa será de 960 pesos por mes. También se contará con la oportunidad de poder pagar diariamente para realizar la actividad.

La tarifa normal de todos los días será de \$280 con tiempo ilimitado para realizar la actividad. La tarifa se estableció comparando el precio con un lugar similar: Rush Trampoline, que hoy sale \$260 la hora. (Ver anexo 4)

El primer mes de apertura se harán descuentos del 50% para que la gente pueda conocer y se entusiasme en el gimnasio. El gasto está contemplado en la inversión inicial.

Todos los días se podrá reservar el sector para cumpleaños y, dependiendo el horario y la capacidad, también cuando el gimnasio está abierto a todo el público. Los lunes el gimnasio no estará abierto, pero se podrá utilizar con reserva previa para cumpleaños o eventos empresariales. Este es un servicio que se ofrece para grupos, es una manera novedosa de integrarse con los compañeros de trabajo. Es un lugar diferente donde fomentar el espíritu de equipo. Para los eventos se cobra 200 pesos por persona sin incluir la comida y las bebidas, cuyo valor debe acordarse con la empresa concesionaria del bar.

Para realizar la actividad se requiere la utilización de medias antideslizantes, tanto por razones de seguridad como de higiene. Una vez compradas, los clientes se las pueden llevar y las pueden reutilizar en cada visita al gimnasio. Las medias cuestan 60\$.

Se podrá abonar la actividad tanto en efectivo como con tarjeta de crédito o débito, que se acredita en 24 horas.

Distribución

La distribución se realiza en el mismo complejo, ya que es un servicio que se brinda únicamente en el establecimiento. El gimnasio estará abierto todos los días de 10 a 21 pm y los fines de semana y feriados de 10am a 22pm. Los lunes es el único día que se encontrara cerrado. Los lunes estarán disponibles con reserva previa para eventos especiales (empresas, cumpleaños, etc.).

En cuanto a los canales online, la empresa contara con una página web en donde se explicarán todas las actividades ofrecidas. Además, se mostrarán videos y fotos del establecimiento. También se podrán revisar los horarios y consultar dudas acerca de las actividades. Por último, será posible reservar el establecimiento mediante el sitio web.

Comunicación

La estrategia de comunicación de marketing mix es una integración entre las comunicaciones definidas como publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, venta personal y marketing directo. Para dar a conocer el establecimiento es importante definir el plan de comunicación.

Es muy importante la comunicación a través de las redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter, ya que hoy en día son muy utilizadas por los jóvenes. Estas redes tienen que estar constantemente actualizadas y en seguimiento.

Se priorizará la comunicación vía Instagram, por su alcance y por su versatilidad a la hora de realizar publicidad, ya que permite medir la llegada a los consumidores.

Instagram cuenta con estadísticas que permiten a una empresa ver la siguiente información:

- Impresiones: muestra el número total de veces que la publicación ha sido visualizada
- Alcance: muestra el número de cuentas de Instagram que han visto la publicación
- Interacción: suma de likes, el número de comentarios y veces que ha sido guardada la foto.

Los influencers son aquellas personas con muchos seguidores en Instagram que trabajan dando a conocer marcas. Es importante desarrollar una red de influencers para que promocionen el gimnasio.

Luego de las entrevistas realizadas a especialistas en el tema ²⁴ se concluyó que para que el negocio no fracase es necesario invertir en un embajador con mucho historial para que represente a la marca. Algún skateboarder joven que sea ícono en ese ambiente. De esa forma el consumidor potencial se puede imaginar de qué se trata la experiencia GOXtreme.

También es relevante tener una imagen femenina que impulse a las mujeres a sumarse a esta moda. Un ejemplo de embajadora es Bárbara Pérez, una modelo que es tendencia en las redes sociales y fanática de los deportes extremos. Ella es una rider patrocinada por la marca Burton y practica deportes como el snowboard, wakeboard y skateboard.

La etapa de promoción será determinante para el crecimiento de Go Xtreme. Se harán promociones todo el año, pero en especial durante los primeros meses para lograr la inscripción de los clientes potenciales.

²⁴ Entrevistas realizadas a Clara Sporleder (consultora de comunicación con más de 10 años de experiencia en los sectores público y privado), Lisandro Ale (dueño de Green Parrot), Ian (dueño de Kasten Crossfit)

Costos, Finanzas e Inversión

En la siguiente sección se estudiará la situación financiera de Go Xtreme. Para ello se utilizarán supuestos de inflación y tasa de cambio real. (Ver Anexo 5)

La inversión inicial será aportada en la totalidad por las tres socias fundadoras. El monto fue calculado en \$1.751.340(Ver anexo 6)

El gasto más grande es la remodelación y decoración del galpón alquilado, que incluye todos los gastos necesarios para transformarlo en un gimnasio que cuente con todos los elementos necesarios para realizar la actividad. Estos son los baños, rampas de madera para saltar, camas elásticas, infraestructura elevada, luz, aire acondicionado, lockers, skatepark, bar. El gimnasio contará con un gran equipamiento y una estructura avanzada que necesita trabajo y profesionalismo para lograr instalaciones de calidad que brinden seguridad. Para ello se estima de equipamiento (rampas, camas elásticas, etc.) \$180.000 y de obra aproximadamente \$1.300.000. Dentro de la inversión se calculan todos los costos de comunicación (Instagramers, publicidad online, material POP) que se estiman en \$63.000. Para la promoción (primer mes 50% off) se estiman \$140.000.

En segundo lugar, se analizaron los distintos tipos de costos: variables, fijos y costo unitario. Los costos variables cambian en proporción al nivel de actividad del gimnasio.

En las franjas horarias donde concurren pocas personas -como se estima que sucederá por las mañanas- se contratará menos personal. Los profesores son monotributistas, y se contratan dependiendo de la cantidad de clientes. Se les paga por hora trabajada, y como no es el único sueldo que reciben no es considerado salario. El primer año el costo variable será de \$904.085. (Ver Anexo 7)

Los costos fijos no se modifican ante el nivel de actividad. Aquí aparecen los sueldos fijos (seguridad, recepcionista, gerente - Ver Anexo 8), los contratistas (contador, mantenimiento y limpieza, habilitación), servicios (electricidad y agua) y otros costos (alquiler y expensas, telefonía). El primer año el costo fijo será de \$1.731.264 aproximadamente. (Ver Anexo 9)

Por último, el costo unitario será de \$119, obteniendo un margen de contribución de 52.98%.

Con respecto a las tarifas se ofrecerán distintas opciones para los distintos consumidores. En primer lugar, el abono mensual para todos aquellos que deseen realizar la actividad con mayor frecuencia será de \$960. Permitirá el acceso indefinido al gimnasio. Por otro lado, se les ofrecerá a los consumidores la posibilidad de abonar diariamente para realizar la actividad por un único día, sin límite de horas, con un pase que costará \$280. También se podrá reservar un sector del establecimiento para eventos de cumpleaños y empresas, en los que se cobrará \$200 pesos por persona. Durante el primer mes de lanzamiento se brindará a los primeros consumidores un 50% de descuento en todos los pases.

Los primeros meses se estima una mayor concurrencia de personas que abonen el pase diario y una menor cantidad de gente que pague el abono mensual. A partir del tercer mes se espera aumentar la cantidad de asociados mensualmente. A partir del segundo año se espera llegar al número deseado de abonos mensuales y personas que asistan diariamente. Se pueden identificar distintas temporadas, ya que durante el año en los meses de frío va a acercarse más gente que durante el verano. La temporada más baja es de noviembre a marzo, ya que hace calor y mucha gente se va de vacaciones. El resto del año es relativamente estable con picos en los meses mayo, junio, julio, agosto, septiembre. Durante el año de apertura se estiman 7.602 personas, 14.249 el segundo año y a partir del tercer año 15.939 (Ver Anexo 10).

El punto de equilibrio económico es de 475 personas por mes. Cuando el gimnasio recibe esa cantidad de membresías por mes los costos igualan las ventas y no se pierde dinero. Cuando se supera esa cantidad de personas por mes, lo que se obtiene es pura ganancia. (Ver anexo 11)

El proyecto se mide con una tasa requerida del 40%. Se obtendrá una Tasa Interna de Retorno de 40.2% y un Valor Actual Neto de \$10.403 (Ver Anexo 12). Es un proyecto aceptable, ya que la tasa esperada es mayor a la tasa mínima requerida de la inversión.

Equipo

GO Xtreme contará con tres socias fundadoras. Las tres en conjunto trabajarán en el proyecto cumpliendo distintos roles, pero orientadas en un mismo objetivo y controlando todos los meses el rendimiento global del negocio. A continuación se describirá el perfil de cada una de las integrantes.

Marina Torino (23 años), Lic. en administración de empresas, es la más familiarizada con las actividades a realizar en el gimnasio ya que realiza deportes de tabla desde pequeña y recurre a los distintos lugares para entrenar. Estará en el gimnasio y será la encargada de controlar el día a día. Tendrá que trabajar full time dentro del gimnasio para estar cerca de los profesores y asegurarse de que todo funcione de manera correcta. Está realizando cursos de Community Management, Photoshop e Illustrator. Por lo tanto será la encargada de manejar las redes, crear la página web y manejarlas. Será la única gerente del negocio y recibirá un sueldo.

Luisa Torino (32 años), Lic. en administración de empresas y contadora, tiene mucha experiencia laboral a cargo del área financiera de grandes empresas. Ella será la socia que estará encargada de supervisar las finanzas y los costos de Go Xtreme.

Por último, la tercera socia será Fernanda Bernaldo (24 años), Lic. en comunicación publicitaria, con experiencia laboral en el área de publicidad y amante de los deportes. Colaborará en el área de marketing y la publicidad dado a sus capacidades y su profesión.

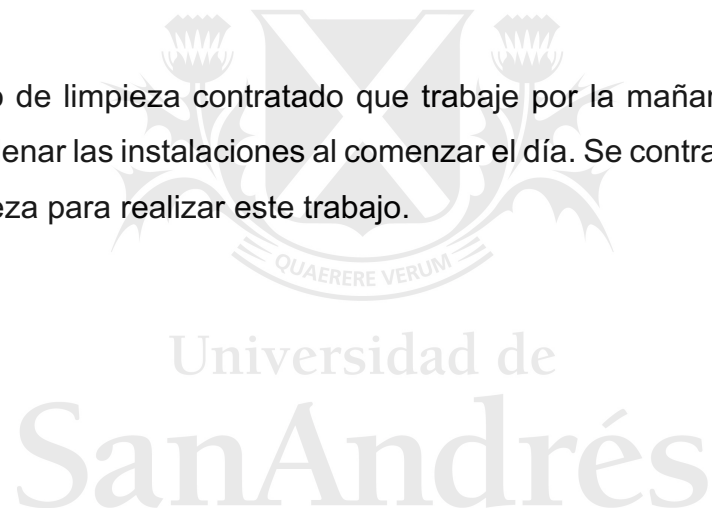
Marina será la única socia que estará trabajando a tiempo completo en el negocio y tratará de buscar apoyo externo en el caso que se necesite. Recibirá ayuda de las otras dos socias que tienen más experiencia en el área de finanzas y marketing.

Todas las decisiones importantes serán discutidas en conjunto entre las tres socias.

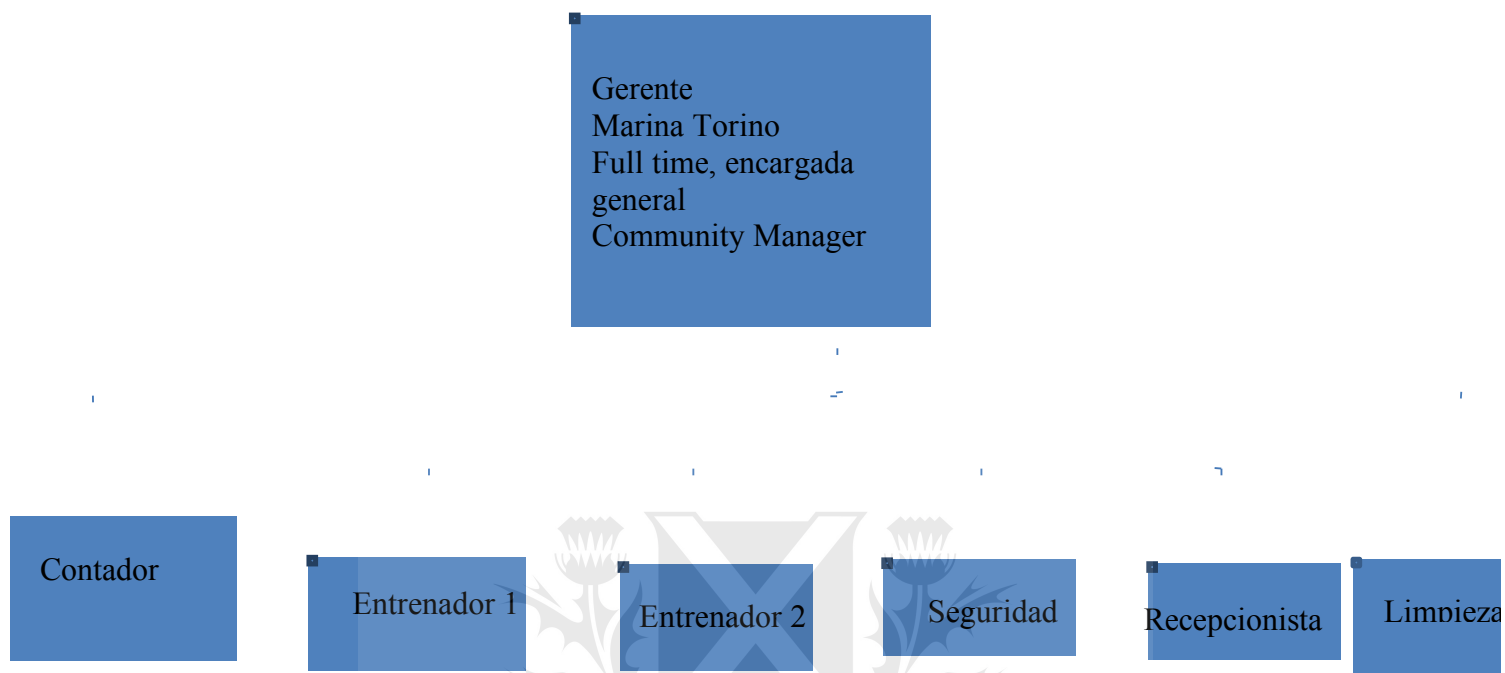
Con respecto a los empleados, en el gimnasio habrá sueldos fijos y otros variables. Dentro de los sueldos fijos estarán: la gerencia, las dos recepcionistas que se irán alternado en dos turnos y dos personas de seguridad que también trabajarán por turnos. A su vez habrá sueldos variables que dependerán de la cantidad de gente que se encuentre dentro del gimnasio. De 10 a 16 hs habrá un solo profesor ya que no habrá mucha gente y luego de 16 a 22 hs habrá dos entrenadores. Los días que se realicen eventos habrá un profesor cada 25 personas, que será lo máximo que se permita para este tipo de jornadas. Los entrenadores jóvenes estarán capacitados para realizar todo tipo de deporte de acción, tener buena relación con los clientes y estar siempre con buena predisposición.

Para el negocio es fundamental tener un contador, que será el encargado de generar un reporte mensual y estará presente en una reunión a fin de mes con los resultados del mismo.

Habrà un equipo de limpieza contratado que trabaje por la mañana antes de abrir, para limpiar y ordenar las instalaciones al comenzar el día. Se contratará una empresa externa de limpieza para realizar este trabajo.



Organigrama



Aspectos Legales

Tipo de sociedad:

Universidad de
San Andrés

GO Xtreme será una sociedad por acciones simplificada (SAS) conformada por tres socias que harán un aporte en la inversión inicial y un inversor que financie otra parte del proyecto. Todo el capital se encuentra dividido en acciones que representa la participación de cada socio en el capital de la compañía.

Se opta por este tipo de sociedad ya que permite ahorrar tiempo y dinero. El único requisito para poder crearla es un capital social equivalente a dos salarios mínimos, vitales y móviles. El valor del trámite es de \$4750 y contempla los gastos de inscripción y publicación automática en el Boletín Oficial. Se puede firmar el estatuto

con firma digital. Los libros societarios y contables van a ser digitales. Se puede dar de alta en impuestos y solicitar factura A en línea.²⁵

Marca

La marca es ese signo con capacidad distintiva que permitirá diferenciarse de la competencia y lograr ser reconocidos como mucho más que un simple gimnasio. La marca deberá representar la calidad y la propuesta de valor que se propuso para el proyecto. ¿Qué se busca transmitir? Calidad, novedad, diversión y seguridad. Es importante una fuerte campaña publicitaria para posicionar la marca y lograr difundir la propuesta de valor en el público de interés.

Registrar la marca no es un trámite complejo y el registro tiene una duración de 10 años.

Impuestos

Los impuestos que Go Xtreme debe pagar son los siguientes:

- Impuesto a las ganancias
- IVA
- Comisiones bancarias (por los débitos automáticos)
- Seguridad e Higiene
- Publicidad, en el caso de que haya algún cartel en vía pública

Habilitaciones

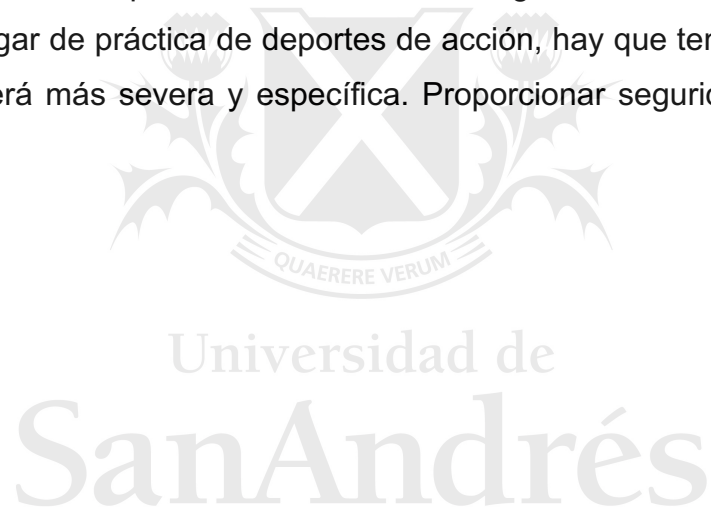
GO Xtreme necesitará cumplir los requisitos de habilitación como cualquier gimnasio (Salón o sala cubierta de los establecimientos destinados a la enseñanza y/o práctica de actividades físicas, a través de ejercicios físicos y/o actividades gimnásticas,

²⁵ <https://www.argentina.gob.ar/sas>

deportivas y/o danzas el cual posee espacios para el desarrollo de actividades físicas) en Argentina. Hay tres habilitaciones principales. En primer lugar, la habilitación municipal para gimnasio con rampas, camas elásticas y actividades de skateboard. Cada municipalidad es distinta, habrá que gestionar esta habilitación con las distintas locaciones. Alcanza con obtener el certificado de la habilitación de gimnasio en trámite para comenzar a operar, porque muchas veces se tarda mucho tiempo en obtener la habilitación.

En segundo lugar, se debe gestionar la habilitación de seguridad e higiene y, en tercer lugar, la de los bomberos.

Es un requisito clave para la puesta en marcha del servicio, ya sin la habilitación no se podrá comenzar a operar. GO Xtreme deberá contar con toda la documentación y los requisitos necesarios para la habilitación de un gimnasio indoors, Asimismo, al tratarse de un lugar de práctica de deportes de acción, hay que tener en cuenta que la habilitación será más severa y específica. Proporcionar seguridad será esencial para el proyecto.





Universidad de
San Andrés

Plan de implementación y riesgos

Actividades	Meses					
	1	2	3	4	5	6
Alquiler de Lugar	•	•				
Permiso para Comenzar a Funcionar			•	•		
Remodelación y Construcción de Lugar			•	•	•	•
Búsqueda de Proveedores (materias primas)		•	•	•		
Compra de Materia Prima			•	•		
Búsqueda de Sponsors						•
Contratación de Publicidad				•		
Diseño del logo, slogan del negocio	•					
Patente del negocio			•	•		
Compra de muebles y útiles			•			
Reclutamiento de Staff				•	•	
Capacitación del Personal					•	
Diseño de Uniformes					•	
Tercerización de Bar y Limpieza				•		

El primer paso es alquilar un galpón de aproximadamente 200 m² en Capital, preferentemente en las zonas de Palermo o Belgrano. Ya se han localizado algunos, pero para confirmar la locación hay que negociar el contrato a 3/4 años de alquiler. En el primer mes también es importante la creación de un logo y slogan del negocio.

Luego de tener el lugar decidido se deben gestionar los permisos para comenzar a funcionar y la búsqueda de proveedores de materia prima. Al encontrarlos se debe comprar y negociar la materia prima para comenzar con la remodelación y construcción del lugar de inmediato, ya que va a ser el proceso que requiera más tiempo. En esta etapa es necesario contar con algún consultor que se dedique específicamente a rampas y estructuras de skate para que logre optimizar el espacio y crear rampas de calidad.

Una vez puesta en marcha la remodelación, que tomará unos meses, se debe comenzar a realizar otras actividades en simultáneo para acelerar el proceso y puesta en marcha del negocio. Se debe patentar el negocio, contratar publicidad y comenzar con el reclutamiento del staff. El personal es muy importante para el negocio ya que se busca un servicio personalizado y que la gente se sienta cómoda, y eso se logra a través del personal de trabajo. Es fundamental que sepan realizar todos los deportes y/o que cuenten con mucho conocimiento acerca de todos los deportes de tabla. Por eso, luego de encontrar el personal indicado para realizar la tarea, se los capacitará para asegurarse de que todos cuenten con mucho conocimiento teórico y capacidades físicas. También se buscará alguna empresa para darle en concesión el bar del gimnasio y se diseñarán los uniformes tanto para los profesores como para el resto del personal del gimnasio.

Por último, una vez que el proyecto ya está listo para ser lanzado, se lo presentará ante posibles sponsors. Es imposible obtenerlos antes de tener un proyecto terminado, sería ideal y un plus para el negocio, pero no se contempla en principio la obtención de los mismos.

Riesgos

Es prudente asumir que el proyecto presenta diferentes riesgos a la hora de ponerse en marcha. Estos pueden ser determinantes en el desarrollo del negocio, ya que si no se tienen en consideración podrían conducir al fracaso.

Al igual que sucede en todos los gimnasios, el principal riesgo es no conseguir una cantidad estable de socios mensuales.

“Son modas y son muy cambiantes, hay que estar atento y no tener miedo a probar cosas nuevas en caso de ser necesario. Hay mucha competencia con iguales o distintas opciones.” (Ian, dueño de Kasten Crossfit).

Es central estar siempre atentos a los cambios en el entorno, ya que es un servicio que depende casi en su totalidad de la cantidad de socios que abonen su pase mensualmente o diariamente.

Riesgos a tener en cuenta:

1. Que no haya un público potencial para que el servicio se desenvuelva como se espera. Podría ser que la demanda se haya sobreestimado por las ambiciones personales para llevar a cabo el proyecto.
2. Que el personal no trabaje comprometido y no sea profesional. El factor humano es fundamental para atraer clientes, por eso hay que controlar de cerca al personal, contratar buenos perfiles y capacitarlos de la mejor manera.
3. Que no se logre la calidad que se busca en las rampas y en todo el gimnasio. Es muy importante controlar bien y de cerca el proceso de construcción y remodelación del galpón para lograr una estructura segura y de calidad que es lo que se busca brindar.

Estrategia de crecimiento

La idea es generar una cadena de gimnasios extremos en todo el país. Se comenzará la prueba en Capital, en la zona de Palermo, y luego una vez que se encuentre en marcha y con una base estable de clientes, se estudiarán nuevas locaciones para replicar el proyecto. Esta etapa se activaría una vez que el negocio arroje resultados positivos. Según lo estudiado, se creería posible implementar la expansión al comenzar el tercer año en GoXtreme. Para ese momento ya se tendrá conocimiento profundo del negocio y de todas las posibles mejoras y modificaciones para perfeccionar el siguiente gimnasio.

Al pensar en agrandar el negocio es fundamental generar una base de datos de los clientes que se acercan a GoXtreme, para poder estudiar preferencias y posibles

recomendaciones. La idea es buscar un nuevo lugar que atraiga a nuevos consumidores que no concurren con tanta periodicidad porque les queda lejos de donde viven. Para arrancar un nuevo negocio se buscarán nuevos inversores, mostrándoles los resultados positivos de cada mes de los últimos años del gimnasio original y el estudio de las posibilidades de crecimiento en alguna otra zona de Buenos Aires. Se deberán evaluar distintas locaciones posibles y elegir la que mejor podría funcionar. Una vez que ya haya dos locaciones funcionando, ambas con buenos resultados, se puede comenzar a pensar en una tercera y luego en una cuarta apertura. Es un proyecto a largo plazo y la idea es generar una marca con identidad fuerte que se vaya expandiendo por todo el país. En un futuro, si se logra establecer la marca, también se podrían vender franquicias del negocio. Es decir, que la gente que quiera pueda comprar a un determinado precio un gimnasio GoXtreme y pueda manejarlo y elegir la locación de su franquicia. De esta forma se expande el negocio y se reduce el riesgo.

Cuanto más locales se abran dentro del país, más conocida será la cadena y más ingresos generará. Otra gran posibilidad sería poder abrir gimnasios en los centros de esquí de Argentina para complementar la actividad en la montaña. Al igual que sucede en Estados Unidos, donde estos gimnasios se encuentran cerca de las pistas de esquí.

Conclusiones

Luego de analizar el negocio en su totalidad se puede decir que es aceptable, ya que la tasa de rentabilidad obtenida es mayor a la mínima requerida. Sin embargo, no es mucho mayor, lo que indica que es viable pero no es muy grande la rentabilidad. Los intereses que genera el proyecto no son altos. A su vez, observando el valor actual neto que es de \$10.403 se puede ver que el valor en términos de pesos hoy del proyecto no es tan elevado.

Durante el primer año, el proyecto arroja resultados negativos. Este dato no es alarmante y era de esperar, ya que el primer año es necesario adaptarse y lograr establecerse en un nuevo mercado. A partir del segundo año la proyección mejora y arroja resultados positivos que permiten que el negocio funcione.

También se puede ver que es un negocio fácil de copiar y, al no ser excesivamente rentable, esto puede ser un problema en un futuro. Se puede decir que es un proyecto que contiene cierto riesgo.

Cuando se analizó el negocio no se contempló un posible ingreso de sponsors. Este negocio puede funcionar mejor y arrojar números más altos de la mano de los sponsors. Hay muchas marcas que buscan estar presentes en negocios así. Como confirman los dueños de Green Parrot, que financian muchas unidades de negocio con sponsors, es fundamental desarrollar ese eje para este tipo de establecimientos. Como prueba, se conversó con el gerente de marketing de la empresa Quilmes, a quien se le mostró la idea del negocio. Él afirma que tanto Quilmes como algunas otras marcas podrían estar interesados y estarían dispuestos a aportar dinero para formar parte del negocio.

Se puede afirmar que la demanda de estos deportes ha crecido y está creciendo mucho en el país. Es un mercado emergente y que aún se encuentra en sus inicios. En Estados Unidos este negocio ya existe hace años y el mercado ya está completamente asentado. Se cree que en unos años lo mismo sucederá en Argentina, lo que permitirá que este negocio crezca y se expanda en el país, permitiendo crear una cadena de gimnasios extremos de alcance nacional.

Bibliografía

- Bygrave,W. y Zacharakis, A. (2008).The entrepreneurial Process.Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc. Cap 2 “da Edición
- Bygrave,W. y Zacharakis, A. (2008). Opportunity Recognition, Shaping and Reshaping. Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc. Cap 3. “da Edición
- Bygrave,W. y Zacharakis, A. (2008).Entrepreneurial Marketing. Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc. Cap 5. “da Edición
- Crece la incidencia de los programas de Work and Travel, 25 de Julio de 2017. Recuperado: 4 de Julio de 2018: <http://www.eleconomista.com.ar/2017-07-crece-la-incidencia-los-programas-work-and-travel/>
- De la calle al club: el skate está de moda y ahora se impone como deporte, 27 de Marzo de 2016.Recuperado: 20 de Julio de 2018: https://www.clarin.com/ciudades/calle-skate-ahora-impone-deporte_0_4J6_ccJCg.html
- Deportes extremos en la ciudad, Viernes 21 de noviembre de 2014. Recuperado:20 de Julio de 2018: <http://www.buenosaires.gob.ar/noticias/el-skate-crece-con-fuerza-en-la-ciudad>
- Gallota,N.(27 de marzo de 2016).De la calle al club: el skate está de moda y ahora se impone como deporte. Clarín. Recuperado 18 de septiembre de 2017:https://www.clarin.com/ciudades/calle-skate-ahora-impone-deporte_0_4J6_ccJCg.html
- Hacen de los deportes extremos un estilo de vida, La Nación Deportiva, Viernes 29 de octubre de 2004. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/649176-hacen-de-los-deportes-extremos-un-estilo-de-vida>
- El skate se consolida: hay 7 parques en la Ciudad y estará en los Juegos de la Juventud, Clarín, 1 de diciembre de 2017.Recuperado 3 de Julio de 2018: https://www.clarin.com/ciudades/skate-consolida-parques-ciudad-juegos-juventud_0_BJiDVI1WG.html
- El skate y un crecimiento tan grande que genera polémicas, Martes 3 de Julio de 2018. Recuperado: 3 de Julio de 2018: <https://www.infobae.com/deportes-2/2017/12/02/los-problemas-internos-que-atravesia-el-skate-desde-que-se-sumo-a-los-juegos-olimpicos/>
- Marina, R.(6 de junio de 2017).Abre un parque de camas elásticas en Pilar que incluye una cancha de quemado. La Nación. Recuperado 18 de septiembre de 2017: <http://www.lanacion.com.ar/2031051-abre-un-parque-de-camas-elasticas-en-pilar-que-incluye-una-cancha-de-quemado>
- Saralegui,F.(15 de mayo de 2016).Gestión de los deportes extremos. La Nación. Recuperado 18 de septiembre de 2017: <http://www.lanacion.com.ar/1898981-gestion-de-los-deportes-extremos>
- Septiembre rompió todos los récords de visitantes en San Martín, 14 de septiembre de 2017.Recuperado 7 de Julio de 2018: <https://www.lmneuquen.com/septiembre-rompio-todos-los-records-visitantes-san-martin-n564359>
- Soriano,F.(13 de agosto de 2011).La moda del skate recorre el país y los chicos ganan las calles sobre ruedas. Clarín. Recuperado 18 de septiembre de 2017: https://www.clarin.com/sociedad/fisica-skate_0_BJPUdChwmg.html
- Porter,M(Enero,2008).Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review. Recuperado: 7 de Julio 2018:

[https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las 5 fuerzas competitivas- michael porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas- michael_porter-libre.pdf)

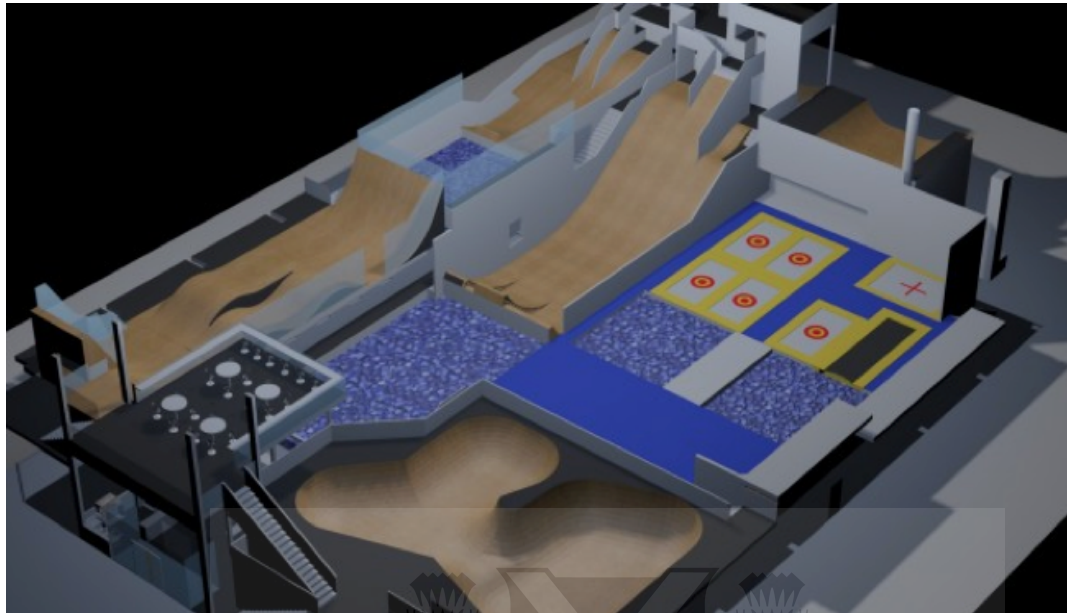
- Vacaciones de invierno: las tendencias de los turistas que llegan a la Ciudad de Buenos Aires, 19 de Julio de 2017. Recuperado: 4 de Julio de 2018: <https://www.infobae.com/turismo/2017/07/19/vacaciones-de-invierno-las-tendencias-de-los-turistas-que-llegan-a-la-ciudad-de-buenos-aires/>
- Volvió a nevar y el Cerro Bayo promedia los 2.600 visitantes diarios, 24 de Julio de 2017: <http://www.laangosturadigital.com.ar/turismo/volvio-a-nevar-y-el-cerro-bayo-promedia-los-2-600-visitantes-diarios>
- Porter, M(Enero,2008).Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review. Recuperado: 7 de Julio 2018: [https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las 5 fuerzas competitivas- michael porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas- michael_porter-libre.pdf)



Universidad de
San Andrés

Anexos

Anexo 1



Universidad de San Andrés

Anexo 2

Asociados Clave	Actividades Clave	Propuesta de valor	Relacion con clientes	Segmento de clientes
Gatorade	Publicidad y Marketing	Seguridad	Forma Directa	Sexo: Hombres y mujeres
Green Parrot	Proporcionar Seguridad	Calidad	B2C	Edad: 18 a 35
Corona	Recursos Clave	Novedad	Canales	Interesados en Deportes
Red Bull	Instagramers/Embajadores	Diversión	Lugar fisico	alternativos o extremos
	Entrenadores especializados		Redes sociales	
	Bar		Publicidad	
Estructura de Costos		Fuentes de Ingreso		
Sueldos Publicidad y Marketing Contador Habilitaciones Limpieza Alquiler y expensas Electricidad y agua Telefonía		Abono Mensual Pase Diario Eventos Bar		

Anexo 3

DEMANDA							
	2018	2019	2020	2021	2022	2023 Referencias	
Población Estimada en TOTAL País		40.117.096	44.494.502	44.938.712	45.376.763	45.808.747	1
<i>Tasa de Crecimiento</i>				1,0%	1,0%	1,0%	
Población Estimada CABA	7%	2.890.156	3.205.517	3.237.520	3.269.078	3.300.200	1
Indice de Pobreza	10%	274.565					1
ABC1-C2	32%	826.527					1
Personas que hace Skateboard en CABA	2%	14.370	55.730	56.286	56.835	57.376	2
Personas que hacen deportes extremos	3%	27.802	1.875	1.893	1.912	1.930	3. 4. 5. 6.
Personas posibles interesadas rubro	5%	42.172					
% Estimado superposición/desvio	-20%	33.738					
Visitas a Go Xtreme							
Año Apertura	23%	7.602	14.249	15.949	15.944	15.939	
Crecimiento			87%	12%	0%	0%	
Resumen de Población y Características							
	Población	Ind. Pob	ABC1			Part CABA	
Población Estimada Total	40.117.096					7%	
Población Estimada CABA	2.890.156	10%	2.615.591	32%	826.527	29%	
Población Estimada GBA	9.916.715	35%	6.485.532	32%	2.049.428		
Población Estimada Provincia BSAS	12.806.871		9.101.123		2.875.955		
Skateborad BSAS	50.000						
Skateborad CABA	14.370					1,74%	
Temporada 2017 - % extranjeros							
Bariloche	600.000	18%	492.000				
Chapelco	400.000	18%	328.000				
Cerro Bayo	175.000	18%	143.500				
Las Leñas	80.000	18%	65.600				
Cerro Castor	80.000	18%	65.600				
Caviahue	80.000	18%	65.600				
Villa Langostura	82.000	18%	67.240				
	1.497.000		1.227.540	7%	88.436		
Edad CABA 15-34	908.604						
Part %		31%			27.802		

Anexo 4

PRECIOS

		2019	2020	2021	2022	2023
<i>Precios</i>						
Abono Mensual	\$	960	1.084,80	1.182,43	1.253,38	1.303,51
Pase diario	\$	280	316,40	344,88	365,57	380,19
Eventos	\$	200	226,00	246,34	261,12	271,57
	\$	480	\$ 542	\$ 591	\$ 627	\$ 652

Anexo 5

INFLACIÓN

		BASE	2019	2020	2021	2022	2023
Inflación local	AR\$		17,0%	13,0%	9,0%	6,0%	4,0%
Inflación extranjera	U\$D		2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
TCN		28,4	32,74	39,35	44,58	48,41	51,73
Devaluación esperada			15,28%	20,20%	13,27%	8,60%	6,85%

Tipo de Cambio Real

		BASE	2019	2020	2021	2022	2023
Δ% TCR			0,5%	8,5%	6,0%	4,5%	4,8%
TCR		18	18,09	19,63	20,81	21,74	22,79
Devaluación real esperada			0,50%	8,50%	6,00%	4,50%	4,80%

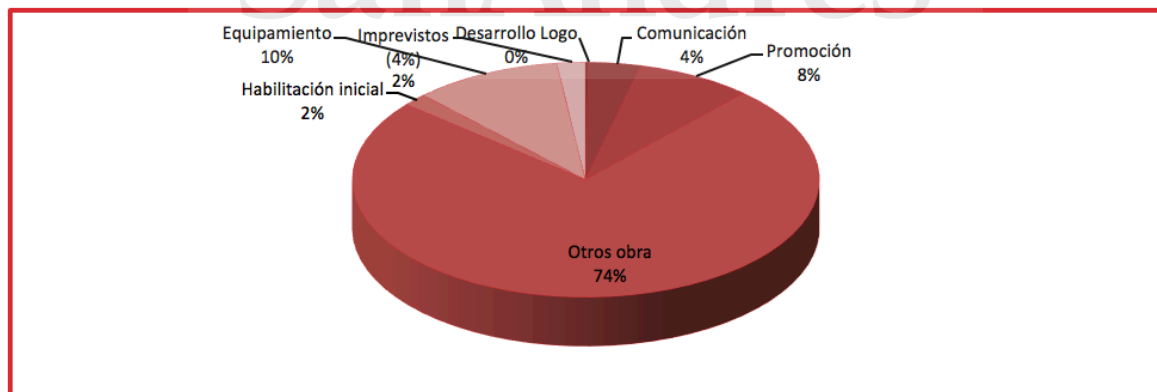
Anexo 6

INVERSIÓN

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Comentarios
Imagen	\$	4.000,00					
Desarrollo Logo	\$	4.000,00					Poner empresa
Comunicación	\$	63.000,00					
Instagramers/Embajadores	\$	40.000,00					10.000 \$AR por Instagramer (4 Instagramers)
Publicidad Online	\$	10.000,00					Google/Instagram
Material POP	\$	6.500,00					Heladera/Stickers/Mesas/Sillas/etc
<i>Heladeras</i>	\$	-					Nos las dan alguna marca
<i>Mesas</i>	\$	-					Nos las dan alguna marca
<i>Stickers</i>	\$	3.000,00					
<i>Plotters + Carteles</i>	\$	3.500,00					
Promoción	\$	140.000,00					
Acción Empresas Zona	\$	140.000,00					Descuentos por Compra Inicial de pases diarios (1000 con 50%)
Acción en Petroleras	\$	-					
Producción	\$	1.510.000,00					
Equipamiento	\$	180.000,00					
Rampas	\$	50.000,00					
Camas elasticas	\$	100.000,00					
Esquis	\$	30.000,00					
Otros obra	\$	1.300.000,00					
Habilitación inicial	\$	30.000,00					
Subtotal	\$	1.717.000,00					
Imprevistos (2%)	\$	34.340,00					
TOTAL	\$	1.751.340					
USD	\$	61.666,90					

Adaptación de Producción para Lanazamiento del Producto

Desarrollo Logo	\$	4.000,00
Comunicación	\$	63.000,00
Promoción	\$	140.000,00
Otros obra	\$	1.300.000,00
Habilitación inicial	\$	30.000,00
Equipamiento	\$	180.000,00
Imprevistos (4%)	\$	34.340,00



COSTOS VARIABLES

	2019	2020	2021	2022	2023
Sueldo Profesor/Entrenador	756.000	884.520	999.508	1.089.463	1.154.831
Eventos	148.085	267.173	299.047	298.947	298.848
Bar	-	-	-	-	-
Costo Anual	\$ 904.085	\$ 1.151.693	\$ 1.298.554	\$ 1.388.411	\$ 1.453.679
PROMEDIO	\$ 119	\$ 81	\$ 81	\$ 87	\$ 91

Costo Mensual	2019	2020	2021	2022	2023
Profesor/Entrenador x Hora	125	146	165	180	191
Horas Diarias abierto (10am/10pm)	12	12	12	12	12
Cantidad días abierto	28	28	28	28	28
Cantidad Requerida profesionales*	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
	63.000	73.710	83.292	90.789	96.236

Costo Evento Mensual	2019	2020	2021	2022	2023
Profesor/Entrenador	125	125	125	125	125
Horas duración evento promedio	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Cantidad días abierto	790	1.425	1.595	1.594	1.594
Personas por evento	20	20	20	20	20
Cantidad Requerida profesionales*	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
	12.340	22.264	24.921	24.912	24.904

Peronas en eventos anual
 Capacidad max por evento
 Cantidad de eventos

790	1.425	1.595	1.594	1.594
20	20	20	20	20
39,5	71,2	79,7	79,7	79,7
3	6	7	7	7

**Anexo 8****SUELDOS**

SOBRE EL BRUTO	PORCENTAJE
APORTES	17%
CONTRIBUCIONES	24%

DIAS DE VACACIONES POR AÑO	14
AGUINALDO (SUELDOS POR AÑO)	1

N	CARGO	AREA	CANTIDAD	SUELDO BRUTO	SUELDO BRUTO	SUELDO NETO	APORTES	CONTRIBUCIONES	TOTAL CARGAS SOCIALES
1	GG	GERENCIA	1	20.000,00	20.000,00	16.600,00	3.400,00	4.800,00	8.200,00
2	RESEPCIONISTA	ADMINISTRATIVO	2	10.000,00	20.000,00	16.600,00	3.400,00	4.800,00	8.200,00
3	SEGURIDAD	ADMINISTRATIVO	2	10.000,00	20.000,00	16.600,00	3.400,00	4.800,00	8.200,00
					-	-	-	-	-
					-	-	-	-	-
					-	-	-	-	-
					-	-	-	-	-
TOTAL MENSUAL					60.000,00	49.800,00	10.200,00	14.400,00	24.600,00
VACACIONES ANUALES					33.600,00	27.888,00	5.712,00	8.064,00	13.776,00
AGUINALDO ANUAL					60.000,00	49.800,00	10.200,00	14.400,00	24.600,00
SUMA DE VACACIONES Y AGUINALDO					93.600,00	77.688,00	15.912,00	22.464,00	38.376,00
MONTO MENSUAL ATRIBUIBLE					7.800,00	6.474,00	1.326,00	1.872,00	3.198,00
TOTAL MENSUAL CON VAC Y SAC					67.800,00	56.274,00	11.526,00	16.272,00	27.798,00

813.600,00

195.264,00

Anexo 9

COSTOS FIJOS

	2019	2020	2021	2022	2023
Empleados	\$ 1.008.864	\$ 1.180.371	\$ 1.333.819	\$ 1.453.863	\$ 1.541.095
Sueldos	\$ 1.008.864	\$ 1.180.371	\$ 1.333.819	\$ 1.453.863	\$ 1.541.095
Contratistas	\$ 72.000	\$ 84.240	\$ 95.191	\$ 103.758	\$ 109.984
Contador	\$ 24.000	\$ 28.080	\$ 31.730	\$ 34.586	\$ 36.661
Mantenimiento y Limpieza	\$ 48.000	\$ 56.160	\$ 63.461	\$ 69.172	\$ 73.323
Habilitación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Servicios	\$ 108.000	\$ 126.360	\$ 142.787	\$ 155.638	\$ 164.976
Electricidad	\$ 84.000	\$ 98.280	\$ 111.056	\$ 121.051	\$ 128.315
Agua	\$ 24.000	\$ 28.080	\$ 31.730	\$ 34.586	\$ 36.661
Otros costos	\$ 542.400	\$ 634.608	\$ 717.107	\$ 781.647	\$ 828.545
Alquiler y Expensas	\$ 540.000	\$ 631.800	\$ 713.934	\$ 778.188	\$ 824.879
Telefonía	\$ 2.400	\$ 2.808	\$ 3.173	\$ 3.459	\$ 3.666
Subtotal	\$ 1.731.264	\$ 2.025.579	\$ 2.288.904	\$ 2.494.906	\$ 2.644.600

TOTAL Anual	\$ 1.731.264	\$ 2.025.579	\$ 2.288.904	\$ 2.494.906	\$ 2.644.600
CF Mensual	\$ 144.272	\$ 168.798	\$ 190.742	\$ 207.909	\$ 220.383

Anexo 10

Visitas a Go Xtreme

Año Apertura	23%	7.602	14.249	15.949	15.944	15.939
Crecimiento			87%	12%	0%	0%

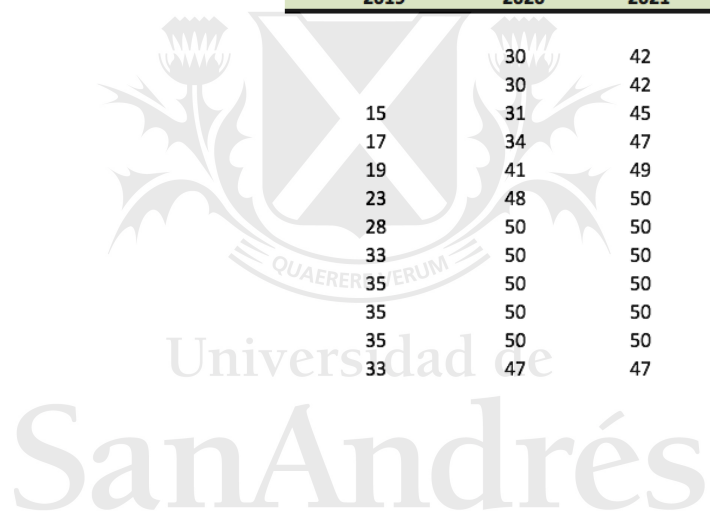
Días 28

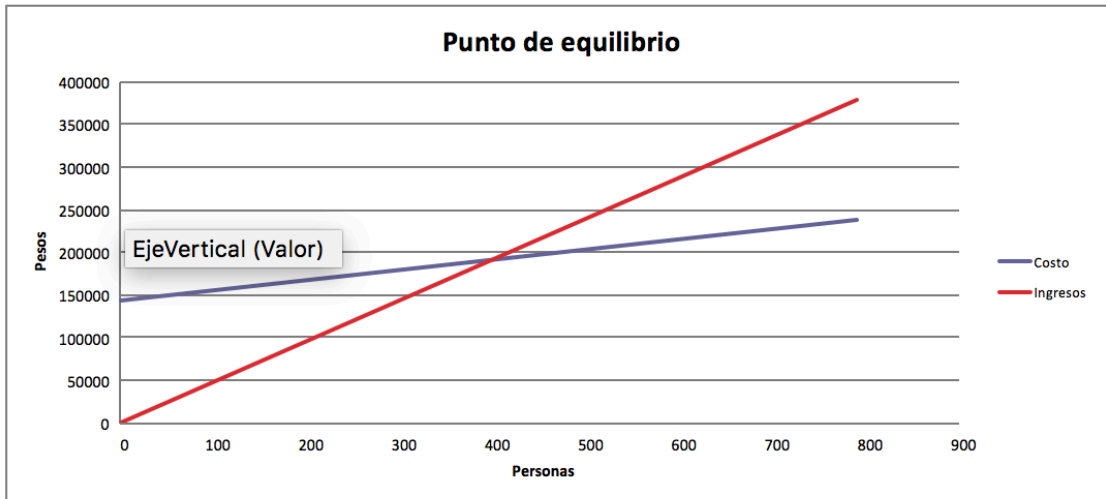
Visitas

	2019	2020	2021	2022	2023
Enero	-	831	1.187	1.187	1.186
Febrero	-	831	1.187	1.187	1.186
Marzo	420	872	1.246	1.246	1.246
Abril	462	959	1.309	1.308	1.308
Mayo	531	1.161	1.374	1.374	1.373
Junio	638	1.335	1.388	1.387	1.387
Julio	797	1.388	1.388	1.387	1.387
Agosto	916	1.388	1.388	1.387	1.387
Septiembre	971	1.388	1.388	1.387	1.387
Octubre	971	1.388	1.388	1.387	1.387
Noviembre	971	1.388	1.388	1.387	1.387
Diciembre	923	1.319	1.318	1.318	1.318
Año	7.602	14.249	15.949	15.944	15.939
		87%	12%	0%	0%

	Crecimiento				
	2019	2020	2021	2022	2023
Enero		-10%	-10%	-10%	-10%
Febrero		0%	0%	0%	0%
Marzo		5%	5%	5%	5%
Abril	10%	10%	5%	5%	5%
Mayo	15%	21%	5%	5%	5%
Junio	20%	15%	1%	1%	1%
Julio	25%	4%			
Agosto	15%				
Septiembre	6%				
Octubre	0%				
Noviembre	0%				
Diciembre	-5%	-5%	-5%	-5%	-5%
Año		87%	12%	0%	0%

	Promedio personas diarias				
	2019	2020	2021	2022	2023
Enero		30	42	42	42
Febrero		30	42	42	42
Marzo	15	31	45	44	44
Abril	17	34	47	47	47
Mayo	19	41	49	49	49
Junio	23	48	50	50	50
Julio	28	50	50	50	50
Agosto	33	50	50	50	50
Septiembre	35	50	50	50	50
Octubre	35	50	50	50	50
Noviembre	35	50	50	50	50
Diciembre	33	47	47	47	47





PE 475

Anexo 12

INDICADORES

Tasa de Ganancia Requerida **40,0%** <https://www.datosmacro.com/tipo-interes/argentina>

Flujo del Proyecto	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
Ingresos por Ventas		2.326.713	4.947.687	6.034.512	6.395.159	6.649.268	
Egresos Operativos		2.635.349	3.177.272	3.587.459	3.883.316	4.098.279	
Intereses e impuestos		-308.636	1.770.415	2.447.053	2.511.843	2.550.989	
Inversión	-1.751.340	92.591	516.045	752.869	775.545	789.246	
Flujo del Proyecto	-1.751.340	-401.227	1.254.370	1.694.185	1.736.298	1.761.743	Valor Residual
							85.787
							30%

Tasa Interna de Retorno **40,2%**

Valor Actual Neto **\$ 10.403**

FLUJO DE FONDOS

Resultados de Operación DIFERENCIAL	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos Consolidados	\$ 2.326.713	\$ 4.947.687	\$ 6.034.512	\$ 6.395.159	\$ 6.649.268	
<i>Menos: CMV</i>	\$ 904.085	\$ 1.151.693	\$ 1.298.554	\$ 1.388.411	\$ 1.453.679	
Utilidad Bruta	\$ 1.422.628	\$ 3.795.994	\$ 4.735.958	\$ 5.006.749	\$ 5.195.589	
<i>Menos: Gastos de Comerciales</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
<i>Menos: Gastos Generales y Administración</i>	\$ 1.731.264	\$ 2.025.579	\$ 2.288.904	\$ 2.494.906	\$ 2.644.600	
Utilidad antes de Impuestos e intereses/Dif Operativa	-\$ 308.636	\$ 1.770.415	\$ 2.447.053	\$ 2.511.843	\$ 2.550.989	
<i>Menos: Impuestos</i>	\$ -	\$ 516.045	\$ 752.869	\$ 775.545	\$ 789.246	
<i>Menos: Gastos por Intereses, Neto</i>	\$ 92.591	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Utilidad despues de impuestos e intereses	-\$ 401.227	\$ 2.286.460	\$ 3.199.922	\$ 3.287.389	\$ 3.340.235	
<i>Inversion Inicial</i>	-\$ 1.751.340					
FFL	\$ -1.751.340	\$ -401.227	\$ 2.286.460	\$ 3.199.922	\$ 3.287.389	\$ 3.340.235

Tasa marginal de imp corporativos/Imp a las ganancias

35,00%

Tasa de Interés

30,00% Numero aproximado por los 12 meses, seria un 2% aprox mensual

ESTADO DE RESULTADOS

Resultados de Operación DIFERENCIAL	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos Consolidados	\$ 2.326.713	\$ 4.947.687	\$ 6.034.512	\$ 6.395.159	\$ 6.649.268	
<i>Menos: CMV</i>	\$ 904.085	\$ 1.151.693	\$ 1.298.554	\$ 1.388.411	\$ 1.453.679	
Utilidad Bruta	\$ 1.422.628	\$ 3.795.994	\$ 4.735.958	\$ 5.006.749	\$ 5.195.589	
<i>Menos: Gastos de Comerciales</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
<i>Menos: Gastos Generales y Administración</i>	\$ 1.731.264	\$ 2.025.579	\$ 2.288.904	\$ 2.494.906	\$ 2.644.600	
EBITDA	-\$ 308.636	\$ 1.770.415	\$ 2.447.053	\$ 2.511.843	\$ 2.550.989	
<i>Menos: Depreciación y Amortización</i>	\$ 296.000	\$ 296.000	\$ 296.000	\$ 296.000	\$ 296.000	
EBIT	-\$ 604.636	\$ 1.474.415	\$ 2.151.053	\$ 2.215.843	\$ 2.254.989	
<i>Menos: Gastos por Intereses, Neto</i>	-\$ 92.591	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
EBT	-\$ 697.227	\$ 1.474.415	\$ 2.151.053	\$ 2.215.843	\$ 2.254.989	
<i>Menos: Impuestos</i>	\$ -	\$ 516.045	\$ 752.869	\$ 775.545	\$ 789.246	
Utilidad Neta	-\$ 697.227	\$ 958.370	\$ 1.398.185	\$ 1.440.298	\$ 1.465.743	

GASTOS

	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Gastos de Comerciales [\$]</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Community Manager	0	-	-	-	- *
<i>Gastos Generales y Administración [\$]</i>	\$ 1.731.264,00	\$ 2.025.578,88	\$ 2.288.904,13	\$ 2.494.905,51	\$ 2.644.599,84
Gastos Generales (CF)	\$ 1.731.264	\$ 2.025.579	\$ 2.288.904	\$ 2.494.906	\$ 2.644.600
Gastos Administrativos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Habilitación Inicial					
TOTAL	\$ 1.731.264	\$ 2.025.579	\$ 2.288.904	\$ 2.494.906	\$ 2.644.600

Anexo 13

Entrevistas:

- Fernando De Laurentis, gerente de Sports Club
- Ian Waller, dueño de Kasten Cross Fit
- Marcos Garat, gerente de Funcional Gym.

Sports Club

Cuál es su propuesta de valor?

Nuestra propuesta de valor es el trabajo personalizado, atendiendo a cada cliente como un ser único e individual, entendiendo que cada uno tiene características y genética diferente por lo cual los planes de entrenamiento se ajustaran a cada individuo teniendo en cuenta su genética y objetivo individual.

Cual es su segmento de mercado? A que clientes apuntan?

Apuntamos a todo el publico en general, desde los 3 meses de edad (con clases de matronatacion a 120 años. Siempre que cuenten con un apto físico que les permita realizar actividad física.

La idea es desarrollar actividades que involucren a toda la familia.

Para los adultos, clases de Musculación, Fitness grupal, Natación, crossfit y Spinning

Para los adultos mayores, yoga, Acquagym y musculación

Para los niños, Natación, clases de roller y Tae Kwon do

Cuales son sus fuentes de ingreso? Cobran por mes? Cubren todos los gastos con la entrada de los clientes? Tienen algún sponsor?

Nuestras fuentes de ingresos son las cuotas mensuales y los aranceles de la escuela de natación.

También tenemos Sponsor como Reebok que nos da la indumentaria para los profesores, Speedo nos da la ropa de los guardavidas y profes de natación, Power que nos da hidratación para los eventos.

Cual es su recurso clave?

Nuestro recurso clave es la comercialización de los planes de asociación ya que los mismos son por débito automático y tienen un plazo mínimo de permanencia de 12 meses y un solo arancel que funciona como una tarifa plana, es decir incluye todas las actividades libres que se desarrollan en el club y además puedes hacer uso de toda las sucursales de la cadena Sport Club que al día de hoy son 48 sedes.

Tienen alguna alianza con otra empresa o persona?

Si tenemos un programa corporativo con descuentos para empresas y en nuestro caso con los empleados de la Municipalidad de Pilar

Como es su estructura de costos? Que es lo que mas les cuesta el alquiler?

Si el alquiler ya que nos encontramos dentro de un centro comercial líder en la zona. los sueldos también son una carga ya que es un negocio de prestación de servicio y eso incluye a mucho personal

Nuestra estructura de costos es igual que la de cualquier negocio

Donde están ubicados?

Shopping Palmas de Pilar

Hace cuánto abrieron?

En el año 2012

Cuanto tardaron en recuperar la inversión inicial?

Tardamos en llegar al equilibrio 3 años la inversión inicial todavía no...

Fue muy grande?

Si

Cuántas personas van aproximadamente por día?

En promedios unas 900 personas

Cuanto cobran por mes?

La cuota es de \$ 1450

Con el pago mensual de sus clientes ya es un negocio que funcione o tienen ingresos de algún otro lado?

Con la cuota funciona ya que es el arancel principal

Esta abierto todos los días?

Si, salvo 4 días al año. 1/1; 1/5; el día del empleado de comercio y el 25/12

Hacen algún evento o clínicas?

Si cada dos meses hacemos jornadas tipo Master de Zumba, 3 hs de spinning, torneos de Crossfit

Tienen algún plan de marketing y si invierten en publicidad y a través de que medios?

Si tenemos mucha comunicación en los medios locales y diarios. Hacemos campañas en Face, Instagram y en la pagina web. Este año Sport Club central cerro un acuerdo con la tarjeta 365 y sacamos la Tarjeta de Deporte 365 Clarín con beneficios para todos los socios de la cadena. Por otro lado también utilizamos como medio de comunicación SMS masivos contando nuestras promociones, tanto para averiguadores como para ex socios.

Hicieron alguna estimación de la demanda?

Nuestra actividad tiene una penetración en el mercado nacional de un 5 % del total. Es decir solo ese 5% va a gimnasios. Por lo que teniendo en cuenta que Pilar tiene según el ultimo Censo de 2010 , 300.000 personas el 5% arroja unos 15000 posibles clientes . Por lo que teniendo en cuenta la competencia y nosotros daba para tres o cuatros gimnasios medios.

Cuales son las operaciones del negocio Con respecto a los aspectos legales que hay que tener en cuenta.ustedes son una sociedad anónima?

Si, somos una sociedad anónima que administra dos sucursales la de Palmas de Pilar y la de Pilar (dentro del predio de Carrefour).

Que habilitaciones tienen?

1-La habilitación Municipal para gimnasio, Natatorio, musculación, spinning y aeróbica.

2- habilitación de seguridad e Higiene

3- bomberos

Impuestos?

LAMENTABLEMENTE TODOS!!!!!! Iva , ganancias, ingresos brutos, impuesto al cheque ,comisiones bancarias (por los débitos automáticos) Seguridad e Higiene, publicidad (carteles en Via Publica) Argentores (por las TV), Addicapif (música).

Cuales consideras los principales riesgos del negocio?

El mayor riesgo es que no vengan socios...pero el estar asociado a una marca fuerte como Sport Club te garantiza cierto éxito, después depende mucho de la gestión de uno. Instalar un gimnasio de esta magnitud, demanda una inversión muy alta y por tener riesgos muy bajos la rentabilidad también es baja. Por eso los contratos son de por lo menos 10 años o mas. En ese lapso amortizas las maquinas y se trata de recuperar la inversión dentro de los primeros 5 ..si el país lo permite

Kasten Crossfit

Donde están ubicados?

Godoy cruz 2037(Palermo sigo)

Hace cuánto abrieron?

2 años y 2 meses pero compramos fondo de comercio donde ya "funcionaba" dos años antes.

Cuanto tardaron en recuperar la inversión inicial?

24 meses aprox

Fue muy grande?

60.000 uss

Cuantas personas van aproximadamente por día?

200

Cuanto cobran por mes?

Varia depende la cantidad de veces por semana que elijan venir y demás promos pero el promedio está en 1100 la cuota aprox

Con el pago mensual de sus clientes ya es un negocio que funcione o tienen ingresos de algún otro lado?

Si practicamente,se le suman las bebidas etc pero no hacen más del 10% de la facturacion

Esta abierto todos los días?

De lunes a viernes abrimos 11 horas

Sábados 5 horas

Domingo cerrado

Hacen algún evento o clínicas?

No por el momento

Cuál es su propuesta de valor?

Creemos que nos diferenciamos del resto en el trato más personal que se le da al cliente y la buena onda que se genera en el lugar

Cual es su segmento de mercado? A que clientes apuntan?

Personas entre los 20 y los 45 en su mayoría.

Cuales son sus fuentes de ingreso?

Cuotas, bebidas, suplementos, merchandising

Cobran por mes? Cubren todos los gastos con la entrada de los clientes?

Tienen algún sponsor?

Cobramos por mes en gral.

Si cubrimos todos los gastos

No tenemos sponsor

Cual es su recurso clave?

El recurso humano.

Tienen alguna alianza con otra empresa o persona?

Convenios con algunas empresas de la zona.

Como es su estructura de costos?

Que es lo que mas les cuesta el alquiler?

Sueldos(profes, recepcionista, limpieza, contador)

Alquiler

Impuestos

Marketing

Servicios

Cuantos profesores tienen?

4

Tienen alguna maquina?

No usamos máquinas prácticamente

Tienen algún plan de marketing? invierten en publicidad?



Universidad de
San Andrés

Facebook,instagram,Google adwords

Hicieron alguna estimación de la demanda?

La verdad que no específicamente pero en gral se establece que en promedio hay que tener entre 20 y 30 personas nuevas por mes hasta llegar a un equilibrio y ahí se va renovando clientela obvio. Ibamos a poner un bigg en su momento y ellos tenían estudiado 30 personas nuevas al principio.

Hoy en día cuesta más subir el número de gente porque se renueva constantemente.

Cuales son las operaciones del negocio Con respecto a los aspectos legales que hay que tener en cuenta. Ustedes son una sociedad anónima?

Somos una srl.

Muy importante tema habilitación que se necesita que este el trámite en proceso,a veces tardan años o nunca sale pero con trámite en curso alcanza.

Plan de evacuación

Matafuegos

Certificados médicos

Seguro y servicio de emergencias médicas contratado

Renovación anual del curso de rcp

Título de estudio en caso de los profes

Que habilitaciones tienen?

Trámite de gimnasio en curso

impuestos?

Los mismos que cualquier local

Cuales consideras los principales riesgos del negocio?

Son modas y son muy cambiantes, hay que estar atento y no tener miedo a probar cosas nuevas en caso de ser necesario. Hay mucha competencia con iguales o distintas opciones etc.

Funcional Gym

Habilitaciones

Comercial: una sola vez

Todos los meses: planos de evacuación, matafuegos. Hay que tener todo en regla

Registro del gimnasio

Habilitación de obra: Permiso antes de abrir.

Inversión

100 mil dólares o un poco mas

Todo depende del tamaño y la calidad del local.

Servicios:

Luz: Gastan aprox 10 mil pesos

Agua: 4 mil pesos

Lanzamiento

Mucha difusión en redes. Muchos influencers y famosos que entrenan en el gimnasio. Muchos videos y fotos.

Pre venta comercial: precio diferencial para los que se anotan antes

Evento lanzamiento

Material: stickers, cosas de las marcas que sponsorean

Instagram : 93,7 mil seguidores.



