



Universidad de  
**San Andrés**

**Trabajo Final de Integración – Plan de Marketing**

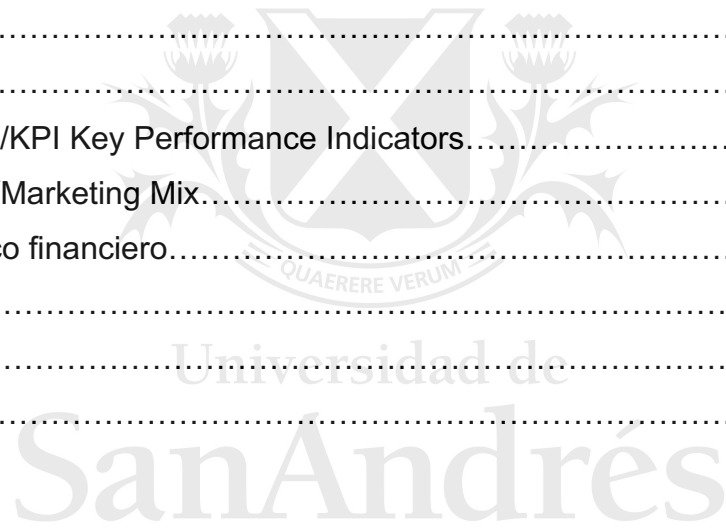
**Fit Barre Studio Plan de Marketing**

**Alumno: Cristina Elizabeth Mace  
DNI: 95.825.216  
Mentor: Daniela Martinez**

**Buenos Aires, 17/02/2020**

## Índice

Introducción.....	03
Resumen Ejecutivo.....	05
Marco Teórico.....	08
Análisis Interna de la Situación.....	19
Análisis 7S's de Mckinsey.....	21
Análisis Externa de la Situación.....	25
Análisis PEST.....	25
Análisis 5 Fuerzas de Porter.....	39
Investigación Primaria Cuestionario I y II .....	42
Análisis FODA.....	47
Estrategia.....	49
Objetivos y Metas/KPI Key Performance Indicators.....	55
Modos de Acción/Marketing Mix.....	57
Análisis económico financiero.....	64
Conclusiones.....	67
Bibliografía.....	69
Anexo.....	76



## Introducción

El fin de este proyecto es la creación de un plan de marketing para una pequeña empresa, llamada Fit Barre. Ésta es una cadena de gimnasios únicamente para mujeres que combina ballet, pilates y fitness. Arrancó hace tres años cuando el proyecto comenzó solamente como un hobby para las dos dueñas del gimnasio, pero el negocio ha crecido mucho y muy rápidamente. Hoy en día Fit Barre tiene tres sedes en la Ciudad de Buenos Aires; una en Belgrano, otra ubicada en San Isidro y la última en Recoleta.

Fit Barre es un gimnasio innovador aquí en Argentina y está basada en un modelo de fitness que viene de los Estados Unidos. XtendBarre, PureBarre y Barre 3 son algunos de los gimnasios que se usan como punto de referencia en el mercado, también como un lugar para aprender sobre este nuevo tipo de negocio y para mantenerse actualizados en el mercado emergente.

Los objetivos generales del estudio y del proyecto son tanto ayudar a Fit Barre a trazar una estrategia para potenciar las ventas y aumentar visibilidad en las redes sociales, como ganar experiencia en el asunto. La idea del trabajo es en un futuro lograr abrir un gimnasio con un estilo parecido al de Fit Barre pero en España.

Las metas específicas del estudio y alcance del proyecto son en un principio aumentar el volumen de alumnas activas en las 3 sucursales (Belgrano, Recoleta y San Isidro) y desarrollar nuevas unidades de negocios apalancados en el posicionamiento de Fit Barre.

Las motivaciones personales y profesionales para hacer un plan de marketing para Fit Barre son varias. Primero va a ser un gran logro superar el reto de hacer un trabajo a este nivel en español, ya que mi lengua materna es el inglés. Esto no solamente me servirá para futuros proyectos bilingües, sino que al sentir pasión por el mundo de fitness global resulta un tema bastante interesante. Al crear este plan de marketing para el gimnasio Fit Barre se concluiría todo el aprendizaje de los temas vistos en la maestría,

de la Universidad de San Andrés, aplicándose a un caso real en la industria que luego tendrá la oportunidad de ayudar y crear un impacto para dicha compañía.



Universidad de  
**SanAndrés**

## Resumen ejecutivo

Este trabajo final se hizo sobre la pequeña empresa Fit Barre, un gimnasio de nicho para mujeres en Buenos Aires y sus alrededores. El principal problema que se detectó y que fue el disparador para realizar este proyecto fue la insuficiencia en la cantidad de ventas y una necesidad de aumentar el top of mind de este gimnasio. En consecuencia se llevo a cabo este trabajo que consiste en un plan de marketing para hacer que Fit Barre sea una empresa más atractiva en el mercado.

Fit Barre aspira a generar una conexión con un mismo propósito que es mejorar la vida de las personas como su misión de empresa. Y como visión desea crear un espacio para mujeres que tenga distintos entrenamientos para todas las etapas de su vida, que a su vez genera un ambiente social donde pueden sentirse cómodas y divertidas, resultando ser un gimnasio único e innovador.

Dicha marca es fuerte en su branding. El nombre Fit Barre incorpora dos cosas importante: el fitness y el método del barre. El logo es el nombre en un sello con el simbolo de la barra abajo del nombre. Se utilizan los los siguientes colores que corresponden. El violeta que representa poder, nobleza, lujo y ambición; asociado con lo femenino, la creatividad, el misterio y la magia (Kolowich, 2017). El verde que simboliza crecimiento, armonía, frescura y salud (Kolowich, 2017). El amarillo que está asociado con alegría, felicidad, juventud y energía (Kolowich, 2017). Y por último el azul que representa fuerza, sabiaduria, paz y imaginación (Kolowich, 2017).

En primer lugar se realizó una investigación secundaria del mercado en la industria y de las tendencias de fitness tanto globalmente como en la Argentina; y en paralelo también se investigó sobre el emprendedorismo nacional. Luego, se hizo un estudio interno de la situación donde se realizó el análisis de las 7S's de Mckinsey que evaluó la implementación de las estrategias de comunicación y su funcionamiento en Fit Barre. También se hizo un análisis de la situación externa, donde se utilizó el PEST que analizó el contexto donde se encuentra Fit Barre hoy en día.

En segundo lugar se procedió a realizar el análisis de los 5 Fuerzas de Porter que resultó ser crucial para maximizar los recursos y saber cómo superar a la competencia. Para el momento de la investigación primaria se repartieron dos cuestionarios para entender la performance de la propuesta entre las clientes actuales, para medir su nivel de satisfacción, y las potenciales, con el objetivo de evaluar el posicionamiento del gimnasio de nicho en el mercado. Se dibujó el Customer Journey de un cliente promedio de Fit Barre con el fin de ver los touch points, pain points y éxitos de la experiencia del consumidor.

Se utilizó el análisis FODA para estudiar la competencia del microentorno para deducir cuán atractiva es esta industria en relación a las oportunidades de inversión y rentabilidad. Se aplicó el análisis Canva y un mapa perceptual que permitieron estudiar la estrategia de Fit Barre en cuanto a su segmentación y definición del cliente target.

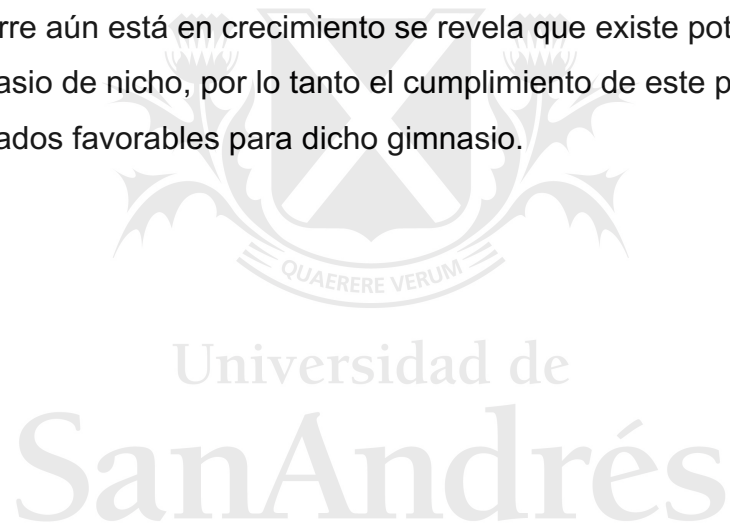
En el momento de cuantificar datos, se propusieron unos indicadores clave de rendimiento (KPI) para medir la eficacia con la que Fit Barre está logrando sus objetivos cualitativos y cuantitativos, en mejorar la experiencia del consumidor y el rendimiento de la empresa.

Una vez ya definida la estrategia y los objetivos la combinación del marketing mix se analizó y propuso cambios con respecto a cuatro elementos: el producto, el precio, la plaza y la promoción con el mismo fin de incrementar ventas y aumentar el top of mind.

Para interpretar la información contable de Fit Barre con el objetivo de diagnosticar su situación actual y pronosticar su rendimiento de los próximos dos años, se hizo un análisis económico financiero. Dicho análisis se realizó basándose en el precio del dólar del momento, en este caso USD\$1 siendo ARS\$63 y se mantuvo este valor para la proyección de los 3 años.

Se dedujo que para el 2020 se proyecta aumentar un 110% la cantidad de packs vendidos lo que representaría un total de 4.050 packs; con una inversión de marketing de \$12.000 el primer año. Y en el 2021 se proyecta aumentar las ventas un 119% con respecto al año anterior que viene representado por un total de 5.050 packs vendidos, y con una inversión de marketing de \$13.905 el segundo año. Al final de los tres años se calculó que Fit Barre rendirá un valor actual neto (VAN) de 119 y obtener la tasa de retorno de inversión (TIR) de un 283%.

Finalizando el proyecto se arribó a diversas conclusiones a partir de las cuales se propusieron una serie de sugerencias con el objetivo de aumentar las ventas y cumplir con las metas planteadas en este trabajo de plan de marketing. Al tener en cuenta que la empresa Fit Barre aún está en crecimiento se revela que existe potencial en el mercado de gimnasio de nicho, por lo tanto el cumplimiento de este proyecto puede llegar a dar resultados favorables para dicho gimnasio.



## Marco Teórico

Dentro de todos los países latinoamericanos, la Argentina está posicionada como líder en cuanto a startups tecnológicas que se transformaron en empresas exitosas (Cronista, 2018). A pesar de que hoy aún no hay muchos unicornios afuera del Silicon Valley, cuatro de ellos existen acá. Los unicornios argentinos Mercado Libre, Globant, OLX y Despegar son ejemplos del talento local e íconos de la "ola emprendedora" (Cronista, 2018).

Según el Global Entrepreneurship Monitor en el año 2016, 61.6% de la población en Argentina demostraron pensar que tenían las habilidades y el conocimiento necesario para embarcarse en un emprendimiento. Sin embargo sólo un 44.2% expresó que tenían las oportunidades para hacerlo en el lugar que vivían (Cronista, 2018). Aquellos que intentaron lanzar su proyecto se encontraron en un entorno muy poco amigable para los negocios. Acorde al ranking "Doing Business" del Banco Mundial, un proyecto que proporciona medidas objetivas de las regulaciones comerciales y su aplicación en 190 economías, Argentina está en el puesto 117 (2018).

A pesar de los desafíos y obstáculos Argentina sigue con las ganas de emprender. Ezequiel Calcarami, presidente de la Asociación de Emprendedores en Argentina (ASEA), afirmó que "hoy en día para emprender en el país, se necesita muchísima perseverancia, resiliencia y pasión. Los comienzos no son fáciles y el contexto hace que se haga difícil" (2018). La larga burocracia y largos procesos de trámites de la AFIP sólo lo hace más complicado.

Otro factor que juega en contra del emprendedor es la dificultad de invertir en startups en Argentina desde el exterior. El extranjero desconoce los fondos, no puede llevar un control muy detallado debido a la distancia y no entiende el funcionamiento del país (Cronista 2018). ASEA reconoce el acceso financiero como insuficiente y además entiende que es difícil ya que los bancos todavía no dan créditos.



Con todo esto, Calcarami dice que Argentina sigue siendo un mercado chico y recomienda que el emprendedor argentino debería focalizarse en América Latina como un solo mercado, o fijarse en otros del mismo tamaño (2018).

Pero no son todas malas noticias para el mercado del emprendedorismo local. Santiago Bibiloni, cofundador COR (consultora de equipo emprendedor), dice que Argentina se está desarrollando mucho desde los últimos 5 años. Reporta que el país está en buenas condiciones para desarrollar y aconseja aprovecharlo (2018). Su diagnóstico predice que el mercado va por un buen camino, que es sólo el comienzo y que falta mucho por delante todavía.

Actualmente existen leyes que apoyan el emprendedor. La primera es la Ley PYME cuyos beneficios incluyen: alivio fiscal, fomento a inversiones, menos retenciones, más crédito y mejoras para exportadores (Ministerio de Producción y Trabajo, 2018). Después se encuentra el Plan 111Mil que capacita y certifica la gente para que puedan trabajar en empresas en el sector que elijan emprender. Se da herramientas de desarrollo de software para diferentes usos y destinatarios (Ministerio de Producción y Trabajo, 2018). Y también existe la Ley de emprendedores, con esta ley se reciben asistencia técnica y financiera de una aceleradora y el ministerio iguala o duplica el monto otorgado (Ministerio de Producción y Trabajo, 2018). El monto es hasta US\$50.000 para emprendimientos tecnológicos y/o sociales y hasta US\$300.000 para emprendimientos científicos (Ministerio de Producción y Trabajo, 2018).

Otra herramienta de ayuda que existen son las ONGs y organizaciones sin fines de lucro que respaldan el emprendedor como ASEA y Endeavor. ONG ASEA busca fomentar el emprendedorismo en Argentina a través de la influencia en políticas públicas y el acompañamiento a emprendedores a lo largo y ancho del país (ASEA, 2015). Forma parte de una comunidad que apunta al desarrollo de los emprendedores de todos los rubros y tamaños, ayudando en todas las etapas y crecimiento del emprendimiento. Su visión es construir una nación emprendedora con más y mejores emprendimientos (ASEA, 2015). Y su misión es ir influyendo en políticas públicas e ir acompañando

emprendedores a través de acciones y programas con el fin de lograr un contexto favorable para emprender en cada rincón de la Argentina (ASEA, 2015).

La organización ASEA ofrece de forma gratuita diferentes beneficios a sus miembros. Algunos de estos son desayunos y capacitaciones online acerca de diferentes temáticas (ASEA, 2015). Aunque también ofrecen diferentes tipos de encuentros, tales como de mujeres emprendedoras, cómo emprender con impacto social y otros temas. Al ser socio de la asociación uno recibe el newsletter mensual con información del ecosistema emprendedor, sorteos, beneficios y descuentos para emprendedores (ASEA, 2015).

Endeavor, una organización sin fines de lucro que ayuda a los emprendedores a crecer, comenzó en 1997 en Argentina y luego se expandió a 33 países con una red integrada por 1768 emprendedores globales y más de 170 nacionales (Endeavor Argentina, 2019). El objetivo de Endeavor es “contribuir al desarrollo del país a través de la promoción de la cultura emprendedora, identificando negocios de alto impacto y asesorándolos estratégicamente para que sus compañías tengan mayor presencia en el mercado” (2019). En 20 años llegaron a toda la Argentina y abrieron oficinas en Córdoba, Rosario, Salta, Mendoza y Neuquén, alcanzando cada una de las regiones brindando apoyo enfocado y masivo (Endeavor Argentina, 2019).

Con todo el avance del emprendedorismo en Argentina en el 2013 nació la tendencia del coworking (co-trabajo o trabajo compartido) que impulsa a que los emprendedores se apoyen unos con otros (Dávila, 2018).

Esta nueva forma de trabajar fue bien recibida en la Ciudad y se expandió llegando hasta artistas, freelancers y personas que quieran trabajar por su cuenta en una oficina. Los coworkings ofrecen servicios que apoyan la vida saludable a través del alquiler de bicicletas, clases de elongación, mesas de ping-pong, máquinas de comida con opciones saludables, entre otros. Algunas de ellas son: Urban Station (Palermo, San Telmo, MicroCentro), Area Tres (Palermo), Central Coworking (microcentro), Céspedes Coworking (Colegiales), La Maquinita (Villa Crespo, Palermo, Zona Norte), Coworking

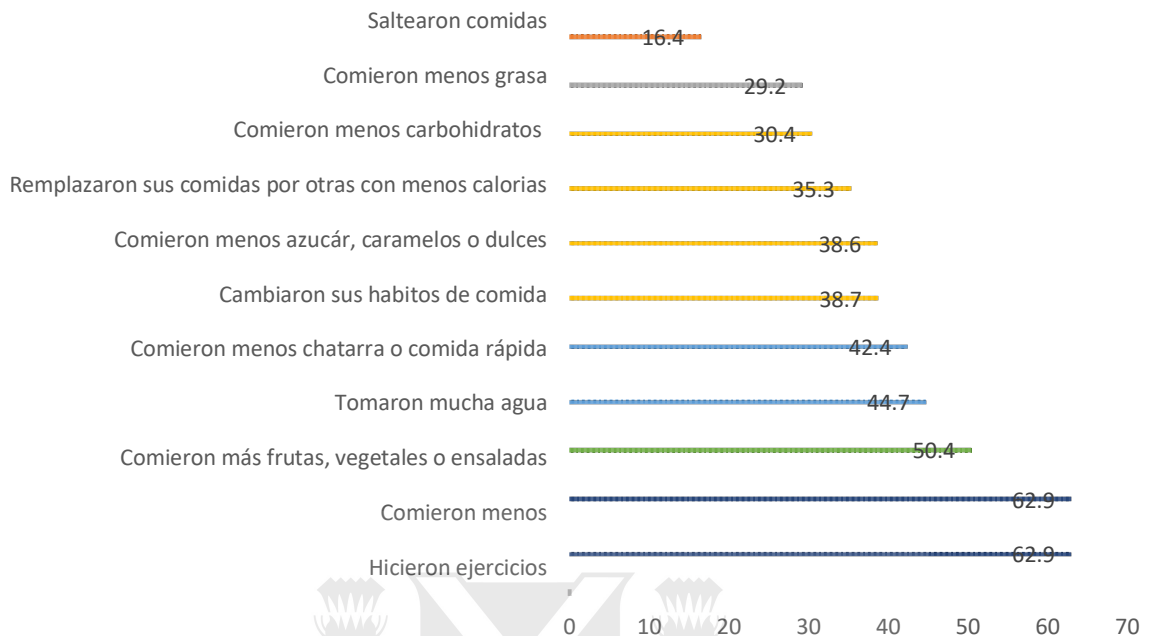
Urquiza (Villa Urquiza), y otros como GoWork, TheOfficeBA, HitWork, Belephant (BuenosAiresConnect, 2018). Esta nueva tendencia crece día a día a un ritmo que parece que no tiene límite.

Debido al crecimiento del emprendedorismo y a la tendencia de tener una vida saludable en Argentina han aparecido emprendimientos en forma de gimnasios, lo que permitió el incremento de personas dispuestas a la vida sana y a la actividad física. Este fenómeno ha servido como estimulante y como motivación para que día a día cada vez más gente haga deporte.

La gente hace ejercicio por una multitud de razones; lo hacen más comúnmente para perder o aumentar peso y cumplir el estatus quo de su cultura y sociedad. Pero hay mucha gente que también practica actividad física para tratar enfermedades y dolores o para mantener el estado de la salud. Otros motivos por los que la gente entrena consisten en el disfrute o los gustos de cada uno, el ejercicio como un medio social, para aliviar el estrés y sentirse bien, ocio y por beca universitaria o por profesión.

Al analizar la relación entre la realización del deporte y la pérdida de peso, se observa que el 49% de adultos (población mayor de 20 años) reportan que intentaron perder peso durante el año según el Centro de Control y Prevención de Enfermedades (CDC) del 2013-2016; y para hacerlo un 62,9% de ese grupo probó con ejercicios. Dentro de los diferentes segmentos de edad e ingresos, se observa un mayor porcentaje de mujeres (56,4%) que intentaron perder peso respecto de los hombres (41,7%) (Kaplan, 2018).

Se detectan diferentes maneras de tratar de perder peso en adultos de 20 años o más (CDC, 2013-2016).



En cuanto a la edad, se encontró que es menos probable que la gente mayor intente bajar de peso, según las estadísticas de la CDC (Ducharme, 2018). Un 43% de adultos mayor de 60 años reportaron haber intentado bajar de peso en comparación con un 52% de personas entre 40-59 años y un 50% entre 20-39 años (Ducharme, 2018).

Al contrario del pensamiento popular, las personas también se ejercitan para ganar peso. El Consejo Americano de Ejercicio (ACE) dice que las razones que están atrás del deseo de subir de peso son para obtener masa muscular magra y aumentar fuerza a través de los ejercicios (McCall, 2011).

Mientras la mayoría de la gente se obsesiona con bajar de peso, hay aquellos que también luchan para aumentarlo y ningún reto es más fácil que el otro. Para quienes tienen estructuras delgadas y delicadas, un metabolismo rápido, o problemas de bajo peso corporal como pérdida de densidad ósea, daño a órganos, falta de menstruación en mujeres, y trastornos de la alimentación el aumento de peso se torna más complicado tanto en hombres como en mujeres (Gejendran, 2018).

Alrededor del mundo las culturas cambian pero cada sociedad tiene sus normas de la

belleza que se imponen y que están reflejados en las tendencias de salud y fitness. Las revistas, las películas, las muñecas que damos a nuestros hijos como la famosa Barbie y las redes en las culturas occidentales nos dicen que la belleza femenina es sinónimo de delgadez y la masculina en ser alto, ancho y muscular (Oldham, 2017). Oldham notó que las mujeres ven revistas de belleza y/o videos de música en la búsqueda de “thinspiration” o la inspiración de ser delgada (2017).

Como se considera que los modelos delgados o musculosos son lo ideal, esto hace que la gente consuma febrilmente los medios de comunicación para descubrir más sobre ellos, compararse y como se puede parecer a ellos más aún (Oldham, 2017). Por más de que los cuerpos de los personajes en la televisión y en las películas no reflejan la población general, estos ideales llevan a la gente a querer seguir los planes de entrenamiento de las celebridades y lentamente se puede llevarlos hasta al extremo de sufrir enfermedades como “bigorexia” (dismorfia muscular a causa de exceso del entrenamiento) y anorexia nerviosa (debido al ejercicio compulsivo y excesivo y/o la restricción de alimentos) en la conquista de lograr los ideales de la sociedad (Oldham, 2017).

Las celebridades juegan un rol muy notorio y forman parte de las motivaciones por las cuales la gente quiere perder peso. Existen iconos que se destacan por su cuerpo modelo y el mercado aprovecha eso para sacar la industria de las rutinas especializadas de las celebridades. La página web *muscleandfitness.com* promociona las rutinas de: el actor de la serie Game of Thrones, Tom Hopper, la cual se llama “Fitness Badass”, la modelo de bikinis, Priscilla Aquilla, “Booty Workout”, Henry Cavill’s Superman entrenamiento llamado “Ultra-Tough Olympic Weightlifting”, Mark Wahlberg’s “How to Get Arms like Mark Wahlberg” entre otros (Donnelly, 2019). En la revista *People en Español* se encuentra artículos como “11 famosos y sus rutinas de ejercicios que te motivarán a ir al gimnasio” e incluye “Las Famosas Caderas de Shakira”, una rutina hecha para imitar a la cantante colombiana; ¡Dale, Clarissa!, el plan de ejercicios de Clarissa Molina, la modelo y actriz dominicana; ejercicios para hacer en parejas con Gaby y Alejandro,

bailarines venezolanos; y ¡Wow, Maripily!, un entrenamiento específico de la modelo, empresaria y fisiculturista puertorriqueña Maripily (2018).

*Women's Health* es una revista para mujeres que reconoce los entrenamientos de las celebridades como inspiración para moverse (Head, 2017). Desde el entrenamiento de resistencia de la actriz Khloe Kardashian, y cantante-compositora Mollie King, a los circuitos de cardio de la cantante Ellie Goulding, y actriz Millie Mackintosh. *Women's Health* afirma que tienen los mejores entrenamientos de las celebridades para tonificar el cuerpo entero y estimular la pérdida de peso.

Hace solo unos años las celebridades eran únicamente quienes protagonizaban las películas y quienes aparecían en la televisión, pero hoy surgen nuevas celebridades que reinan el internet, son los influencers. En el mercado emergente de fitness online y las comunidades virtuales healthy-fit se destacan las figuras de los influencers. Esta nueva tendencia está resultando muy exitosa y contagiosa, haciendo que los internautas sigan sus perfiles con sus consejos y rutinas de ejercicio.

Una de las más famosas es la personal trainer, autora y emprendedora, Kayla Itsiness. Kayla tiene una serie de ebooks que se llama Bikini Body Guides (guía para obtener un cuerpo de bikini), una aplicación para planificar las comidas y rutinas de ejercicios, y el programa Sweat with Kayla. Y también está la gurú de fitness venezolano, Sascha Barboza, o más conocida como Sascha Fitness, personal trainer, culturista y experta en nutrición de Maracaibo, Venezuela (Sascha Fitness, 2018). Se ganó su fama cuando se enfrentó a un desafío en sus redes sociales durante un año, en el que perdió el sobrepeso de su embarazo y también documentó cada receta y cada ejercicio que hizo con el propósito de motivar a sus seguidores a adoptar un estilo de vida activa (Sascha Fitness, 2018).

Otro factor que influye mucho con la estética y moda de la sociedad son las épocas del año y las ocasiones especiales. Sentirse bien y atractivo en estas ocasiones se agregan a la lista de por qué la gente quiere modificar su cuerpo a través de la actividad física.

Dependiendo de la época del año y la ocasión varía la motivación, por ejemplo en el verano se intensifica.

En caso de los hombres según la revista *Esquire's*, en la sección de consejos de fitness y bienestar, no es la calidad de la remera lo que importa sino el torso que está por debajo (Renwick, 2018). En esa misma sección de consejos hay 5 ejercicios enfocados en la tonificación de los brazos y abdominales para lucir una remera en el verano.

En cambio en el caso de las mujeres no solamente quieren lucirse bien en el verano con brazos tonificados sino además sentirse sexy en un traje de baño. La revista *PopSugar* tiene 8 ejercicios para obtener brazos hermosos y elegantes justo en tiempo para el verano y la revista *Cosmopolitan* provee ejercicios para esculpirse antes de ponerse su traje de baño (De Medeiros, 2018 & Nerins, 2016).

Aunque el verano es un tiempo popular para modularse, la revista *Shape* reconoce otro momento bastante importante para las mujeres donde también quieren sentirse en su mejor estado. *Shape* utiliza expertos del gimnasio Level para compartir sus consejos de ejercicio de último minuto para prepararse con ejercicios específicos para ser guapa en un vestido de fiesta (Lee, 2016).

Otro elemento motivador que pesa mucho para participar en la actividad física es usar los ejercicios como medios para un fin para crear vínculos sociales. La identificación del grupo se asocia significativamente con una mayor participación, cohesión grupal y satisfacción con la vida (Stevens, Rees & Polman, 2019). Comunidades como Mamás Runners, un grupo de madres que corren juntas en Caracas, Venezuela; Bai Bai surf un grupo de Buenos Aires, Argentina que lleva gente hacer viajes de surf y yoga; Adidas Runners un movimiento internacional de corredores y atletas urbanos; los grupos de deporte en las universidades y colegios; y clubes del barrio son todas redes sociales en base a la actividad física. El entrenamiento en grupo sirve tanto para conocer gente como una actividad para compartir entre amigos, familia y colegas. Los hallazgos proporcionan evidencia en el mundo real de los beneficios relacionados con la salud asociados con la

formación de fuertes identidades sociales en entornos de ejercicio (Stevens, Rees y Polman, 2019).

También existe la gente que utilizan ejercicios en su tiempo libre como manera de ocio, como pasa tiempo, o en sustituto de la televisión u otros hobbies. Está gente entrena porque le gusta y prefiere pasar su tiempo de esa forma; su motivación es el disfrute, la relajación, el entretenimiento y mantenerse ocupado.

En algunos países, como los Estados Unidos, el deporte es algo con raíces muy fuertes culturalmente. El deporte profesional es la meta de muchos y asimismo el deporte universitario es la esperanza de un gran porcentaje de estudiantes quienes aspiran ir a la universidad. Aproximadamente 1 de 14 estudiantes logran a cumplir su sueño de jugar un deporte al nivel universitario y 2% de ellos van con una beca (Scholarship Stats, 2017). En este sentido la profesión y las becas universitarias sirven como otro factor influyente a las motivaciones que giran en torno a hacer deporte.

“La inactividad física es considerada uno de los problemas de salud pública más importantes del siglo XXI” (Gentil, 2017). De hecho, la mortalidad por inactividad física es tan alta como el consumo de tabaco; y no practicar dicha actividad reduce la esperanza de vida unos 3 a 5 años con más riesgo de cáncer, enfermedades cardíacas, accidentes cerebrovasculares y diabetes hasta en un 30% (Gentil, 2017). El ejercicio está considerado una “polypill” (una píldora con multiusos) debido a sus amplios efectos positivos (Gentil, 2017). Por consecuencia, algunas personas adoptan una vida más activa en los esfuerzos de la prevención, la intervención de salud, para minimizar el riesgo de enfermedades y dolores, para extender la esperanza de vida y por el tratamiento de enfermedades.

El ejercicio no es solo físico, también tiene un efecto psicológico. El ejercicio alivia el estrés y hace sentir bien anímicamente. La famosa sensación de bienestar atrae muchos al mundo del fitness. Está probado que la participación en la actividad física mejora el auto concepto, la autoestima y el estado de ánimo (Todorovich, 2012). La práctica del



entrenamiento puede llegar a ayudar a establecerse objetivos y tener más dedicación y motivación en la vida (Todorovich, 2012). Los resultados de los efectos psicológicos no son menores que los efectos físicos, por ende también funcionan como un modo de motivación.

Aunque las motivaciones varían y los estilos de entrenamiento también, la actividad física es algo que gente de todas las edades, sin importar el género o el nivel socio económico, puede participar. Niños y chicos incorporan el deporte en la escuela, los clubes del barrio y en la colonia o campamento de verano. Similarmente los adolescentes ven el deporte en educación física en el colegio, y al igual que los niños, en los clubes del barrio y campamentos. Las oportunidades de practicar la actividad física siguen durante la adultez. Los adultos jóvenes tienen acceso a un recurso u otro, como podrían los gimnasios, clubes, o parques a su alcance. La intensidad y rigor con que la gente hace su entrenamiento también cambia de persona a persona y por su estado físico. Esto no excluye a la gente de tercera edad quienes también aprovechan y utilizan programas de fitness creado especialmente por las necesidades y precauciones que requieren según su segmento etario.

Existen hobbies que requieren cierto tipo de expertise, pero hacer ejercicios no es uno de ellos. Tanto la gente fitness o expertos como la gente no fitness o inexpertos tienen la misma oportunidad de participar en actividad física. El fenómeno del fitness online crece más y más y de hecho apela a la gente no expertos (Baez et al., 2016). Los resultados de un estudio de 37 adultos, de entre las edades de 65-87, quienes participaron en un programa físico por aplicación, indicaron que el ejercicio en grupos virtuales oculta las diferencias individuales en las habilidades físicas, por lo cual los ejercicios virtuales son eficaces para motivar y capacitar a las personas que son menos aptas para entrenar, tanto como a las personas más en forma (Baez et al., 2016). Esto no solo indica la viabilidad de entrenar juntos a pesar de las diferencias en las habilidades físicas, sino que también sugiere que el ejercicio en línea puede reducir el efecto psicológico que viene de las presiones o las inseguridades que presenten en un contexto social (Baez et al., 2016).

Avances tecnológicos también han mostrado ser beneficiosos para las madres. Las mujeres con hijos tienen menos probabilidades de ser activas que los padres, las mujeres de la misma edad que no tienen hijos e incluso tienen menos probabilidad comparada con sus propios niveles de actividad antes de haber sido madres (Albright, et al., 2018). Está comprobado que las mujeres tienen una tendencia de disminuir su nivel de actividad en la transición a la maternidad (Albright, et al., 2018). Las madres enfrentan una amplia gama de barreras para hacer ejercicio, entre ellas se encuentran la falta de tiempo de ocio, la falta de apoyo social, la falta de cuidado infantil, la falta de apoyo entre la pareja y la necesidad de poner las obligaciones familiares por delante de sí mismas (Albright, et al., 2018).

Debido a las necesidades de las madres, las tecnologías de salud digital son de bajo costo y pueden proporcionar un mecanismo eficaz para ayudarlas a ser más activas físicamente (Albright, et al., 2018). Desde el estudio de Albright y otros, donde las participantes se unieron a grupos de ejercicios utilizando videoconferencia (Google Hangouts) todas las mañanas para entrenar juntas en tiempo real, guiados por las aplicaciones móviles de ejercicio (por ejemplo Nike + o Sworkit) de su elección, se encontraron que el uso de las videoconferencias y las aplicaciones móviles para crear grupos de ejercicios para las madres era una forma viable y aceptable de ofrecerles una intervención de actividad física (2018).

## Análisis de Situación Interna

Un análisis más detallado del gimnasio Fit Barre demuestra que hay un aproximado de 370 alumnas activas registradas<sup>1</sup> en total en sus tres sedes: Recoleta con 120, San Isidro con 70 y Belgrano con 180.

Cada año Fit Barre ha aumentado su cantidad de alumnas pero este crecimiento no es suficiente para representar adecuadamente su comunidad digital. Por una cuestión de finanzas y una inversión insuficiente, Fit Barre dedica el 90% de su comunicación y promoción en las redes. En su cuenta de Instagram tienen 32.000 seguidores y 1.044 usuarios a los que siguen. Con el aliado de Sparks Redes, agencia de marketing digital, el gimnasio cuenta con mucha interacción de usuarios. Aproximadamente cada video tiene de 10.000 a 15.000 views, y entre 30 y 40 comentarios, cada foto tiene 300 likes y entre 20 y 30 comentarios, y sus historias tienen alrededor de 3.000 views. Todos los días sube un post alternando entre videos y fotos, y reciben alrededor de 20 a 25 DMs (mensajes directos).

El portfolio de clases consiste de ocho disciplinas: HIIT Barre, Power Barre, Fit Barre Basic, Ballet Barre, 2 estilos de yoga (uno dinámico y otro integral), Stretching, Fit Dance y Running; la idea detrás de un portfolio grande es la de tener mayor diversificación. Hay aproximadamente entre 4 y 5 clases por día durante la semana, las clases varían dependiendo en los profesores disponibles y asistencia de las alumnas. Aproximadamente hay de 10 a 25 alumnas en las clases de Barre con un promedio de 18 por clase. Pero en yoga hay un rango de 5 a 15 alumnas por clase, para mantener la calidad de clase y las herramientas apropiadas.

---

<sup>1</sup> Se considera alumno activo registrado aquel que tiene un paquete de clases vigente.



# *bienvenida a fit barre studio*

Estás por sumarte a una super comunidad de mujeres para divertirte, desconectarte y entrenar tu cuerpo.

fitBARRE

## NUESTRAS CLASES

En esta clase trabajamos los ejercicios básicos de Fit Barre, logrando un primer acercamiento al método y obteniendo conciencia corporal, postura y flexibilidad; sin necesidad de experiencia previa.

### • fit barre •

### • stretching •

Clase de estiramiento integral y conciencia corporal



### • power barre •

Una clase para obtener más control, fuerza y resistencia corporal en donde se combinan todos los ejercicios de Barre con elementos.

### • yoga •

HA significa Sol con lo masculino y THA significa Luna con lo femenino. Su proposito es crear un equilibrio entre las energías masculina y femenina que existen dentro de cada uno, usando posturas, mudras, respiraciones y meditación para lograr el equilibrio entre fuerza y flexibilidad.

En esta Clase trabajamos el cuerpo de manera integral desde la coordinación a través del baile; hasta la flexibilidad del yoga. En una primer parte 100% aerobica que contiene pasos sencillos donde se combinan diferentes ritmos de forma libre y siguiendo al profesor sin tener que memorizar una coreografía. Buscando un espacio de motivación, diversión sin limites y transpirando al máximo, ademas de conectamos con nuestro ser profundamente.

**• fit dance •**

**• hiit barre •**

Clase de barre clasica combinada con intervalos hiit y cardio

**• ballet barre •**

Clase de tecnica clasica super facil para principiantes para que aprendas la tecnica basica de ballet y a la vez te diviertas!

## Empresa

Las 7S's de McKinsey es un modelo que señala los 7 factores básicos que son necesarios para un buen funcionamiento de cualquier organización. Esta metodología es utilizada para evaluar si la implementación de cualquier tipo de estrategia es coherente con el día a día de la empresa. Las 7S de McKinsey define múltiples factores que hay que tener en cuenta, los cuales se dividen en dos grupos: habilidades emocionales o soft skills: valores compartidos, habilidades, estilo y personal; y habilidades racionales o hard skills: estrategia, estructura y sistemas.



La estrategia, que es el plan de organización para construir y obtener una ventaja competitiva, en el mercado de gimnasios nichos de Fit Barre es consolidar el método barre en Argentina. Hoy en día ganar calidad de vida está en boga. Por ende al crear un espacio para mujeres que tenga distintos entrenamientos para todas las etapas de su vida, que a su vez genera un ambiente social donde pueden sentirse cómodas y divertidas, resulta ser única e innovadora.

La estructura de una compañía está organizada en relación a cómo cada departamento está construido, y cómo funciona la cadena de delegaciones y responsabilidades, en el caso de Fit Barre es una línea vertical. Hay dos co-fundadoras de la marca y debajo de ellas están las coordinadoras de staff, administrativa y académica y la responsable de franquicia. Los profesores de cada disciplina reportan a la coordinadora de staff; y las recepcionistas reportan a la coordinadora administrativa. Como Fit Barre tiene una pequeña franquicia, cada sede tiene su responsable. El mismo reporta todo lo que sea estrategia a las cofundadoras (eventos, negociación de facturación, contratos, etc.), los temas operativos los trabaja con la coordinadora de staff (la agenda de clases, el manejo de los profesores, la necesidad de materiales, los tipos de clases, etc.), y al respecto del

sistema, los programas de beneficios y las campañas de correo electrónico se reporta a la coordinadora administrativo.



En cuanto a los sistemas, las actividades y procedimientos que utiliza el staff para cumplir ciertas tareas están divididos en diario, semanal, mensual y trimestral. Los trabajos están delegados entre los miembros del staff en una planilla de Google. Aquellos deberes diarios de los profesores consisten en el armado de las clases (el contenido, los tipos de clases, la estructura de clase), el cuidado del estudio y las salas, y dar las clases (un promedio de 5 por día). La coordinadora administrativa se encarga de contestar los correos electrónicos y mensajes de: WhatsApp, Instagram y llamadas telefónicas, postear y subir historias en las redes, administrar la caja, anotar la asistencia de las alumnas por clase, hacer un control de los certificados médicos, y hacer un reporte de los profesores diariamente. La coordinadora de staff tiene la responsabilidad de armar y controlar los horarios de las clases y los remplazos, y toma algunas de las responsabilidades de la coordinadora administrativa cuando es necesario. Respecto a la coordinadora académica, trabaja en conjunto con las co-fundadoras y es la encargada de organizar las capacitaciones del método barre.

En lo que respecta a los valores compartidos se refiere a los valores fundamentales de la organización tanto en cultura como en la ética del trabajo en general. Los valores de

Fit Barre son el poder de crear algo diferente, la innovación, el empoderamiento de las mujeres, el auto-amor, trabajar con un propósito claro y con pasión, ser saludables, aportar una actitud positiva, y sobre todo disfrutar de lo que hacen.

El estilo refiere al liderazgo adaptado, el cual requiere mucho ímpetu y proactividad. Fit Barre siempre está revolucionando y exige líderes comprometidos y apasionados. Por el rubro de trabajo que es, y por ser una empresa chica también necesita la capacidad de manejarse con flexibilidad y entender qué rol ocupa cada una en la compañía.

El personal, compuesto por los empleados y sus capacidades, de Fit Barre es un joven profesional quien tiene conocimientos básicos de ballet, Pilates y también una base de fitness; además es alguien que tiene experiencia previa como profesora en el mundo de la actividad física u otra disciplina complementaria.

Las habilidades, es decir las habilidades y capacidades de los empleados de la organización necesarias para formar parte del staff son varias. Los atributos que Fit Barre requiere en sus empleados son: ser comprometidos, apasionados, puntuales, honestos, responsables, profesionales, carismáticos, amigables con los clientes y otros miembros del personal, capaz de recibir críticas, ser un buen ser humano por sobre todas las cosas, capaz de trabajar en equipo y de transmitir la cultura Fit Barre.



## **Análisis de Situación Externa**

El macroentorno está compuesto por factores demográficos, económicos, tecnológicos, políticos, legales, sociales, culturales y medioambientales (PESTEL) que afectan al entorno de la empresa. Se representa a todas las fuerzas externas y que no son controlables por la empresa. Por el contexto de la industria de los gimnasios en Argentina el análisis indicado es el PEST.

### **Político**

La política monetaria y fiscal de la Argentina es extremadamente apretada, la confianza de los consumidores y los inversores es baja, y la inflación está demostrando ser una situación altamente riesgosa. El 2019 es un año de elecciones presidenciales el cual puede cambiar la situación del país drásticamente. Esta incertidumbre no transmite nada de confianza a los inversores, por lo cual en los años de elecciones no suelen invertir en el país. Las inversiones y los préstamos están dados solo a corto plazo.

Sin el apoyo de accionistas e inversores las compañías están obligadas a respaldarse en ellas mismas o en el gobierno. La política del país afecta los gimnasios PYMEs en relación a la apertura, la construcción y el manejo de su empresa.

Argentina es un país bastante burocrático donde las empresas enfrentan varios retos. Por ejemplo una de estas restricciones puede verse cuando los gimnasios obligan a sus socios o clientes potenciales a presentar un certificado médico que está declarado implícitamente en la Ley 139 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (La Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires, 2015). Esto hace que aquel cliente que quiere ir a ese gimnasio, pero por alguna razón no puede presentar el certificado, no pueda asistir. Mientras que en otros países como los Estados Unidos, uno puede asistir al gimnasio completando una exención simple que reclama la responsabilidad de su salud y seguridad. Otro factor que puede limitar la facilidad que emprendedor un gimnasio son la exigencia de las licencias obligatorias de los profesores contratados. Para ser un

gimnasio oficial, según la ley argentina, cada profesor debería tener un título reconocido por la Ciudad de Buenos Aires de profesor/a de Educación Física que son un mínimo de 5 años de carrera (La Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires, 2015). España también pide este requisito, pero los Estados Unidos solamente pide que los profesores tengan un certificado de instructor/a desde una organización reconocido al nivel nacional como AFA (The Athletics and Fitness Association of America) o ACE (American Council of Exercise); programas que duran un aproximado de 6 meses a un año para completar.

Sin embargo algunos de los proyectos que favorecen a los gimnasios PYMEs son el Plan 111mil, la Ley PYME, el Plan Financiero entre otros. Además, el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires tiene el programa “Plazas Activas” que está destinado a toda la población con el fin de promover la vida saludable a través de la práctica del deporte (Buenos Aires Ciudad, 2017). La grilla abarca clases de gimnasia, yoga, baile, stretching, rollers, newcom, eutonia, caminata y danzas circulares (Buenos Aires Ciudad, 2017). Las clases son dictadas por profesores de educación física y como requisito para poder participar en las Plazas Activas uno tiene que presentar una fotocopia del DNI, el apto médico y la ficha de inscripción (original y duplicado) (Buenos Aires Ciudad, 2017).

## **Económico**

La situación económica de Argentina, el segundo país más grande de Sudamérica, se encuentra en un estado de recesión. A lo largo de su historia ha atravesado períodos de inestabilidad política y económica (The Heritage Foundation, 2019). La inversión en Argentina disminuyó durante las presidencias de Cristina Kirchner, y el país se encontró en un estado de estancamiento económico (The Heritage Foundation, 2019). Cuando asumió el presidente Mauricio Macri comenzó a implementar, a partir del 2015, otras políticas económicas con la intención de atraer nuevos inversores para acelerar el crecimiento económico. Sin embargo, actualmente el país se encuentra en una situación delicada con un alto porcentaje de inflación.

La economía del país es muy influyente cuando se trata de decisiones de los consumidores. Se ve afectado el comportamiento de los consumidores en cuanto a si invierten, o si compran cosas o no. Cuando la economía está mal o débil la gente es menos propensa a gastar dinero. En Argentina hay una inflación regular y constante debido a la depreciación de la moneda, que también afecta a los gimnasios en cuanto al incremento de los sueldos y de los servicios, como por ejemplo el Alumbrado Barrido y Limpieza (ABL), electricidad, gas, agua y expensas, remarca Guillermo Napp, dueño de Napp Fitness Club, con establecimientos ubicados en Belgrano y Núñez (Carlos Manzoni, 2016). Este fenómeno se ve plasmado en el aumento del precio de las membresías de los gimnasios a través de los años. En abril de 2014 la cuota mensual de un gimnasio costaba ARS\$250, en 2016 el promedio llegó a ser de ARS\$550, y en el 2018 costaba entre ARS\$1,200 y ARS\$1,500 (Ensinck, 2018). Esta inflación hace que los gastos y precios aumenten a niveles no proporcionados con los sueldos. Esto también hace difícil para la gente participar en actividades extras o por lo menos les cuesta mucho más justificar gastos de placer u ocio, como una membresía de gimnasio en estas circunstancias.

La falta de seguridad y confianza respecto de la evolución de la economía, dio paso a la entrada de muchos sustitutos más económicos y accesibles de productos y servicios en el mercado. Algunos de estos sustitutos del gimnasio tradicional, que se están convirtiendo en amenazas, son ir al parque para entrenar o hacer videos de ejercicios online.

## **Social**

El CEO de Hartman Group, consultoría de investigación de alimentos y bebidas, afirma que desde hace 25 años a la gente le empezó a importar más su propia salud (Forbes, 2015). Comenzaron a tener un manejo consciente de las condiciones de salud, empezaron a buscar productos, alimentos y bebidas, que los ayudaran a tratar o prevenir enfermedades específicas, y comenzaron a priorizar el control de su peso (Forbes, 2015).

La tendencia saludable llegó a ser relevante al nivel global, junto con ella vino el movimiento orgánico y libre de gluten. Otros movimientos actuales en relación a la salud y bienestar son los movimientos aspiracionales que incluye el mindfulness y el yoga. Estudios de yoga, líneas de ropa y cuentas en las redes sociales han aparecido en todo el mundo.

La forma en que la gente quiere cuidarse está cambiando. Existe la tendencia del bienestar en los trabajos, sistemas de educación y en todo lo que uno hace en el día cotidiano. También está la presión de mostrarse. Con la fuerte presencia e integración de las redes sociales en las vidas de todos, surgió la necesidad popular de actuar y sentirse como modelos y promotores desde sus cuentas personales.

Lo único constante es el cambio. Ahora más que nunca se prioriza el cambio y el progreso. Esta tendencia está reflejada en movimientos como el desafío del “10 year challenge” donde la gente tenía que subir una foto de ellos mismos hace 10 años y una foto actual en comparación.

Otra transformación social que ha ocurrido es la introducción de las mujeres en el mundo de fitness. El deporte femenino está creciendo tanto globalmente como en la Argentina. Ahora en el caso del país el boxeo, el fútbol y el entrenamiento funcional no son vistos como deportes masculinos sino para hombres y mujeres por igual. En el caso global está la historia de Ibtihaj Muhammad, la famosa esgrimista de sable americano y miembro del equipo de esgrima de Estados Unidos. Ella es mejor conocida por ser la primer mujer musulmana estadounidense en usar un hijab mientras compite por los Estados Unidos en los Juegos Olímpicos. El hecho de haber participado en los JJOO que fue un caso de orgullo y gran crecimiento en el área de atletas femeninas. La revista *Time* colocó a la Sra. Muhammad en su lista de "Las 100 personas más influyentes" (Deb, 2018).

## Tecnológico

La tecnología está cambiando rápidamente el mercado de fitness como lo conocemos, con la industria del fitness online. Gracias a YouTube hay planes de entrenamiento y rutinas de ejercicios disponibles 24/7 y 100% gratis. En esta plataforma están los influencers así como también en Facebook, Twitter e Instagram. A través de las redes los influencers dan los ejercicios interactivamente y muestran los movimientos como si fuera una clase presencial.

También hay una multitud de aplicaciones para los smartphones; aplicaciones para armar rutinas, para contar los pasos, contar las calorías, monitorear el pulso cardíaco y aún más. Está Apple Health la cual mide la actividad, sueño, conciencia plena y nutrición. En adición, Health cuenta automáticamente los pasos, la caminata y las distancias, recopilando datos de salud desde el iPhone, el Apple Watch y diversas aplicaciones para que se pueda ver todo el progreso en un lugar conveniente (Apple Inc., 2019).

Han salido nuevos relojes smartwatches que son muy populares y utilizan la más nueva tecnología como el Fitbit y el Apple Watch. Fitbit, que es famoso por el desafío de 10.000 pasos, tiene productos que son rastreadores de actividad, dispositivos portátiles con tecnología inalámbrica que miden datos, como el número de pasos caminados, el ritmo cardíaco, la calidad del sueño, los escalones subidos y otras métricas personales relacionadas con la aptitud física.

La tecnología no solo ha cambiado cómo la gente hace ejercicio sino también cómo los gimnasios se promocionan y capturan clientes. Hoy la mayoría del marketing y publicidad está hecha a través de las redes sociales. Muchos perfiles de los gimnasios tienen un enlace que redirige a la gente a una página web o aplicación para reservar su turno o comprar un pack de clases.

Estamos en un momento donde la gente prefiere hacer todo lo posible online. Investigar, comparar, decidir, contactar, reservar y comprar. La tecnología ha cambiado los hábitos de consumo para siempre.



Universidad de  
**San Andrés**

## EL MERCADO

El mercado del entrenamiento deportivo incluye los gimnasios y los clubes. En países como la Argentina, que tiene una rápida urbanización, hay mucha necesidad de fomentar la actividad física ya sea en un transporte activo, entornos laborales y escolares que ofrecen propuestas de actividad física, o a través del deporte y recreación en espacios comunitarios (Chavez, 2019).

Actualmente los argentinos se encuentran en una situación donde el 61,6% tiene exceso de peso, 36,2% de ellos con sobrepeso y 25,4% con obesidad (Ministerio de la Salud y Desarrollo Social, 2019). La obesidad alcanza hoy a un cuarto de la población y ha aumentado desde 2005 casi un 11% (Ministerio de la Salud y Desarrollo Social, 2019).

A pesar de eso la vida sana le está ganando la batalla al sedentarismo de a poco y está alimentando el músculo de un negocio que sigue aumentando a un ritmo de 5% en la Argentina cada año (La Nación, 2016). Javier Petit de Meurville, gerente de relaciones institucionales de Megatlon, dice que "hay una oferta bastante variada y por el lado de la demanda, cada vez hay más conciencia de la utilidad de la actividad física para la salud y la incorpora como parte de su rutina de vida" (La Nación, 2016).

Según datos de la 4° Encuesta Nacional de Factores de Riesgo (ENFR), realizada por la Secretaría de Gobierno de Salud y el INDEC, la actividad física ha aumentado de 54,7% a 64,9% en los adultos en los últimos 10 años y reporta que este incremento está en línea con la evidencia internacional que muestra que la prevalencia de inactividad física también aumentó en los últimos años en América Latina y el Caribe (2019).

En la industria de los gimnasios en el 2016 había 7900 establecimientos (la mayoría son emprendimientos independientes) en todo el país, al que asisten 2,8 millones de personas (6,4% de la población) y facturaron \$ 13.400 millones por año (La Nación). En 2018 en el país se encontraban registrados unos 8.100 gimnasios, a los que concurren casi 3 millones de personas (Ensinck).

Tasas de la inactividad física en América Latina por país (BBC, 2018).

<b>Inactividad en América Latina</b>	
País	Adultos Inactivos
Uruguay	22%
Chile	26%
Ecuador	27%
México	29%
Venezuela	31%
Cuba	37%
Guatemala	37%
Paraguay	37%
República Dominicana	39%
Argentina	41%
Colombia	44%
Costa Rica	46%
Brasil	47%

La actividad física recomendada según rango etario (BBC, 2018).

<b>Guía de Actividad Física</b>		
Niños 5-18	Adultos 19-64	Adultos +65
60 minutos de actividad física por día	150 minutos de actividad aeróbica moderada por semana	150 minutos de ejercicio aeróbico moderado por semana y ejercicios de fuerza dos veces por semana

La revista *Clarín* detalla un trabajo realizado por la Universidad Abierta Interamericana (UAI) en conjunto con la red de gimnasios Megatlon que revela que en el 2016 uno de cada diez argentinos afirmó hacer actividad física, y solo el 7% de la población concurre a gimnasios.



En la búsqueda de cómo satisfacer el mercado no atendido el periódico nacional, *Clarín*, condujo un estudio en forma de una encuesta sobre la motivación que encontraba la gente para realizar actividad física, y difundió los siguientes hallazgos (2017). El motivo principal de hacer ejercicios es para cuidar su salud o "mantenerse saludable". Se encontró que los hombres tenían el hábito más incorporado desde la niñez en contraste con las mujeres, por lo general, empezaron a adaptar la actividad física en sus vidas a una edad más grande. Los encuestadores reportaron encontrar mayor motivación haciendo ejercicios a la misma hora y en el mismo lugar con el fin de poder mantener hábitos activos durante un tiempo prolongado. El estudio relevó que en cuánto más consultas a profesionales médicos, más gente hacía actividad física. Y por último se encontró que el tiempo sigue siendo el principal enemigo del ejercicio; la falta de tiempo está instalada como una barrera difícil de derribar para alcanzar definitivamente una rutina de vida activa.



## Tendencias del Mercado

Al analizar tendencias, encontramos que la revista, española *Mujer Hoy* revela 10 tendencias de fitness que triunfarán en el 2019 según la ACSM (American College of Sports Medicine) (San Vicente, 2019).

1. El HIIT (un entrenamiento con intervalos de alta intensidad) combinado con otras disciplinas.
2. El yoga, será como tu mejor medicina para reducir el estrés, mejorar la concentración, aliviar los dolores de espalda, disminuir la inflamación y reforzar el sistema inmunológico.
3. Los entrenamientos en grupo: con amigos o en pareja, comunidades creadas en las redes sociales.
4. El uso de las aplicaciones y dispositivos móviles para darles información que les importa tal como el ritmo cardiaco, los KM corrido, o calorías quemadas. Usarán la tecnología también para crear sus propios entrenamientos.
5. El entrenamiento personal: cada vez son más las personas que buscan un entrenamiento personalizado que se adapte a sus necesidades y les ayude a obtener los objetivos que se han marcado.
6. Los entrenamientos serán más cortos – unos 30 minutos para aumentar la fuerza y la resistencia de forma progresiva y evitarás lesiones al no forzar demasiado los músculos. Este año será más importante la calidad que la cantidad.
7. Las rutinas de ejercicios para personas mayores que trabajan para mejorar su movilidad y sistema cardiovascular, incorporar el yoga y la meditación para relajarse, concentrarse y prevenir algunas enfermedades neurodegenerativas.
8. Los entrenamientos con el peso corporal (sin peso agregado).
9. Los gimnasios boutique (nichos) cobrarán aún más fuerza este año. La gente buscará un espacio más reducido con menos socios, poder acceder a las clases sin reserva previa o tener un trato personalizado de este tipo de estudios donde se sienta como si estuviera en su propia casa.
10. La recuperación formará parte del entrenamiento.

Similar a *Mujer Hoy*, *Clarín* publicó en el 2017 “Las tendencias del fitness para 2018” en base a una encuesta realizada a profesionales de más de 40 países (Clarín, 2017). Se encuentran muchas similitudes en las repuestas y pocas variaciones.

1. El HIIT: circuitos de ejercicios de alta intensidad seguidas de un breve período de descanso o recuperación.
2. El entrenamiento grupal.
3. El uso de tecnología portátil. Esto incluye medidores de actividad, relojes inteligentes, monitores de frecuencia cardíaca, dispositivos de localización por GPS y gafas inteligentes (diseñadas para mostrar mapas y actividades de seguimiento).
4. El entrenamiento con pesas.
5. El entrenamiento de fuerza.
6. Que los profesionales del fitness son educados y certificados.
7. El yoga: Power Yoga, Yogalates, Bikram, Iyengar, Ashtanga, Vinyasa, Kripalu, Anuara, Kundalini y Sivananda.
8. El entrenamiento personal.
9. Los programas para adultos mayores. Existe un mercado creciente de adultos mayores que ahora se jubilan más sanos que las generaciones anteriores.
10. El entrenamiento funcional: el uso de entrenamiento de fuerza para mejorar el equilibrio, la coordinación, la fuerza, el poder y la resistencia, con el objetivo de mejorar la capacidad para realizar actividades de la vida diaria.
11. El ejercicio para bajar de peso.
12. El ejercicio como medicina: el “ejercicio es medicina” es una iniciativa de salud global que se centra en alentar a los médicos de atención primaria, entre otros profesionales de la salud, a incluir actividad física en el tratamiento de sus pacientes. Se basa en la idea de que el movimiento es fundamental en la prevención y el tratamiento de enfermedades.
13. El entrenamiento en forma de ser semi-personalizado en grupos chicos.
14. Las actividades al aire libre.

15. Los rodillos de flexibilidad y movilidad para masajear, aliviar la rigidez muscular, aliviar los espasmos musculares, mejorar la circulación y aliviar las molestias musculares.
16. Las licencias para profesionales de fitness.
17. El entrenamiento de circuito.
18. El coaching de bienestar: la integración de la ciencia del cambio de comportamiento con la promoción de la salud, prevención de enfermedades y rehabilitación. El entrenador de bienestar se centra en los valores, las necesidades, la visión, las aspiraciones y los objetivos del cliente.
19. El entrenamiento básico: de caderas, espalda y abdomen para lograr mayor estabilidad, fuerza, velocidad y agilidad.
20. El entrenamiento deportivo específico (tenistas, nadadores, corredores, entre otros).



## El Mercado de Fit Barre

En Argentina, Fit Barre, un gimnasio de nicho, de aproximadamente 200 metros cuadrados, se lanzó al mercado en respuesta a la creciente necesidad de la gente en Buenos Aires de realizar actividad física de una forma agradable. Fit Barre está ubicado en 3 zonas de la ciudad con un NSE de abc1 (media-alta/alta): Belgrano, Recoleta y San Isidro.

### Belgrano

Población: 126, 831 personas

Registrado en Google Places

Gimnasios: 19

Estudios de yoga: 22

Clubes deportivos: 11

Grandes gimnasios: 5

Ofertas en programas de beneficios

EntrenaYa: 13

Gym Pass: 54

Clickypass: 100+

# Alumnas activas en Fit Barre: 180

Universidad de  
San Andrés

### **Recoleta**

Población: 148.220 personas

Registrado en Google places

Gimnasios: 20

Estudios de yoga: 20

Clubes deportivos: 3

Grandes gimnasios: 3

Ofertas en programas de beneficios

EntrenaYa: 28

Gym Pass: 54

Clickypass: 100+

# Alumnas activas en Fit Barre: 120



## Universidad de San Andrés

### **San Isidro**

Población: 291.505 personas

Registrado en Google Places

Gimnasios: 18

Estudios de yoga: 19

Clubes deportivos: 12

Grandes gimnasios: 1

Ofertas en programas de beneficios

EntrenaYa: 0

Gym Pass: 54

Clickypass: 50+

# Alumnas activas en Fit Barre: 70

## La Competencia

El mercado del entrenamiento deportivo incluye varios tipos de actores: gimnasios de grandes cadenas o franquicias, gimnasios nichos (que son estudios de entrenamiento independiente de una actividad o método determinado y exclusivo para un target específico), gimnasios de barrio y otros gimnasios tradicionales. Estos gimnasios varían según tamaño, de espacios chicos a grandes. Aproximadamente un espacio grande es entre 500-1000 metros cuadrados, un espacio mediano entre 200-500 metros cuadrados y un espacio chico es menos de 100 metros cuadrados.

Para analizar la competencia del microentorno, el concepto de las 5 Fuerzas de Porter es esencial para maximizar los recursos y saber cómo superar a la competencia. Con las 5 fuerzas se puede determinar la intensidad de la competencia y la rivalidad en una industria, y por lo tanto, deducir cuán atractiva es esta industria en relación a las oportunidades de inversión y rentabilidad. Específicamente se considera el mercado a los gimnasios de nicho.

□



El poder de negociación de los clientes se considera bajo porque los gimnasios de nicho trabajan en general con clientes altamente fidelizados; esto quiere decir que los clientes por lo general suelen ser constantes y fieles a la marca. Ellos tampoco impactan en las decisiones sobre el precio o tipos de servicios del gimnasio, por ende su poder de negociación es mínimo.

La competencia del mercado o rivalidad entre empresas es moderada porque hay pocos gimnasios de nichos de alta calidad y existe mucha dispersión geográfica entre ellos; se puede decir que hay poca oferta en comparación a la demanda existente, y aún falta mucho mercado para atender.

### Competencia Directo

Gimnasio	Cantidad de Clases	Tamaño de Gimnasio	Sedes	Marca Patrocinador	Seguidores de IG
<b>We Ballet</b>	13	Chico	3	Puma	18.300
<b>RockCycle</b>	6	Mediano	3	Adidas	17.600
<b>Hit Box</b>	3	Mediano	1	Reebok	6.000
<b>Funcional Gym</b>	2	Chico	11	Puma	101.000
<b>Fit Barre</b>	8	Mediano	3	Adidas	32.000

En cuanto la amenaza de los nuevos entrantes la competencia es media, pero potencialmente la amenaza podría ser alta. No hay una alta barrera de entrada y no resulta ser difícil abrir un gimnasio por ende se encuentre una multitud de gimnasios. Sin embargo por razones económicas, no hay mucha inversión en este mercado. Por lo tanto sigue existiendo mercado para conquistar.

Existen muchos proveedores de equipamiento y elementos de entrenamiento, y por consecuencia el poder de negociación de los proveedores es muy bajo. Un gimnasio como Fit Barre no requiere mucho uso de suministros, y si por cualquier razón no pueden



continuar pidiéndolos al proveedor actual Project, se podría reemplazar por algún otro proveedor.

La amenaza más fuerte en la industria de los gimnasios de nichos son los sustitutos. Existen los sustitutos directos que incluyen los gimnasios tradicionales, los grandes gimnasios, las franquicias y competencia local. Los sustitutos siguen siendo altamente competitivos a pesar del fenómeno del “multihoming”. Se refiere que un socio de un gimnasio de nicho fácilmente puede asistir y participar en otras actividades a la vez sin renunciar a su membresía. A diferencia del “winner takes all” en la que deben elegir entre un servicio u otro.

### **Sustitutos Directos**

- ◇ Megatlon + Sport Club
- ◇ Deportes y clubes
- ◇ Zumba u otras clases de baile
- ◇ Estudios de Pilates y yoga: Oxyen Pilates, Valle Tierra Yoga, Govinda, etc.
- ◇ Clases y entrenamientos online
- ◇ Actividad física en el parque
- ◇ BIGG, Tuluka u otros estudios de Cross Fit
- ◇ Figurella



## **Análisis del Consumidor**

Se realizó una investigación primaria para entender la performance de la propuesta entre las clientes actuales y potenciales. Se realizaron dos encuestas: una dirigida al mercado potencial para entender el nivel de atractivo del método Fit Barre y la otra dirigida al universo de las alumnas de Fit Barre para medir su nivel de satisfacción y evaluar el posicionamiento del gimnasio de nicho en el mercado.

La primera encuesta se realizó a mujeres de 17 a 50 años con nivel socioeconómico medio alto o superior, y se relevó a partir de una muestra no probabilística por conveniencia, el tamaño de la misma fue de 67 casos. Este formulario se diseñó en Google Forms y se redactó con un vocabulario neutro y formal debido a que estaba dirigido a personas que no participan activamente de las actividades del gimnasio Fit Barre. La segunda encuesta se realizó a clientas de Fit Barre de los tres gimnasios, también a partir de una muestra no probabilística por conveniencia, y se realizaron 89 casos. A diferencia de la anterior, este formulario se pensó para miembros que sí participan de las actividades que ofrece Fit Barre, y a través de la voz de la marca se pudo utilizar un vocabulario más informal y con más terminología fitness.

Al analizar la disposición de la gente frente a la adopción de este nuevo modelo de entrenamiento, el 60% de las mujeres entrevistadas no habían escuchado de Fit Barre antes. Sin embargo 82% reportaron que es un entrenamiento que les interesaría probar. Esto significa que no es la propuesta de valor del gimnasio lo que la marca debería aumentar, sino que son las estrategias que se deben trabajar para lograr más “top of mind” entre un público más amplio.

Sin embargo para lograr que las mujeres vayan al gimnasio, la ubicación es esencial. Un 82.1% dijo que la cercanía era uno de los atributos más importantes a ellas en el momento para elegir asistir a un gimnasio. En consonancia con lo anterior, se observa que 20% dijo que no iría a ningún Fit Barre estudio porque las ubicaciones no les quedan cómodas. El 36% de las mujeres entrevistadas viven en Belgrano y Núñez, y el 25.4%

en Zona Norte. Para poder determinar con mayor precisión en qué zona resultaría preferible instalar una nueva sede, para dar respuesta al 85% de las mujeres interesadas, habría que hacer una investigación más profunda.

A diferencia a que lo suponía, se encontró que el 90% no les importaba y no valoraban el atributo de un gimnasio exclusivo para mujeres. Ese hallazgo es sorprendente porque el 61% de las mujeres que asistan Fit Barre, al contrario valoran mucho ese atributo. Se puede hipotetizar que esto puede ser por la falta de referencia de actividades y/o lugares que sean exclusivamente para mujeres y que tengan alta calidad. O puede ser, que en verdad las mujeres que no hacen Fit Barre no valoran ese atributo. Puede ser algo que uno no sabe que le gusta hasta que lo tenga. Se surgiere tener este variable en consideración para configurar mejor su público target.

La muestra de la encuesta dirigida a las clientas, arrojó los siguientes resultados en términos de edad: el 42% tienen entre 26 y 35 años, el 32% entre 36 y 45 años, y el 17% son mayores de 45 años. Esto significa que la mayoría de su clientela, el 73%, de las mujeres que asistan a Fit Barre tienen entre 26 y 45 años, el segmento dónde Fit Barre está actualmente posicionándose.

En términos de target persona, se puede decir que la alumna promedio de Fit Barre es una mujer de 26 a 45 años, de un NSE abc1 y con educación universitaria (el 91% reportó haber estudiado una carrera en la facultad e incluso un 25% de ellas obtuvieron títulos de postgrados).

En base a la frecuencia de entrenamiento en Fit Barre, se ve que son mujeres moderadamente activas. El 72% entrenan 2 a 3 veces por semana, esto muestra que son activas pero no al nivel de fanatismo; hacen aproximadamente unas 8 a 12 clases por mes.

Cuando se preguntó sobre su probabilidad en recomendar Fit Barre a un conocido, se estaba midiendo el NPS (net promoter score) que mide la fidelidad del cliente a la marca.

Esto quiere decir que el nivel de satisfacción es alto y es probable que recomienden el gimnasio a sus conocidas.

En cuanto a las experiencias satisfechas en Fit Barre, el 1% tuvo experiencias no favorables, el 18% tuvo experiencias neutrales, y el 80% satisfactorias<sup>2</sup>. Esto quiere decir que el nivel de satisfacción es alto y es probable que recomienden el gimnasio a sus conocidas.

El cuestionario revela que lo más valorado de Fit Barre por las alumnas son las clases. El 80% dijo que su clase favorita es Barre Basic, el cual es el estilo principal del gimnasio. Esto es importante para tener en cuenta, porque Fit Barre siempre está intentando innovar y agregando clases nuevas, pero la encuesta demuestra la importancia de preservar lo original.

Un dato que es remarcable es que el 34% de las alumnas hacen yoga en su tiempo libre, pero solo un 1% dijo que prefiere yoga en Fit Barre como su clase favorita, y solo un 1% comentó que les interesaría tomar yoga tradicional en Fit Barre. El yoga que les interesa más es el acro-yoga y el aero-yoga. Esos estilos de yoga son más dinámicos y requieren un entrenamiento físico más fuerte. Puede ser que las mujeres que asisten a Fit Barre están buscando clases desafiantes y divertidas, y no están tomando yoga en Fit Barre porque no están cumpliendo con esos deseos. De hecho un 67% toman clases en Fit Barre para divertirse y un 76% toman para tonificar.

En cuanto a los intereses no satisfechos por Fit Barre, al 28% de las alumnas les gustaría tomar clases de baile y zumba. Y algo que se observa que no está agregando mucho valor a las alumnas son los viajes, los eventos y la fiesta de fin de año. El 91% de las alumnas reportó no haber ido a ningún viaje por varias razones, y el 80% reportó no haber asistido a ningún evento o fiesta de fin de año. Puede ser que los eventos

---

<sup>2</sup> Se utilizó el mismo tipo de agrupamiento NPS: las repuestas que llevan puntaje de 0 a 6 están considerados como no favorables, las de 7 a 8 como neutrales y las de 9 a 10 como experiencias buenas.

proporcionan más valor a la gente que todavía no va a Fit Barre, y esto funciona como una oportunidad de acercarse a la marca. Sería recomendable analizar la asistencia de los eventos para entender mejor el perfil de alumna que le interesa los viajes y los eventos, y sus motivos para asistir.

El último hallazgo derivado de dicha encuesta es con respecto a los precios del gimnasio. La mitad de las alumnas está conforme con los precios y la otra mitad dijo que necesitan otras formas de pago o una promoción para poder seguir yendo. Fit Barre podría considerar la opción de aceptar el pago en cuotas, por ejemplo una cuota semestral a un precio más económico, u otras estrategias variadas para satisfacer más a sus alumnas.

Se analizaron el customer journey de la siguiente forma. En la primera fase de conocimiento (awareness) el punto de contacto (touch point) se basa en la publicidad en Instagram y la difusión de boca en boca que se mide con las impresiones de las publicaciones. La segunda fase de interacción (engagement) tiene su punto de contacto en Instagram y Facebook lo cual se mide con el número de seguidores y las interacciones de los usuarios. En la tercera y cuarta fase se detectan falacias que deben ser atendidas. En la fase de evaluación el cliente decide iniciar con la compra en base a su experiencia de Instagram, los eventos de la marca y las referencias de pares que generan interés. Sin embargo al momento de pasar a la siguiente fase de la compra se genera incertidumbre y desilusión debido a la influencia de determinados factores que imposibilitan su asistencia al gimnasio. Por ende no hay tantos packs comprados como lo esperado, y también se encuentra una experiencia no tan satisfactoria junto con la etapa de compra por los métodos de pagos limitados, que se refleja en el número de compradores nuevos y ya existentes. Aquí se encuentran los puntos de dolor donde la experiencia del consumidor no resulta ser óptima. La quinta y última fase, la de post compra, se manifiesta a través de Instagram, Facebook y nuevamente de boca en boca, se mide a través de los reposteos en las redes sociales, las menciones y las etiquetas en Instagram.

**Customer Journey**



**AWARENESS PHASE**



**ENGAGEMENT PHASE**



**EVALUATION PHASE**



**PURCHASE PHASE**



**POST-PURCHASE PHASE**

**Touch Point**

Publicidad en Instagram y boca en boca

Instagram y Facebook

Instagram, eventos de la marca y recomendaciones

Débito o efectivo en recepción

Instagram, Facebook, E-mail, boca en boca

**Experiencia**



**Emoción**

Agrado

Aspiracional

Interés / Incertidumbre / Desilusión

Satisfacción / Sacrificio

Satisfecho / Orgullo / Pertenencia

**Punto de Dolor**



**KPI**

Impresiones

Número de seguidores / Interacciones

Número de compras de packs vigentes

Número de compradores nuevos y ya existentes

Reposts / Menciones / Tags en Instagram



Universidad de  
**San Andrés**

## Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas (debilidades y fortalezas) y su situación externa (amenazas y oportunidades) en una matriz cuadrada.



En la situación interna de Fit Barre se analiza que las fuerzas de la marca son sus características únicas y novedosas que son aptas para mujeres de todos los edades y estados físicos. Es una actividad muy atractiva, accesible y efectiva para mucha gente que no está satisfecha con las opciones cotidianas que hay para entrenarse. En cuanto a sus debilidades se observa que aún hay poco conocimiento de la marca y “top of mind” en el mercado y capaz eso mismo es debido a que el método atrae un público acotado. Fit Barre atrae mujeres de 26 a 50 años y en adelante, que viven en las zonas allegadas al gimnasio siendo estas Belgrano, San Isidro y Recoleta, que forman parte de la clase media-alta y les interesa realizar actividades físicas dentro de un gimnasio. Se observa

que en las personas que se encuentran afuera de estas características aún no es muy conocido el método.

En la situación externa de Fit Barre se analiza los oportunidades y amenazas que enfrenta la marca en el mercado de gimnasios nichos. En cuanto a las oportunidades hay muchas, como la marca es nueva, con el aumento de conocimiento se estima que también incrementará la demanda. Por ende Fit Barre podría lanzar academias propias para dar capacitaciones. Aunque existen muchas oportunidades no se puede negar las amenazas que también están presentes. La mayor, es el estado actual de la economía de Argentina. Sin embargo la economía es un factor que no es exclusiva de Fit Barre sino a todas las compañías en Argentina. La inestabilidad y fluctuación de precios, inflación etc. impide tanto a la gente invertir en actividades de ocio como a los inversores invertir en proyectos y compañías nacionales. Y la otra amenaza a la potencialidad de Fit Barre son todos los sustitos que se pueden hacer en el tiempo de ocio. Buenos Aires es una ciudad grande y ofrece muchas actividades. Por consecuencia esto requiere un nivel de interés mayor hacia este tipo de disciplina para elegir a hacer Fit Barre.



Universidad de  
San Andrés



## Estrategia

La estrategia de un negocio se base en su propuesta de valor, su segmentación y su targeting (aquellos que pueden llegar a valorar su producto o servicio). El target marketing implica dividir un mercado en segmentos. Luego se debe concentrar sus esfuerzos de marketing en uno o en pocos segmentos claves, que consisten en los clientes cuyas necesidades y deseos coinciden más estrechamente con sus ofertas de productos o servicios. Esta táctica es fundamental para atraer nuevos negocios, aumentar las ventas y hacer que su negocio sea un éxito. A través del proceso de segmentación y targeting el marketing puede dirigir sus esfuerzos hacia grupos específicos de consumidores, y por ende la promoción, fijación de precios y distribución de sus productos y/o servicios son más rentables y coherentes.

Fit Barre está diseñado para mujeres de todas las edades del nivel socioeconómico abc1 que viven en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y sus alrededores, que tienen un interés en la actividad física y una vida saludable. Sin embargo hay tres segmentos diferentes entre la base de clientes que asisten el gimnasio.

En el primer segmento se encuentran mujeres de 20 a 35 años de la clase abc1, el joven profesional, que viven en Buenos Aires Capital que practican actividad física y tienen interés en una vida saludable. Estas clientas son gente “fitness” con el mayor know-how del tema.

El segundo perfil de los Fit Barre Girls son mujeres entre 30 y 45 años de la clase abc1, con o sin hijos, que viven en Buenos Aires Capital, que les importa mantenerse en forma y cuidar su salud. Son gente que tienen un interés y un nivel de participación moderado en la tendencia “fitness”.

El tercer y último perfil es una segmentación más inclusiva que consiste de mujeres entre 20 y 50+ años de la clase abc1, que viven en Buenos Aires Capital y los alrededores, que buscan una actividad de ocio que ejercite el cuerpo de una manera divertida y

descontracturada. En este caso son gente “no fitness” pero al mismo tiempo están interesados en hacer algo para el cuidado de su salud física.

Aunque Fit Barre intente abarcar todos los segmentos, el análisis realizado demuestra que su segmento fuerte son las mujeres entre 30 y 45 años de la clase abc1, con o sin hijos, que viven en la Ciudad de Buenos Aires, que les importa mantenerse en forma y cuidar su salud. Son gente que tienen un interés y un nivel de participación moderado en la tendencia “fitness”. Es un público que tiene un poder adquisitivo más alto y pueden darse el lujo de gastar en una actividad de ocio. Actualmente Fit Barre está dirigiendo su marketing a las mujeres que aplican a las características del primer perfil; la causa de que dirijan su marketing a dicho segmento se debe a que las co-fundadoras, el staff y los influencers pertenecen a ese segmento. Sin embargo el segundo segmento podría ser más rentable para el método de Barre, por el posicionamiento en el que se encuentra el gimnasio.

Después de la segmentación y definición del cliente target, se usa la diferenciación y el posicionamiento para llegar al mercado objetivo. El posicionamiento es el proceso de colocación de un producto con el fin de ocupar un lugar claro, distintivo y deseable en relación con otros productos competidores en el mercado. Y la diferenciación es el proceso de destacar el producto para crear un valor superior y único para el cliente.

En el mercado de gimnasios en Buenos Aires, Fit Barre se encuentra posicionado en los nichos premium.

## Mapa perceptual de posicionamiento de los gimnasios en Buenos Aires



Para desarrollar nuevos negocios o documentar los modelos de negocios ya existentes, se decidió usar el modelo Canvas, ya que permite analizar el negocio en sus diferentes dimensiones.

## The Business Model Canvas

<b>Key Partners</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adidas</li> <li>- Sparks Redes</li> <li>- Socio Plus</li> <li>- Proyecar</li> </ul>	<b>Key Activities</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eventos (Fit Barre days)</li> <li>- Fit Barre trips</li> <li>- Capacitaciones</li> <li>- Clases especiales</li> <li>- Clases regulares</li> </ul>	<b>Value Propositions</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilidad en el tipo y uso de packs</li> <li>- Un entrenamiento divertido y disruptivo</li> <li>- Solo para mujeres</li> <li>- Crea comunidad</li> <li>- Variedad y oferta de diferentes actividades</li> <li>- Un entrenamiento efectivo en resultados corporales</li> </ul>	<b>Customer Relationships</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- encuestas de satisfacción</li> <li>- sorteos periódicos</li> <li>- WA exclusivo para las alumnas</li> <li>- interacción constante por IG</li> </ul>	<b>Customer Segments</b> <p>Alumnas y Comunidad virtual (seguidores de IG):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mujeres interesadas en el mundo fitness</li> <li>-Mujeres que participan moderadamente en el mundo fitness</li> <li>-Mujeres que no participan en el mundo fitness, pero que igualmente están interesadas en realizar actividad física</li> </ul>
	<b>Key Resources</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Socio Plus</li> <li>- Sparks Redes</li> <li>- Agencia de diseño</li> <li>- Fit Barre staff</li> </ul>		<b>Channels</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-B2C</li> <li>-Fit Barre estudio</li> <li>-Encuentros predeterminados especiales</li> </ul>	
<b>Cost Structure</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos Humanos</li> <li>- Diseño</li> <li>- Redes y comunicación</li> <li>- Costos fijos de estructura (alquiler, gastos de servicios etc.)</li> <li>- Impuestos (AFIP)</li> </ul>		<b>Revenue Streams</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Venta de clases</li> <li>- Capacitaciones</li> <li>- Eventos especiales</li> <li>- Viajes y "days"</li> </ul>		

fstrategyzer

En cuanto al modelo de negocio para Fit Barre se destacan socios claves tales como: Adidas, Sparks Redes, Socio Plus y Proyecar. Dentro de las actividades claves del gimnasio se encuentran los eventos (Fit Barre days), los Fit Barre trips (viajes), las

capacitaciones, las clases especiales y las clases regulares. Los recursos claves son: Socio Plus, Sparks Redes, agencia de diseño y Fit Barre staff.

En lo que concierne a sus propuestas de valor se reconoce la flexibilidad en el tipo y uso de packs, un entrenamiento divertido y disruptivo, que sea solo para mujeres, que crea comunidad, que tiene una variedad y oferta de diferentes actividades, y por último que es un entrenamiento efectivo en resultados corporales.

Se fomenta la relación con las clientas al realizar encuestas de satisfacción, sorteos periódicos, comunicar vía WhatsApp con un número de teléfono exclusivo para las alumnas y a través de una interacción constante por Instagram.

La estrategia de canales es directo a los clientes (D2C/B2C), tanto en el estudio de Fit Barre como los encuentros predeterminados especiales.

En cuanto a los segmentos de clientes se encuentran las alumnas y la comunidad virtual (seguidores de Instagram). A su vez dentro de ellas hay mujeres interesadas en el mundo fitness, mujeres que participan moderadamente en el mundo fitness, y mujeres que no participan en el mundo fitness, pero que igualmente están interesadas en realizar actividad física.

La estructura de costos de Fit Barre consiste en la contratación del personal de recursos humanos, la inversión en diseño, la publicidad en redes y comunicación, los costos fijos de estructura (alquiler, gastos de servicios, etc.) y los impuestos (AFIP).

Por último sus fuentes de ingreso se pueden clasificar en la venta de clases, las capacitaciones, los eventos especiales y los viajes y days.

En conclusión todas estas variables que se pueden observar en el modelo Canva indican que en la industria del entrenamiento deportivo, Fit Barre podría tener mayores éxitos si reducen sus costos y actúan agresivamente para aumentar las ventas. Se propone hacer

esto proveyendo más clases y expandiendo entre más sedes para poder tener éxitos en el mercado de gimnasios de nicho. Estas decisiones estratégicas a largo y corto plazo mejorarán las ventas de gimnasio dirigido a la segmentación objetiva.



Universidad de  
**SanAndrés**

## **Control y Métricas, Variables de la Medición de los Objetivos**

Los indicadores clave de rendimiento (KPI) son valores medibles que demuestran la eficacia con la que una empresa está logrando sus metas comerciales. Las organizaciones usan los KPIs para evaluar su éxito en alcanzar los objetivos cualitativos y cuantitativos que mejoran la experiencia del consumidor y el rendimiento de la empresa. De esta forma cada objetivo utilizará diferentes tipos de KPIs que son específicos de cada área para medir el éxito.

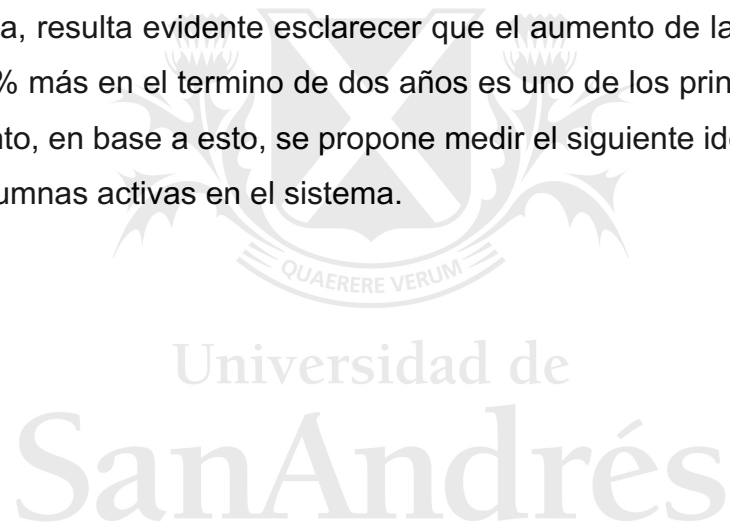
Cualitativamente Fit Barre primero aspira a mejorar la calidad y variedad de sus clases. Se puede medir esto encuestando la satisfacción de las alumnas, midiendo el nivel de asistencia en las clases y registrando cuántas personas llegan al estudio gracias a su difusión de boca en boca. En segundo lugar, se espera aumentar el engagement en las redes sociales en un 50% más (de 200 a 400 likes y 10 a 20 comentarios por posteo). La cantidad de comentarios, las repuestas a encuestas, las historias compartidas, los arrobas a la marca, y los reposts estarán usados para medir dicha interacción. Fit Barre también desea tener un acercamiento más empático con las clientas. Por ende la medición adecuada será el análisis de la reciprocidad que tiene la alumna con respecto a la asistencia a las diferentes actividades que la marca propone. Y por último también aspiran a mejorar la estructura del estudio para que sea más experiencial y estético para las alumnas. Esto se puede medir con el feedback del cliente con la recepcionista, las reseñas en google y las redes, registrar si hay un incremento de publicaciones con imágenes del espacio o si suben fotos del gimnasio, y observar si las alumnas permanecen más tiempo en el estudio.

Cuantitativamente Fit Barre aspira a crear al menos 3 alianzas estratégicas más y profesionalizar las distintas unidades de negocios que rentabilizan más la marca; estas son: capacitaciones, viajes para su comunidad, eventos especiales propios, participación en los eventos ajenos con otras marcas que potencien la imagen de FitBarre e inviertan en el negocio. Se puede medir este objetivo a través de la concreción de proyectos con continuidad y por rentabilidad de los proyectos con la alianza o el nivel de facturación

que atribuye cada unidad de negocio; se propone aumentar un 30% de la facturación con estos proyectos. Más avanzado el proyecto podrán generar un plan de negocio para ser presentado a un concurso de inversores.

También se aspira a lograr un 50% más de alcance en las redes sociales para obtener un crecimiento en la comunidad y que luego se refleje en las ventas de viajes y eventos especiales. El alcance en las redes sociales puede estar medido por la cantidad de seguidores, mensajes y ofertas de interés que se convierte en contrataciones de distintas marcas alineadas con Fit Barre (la belleza, la alimentación, la indumentaria) o a las cofundadoras como influencers.

En última instancia, resulta evidente esclarecer que el aumento de las ventas de packs a un 300% a 400% más en el término de dos años es uno de los principales objetivos a cumplir. Por lo tanto, en base a esto, se propone medir el siguiente ideal con la cantidad de registros de alumnas activas en el sistema.





## **Modos de Acción y Marketing Mix**

Una vez definida la estrategia y los objetivos la combinación del marketing mix se refiere a cuatro elementos: el producto, el precio, la plaza y la promoción. Una empresa o marca construye su valor a través de su producto, plaza y promoción; mientras que los precios de sus productos y servicios logran capturar dicho valor.

### **Producto**

Un producto o servicio es un bien que cumple un trabajo para un consumidor. Por ejemplo, el entrenamiento físico cumple el trabajo de alcanzar objetivos físicos, mentales y emocionales, por lo tanto el producto solo sirve si trae valor al consumidor. Sin embargo un producto no solo cumple el valor actual, cómo en el caso del entrenamiento físico y su valor del cambio que se ve en el cuerpo, mente y animo, sino también debería atribuir valores percibidos y agregados.

En lo que concierne al estudio de Fit Barre se puede decir que su valor actual es un gimnasio para mujeres que trabaja consciencia corporal, postura y flexibilidad. Y en cuánto su valor percibido, será pertenecer a una comunidad divertida e ir a un espacio para desconectar la mente y entrenar el cuerpo. Por lo tanto su valor agregado está compuesto por varios elementos. Entre ellos se encuentran la certificación y la licencia de Barre, como así también los eventos, days y retiros que ofrece el estudio. Además la marca se destaca por los valores que representa y por ser una marca sostenible. Fit Barre es una marca solidaria que participa en eventos de caridad local, recauda para fundaciones, colabora con proyectos de Adidas con el medio ambiente, y promueve mucho el empoderamiento de las mujeres.

Fit Barre no solo es un servicio sino también un producto. Comenzó siendo un gimnasio chico que brindaba el servicio de clases y a través de los años la marca creció y la disciplina de Barre se convirtió en un método. Fit Barre tiene varios atributos, se destaca por ser nuevo, al ser un método joven y tendencia en EE.UU. Además es inclusivo ya

que lo puede realizar cualquier mujer en cualquier momento de su vida (desde adolescentes, hasta embarazadas, jóvenes, mujeres grandes, con sobrepeso, etc.). Es decir que no necesitas tener ninguna condición física, ni conocimiento previo para comenzar a entrenar. Es un entrenamiento completo debido a que trabaja todos los grupos musculares de una manera dinámica y divertida. Otro atributo de dicho método es que trabaja la conciencia corporal (evitando lesiones o rehabilitando las mismas), y es seguro porque se trabaja con el propio peso del cuerpo, buscando estilizar, tonificar y quemar grasas. Y también resulta importante remarcar que es un entrenamiento distinto porque conecta con lo emocional y permite formar parte de un grupo de pertenencia.

Actualmente el portfolio de clases consiste de ocho disciplinas: HIIT Barre, Power Barre, Fit Barre Basic, Ballet Barre, 2 estilos de yoga (uno dinámico y otro integral), stretching, Fit Dance y running. Hay aproximadamente entre 4 y 5 clases por día durante la semana.

Para atender mejor las necesidades de la gente mayor de 35 años se surgiere incorporar clases de bajo impacto y ofrecer horarios alternativos. Las clases recomendadas son Pilates, Fit Barre Low Impact (de bajo impacto) y Fit Barre Elements (que utiliza las pelotas, bandas, etc. de una manera más consciente). Además se incorporarían estas clases durante el turno mañana, media mañana, y tarde, alrededor de las 18 horas para convocar a este grupo de gente. El agregado de un miembro al staff que sea de la edad del público objetivo, o incluir fotos de gente de una mayor edad en las redes sería recomendable también.

Otro factor para tomar en cuenta de un público de mujeres en sus 30's y 40's es la posibilidad de que tengan hijos. Por ende se surgiere incorporar clases pre y post natales y considerar ofrecer un servicio o espacio del estudio para dedicarlo a que funcione como guardería durante la clase. También se aconseja crear un running team especialmente para madres cómo Mamá Runners de Venezuela, un grupo de mujeres que corren con los coches de bebé y participan en carreras. Estas ideas son posibles soluciones para el problema que se presenta entre las madres de no saber qué hacer con sus hijos mientras atienden a sus actividades, que es un gran limite a la hora de ocio para estas mujeres.

## Sugerencias

1. Incorporación de clases de bajo impacto: Pilates, Fit Barre Low Impact, Fit Barre Elements, Pre y Post Natales y un Running Team para madres.
2. Agregados de horarios: turno mañana, media mañana, y tarde.
3. El agregado de un miembro al staff que sea de la edad del público objetivo.
4. Inclusión de fotos de gente de una mayor edad en las redes.
5. Ofrecer un servicio o espacio del estudio para que funcione como guardería durante la clase.

## Plaza

En cuánto a la distribución o la plaza, Fit Barre es una empresa que utiliza distribución “B to C”, negocio a cliente, y cuenta con tres sedes: Recoleta, San Isidro y Belgrano, donde se dictan todas las clases semanalmente. A excepción de los days/eventos, la fiesta de fin de año y los retiros se llevan a cabo en otros lugares determinados previamente. Sin embargo se desea establecer distintas unidades de negocios que rentabilizan más la marca como capacitaciones, viajes para la comunidad, eventos especiales propios, participación en los eventos de otras marcas brindando su servicio, entre otros. Y después de este plan de marketing, generarán un plan de negocio para ser presentado a concursos de inversionistas para poder desplazar servicios a través del canal “B to B” o negocio a negocio.

Se recomienda seguir con este modo de distribución. Sin embargo se sugiere el lanzamiento de una nueva sede. La cercanía mostró ser un factor muy importante a la hora de elegir un gimnasio, y Fit Barre está perdiendo muchos clientes por no estar en todas las ubicaciones de demanda. Para ser más exactos se sugiere hacer un análisis de las zonas de más potencialidad en detalle. Esto tendría como objetivo principal averiguar dónde sería más rentable inaugurar una nueva sede, que tenga visibilidad a la calle, y que sea accesible para llegar en diferentes medios de transporte, entre otros.

## **Sugerencias**

1. Lanzamiento de una nueva sede en base a un análisis de las zonas más potenciales.

## **Promoción**

Fit Barre usa una promoción casi 100% digital con las intenciones de fomentar el conocimiento o el “awareness” tanto del método, como de la marca. Ante todo se usa Instagram y Facebook para promocionar sus servicios y anuncios. Las cofundadoras, en nombre de la marca, hacen campañas de influencer marketing para otras empresas de diferentes rubros, que luego les proveen canjes al gimnasio. Asimismo utilizan bastantes influencers, dentro sus redes de contactos, para promocionar la marca. También se encuentran en Gmail y Google Places donde la gente puede dejar sus reseñas y encontrar el contacto para comunicarse con la empresa. Y como manera para llegar a un mayor alcance, más allá de sus seguidores en las redes, están listados en cuponeras como Clicky Pass, Entrenaya y Gym Pass, que promociona membresías de gimnasios a corto plazo con descuentos. Fit Barre tiene intenciones de volver a incorporar una página web, pero aún no está en funcionamiento.

Como Fit Barre es una empresa joven se está enfocando principalmente en lograr presencia y “top of mind” en el público objetivo. En función a eso se propone crear alianzas estratégicas con marcas que potencien la imagen de Fit Barre e inviertan en el negocio. Luego se aspira lograr un mayor alcance en las redes sociales para obtener un crecimiento en la comunidad y que luego se refleje en las ventas de viajes, capacitaciones y eventos especiales.

Se surgiere que Fit Barre empiece con estrategias offline, y en adición hacer nuevas campañas dirigidas a hacer crecer la base de alumnas activas y comunidad de Fit Barre Girls. En cuanto al posicionamiento online, Fit Barre podría lanzar una campaña de referidos como propuesta de relacionamiento con los clientes existentes. Durante el mes de diciembre, se podrían vender las entradas a la fiesta de fin de año con la promoción

de 2 por 3 entradas, o aquel que compre una entrada llevará la segunda por un 50% de descuento. El fin de esta campaña sería aumentar la cantidad de ventas.

Otra idea con la temática de navidad sería el “gift card”, donde se puede regalar un pack de clases de Fit Barre para las mujeres en su familia o para sus amigas. Las Fit Barre Girls que quieran comprar un gift card recibirán un código especial con un descuento de 10%.

Otra opción surgida para Fit Barre en diciembre y enero es regalar a las mujeres las 10 clases de premium por el precio de las 8 clases simples, exclusivamente para esos meses. En diciembre y enero hay más tendencia de abandono de los gimnasios debido a los gastos y compromisos extras que vienen con las fiestas y las vacaciones, por eso se surge ofrecer promociones y un incentivo adicional para compensar.

También existe la opción para implementar un programa de referidos todo el año, por ejemplo cada mujer referida que compra un pack, la alumna reciba 4 clases del pack simple a su favor. Esto incentivará aún más la referencia de boca en boca que se espera ver reflejado en un incremento de ventas.

En cuanto al posicionamiento offline se surge hacer un cartel en un lugar de alto tránsito, cerca del local. Por ejemplo: Cabildo y Juramento, Barrancas de Belgrano y/o también frente al hipódromo de San Isidro sobre la avenida Santa Fe para llegar a la gente desde otro canal.

Por último se surge que la marca participe en eventos que sean fuera de los barrios donde están actualmente para aumentar awareness. Se analiza que hay mucho conocimiento dentro del universo de mujeres que están en el tema de trendy fitness en Capital Federal, pero es un público muy acotado. Se recomienda que Fit Barre participe en actividades u organice eventos especiales en Palermo, Zona Norte, Las Cañitas, Nuñez y Villa Urquiza adicionalmente de las actividades regulares que hacen en Belgrano y Recoleta.

## Sugerencias

1. Lanzamiento de una campaña de referidos.
2. Promoción de entradas de la fiesta de fin de año (2X3) y el que compre 1 sola se lleva la segunda por un 50% de descuento.
3. Comenzar a ofrecer un “gift card” con un pack de clases.
4. Regalar a las mujeres 10 clases premium al precio de 8 clases simples durante diciembre y enero.
5. Implementación de un programa de referidos todo el año.
6. Colocación de un cartel en un lugar de alto tránsito.
7. Participación en eventos fuera de los barrios de los gimnasios.

## Precio

A diferencia de los otros gimnasios de nicho, los precios de Fit Barre, no solo varían dependiendo en la frecuencia que asista la alumna, sino también qué tipo de clases eligen tomar. La gestión de ingresos consiste en los siguientes paquetes: Simple, Plus y Premium. Simple es el paquete más básico que brinda clases exclusivamente de Fit Barre Basic. Plus, por un costo agregado, incorpora clases de yoga; aquí los precios aumentan no solo por tener más variedad de clases sino también porque el yoga requiere otros elementos. Premium es el paquete más costoso y completo de todos; se incluye todo el cartel de las clases, más las clases que son exclusivas para socios de Fit Barre Premium. Esto lleva un precio mayor debido al costo adicional del profesor Premium, que son más elevados.

<b>Fit Barre Paquetes</b>	<b>Precio</b>
<b>Pack Simple (solo barre)</b>	
4 clases	<b>\$ 1.200</b>
8 clases	<b>\$ 1.800</b>
<b>Pack Plus (agregando Yoga o Stretching)</b>	
8 clases Barre + Yoga o Stretching	<b>\$ 1.950</b>
12 clases Barre + Yoga o Stretching	<b>\$ 2.250</b>

<b>Pack Premium (todas)</b>	
Barre - Dance - Yoga - HIIT - Power - Ballet - Stretching	
12 clases	<b>\$ 2.500</b>
Libre (mensual)	<b>\$ 2.800</b>
<b>Clase de Prueba</b>	
	<b>\$ 350.00</b>
<b>Clase Suelta</b>	
	<b>\$ 500.00</b>

Como Fit Barre es una moda de entrenamiento que viene de EE.UU, basó su modalidad de negocio en Xtend Barre.

Actualmente se puede abonar las clases cada mes en efectivo o tarjeta de débito. Se surgiere ofrecer la oportunidad de pagar con Mercado Pago, la opción de pagar una suscripción con tarjeta de crédito, y la posibilidad de poder comprar las clases a través de la aplicación Socio Plus. Aparte de ofrecer más opciones de pago, también se recomienda incluir la opción de compra de paquetes de 3 meses con un precio más económico por mes, y la opción de pagar en cuotas.

### Sugerencias

1. Incorporación de Mercado Pago.
2. Adición de opción de pago por medio de suscripción con tarjeta crédito.
3. Posibilidad de comprar las clases a través de la aplicación Socio Plus.
4. Inclusión de opción de compra de paquetes de 3 meses en cuotas a un precio más económico.

## **Análisis Económico Financiero**

Para interpretar la información contable de Fit Barre con el objetivo de diagnosticar su situación actual se hizo un análisis económico financiero. Dicho análisis se realizó basándose en precio del dólar del momento, en este caso USD\$1 siendo ARS\$63 y se mantuvo este valor para la proyección de los 3 años.

En el estado de resultados, el primer año, en 2019, se presenta la situación actual del gimnasio en las ventas de los packs. Los siguientes dos años son las estimaciones que el gimnasio podría lograr a futuro implementando las siguientes propuestas.

En el 2020 se proyecta aumentar un 110% la cantidad de packs vendidos lo que representaría un total de 4.050 packs. Dentro de los 4.050 packs vendidos, 1.800 vendrán dados gracias a la incorporación de una nueva sucursal. Unos 1.500 paquetes serán atribuidos gracias a la sumatoria de nuevas clases y una ampliación de horarios en los gimnasios. Además, tanto la campaña de referidos como la campaña de navidad sumarán una venta de 200 packs por cada campaña. Lo mismo sucederá con el agregado de las gift cards y la oferta de diferentes métodos de pago, pero en este caso cada uno aportará una venta de 100 packs. Finalmente la participación del gimnasio en otros eventos adicionales atraerá la venta de 150 packs. Con este aumento de ventas el gimnasio será más rentable y atractivo.

En el 2021 se proyecta aumentar las ventas un 119% con respecto al año anterior que viene representado por un total de 5.050 packs vendidos. Dentro de los 5.050 packs vendidos para ese año, 1.800 vendrán dados gracias a la incorporación de una quinta sucursal. Unos 1.900 paquetes se esperará que sean vendidos gracias a la sumatoria de una mayor cantidad de nuevas clases y un aumento de horarios en los gimnasios. Además, la campaña de referidos y la campaña de navidad sumarán una venta de 250 packs cada una. En el caso de que se agreguen las gift cards y la oferta de diferentes métodos de pago, aumentará una venta de 125 packs por cada acción. Y por último, si el gimnasio continuara con la participación en diversos eventos hará que la venta



aumente 300 packs por ese año. De esta forma Fit Barre seguirá creciendo como gimnasio de nicho en el mercado deportivo.

Análisis Económico				
Ventas	2019	2020	2021	Total
Unidades Vendidas	3,680	7,930	12,980	24,590
Precio Promedio Neto	\$ 32	\$ 32	\$ 32	\$ 32
Ventas Brutas	\$ 116,825	\$ 253,760	\$ 415,360	\$ 785,945
Impuestos	\$ 24,533	\$ 53,290	\$ 87,226	\$ 165,049
Ventas Netas	\$ 92,292	\$ 209,719	\$ 343,273	\$ 645,284
<b>Facturación Total Neta (USD)</b>	<b>\$92,292</b>	<b>\$209,719</b>	<b>\$343,273</b>	<b>\$645,284</b>
Costos				
Alquiler de estudio	\$23,103	\$30,805	\$38,506	\$92,414
Personal	\$21,437	\$39,771	\$58,104	\$119,312
<b>Total Costos</b>	<b>\$44,541</b>	<b>\$70,575</b>	<b>\$96,610</b>	<b>\$211,726</b>
<b>Margen de Contribución (USD)</b>	<b>\$47,751</b>	<b>\$139,144</b>	<b>\$246,663</b>	<b>\$433,558</b>
Gastos				
Comercialización (3%)	\$2,769	\$6,292	\$10,298	\$19,359
Administración (9%)	\$8,306	\$18,875	\$30,895	\$58,076
Logística	\$1,905	\$2,943	\$4,547	\$9,394
Servicios (Luz, agua, ABL)	\$5,714	\$7,619	\$9,524	\$22,857
Marketing	\$4,381	\$12,000	\$13,905	\$30,286
Gastos bancarios (prestamo)	-\$10,000			
<b>Total Gastos</b>	<b>\$13,075</b>	<b>\$47,728</b>	<b>\$69,168</b>	<b>\$139,971</b>
Utilidad Bruta	\$31,466	\$91,416	\$177,495	\$300,376
Impuestos (35%)	\$11,013	\$31,995	\$62,123	\$105,132
IIBB (5%)	\$1,573	\$10,486	\$17,164	\$29,223
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$18,879</b>	<b>\$48,934</b>	<b>\$98,208</b>	<b>\$166,022</b>

Se concluyó que el problema principal de la empresa es la falta de ventas suficientes que está limitando su crecimiento. La sugerencia para cubrir este obstáculo es implementar

un abordaje agresivo acerca de las ventas anuales. Para lograr este objetivo se propuso añadir dos sedes nuevas, agregar más clases y horarios por día en cada gimnasio e incorporar estrategias de publicidad. Dado que se sumarían otras sedes y clases, se contrataría más empleados para cubrir estos nuevos puestos de trabajo.

A continuación se detalla la cantidad de membresías incrementales que se estima generará cada una de las acciones, indicando que habría una sede nueva el año 2 y otra adicional el año 3 (es decir que no se abrirán las dos el año 2).

<b>INCREMENTAL PACKS</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
Nueva Sucursal	+1800	+1800.00
Clases adicionales y horarios	+1500	+1900.00
Campaña de referidas	+200	+250.00
Campaña de navidad	+200	+250.00
Gift Cards	+100	+125.00
Añadición de otros métodos de pago	+100	+125.00
Otros eventos	+150	+300.00
<b>Total</b>	<b>+4050</b>	<b>+4750</b>

Las nuevas sedes y clases incrementales traerán aparejado un aumento en los gastos corrientes.

Adicionalmente a las estimaciones realizadas, para generar aún más ingresos también se propone subalquilar el espacio para otras actividades. Las sucursales se pondrían a disposición para aquellos que quieran o que necesiten alquilar el gimnasio en ocasiones particulares. Por ende el gimnasio podría aumentar sus ganancias por otras fuentes de ingresos.

Si se llevan a cabo las sugerencias enumeradas en este análisis se puede afirmar que la empresa va a escalar y podrá rendir un valor actual neto (VAN) de 119 y obtener la tasa de retorno de inversión (TIR) de un 283%. Hoy por hoy no resulta ser una empresa muy atractiva; sin embargo como es una empresa chica existe una alta posibilidad de escala y crecimiento que puede llegar a convertirla en una empresa atractiva a futuro.

## Conclusiones

Para concluir el plan de marketing para la empresa de Fit Barre caben destacar ciertos aspectos que resaltan de este estudio. El mercado argentino de emprendurismo muestra mucho potencial, a pesar de los desafíos y obstáculos que atraviesa el país tanto económica como políticamente.

Gracias al aumento de las empresas emergentes y la aparición de nuevas tendencias saludables, se hizo lugar para el mercado de nicho de gimnasios en la Ciudad de Buenos Aires y sus alrededores. La gente hace ejercicio por una multitud de razones, aunque las motivaciones varían y los estilos de entrenamiento también, la actividad física es algo que gente de todas las edades, sin importar el género o el nivel socio económico, puede participar.

En lo que concierne a Fit Barre en su situación interna demuestra que hay un aproximado de 370 alumnas activas registradas en total en sus tres sedes: Recoleta con 120, San Isidro con 70 y Belgrano con 180. El portfolio de clases consiste de ocho disciplinas: HIIT Barre, Power Barre, Fit Barre Basic, Ballet Barre, 2 estilos de yoga (uno dinámico y otro integral), Stretching, Fit Dance y Running; con la idea de tener una mayor diversificación.

Luego del análisis integral realizado en este proyecto se halló que Fit Barre podría tener mayores éxitos si reducen sus costos y actúan agresivamente para aumentar las ventas. Se propone hacer esto proveyendo más clases y expandiendo entre más sedes para poder tener éxitos en el mercado de gimnasios de nicho. Estas decisiones estratégicas a largo y corto plazo mejorarán las ventas de gimnasio dirigido a la segmentación objetiva.

Aunque Fit Barre intente abarcar todos los segmentos, el análisis realizado demuestra que su segmento fuerte son las mujeres entre 30 y 45 años de la clase abc1, que viven en la Ciudad de Buenos Aires, que les importa mantenerse en forma y cuidar su salud. Es un público que tiene un poder adquisitivo alto y pueden darse el lujo de gastar en una

actividad de ocio. Reposicionándose y enfocándose en este segmento podría ser más rentable para el método de Barre.

Las encuestas arrojaron resultados que luego fueron interpretados. Al analizar la disposición de la gente frente a la adopción de este nuevo modelo de entrenamiento, el 60% de las mujeres entrevistadas no habían escuchado de Fit Barre antes. Sin embargo 82% reportaron que es un entrenamiento que les interesaría probar. Esto significa que no es la propuesta de valor del gimnasio lo que la marca debería aumentar, sino que son las estrategias que se deben trabajar para lograr más “top of mind” entre un público más amplio.

Sin embargo otro hallazgo descubierto fue que para lograr que las mujeres vayan al gimnasio, la ubicación es esencial. Un 82% dijo que la cercanía era uno de los atributos más importantes a ellas en el momento para elegir asistir a un gimnasio. En consonancia con lo anterior, se observa que 20% dijo que no iría a ninguna sede de Fit Barre porque las ubicaciones no les quedan cómodas. Para poder determinar con mayor precisión en qué zona resultaría preferible instalar una nueva sede, habría que hacer una investigación más profunda.

Se concluyó que el problema principal de la empresa es la falta de ventas suficientes que está limitando su crecimiento. La sugerencia para cubrir este obstáculo es implementar un abordaje agresivo acerca de las ventas anuales. Para lograr este objetivo se propuso añadir dos sedes nuevas, agregar más clases y horarios por día en cada gimnasio, incorporar estrategias de publicidad, entre otros para aumentar las ventas.

Como Fit Barre es una empresa chica existe una alta posibilidad de escala y crecimiento. Si se llevan a cabo las sugerencias enumeradas en este análisis se puede afirmar que la empresa va a escalar y convertirse en una empresa atractiva a futuro.

## Bibliografía

Adidas Group. (2018). adidas RunnersHome. Recuperado de

<https://www.adidas.co.in/adidasrunners/>

Albright, Gao, Bien, Mascarenhas, Maya, Chan, June, Vittinghoff, Blarigan, Lynn, Hecht.

(2018). Increasing Physical Activity in Mothers Using Video Exercise Groups and

Exercise Mobile Apps: Randomized Controlled Trial. Journal of Medical Internet

Research, 20(5). Recuperado de

<http://web.b.ebscohost.com.eza.udesa.edu.ar/ehost/detail/detail?vid=1&sid=d06296f4->

[e16b-4785-a029-a8e1120b4e01%40pdc-v-](http://web.b.ebscohost.com.eza.udesa.edu.ar/ehost/detail/detail?vid=1&sid=d06296f4-e16b-4785-a029-a8e1120b4e01%40pdc-v-)

[sessmgr03ybdta=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=132420697yd](http://web.b.ebscohost.com.eza.udesa.edu.ar/ehost/detail/detail?vid=1&sid=d06296f4-e16b-4785-a029-a8e1120b4e01%40pdc-v-sessmgr03ybdta=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=132420697yd)

[b=lih](http://web.b.ebscohost.com.eza.udesa.edu.ar/ehost/detail/detail?vid=1&sid=d06296f4-e16b-4785-a029-a8e1120b4e01%40pdc-v-sessmgr03ybdta=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=132420697ydb=lih)

Apple Inc. (noviembre, 2018). Use the Health app on your iPhone or iPod touch.

Recuperado de <https://support.apple.com/en-om/HT203037>

ASEA. (2015). Asociación de Emprendedores de Argentina | Emprender Se Puede.

Recuperado de <http://www.asea.com.ar>

Baez, M. (2016). Effects of online group exercises for older adults on physical, psychological and social wellbeing: a pilot trial (Doctoral dissertation, Cornell ,

Povo, Italy). Recuperado de <https://arxiv.org/pdf/1612.02686.pdf>

Bai Bai. (2017). BAI BAI Surftrip. Recuperado de <https://www.baibai.surf>

The Bikini Body Training Company. (2019). About Kayla Itsiness. Recuperado de

<https://www.kaylaitsines.com/pages/about>

BBC News Mundo. (6 de septiembre de 2018). 3 gráficos que muestran cuánto ejercicio se hace en el mundo y América Latina (y cuánto deberías hacer tú). Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-45434053>

BOCBA. (2004). Ley 139 - Gimnasios - Funcionamiento - Régimen - REGLAMENTADA (2049). Recuperado de

<http://www2.cedom.gob.ar/es/legislacion/normas/leyes/ley139.html>

Buenos Aires Ciudad. (marzo, 2014). Clases de Yoga gratuitas en la Ciudad.

Recuperado de <https://www.buenosaires.gob.ar/yoga>

Buenos Aires Ciudad. (2019). Plazas activas. Recuperado de

<https://www.buenosaires.gob.ar/deportes/plazas-activas>

BuenosAiresConnect. (julio, 2018). TOP: Espacios de Coworking en Buenos Aires.

Recuperado de <https://buenosairesconnect.com/coworking/>

Chavez, V. (2019). Obesidad, diabetes y sedentarismo: preocupan los resultados de una nueva encuesta nacional de factores de riesgo. Recuperado de

<https://www.infobae.com/salud/2019/04/15/obesidad-diabetes-y-sedentarismo-que-no-ceden-preocupan-los-resultados-de-una-nueva-encuesta-nacional-de-factores-de-riesgo/>

Clarín. (8 de noviembre de 2017). Las 20 tendencias del fitness para 2018. Recuperado de

[https://www.clarin.com/buena-vida/20-tendencias-fitness-2018\\_0\\_SJlcp1z.html](https://www.clarin.com/buena-vida/20-tendencias-fitness-2018_0_SJlcp1z.html)

Clarín. (26 de enero de 2016). Cuatro de cada 7 argentinos ya hacen actividad física.

Recuperado de [https://www.clarin.com/buena-vida/fitness/argentinos-hacen-actividad-fisica\\_0\\_rkH10uw7e.html](https://www.clarin.com/buena-vida/fitness/argentinos-hacen-actividad-fisica_0_rkH10uw7e.html)

Cronista.com. (20 de enero de 2018). Más allá de los mitos: qué barreras deben superar los emprendedores en Argentina. Recuperado de <https://www.cronista.com/negocios/Mas-alla-de-los-mitos-que-barreras-deben-superar-los-emprendedores-en-Argentina-20180116-0002.html>

De Medeiros, M. (junio, 2018). 8 Exercises That Will Give You Sleek, Beautiful Arms, Just in Time For Summer. Recuperado de <https://www.popsugar.com/fitness/Exercises-Look-Good-Tank-Tops-44676122>

Deb, S. (30 de julio de 2018). Ibtihaj Muhammad: The Olympic Fencer Is Charting Her Own Path. Recuperado de <https://www.nytimes.com/2018/07/24/books/ibtihaj-muhammad-fencing-hijab-olympics.html>

Donnelly, S. (2019). Athlete/Celebrity Workouts. Recuperado de <https://www.muscleandfitness.com/workouts/athletecelebrity-workouts>

Ducharme, J. (12 de julio de 2018). About Half of Americans Say They're Trying to Lose Weight. Recuperado de <http://time.com/5334532/weight-loss-americans/>

Dávila, D. (enero, 2018). El 'coworking' llegó para quedarse. Recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/negocios/el-coworking-llego-para-quedarse>

Editor J Todorovich. (2013). Exercise It's Not Just Physical. Journal of Physical Education, Recreation y Dance, 8(32), 54. Recuperado de <https://doi-org.eza.udesa.edu.ar/10.1080/07303084.2012.10598729>

Endeavor Argentina. (2019). Nuestra organización. Recuperado de <https://www.endeavor.org.ar/nuestra-organizacion/>

Ensinck, M. G. (17 de abril de 2018). También el fitness se adecua a nuevos tiempos: llegan los nuevos gimnasios low-cost. Recuperado de

<https://www.cronista.com/negocios/Tambien-el-fitness-se-adecua-a-nuevos-tiempos-llegan-los-nuevos-gimnasios-low-cost-20180417-0060.html>

Fitbit Inc. (2019). Sitio oficial de Fitbit para monitores de actividad y mucho más.

Recuperado de <https://www.fitbit.com/ar/home>

Gajendran, D. (agosto, 2018). 16 Secret Foods and 8 Best Exercises to Gain Healthy

Weight. Recuperado de <https://www.thefitindian.com/how-to-gain-healthy-weight-with-foods-and-exercises/>

Gentil, P., Del Vecchio, F. B., y Steele, J. (2017). Exercise for Health and Disease: Time

to Move Ahead. BioMed Research International, 2017. Recuperado de <https://doi.org/10.1155/2017/1460262>

The Hartman Group. (noviembre, 2015). Consumer Trends in Health and Wellness.

Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/thehartmangroup/2015/11/19/consumer-trends-in-health-and-wellness/#38339303313e>

Head, A. (2017, September 26). 30 Best Celebrity Workouts For Full Body Toning.

Recuperado de <https://www.womenshealthmag.com/uk/fitness/a704275/best-celebrity-workouts/>

The Heritage Foundation. (2019). Argentina Economy: Population, GDP, Inflation,

Business, Trade, FDI, Corruption. Recuperado de <https://www.heritage.org/index/country/argentina>

Kaplan, J. (julio, 2018). Half Of Americans Are Trying To Lose Weight, Including Many

Who Are Not Overweight, CDC Reports. Recuperado de <https://www.wbur.org/commonhealth/2018/07/12/half-americans-lose-weight-cdc>



Keating, L. (28 de octubre de 2014). What is the worst day to go to the gym? Recuperado de <https://www.techtimes.com/articles/18867/20141028/monday-worst-day-go-gym.htm>

Kolowich, L. (noviembre, 2017). Color Psychology in Marketing [Infographic]. Recuperado de <https://blog.hubspot.com/marketing/psychology-of-color>

La Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (2015). Ley 5397 - Gimnasios - Funcionamiento - Régimen - Modificación (3). Recuperado de <http://www2.cedom.gob.ar/es/legislacion/normas/leyes/ley5397.html>

Lee, S. (diciembre, 2016). Best Exercises To Look Hot In A Party Dress. Recuperado de <https://www.shape.com.sg/fitness/best-exercises-look-hot-party-dress/>

Life Fitness. (21 de julio de 2017). Las 10 tendencias en fitness de 2017 ya están aquí. Recuperado de <https://lifefitness-blog.es/las-10-tendencias-en-fitness-de-2017-ya-estan-aqui/>

Mamás Runners. (septiembre, 2015). Una Mamá Que Corre [Web log post]. Recuperado de <http://unamamaquecorre.blogspot.com>

Manzoni, C. (31 de julio de 2016). El negocio de los gimnasios crece y embolsa millones. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/el-negocio-de-los-gimnasios-crece-y-embolsa-millones-nid1923161>

McCall, P. (junio, 2011). What exercises should I perform if I'm trying to gain weight? Recuperado de <https://www.acefitness.org/education-and-resources/lifestyle/blog/1537/what-exercises-should-i-perform-if-i-m-trying-to-gain-weight>

Men's Fitness Editors. (febrero, 2019). The 10 Most Popular Celebrity Workouts of All Time. Recuperado de <https://www.mensjournal.com/health-fitness/10-most-popular-mens-fitness-celebrity-workouts-all-time/>

Ministerio de Producción y Trabajo. (2019). Financiamiento para emprendedores. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/financiamiento-para-emprendedores>

Ministerio de Producción y Trabajo. (2019). Plan 111mil. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/plan-111mil>

Ministerio de Producción y Trabajo (2019). Registrar una PyME para obtener los beneficios de la Ley PyME. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/registrar-una-pyme-para-obtener-los-beneficios-de-la-ley-pyme>

Ministerio de Salud y Desarrollo Social. (2019). En Argentina aumentó el sobrepeso, la obesidad, la diabetes y el sedentarismo. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/en-argentina-aumento-el-sobrepeso-la-obesidad-la-diabetes-y-el-sedentarismo>

Narins, E. (marzo, 2016). The Only Exercise You Need to Feel \*Sexier\* in Any Bathing Suit. Recuperado de <https://www.cosmopolitan.com/health-fitness/a55220/best-bikini-workout/>

Oldham, M. (mayo, 2017). How the media shapes our cultural ideals of body shape. Recuperado de <https://www.culturematters.org.uk/index.php/culture/tv/item/2524-how-the-media-shapes-our-cultural-ideals-of-body-shape>

- Renwick, F. (abril, 2018). 5 Simple Exercises That Will Make You Look Great In A T-Shirt. Recuperado de <https://www.esquire.com/uk/life/fitness-wellbeing/advice/a15378/best-summer-body-exercises-men/>
- San Vicente, A. (16 de diciembre de 2019). Fitness: 10 tendencias de fitness que triunfarán en 2019. Recuperado de <https://www.mujerhoy.com/vivir/fitness/201901/16/fitness-tendencias-poner-en-forma-2019-20190116095211.html>
- Sascha Fitness. (2018). SaschaFitness. Recuperado de <https://saschafitness.com>
- ScholarshipStats. (2017). Odds of playing a college sport from high school. Recuperado de <http://www.scholarshipstats.com/varsityodds.html>
- Steves, Reese, Polman. (2019). Social identification, exercise participation, and positive exercise experiences: Evidence from parkrun. Journal of Sports and Sciences, 37(2), 221-228. Recuperado de <http://eza.udesa.edu.ar/login?url=http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02640414.2018.1489360>
- Trejos, C. (3 de abril de 2018). 11 famosos y sus rutinas de ejercicios que te motivarán a ir al gimnasio. Recuperado de <https://peopleenespanol.com/celebridades/famosos-rutinas-ejercicios-motivaran-gimnasio-cuerpo-verano/>

## Anexo

### Manual de Marca - El Logo Tipo



### Manual de Marca - La Paleta de Colores



RGB 106, 41, 116  
CMYK 70, 97, 16, 5  
#6B2A75

RGB 106, 161, 156  
CMYK 62, 21, 39, 4  
#6AA19C

RGB 243, 205, 81  
CMYK 6, 18, 77, 0  
#F3CD51

RGB 106, 170, 202  
CMYK 60, 20, 14, 1  
#6AAACA

RGB 155, 134, 200  
CMYK 47, 51, 0, 0  
#9B86C8

<b>We Ballet Paquetes</b>	<b>Precio</b>
<b>Clase de prueba</b>	\$400
<b>4 clases</b>	\$1.600
<b>8 clases</b>	\$1.900
<b>Mensual</b>	\$2.700/mes
<b>Trimestral</b>	\$1.900/mes
<b>Semestral</b>	\$1.800/mes
<b>Anual</b>	\$1.700/mes

<b>RockCycle Paquetes</b>	<b>Precio</b>
<b>Clase suelta</b>	\$344
<b>5 clases</b>	\$1.500
<b>10 clases</b>	\$2.800
<b>20 clases</b>	\$5.500
<b>50 clases</b>	\$12.035
<b>Trimestral</b>	\$3.800/mes
<b>Semestral</b>	\$3.600/mes
<b>Anual</b>	\$3.400/mes

<b>Hit Box Paquetes</b>	<b>Precio</b>
<b>Clase de prueba</b>	\$0
<b>Clase suelta</b>	\$420
<b>5 clases</b>	\$2.000
<b>10 clases</b>	\$3.800
<b>15 clases</b>	\$5.400
<b>25 clases</b>	\$8.500
<b>50 clases</b>	\$15.000
<b>3 meses libre</b>	\$3.800/mes

\*Los precios de Funcional Gym no están disponibles al público. La clase de prueba es gratis y obligatoria para recibir más información sobre los paquetes que ofrecen.

<b>Fit Barre Paquetes</b>	<b>Precio</b>
<b>Pack Simple (solo barre)</b>	
4 clases	<b>\$ 1.200</b>
8 clases	<b>\$ 1.800</b>
<b>Pack Plus (agregando Yoga o Stretching)</b>	
8 clases Barre + Yoga o Stretching	<b>\$ 1.950</b>
12 clases Barre + Yoga o Stretching	<b>\$ 2.250</b>
<b>Pack Premium (todas)</b>	
Barre - Dance - Yoga - HIIT - Power - Ballet - Stretching	
12 clases	<b>\$ 2.500</b>
Libre (mensual)	<b>\$ 2.800</b>
<b>Clase de Prueba</b>	<b>\$ 350.00</b>
<b>Clase Suelta</b>	<b>\$ 500.00</b>



Universidad de  
**SanAndrés**

## Cuestionario de Actividad Física

¡Hola Chicas! Somos Fit Barre un entrenamiento para mujeres que combina ballet, fitness y Pilates. Queremos entender mejor los gustos y preferencias de la comunidad de mujeres en Buenos Aires ¡y nos interesa mucho tu opinión! Nos encantaría que puedas responder estas preguntas con total sinceridad. Para nosotras es super importante que sus necesidades están atendidas.

### **1. ¿Qué edad tienes? \***

- 17-25
- 26-35
- 36-45
- + 46

### **2. ¿En qué barrio vives? \***

- Zona Norte
- Belgrano/Núñez
- Las Cañitas/Palermo
- Recoleta
- Villa Urquiza/Villa Devoto
- Almagro/Caballito
- Otro:

### **3. ¿Cuál es el máximo nivel de educación alcanzado? \***

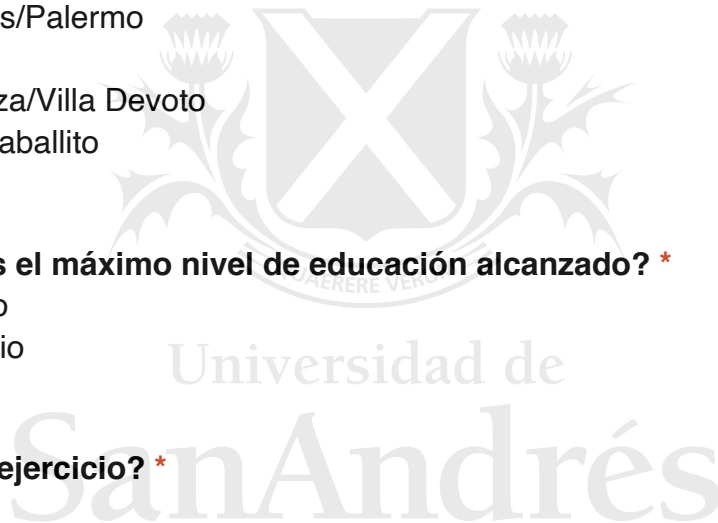
- Secundario
- Universitario
- Postgrado

### **4. ¿Haces ejercicio? \***

- Sí, mucho
- Sí, poco
- No, pero me gustaría
- No, nada

### **5. ¿Qué tipo de ejercicio haces actualmente? (selecciona todos los que apliquen) \***

- Rutinas y clases en el gimnasio
- Entrenar con videos/YouTube
- Actividad al aire libre
- Baile / Zumba
- Deporte
- Yoga
- Pilates
- Cross Fit



- Entrenamiento Funcional
- No hago ejercicios

**6. ¿Qué tipos de clases harías? (selecciona todas las que apliquen)**

- Rutinas en el gimnasio
- Entrenar con videos/YouTube
- Actividad al aire libre
- Baile o acrobacia
- Deporte
- Yoga
- Pilates
- Cross Fit
- Stretching
- Entrenamiento Funcional
- Boxeo
- Spinning
- Ninguno

**7. ¿Cuáles son los atributos más importantes que consideres al elegir una actividad de ocio?\***

- El precio
- Los horarios
- La variedad de clases
- La cercanía

**8. ¿Cuáles son las razones por las que haces o harías actividad física? (Selecciona todas las que apliquen) \***

- Me divierte
- Para transpirar/sudar
- Para tonificar
- Para bajar de peso
- Razones sociales
- Por mi salud mental/física
- Para reducir estrés

**10. ¿Prefieres ir a un gimnasio exclusivo para mujeres? \***

- Si
- No
- Me da igual

**11. ¿Cuándo prefieres entrenar durante la semana? \***

- Temprano, antes del trabajo, tipo 7-8



- Media mañana, tipo 9-11
- En la hora del almuerzo, a las 12-14
- Después del trabajo, a partir de las 18-20
- Otro:

**12. ¿Sueles ir a viajes/retiros en grupo con actividades planeadas? \***

- Sí, me gusta
- No, no es para mi

**13. ¿Has escuchado de Fit Barre o el entrenamiento de Barre? \***

- Sí
- No

**14. Fit Barre es un tipo de entrenamiento que combina Pilates, ballet y fitness. ¿Te gustaría probar este tipo de entrenamiento? \***

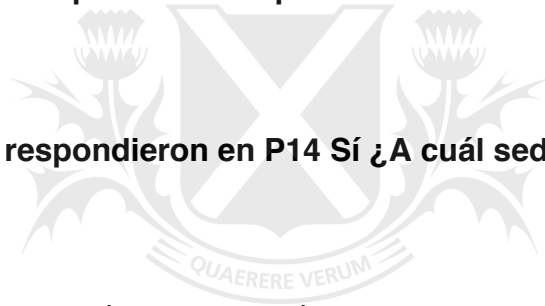
- Sí
- No

**15. Para los que respondieron en P14 Sí ¿A cuál sede de Fit Barre irías?**

- Belgrano
- Recoleta
- San Isidro
- Ninguno, no son convenientes para mi

**16. ¿Cuáles son las comodidades que valoras de un establecimiento deportivo? \***

- El vestuario sea cómodo
- Que las salas sean amplias
- Que pueda llevar mi bicicleta
- La limpieza general y el buen aroma
- El mantenimiento y condiciones de los elementos
- Otro:



Universidad de  
San Andrés

## Experiencia Fit Barre

¡Hola Fit Barre Girls! Queremos asegurarnos que estes Feliz con todo lo que hacemos en FIT BARRE ¡y nos interesa mucho tu opinión! Nos encantaría que puedas responder estas preguntas con TOTAL sinceridad. Para nosotras es super importante que vos tengas la mejor experiencia!

### 1. ¿Qué edad tenés? \*

- 17-25
- 26-35
- 36-45
- 46+

### 2. ¿En qué Barrio vivís? \*

- Zona Norte
- Belgrano/Núñez
- Las Cañitas/Palermo
- Recoleta
- Villa Urquiza/Villa Devoto
- Almagro/Caballito
- Otro:

### 3. ¿Cuál es el máximo nivel de educación alcanzado? \*

- Secundario
- Universitario
- Postgrado

### 4. ¿Con qué frecuencia entrenás en Fit Barre? \*

- 0-1 vez por semana
- 2-3 vez por semana
- 4+ vez por semana

### 5. ¿Del 1 al 10 qué tan probable recomendarías a una amiga Fit Barre? \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Menos probable

Más probable

### 6. ¿Del 1 al 10 qué tan satisfecha estás con tu experiencia en Fit Barre? \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

No satisfecha

Muy satisfecha

### 7. ¿Qué es lo mejor de Fit Barre para vos? \*

- Las clases

- Los profes
- La comunidad de mujeres
- Los Fit Barre days / trips o eventos especiales.

**8. ¿Cuál es tu clase favorita en Fit Barre? \***

- Power Barre
- Yoga
- Fit Barre Basic
- HIIT Barre
- Fit Dance
- Ballet Barre
- Stretching

**9. ¿Preferís clases más aeróbicas o localizadas? \***

- Aeróbicas
- Localizadas

**10. ¿Cuáles son los atributos más importantes para vos, a la hora de elegir una actividad de ocio? \***

- El precio
- Los horarios
- La variedad de clases
- La cercanía
- Otro:

**11. ¿Cuáles son las razones por las que hacés Fit Barre? (Selecciona todas las que apliquen)\***

- Me divierte
- Para transpirar
- Para tonificar
- Para bajar de peso
- Razones sociales
- Por mi salud mental / física
- Para reducir estrés
- Otro:

**12. ¿Te gusta que Fit Barre sea un espacio exclusivo para mujeres? \***

- Si
- No
- Me da igual



Universidad de

San Andrés

**13. ¿Aparte de Fit Barre hacés otra actividad física? (selecciona todas las que apliquen) \***

- Rutinas en el gimnasio
- Entrenar con videos/YouTube
- Actividad al aire libre
- Baile o acrobacia
- Deporte
- Yoga
- Pilates
- Cross Fit
- Stretching
- Funcional
- Boxeo
- Spinning
- No, solo hago Fit Barre
- Otro:

**14. ¿Qué otra clase te gustaría poder hacer en Fit Barre? \***

- Entrenamiento Funcional
- Boxeo
- Pilates Mat
- Pilates Reformer
- Yoga acrobático
- Running Team
- Clases de Danza
- TRX Training
- Zumba
- Otro:

**15. ¿Cuándo preferís entrenar durante la semana? \***

- Temprano, antes del trabajo tipo 7-8
- Media mañana, tipo 9-11
- A la hora del almuerzo a las 12-14
- Después del trabajo a partir de las 18-20
- Otro:

**16. ¿Asististe alguna vez a un Fit Barre trip? ¿Cuántas? \***

- 0 (ninguno)
- 1
- 2
- 3+



**17. ¿Sí no asististe, por qué no?**

- Por temas económicos
- No pude por las fechas
- No me interesaron los lugares
- No me enteré del viaje a tiempo
- Otras razones

**18. ¿Asististe a un Fit Barre Day o Fiesta del fin de año? ¿Cuántas? \***

- 0 (ninguno)
- 1
- 2
- 3+

**19. ¿Sí no asististe, por qué no?**

- Por temas económicos
- No pude por la fecha
- No me interesaron los temas
- No me enteré de los eventos a tiempo

**20. ¿Cuáles son las comodidades de los estudios que más valoras? \***

- Que el vestuario sea cómodo
- Que las salas sean amplias
- Que pueda llevar mi bicicleta
- La limpieza general y el buen aroma
- El mantenimiento y condiciones de los elementos
- Otro:

**21. ¿Crees que el precio es accesible?**

- Si, estoy conforme
- Me gustaria una prmoción / beneficio para continuar
- Necesito + formas de pago

**22. ¿Harías formaciones y workshops dentro de Fit Barre ?**

- Si
- No
- Otro: