



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura de Administración de Empresas

Trabajo de Graduación

Plan de Negocios: Eco-Friendly Gyms

Autores:

Mia Fernandez Sanz (Legajo 27074)

Dolores Lacabanne (Legajo 27112)

Mentor: Santiago Barraza

Buenos Aires, Argentina

Julio 2020



Universidad de
San Andrés

Escuela de Administración y Negocios
Licenciatura en Administración de Empresas

Trabajo de Graduación
Plan de Negocios: Eco-Friendly Gyms



Autores:

Mia Fernandez Sanz (Legajo 27074)

Dolores Lacabanne (Legajo 27112)

Mentor:

Santiago Barraza

Buenos Aires, Argentina

Julio 2020

ÍNDICE

Observaciones	2
Resumen Ejecutivo	3
CAPÍTULO 1: Introducción	4
1.1 Oportunidad de negocio	4
1.2 Negocio propuesto	11
1.3 Herramientas para el análisis	19
1.4 Metodología de investigación	20
CAPÍTULO 2: Análisis del Sector e Investigación de Mercado	21
2.1 Mercado	21
2.2 Industria	28
2.3 Fuerzas de Porter	32
2.4 Análisis FODA.....	35
2.5 Segmento y tamaño de mercado	36
2.6 Benchmarking de prácticas mundiales	40
2.7 Encuesta	42
CAPÍTULO 3: Modelo de Negocio (CANVAS)	46
CAPÍTULO 4: Plan de Marketing	52
4.1 Producto	52
4.2 Plaza.....	53
4.3 Precio	57
4.4 Promoción	58
CAPÍTULO 5: Operaciones del Negocio	61
CAPÍTULO 6: Costos, Finanzas e Inversión	64
6.1 Inversión inicial y Financiación	64
6.2 Análisis de ingresos	65
6.3 Análisis de costos	66
6.4 Cash flow	68
CAPÍTULO 7: Equipo	72
CAPÍTULO 8: Aspectos Legales	74
CAPÍTULO 9: Plan de Implementación y Riesgos	76
CAPÍTULO 10: Conclusiones	78
Bibliografía y Fuentes de Información	80
Anexos	87

Observaciones

El presente trabajo corresponde a un plan de negocios armado y pensado para ejecutar en la Argentina durante el año 2020. A continuación, enumeraremos ciertos puntos y aspectos importantes que se tuvieron en cuenta a la hora de desarrollar el trabajo.

El contexto político y económico actual en el país complejiza el cálculo de la sección financiera y de costos. Respecto del dólar, a pesar de que suele ser considerada la opción más segura a la hora de estimar los flujos de fondos, por la relación que tiene con la inflación local y la devaluación del peso y su condición de moneda de cambio internacional, hoy, dadas las distintas paridades que existen en nuestro país, no se puede tomar al dólar como moneda segura para dolarizar el proyecto. Así es que se tratará a nuestra economía como se ve en la actualidad: cerrada, sin interacción con el exterior ni dolarizada. Sumado a que es muy difícil estimar la inflación en pesos en Argentina de acá a cinco años, decidimos trabajar con flujos de fondos en pesos reales. Tomando el tipo de cambio oficial a \$70.25, para pasar aquellos costos presentados en dólares a pesos argentinos, se hará una proyección a 5 años con cuotas reales, descontándolas a una tasa real que considere la inflación.

Por último, consideramos importante mencionar en esta sección de observaciones que el fenómeno mundial del COVID-19 que actualmente afecta a la sociedad y al contexto económico de nuestro país es un factor que modificaría en gran escala el desarrollo y puesta en práctica de nuestra propuesta de negocios. La recesión económica a nivel local y mundial provocada por la pandemia, el distanciamiento social y las modificaciones hacia las habilitaciones a industrias del deporte, como son los gimnasios, son factores que modificarían radicalmente nuestro análisis, desarrollo y conclusiones del trabajo final de graduación. Por estas razones, el contexto y consecuencias del Coronavirus no serán contemplados para el armado del plan de negocios para T&G Ecogym.

Resumen ejecutivo

El presente Trabajo de Graduación se trata de un plan de negocios que busca introducir al mercado argentino una experiencia deportiva distintiva que permita a sus usuarios obtener un servicio premium y placentero en un entorno favorecedor para el ejercicio, para su salud y para el medio ambiente. La combinación de estos componentes hoy representa una gran oportunidad en el mercado nacional dado que, en la actualidad, ambas tendencias acerca de la concientización de llevar adelante una vida saludable y de la sustentabilidad, se encuentran en auge y, además, aún no existe ningún proveedor que ofrezca un servicio similar en nuestro país.

El gimnasio, ubicado en el barrio de Núñez, CABA, cuenta con maquinaria de última tecnología que, con el movimiento del pedaleo, genera energía que podrá utilizarse para sustentar al gimnasio y, a futuro, a establecimientos cercanos. Junto a esto, la propuesta de valor también radica en una ambientación acorde a un espacio “green” para fomentar la sensación de estar entrenando al aire libre a través del uso de ventanales luminosos y decoración con plantas y madera, como también el uso de insumos sustentables en la infraestructura y en los materiales utilizados dentro del gimnasio. En definitiva, se pretende brindar una alternativa atractiva a los modos de ejercitar convencionales, dotando a los clientes de una motivación extra, puesto que van a generar energía, obtener nuevas métricas para trackear sus entrenamientos, recibir premios por ello y retribuir al medio ambiente en un espacio ameno y natural, sin modificar la forma de ejercitar.

Bajo la dirección de las socias fundadoras, Dolores Lacabanne y Mia Fernandez Sanz, apasionadas por el deporte y la sustentabilidad, nace T&G Ecogym. El proyecto requerirá de una inversión inicial de \$14.118.781,25 que se recuperará, frente a un escenario optimista, en 2 años y 261 días, y frente a uno pesimista en 4 años y 287 días. La tasa interna de retorno para el primer caso será de un 72% y el Valor Actual Neto del proyecto de \$15.634.364,05. Para el escenario conservador será de un 38% y \$963.299,35 respectivamente.

1. Introducción

1.1 Oportunidad del Negocio

De acuerdo con las definiciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS), la actividad física hace referencia a *“cualquier movimiento corporal producido por los músculos esqueléticos, con el consiguiente consumo de energía”*. Esto significa, entonces, que la realización de ejercicio es una subcategoría de la anterior definición, puesto que mantiene o mejora el estado físico, pero no es la única actividad que nos hace saludables; hay muchas otras actividades (recreativas, caminatas, de juego, en el trabajo, para transporte, etc.) que también nos hacen consumir energías y, en consecuencia, son beneficiosas para la salud. Algunos ejemplos de estos beneficios incluyen la mejora del funcionamiento del sistema muscular y cardiorrespiratorio; la reducción del riesgo de hipertensión, mejora en los problemas en el corazón y en el cerebro; el equilibrio energético y control de peso.

La contracara de la actividad física regular es la “falta de” o inactividad física y, lamentablemente, representa a nivel mundial uno de los factores de riesgo de mortalidad más importantes y alarmantes. Su consecuencia se puede observar en las miles de enfermedades no transmisibles que aumentan día a día y en el estado general de salud de toda la población. El primer estudio realizado por la Organización Mundial de la Salud en 2018, acerca de las tendencias mundiales de actividad física a lo largo del tiempo, confirma este escenario con claros indicadores numéricos. Publicado en *The Lancet Global Health, Worldwide trends in insufficient physical activity from 2001 to 2016* llegó a la conclusión que más de una cuarta parte de la población adulta mundial (1400 millones de personas que representan un 27.5%) no fue lo suficientemente activa en 2016 y que ha habido escasos avances en la mejora de estos niveles en lo que respecta al periodo anterior (2001-2016). Alrededor de 1 de cada 3 mujeres (32%) y 1 de cada 4 hombres (23%) no realizan la actividad física necesaria para una buena salud, exponiéndose a mayores riesgos de contraer enfermedades cardiovasculares, diabetes, demencia y algunos tipos de cáncer. Y, lamentablemente las cifras no terminan allí: si las tendencias actuales se mantienen, para el 2025 no será posible alcanzar el objetivo, a nivel global, de

reducir un 10% la inactividad. En el último tiempo se han realizado varias investigaciones y reportes de este tipo; pero creemos que es hora de actuar y disminuir estas cifras con acciones y proyectos reales. Por ello, optamos por sacar provecho de esta situación y revolucionar una de las tantas actividades posibles para proporcionar a las personas una mejor calidad de vida: promover la realización de ejercicio a través de instalaciones deportivas.

En Argentina, como en todo el mundo, la inactividad física, junto con los malos hábitos y una alimentación poco saludable, llevan a las personas, entre otras cosas, a contraer múltiples enfermedades, a caer en el sedentarismo, la obesidad e incluso la muerte. Y muchos profesionales coinciden en que el origen de estos males se encuentra en un estilo de vida insano; no solo por la calidad de los alimentos que consumimos, sino también por los hábitos que elegimos incorporar a nuestras rutinas y el tipo de ejercicio que nos proponemos realizar. Como bien sabemos, nuestro país se encuentra dentro de la región Latinoamericana y, según el informe de la Organización Mundial de la Salud, esta se encuentra entre las regiones con mayor aumento de actividad insuficiente a lo largo del tiempo (del 33% en 2001 al 37% en 2016). Si sumamos los datos del informe de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, en el que se afirma que entre 1984 y 2014 el país duplicó sus índices de obesidad, podemos llegar a la conclusión de que estamos aproximándonos a una disminución en la calidad de vida de las personas.

Al combinar la cuestión salubre con el potencial deportivo (y con otras tendencias sobre las que se profundizará luego, que también son de gran relevancia para el objetivo por alcanzar), notamos que tenemos frente una gran oportunidad para potenciar nuestra propuesta de negocio y brindarles a nuestros consumidores la posibilidad de llevar un mejor estilo de vida que, lejos de hacerlos caer en el sedentarismo y una vida insalubre, los lleve a nuevos hábitos.

La dinámica industria del fitness en Latinoamérica se encuentra en crecimiento, y el número creciente de gimnasios es prueba de ello, junto con los cambios que impulsa la tecnología y las condiciones que impone un consumidor cada vez más exigente. Según los últimos datos aportados por el *Latin American Report 2017* realizado por IHRSA (International Health, Racquet and Sportsclub Association), entidad que se encarga de promover y hacer crecer la industria de la salud y el fitness a través del ejercicio regular, los 18 mercados analizados

atraen a casi 20 millones de consumidores que asisten a más de 65.000 gimnasios, generando más de \$6 billones en ingresos. Las oportunidades de crecimiento abundan en Latinoamérica y la baja tasa de penetración de la región (2,5%) también es prueba de ello.

Acentuándonos en lo que respecta a Argentina, podremos observar que las características de nuestro país y las tendencias del mercado representan una gran oportunidad para penetrar en el sector. De acuerdo a los datos del año 2017 presentados en el Latin American Report antes mencionado, Argentina es el tercer mayor mercado de la región, detrás de Brasil y México, pero quien mayor penetración tiene (6,8% vs Brasil con un 4,6% y México con un 3,2%).

Gráfico N°1: Number of Health and Fitness Clubs in Latin America in 2017 by country

Fuente: Statista, IHRSA

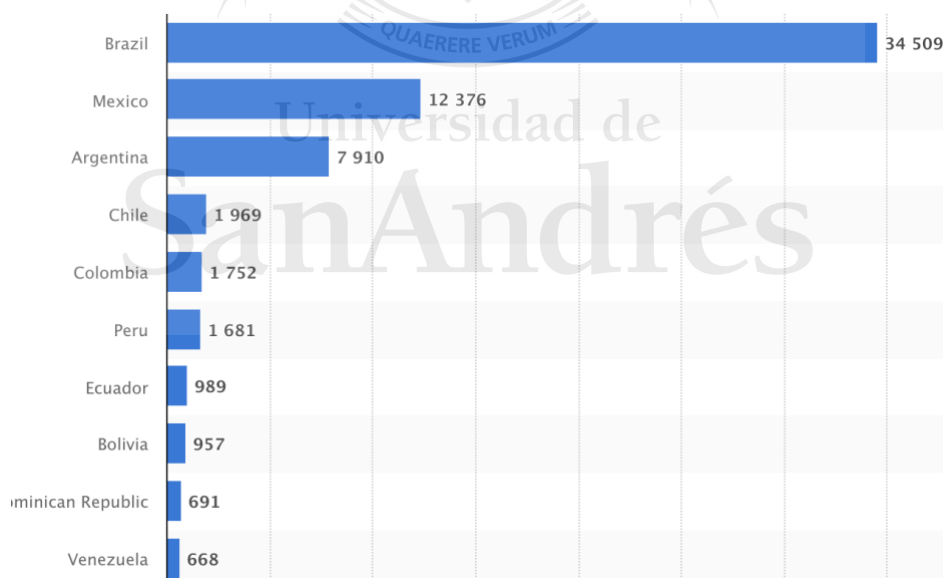
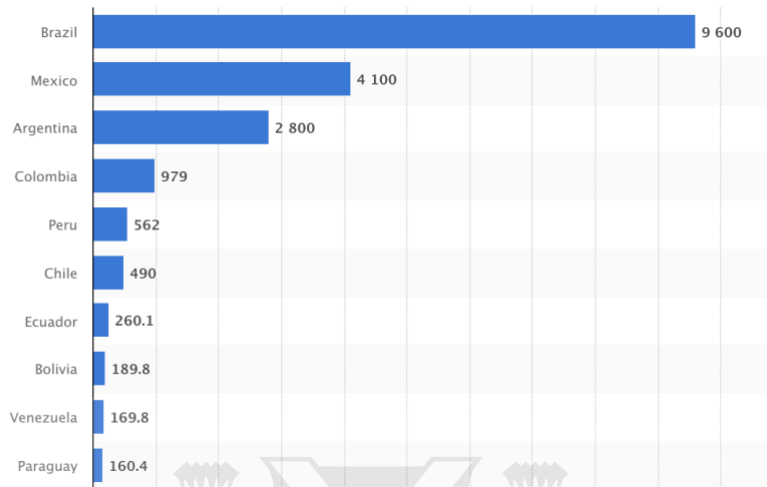


Grafico N°2: Health and Fitness Clubs in Latin America Membership in 2017 by country

Fuente: Statista, IHRSA



“De acuerdo con las últimas estadísticas de IHRSA para Latinoamérica, en Argentina hay en funcionamiento alrededor de 7900 gimnasios y clubes deportivo a los que asisten alrededor de 2,8 millones de personas, que representan el 6,8% de la población total del país”. Estos datos presentados por la Cámara de Gimnasios de la Argentina (CGA), nos muestran la incidencia que tiene nuestro país en la industria y como nos encontramos frente a un mercado en el que, a pesar de haber ciertos líderes, todavía hay oportunidades para aprovechar y asegurar una ventaja competitiva real y sostenible a lo largo de los años para insertarse exitosamente. Sobre todo, si tenemos en cuenta que, a pesar de encontrarnos en una era en la que el sedentarismo es alarmante a nivel global, Argentina se encuentra entre los países con mayor cantidad de actividad física. En una encuesta realizada por la consultora GFK, nuestro país pasó del noveno puesto en 2014 al cuarto puesto en 2017, con un 67% de ciudadanos que realizan actividad física. En esta línea, el papel que juegue nuestra propuesta de negocio será indispensable para garantizar un método de entrenamiento que motive a los consumidores a ejercitarse cada vez más.

El mundo del fitness se encuentra en un estado de transformación total; y, ante tal revolución, es normal interesarnos por las nuevas tendencias

emergentes que seguramente redirijan las estrategias de toda la industria de cara el futuro. Las técnicas de entrenamiento tradicionales se están volviendo cada día más anticuadas y, a un ritmo notorio, comienzan a aparecer creativas y nuevas formas de realizar ejercicio. Con las nuevas tecnologías en pleno auge, es importante comprender tanto la dinámica que trae esta transformación como al grupo de consumidores, puesto que aquí yacen sus prioridades y los mejores métodos para retenerlos.

A la hora de imaginar potenciales proyectos, evaluamos distintas ideas relacionadas a este sector hasta llegar a lo que realmente se describe como una oportunidad de negocio. Luego de un análisis exhaustivo, concluimos que esta oportunidad consiste en introducir al mercado argentino una experiencia deportiva distintiva, con equipamiento de última tecnología, que permita a sus usuarios obtener un servicio premium y placentero en un entorno favorecedor para el ejercicio, su salud y el medio ambiente.

Este último término hace referencia al segundo aspecto del proyecto que se identificó como oportunidad a explotar: la experiencia eco-friendly. El objetivo es poder utilizar al deporte como disparador del comportamiento de las personas en lo que respecta al cambio climático y una vida sostenible; y la siguiente declaración desarrollada por Matt Campelli en *The Sustainability Report* de Less Mills (nueva tendencia del fitness donde se idean fórmulas para reinventar el gimnasio tradicional y revitalizar la forma de ejercitar) resume claramente este concepto: *“The battles to tackle global physical inactivity and prevent climate change are inextricably linked, with neither likely to succeed unless holistic and sustainable solutions can be sought”*.

La sustentabilidad, definida universalmente, implica un desarrollo que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. ¿Qué quiere decir esto? Que la sustentabilidad es una propuesta a futuro, en la que se deben equilibrar y entrelazar el bienestar social, el desarrollo económico y el medioambiente de calidad en pos de una mejora futura para las generaciones de hoy y las que vendrán. Anteriormente, se había hecho referencia a la problemática de la salud en la falta de actividad física como oportunidad para explotar, pero hacía falta desarrollar las tendencias detectadas como estímulo adicional, y no menos importante, a la propuesta de negocio. Sobre todo, si se

tiene en cuenta que, según un informe de Nielsen sobre la sustentabilidad corporativa global, el 66% de los consumidores están dispuestos a invertir más en una marca sostenible.

En primer lugar, notamos que, en un contexto más global que local, las tendencias eco-friendly se dejan ver por todas partes. La sustentabilidad es un tema que en los últimos años ha dominado las conversaciones de casi todas las industrias; cada vez son más las empresas que confirman y comprenden los beneficios de crear un impacto social y ambiental positivo en el mundo. Y cada vez es mayor el público atendido por estas empresas que comienza a comprender los peligros del planeta y esperar que las mismas empresas se comprometan y aborden esta cuestión. Con la cantidad de información que disponemos, la facilidad a la hora de acceder e investigar y el poder de la difusión a través de la comunicación, cada vez hay más alternativas para romper con los esquemas establecidos. Y estas nuevas formas de consumo representan un desafío para gran parte de sus consumidores, quienes tienden a animarse y probar lo nuevo ante lo tradicional. Las nuevas generaciones son quienes más lideran y apoyan esta línea de pensamiento e impulsan a las distintas empresas a replantear sus sistemas de negocios, porque sus preferencias y actitudes se inclinan hacia la responsabilidad corporativa, la conciencia social y un estilo de vida basado en hábitos y comportamientos saludables. Quizá también, porque vivan de forma más real el impacto que tienen sus acciones y, en consecuencia, asuman mayores responsabilidades a la hora de pensar en el futuro. A pesar de que en nuestro país aún hay mucho por progresar, creemos en el impacto que va a tener esta revolución a futuro. Siendo una de las pocas industrias que se conecta con una porción tan grande de la población mundial, y, en efecto, puede influir positivamente en su comportamiento, no se puede desperdiciar semejante oportunidad.

En segundo y último lugar, encontramos como estímulo adicional a la propuesta el mayor interés y concientización a la hora de modificar hábitos para acercarlos a prácticas sustentables que, en parte, se genera a raíz de la tendencia global antes mencionada. En el último tiempo se han visto miles de cambios: en la industria de la moda, en los medios de transporte, en la construcción, en el reciclaje, en el packaging de productos... Todos los sectores de la sociedad debieran contribuir para lograr objetivos a gran escala, como

puede ser el problema medio ambiental, y las empresas privadas, que tienen una gran influencia en lo que las personas consumen, no son la excepción. Así como se han mencionado cambios en distintos sectores, en el mundo del deporte también los hay. La encuesta sobre la Sustentabilidad en los Gimnasios realizada por SportsArt, empresa líder en equipos para gimnasios, en 2016 encontró que el 62,4% de los consumidores prefieren hacer ejercicio en gimnasios que utilizan equipos ecológicos (*Consumers Want Sustainable Gym Equipment, Britt, December 7, 2016*). Como verán, las personas ven afectadas sus comportamientos de consumo por distintas tendencias del entorno que apuntan a la creación de hábitos y comportamientos eco-friendly e ir con la filosofía *being different in a way that matters*. Por ello, creemos que esta propuesta va a influir positivamente en la mente de los consumidores; porque se vincula y conecta con el incremento del interés social sobre el medio ambiente y, en paralelo, con la concientización sobre llevar una vida saludable. Gracias a esto, hay una gran posibilidad de que nuestro segmento target esté dispuesto a aceptar la propuesta como una forma alternativa al modo de ejercitar convencional y dar el salto a los cambios inherentes al mundo que habitamos que proponen las nuevas tecnologías en las novedosas formas de entrenamiento.

A modo de conclusión, a partir de las estadísticas y datos presentados, podemos decir que tenemos frente a una gran oportunidad para hacer valer nuestra propuesta de valor en el mundo del fitness. Nuestro objetivo consiste en ofrecer a nuestros usuarios una experiencia deportiva distintiva y placentera en un entorno más favorecedor para el desarrollo de la actividad física, para el medio ambiente y la propia salud y, con ello, conseguiremos varias cosas: En primer lugar, aportar nuestro granito de arena para combatir la inactividad física y el sedentarismo que crece día a día en todo el mundo, combinando la problemática de la salud con la realización de ejercicio físico para otorgar a nuestros clientes la posibilidad de llevar una mejor calidad de vida. En segundo lugar, explotar el crecimiento que está teniendo la industria en Latinoamérica y sacar provecho de la baja penetración que tiene la región respecto de los países más desarrollados para poder posicionarnos en el mercado. Asimismo, tomar como otra ventaja que nuestro país es el tercer mayor mercado de la región, pero quien mayor penetración tiene, pues nos indica que los intereses de nuestros

potenciales clientes seguramente coincidan con el de nuestra propuesta. Y, por último, atender los llamados de atención de nuestro planeta y encontrar en lo que haremos una forma de concientizar y brindar alternativas de consumo que apuesten al futuro, a vivir experiencias responsables y amigables con nuestra salud y el medio ambiente.

1.2 Negocio propuesto

Train & Gain Eco-Gym es un proyecto que nace para brindar a aquellas personas interesadas en la realización de ejercicio físico y en el medio ambiente un servicio en el que ambos aspectos se integren. De esta manera, los usuarios podrán disfrutar de una experiencia completa en un entorno más favorecedor para el desarrollo de la actividad física, de la propia salud y el medio ambiente, limitando lo máximo posible cualquier impacto dañino sobre este.

Imagen N°1: Visual Eco-Gym

Fuente: Terra Hale Gym, Londres



T&G será una instalación deportiva que ofrecerá a sus clientes distintas actividades para ejercitar, realizando el mayor esfuerzo posible por adaptar las instalaciones, equipos y materiales del gimnasio al cuidado del medio ambiente. El servicio premium incluirá tanto la utilización de tecnología innovadora como la experiencia diferenciada que se vive en el gimnasio, que termina de completar la experiencia *eco-driven*.

Estructura, tamaño y ubicación del gimnasio

T&G Ecogym estará localizado en el barrio de Núñez en Capital Federal, contando con un espacio de 400 m², en donde se ofrecerá un espacio de workout con maquinarias; otro espacio libre de máquinas para hacer abdominales, estiramiento y elongación; y, por último, dos salones exclusivos para clases (para comprender más detalladamente la estructura y locación de T&G ir al capítulo 4, sección plaza).

El primer salón, Energy Spinning, estará destinado para este tipo de clase y será el “core” de nuestra propuesta. Veinte bicicletas generadoras de energía estarán disponibles durante la mañana, tarde y noche para que los usuarios puedan vivir esa motivación adicional de contribuir a su propia salud, a su propio bienestar y al medio ambiente, con un simple pedaleo. Gran parte de nuestros esfuerzos estarán concentrados aquí, pues es donde los *riders* finalmente serán testigos de esa hora de entrenamiento vívida y donde, se espera, que estas buenas experiencias se plasmen en recomendaciones a futuros aficionados. El segundo será un salón multiuso en donde ofreceremos clases de otras especialidades como zumba, yoga, localizada o HIIT.

Ambientación

Como se puede observar en la imagen N^o 1, la decoración es una parte fundamental del proceso. No basta con decir que es un gimnasio responsable con el medio ambiente; los usuarios deben vivirlo y sentirlo. Por ello, T&G tendrá un diseño interior completamente natural y verde, decorado con variedad de plantas para propiciar aire puro y grandes ventanales de vidrio para asegurar la luz natural, utilizar la menor cantidad de iluminación artificial posible y retener el aire frío o caliente para reducir la energía necesaria para enfriar o calentar el gimnasio. También se utilizarán luces fluorescentes compactas que utilizan mucha menos energía que las tradicionales. Con todo esto, se intentará generar la sensación de estar entrenando al aire libre y creando un ambiente más relajado y distendido para acercar a los usuarios con la naturaleza.

Materiales e Insumos

Para alinear los valores aún más, es indispensable que los materiales que vayan a utilizar los clientes no sean dañinos para el medio ambiente. Por eso, tanto para construir el gimnasio como para diseñarlo internamente, se utilizarán materiales de tipo sustentables. Los suelos del gimnasio serán fabricados con materiales reciclados, como puede ser el caucho o la goma, para el área de entrenamiento; para la infraestructura interior se recubrirá todo el espacio con madera, y para el resto de los pisos podrá utilizarse el bambú. De esta manera, se evita que los desechos del caucho o la goma se asienten en la tierra y, a cambio, se utilizarán como pisos duraderos y ecológicos.

Para lo que es el entrenamiento, habrá alfombras, yoga mats, pesas, mancuernas, steps y muchos otros accesorios que se utilizarán tanto en el gimnasio como en las distintas clases. Para estos elementos, sabemos que será un desafío que estén fabricados con materiales no dañinos, dado que suelen ser de goma, plástico, metal o acero; pero haremos lo posible por reemplazarlos o utilizarlos reciclados. El objetivo que se pretende alcanzar a futuro es que T&G sea un gimnasio 100% eco-friendly, pero inicialmente podemos decir que la clasificación eco-driven es más precisa y acorde a lo que se va a ofrecer.

Con respecto a la higiene, también se buscarán productos de limpieza naturales y los baños conservarán la mayor cantidad de agua posible, con inodoros y duchas de bajo flujo. El papel, por otro lado, se limitará lo máximo posible (y para la parte administrativa del gimnasio también se aplicará este principio, dado que todo será electrónico).

Recycling

Se buscará reducir el consumo de plásticos fomentando el reciclaje y la utilización de botellas propias. Las botellas de plástico estarán prohibidas; los usuarios tendrán como alternativa comprar botellas reutilizables en el mismo gimnasio, utilizar los bidones de agua que también se ofrecerán o traer sus propios termos o botellas de uso prolongado desde sus casas. Con respecto al reciclaje, en la entrada del gimnasio habrá contenedores de basura para dejar aluminio, vidrio, papel y plásticos que luego serán enviados a una planta de reciclaje.

Maquinaria

Por una cuestión de costos, que se comprenderá en la sección correspondiente a la parte financiera del proyecto, T&G contará con ciertos equipos tradicionales para realizar ejercicio. De todas maneras, para poder invertir activamente en la filosofía *eco-driven*, también habrá máquinas generadoras de energía que, se espera, sean el 100% de los equipos disponibles en el gimnasio de acá a unos años.

Entre las principales maquinarias tradicionales, conseguidas localmente, que habrá a disposición se encuentran: cuatro cintas o caminadoras, cuatro elípticas, dos máquinas de pectorales, dos máquinas de remo o dorsaleras, tres sillas romanas, dos máquinas de aductores y un equipo de cross-over. Sumando a esto, habrá un sector bien equipado de accesorios, entre los cuales estarán los yoga matts, pelotas, colchonetas, mancuernas, discos, pesas rusas, bandas elásticas y de suspensión, cajones de salto y bolsones de arena.

Por otro lado, T&G importará veintiséis bicicletas generadoras de energía modelo G510 Indoor Cycle de Sportsart. Veinte unidades estarán destinadas al salón E-Spinning y las seis restantes estarán disponibles en el salón de maquinarias junto con los demás equipos tradicionales para poder completar la propuesta *eco-driven*. El propósito de esta división es que quienes quieran vivir la experiencia completa en sus rutinas utilizando las bicicletas generadoras de energía, pero no sean aficionados del spinning, no queden excluidos. Queremos darles la oportunidad a todos de probar este servicio en sus rutinas de entrenamiento.

Imagen N°2: Bicicleta generadora de energía SportsArt Modelo G510 Indoor
Cycle

Fuente: Sports Art



Eco-Power Technology

El proveedor de los equipos ecológicos será SportsArt, socio líder en fitness ecológico, que con su sistema Eco Powr reutiliza la energía creada por el usuario durante sus entrenamientos y la devuelve a la red eléctrica como electricidad. La única condición imprescindible es que los equipos estén conectados a una red de 200V-240V. Una vez enchufados a esta toma de corriente, comienza el ejercicio, mientras se aprovecha la energía humana producida a lo largo del entrenamiento, y unos micro transformadores (como los que se utilizan para los molinos o paneles solares o fotovoltaicos) la convierten en electricidad reutilizable.

Al encenderse, las bicicletas consumen una pequeña cantidad de electricidad, como suele pasar con los electrodomésticos tradicionales; sin embargo, una vez que comienzan a funcionar, el flujo de electricidad cambia, ya que se empieza a generar la energía y vuelve a la red. La electricidad neta que resulta de los human watts (energía generada por el uso del equipo) y los grid

watts (energía que el equipo devuelve a la red, y que es menor a los human watts producto de la electricidad que usa el equipo al inicio) puede representar hasta un 74% de la energía generada durante un entrenamiento. Lo mejor de estos resultados es que, además de motivar a los usuarios al dejar beneficios significativos, se logran sin modificar en absoluto la forma de ejercitar.

Teniendo en cuenta que T&G contará, entonces, con veinte máquinas para el salón E-Spinning y seis para el salón general calculamos el impacto potencial de ahorro de energía del gimnasio que se podrá generar con el esfuerzo colectivo de nuestros usuarios. Sumando las veintiséis bicicletas generadoras de energía, estaremos generando por mes un aproximado de 748,80 kilovatios por mes a través de la energía del pedaleo. Calculando el consumo de electricidad total de nuestro gimnasio, incluyendo tanto el consumo de las máquinas regulares como las caminadoras y otros electrodomésticos como un aire acondicionado, bombitas de luz y secadores de pelo, entre otros, podemos inferir, en el escenario con el 100% de inscriptos, que estaremos consumiendo alrededor de 4.466,21 kilovatios por mes. Según un artículo de la nación que analiza las tarifas de los servicios en nuestro país y en otros países de América (Diamante, 2019), entendemos que en la Argentina se cobran USD 0,11 por kilovatio hora (\$7,7 según el tipo de cambio utilizado). De esta manera concluimos que estaríamos ahorrando \$5786,35 de una cuota total de luz de \$28.726,29, representando un ahorro de un 17% mensual. Para los primeros años, hasta llegar al 100% de nuestra ocupación, el ahorro será mayor dado que habrá menos gente consumiendo energía de las maquinas tradicionales. Para ver más en detalle este impacto consultar el Anexo N°1.

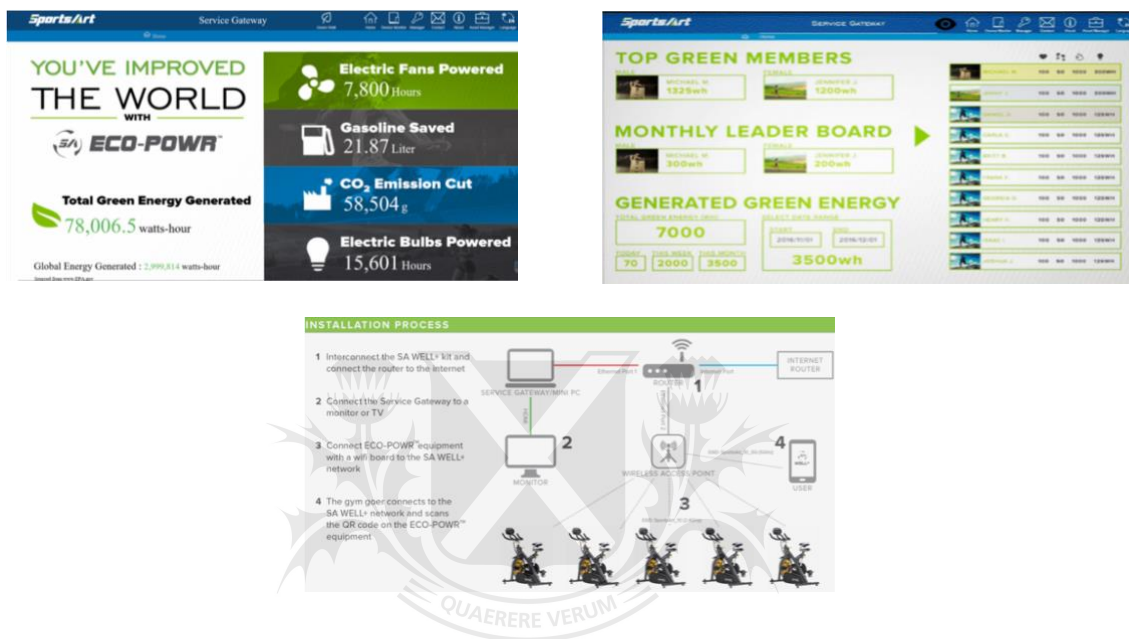
Premios y Reconocimientos

Se ofrecerán programas de premios y reconocimientos para los clientes que más energía produzcan en sus entrenamientos para mantener a nuestros usuarios motivados y para otorgarles la posibilidad de recibir descuentos u otras recompensas por su esfuerzo. Según la encuesta realizada por SportsArt acerca de *Gym Sustainability*, el 70% de los usuarios preferiría ser miembro de un gimnasio si este implementara programas de incentivos y descuentos para

quienes generan cierta cantidad de energía/electricidad en el gimnasio, e incluso estarían motivados a esforzarse más a la hora de ejercitar.

Imagen N°3: Tracking Chart & Installation Process

Fuente: Sports Art



Además de los premios, como se puede apreciar en las figuras, se pondrá a disposición una tabla en la que cada uno pueda seguir su rutina diaria de entrenamiento y trackear sus resultados e impacto. Se adquirirá también a través de SportsArt, quienes ya poseen un ecosistema de software que incluye este seguimiento de producción de energía y rastrea entrenamientos individuales y vatios producidos en tiempo real.

Clases y Suscripciones

Además de tener el salón de maquinarias que tiene cualquier gimnasio para ejercitar, con distintos equipos y accesorios de peso, como pueden ser las distintas barras de musculación, máquinas de dorsales, remo, femorales, piernas, etc. y las máquinas como bicicletas, elípticas, cintas de correr, stepper, etc., T&G tendrá el salón E-Spinning (Energy Spinning) y un salón multiuso en el que se ofrecerán varias actividades, repartidas entre los distintos horarios y días de la semana. Entre ellas se encuentran: entrenamiento funcional; body combat; zumba; localizada; GAP; HIIT; clases especializadas en un sector del cuerpo

como pueden ser las piernas, los abdominales o brazos; flex y yoga.

Con respecto al abono de las distintas clases, los clientes deberán abonar una prima por suscripción en la que se ofrecerá un paquete con suscripción mensual. Si bien los consumidores hoy priorizan poder elegir qué es lo que les gusta y probar antes de invertir en algo fijo que quizá después no los satisfaga, y por eso muchas tendencias en esta industria apuntan al abono por pack de clases “sueltas”, la realidad es que estas personas también buscan una rutina estable en sus vidas que los permita llevar un estilo constante. Por ello, creemos que este tipo de paquete los incentivará más; y, en términos de costos e ingresos, en T&G también debemos asegurarnos tener un flujo lo más estable posible. Habrá dos alternativas de suscripción:

T&G Standard: Acceso al gimnasio (máquinas) y al salón E-Spinning.

T&G Plus: Acceso a todos los sectores del gimnasio: máquinas, salón de spinning y salón multiuso (funcional, body combat, zumba, localizada, etc.).

La idea de esta distribución es incluir en el pack más económico al salón de spinning para incentivar a los usuarios a que lo utilicen y así generar la mayor cantidad de energía posible; energía que a futuro resultará en una reducción mayor de nuestros costos.

Propuesta Integral

En definitiva, se plantea una alternativa atractiva a los modos de ejercitar convencionales a través de una propuesta diferencial e integral que agrega valor a sus usuarios a través de las distintas actividades a ofrecer y las amenities que conforman al gimnasio, y los dota de una motivación extra, puesto que van a generar energía, obtener nuevas métricas para trackear sus entrenamientos, recibir premios por ello y retribuir al medio ambiente en un espacio ameno y natural.

Será de suma importancia desarrollar una estrategia que nos permita conocer nuestro propio impacto para luego poder reducirlo y asegurarnos que en todos los rincones del gimnasio estemos alineados con la propuesta de valor que le entregamos a nuestros usuarios.

1.3 Herramientas para el análisis

Se utilizarán una serie de herramientas para llevar a cabo el análisis y posterior desarrollo del Plan de Negocio.

En primer lugar, se utilizará el ejemplar de Bygrave W. y Zacharakis A. (2008), *Opportunity Recognition, Shaping and Reshaping*, para validar la oportunidad de negocio y, posteriormente, poder analizar el mercado en el que se encuentra.

Posteriormente, se utilizará un análisis FODA para conocer las capacidades internas y externas del negocio y los conceptos descritos por Porter M. (1991) en *The five competitive forces that shape strategy* para desarrollar una estrategia de negocios que considere el nivel de competencia y rivalidad existente en la industria.

También se estudiará el caso de Terra Hale, primer gimnasio ecológico de Londres, UK, como benchmarking para analizar sus prácticas en relación a los objetivos de T&G.

Asimismo, se utilizará el Canvas Business Model de Osterwalder A. y Pigneur Y. (2011) para una correcta generación del modelo de negocio.

Para analizar el marketing, se tomarán los conceptos descritos por Kotler P. y Keller P. en *Dirección de Marketing* (2006) y se llevará a cabo la ejecución de la estrategia de marketing a través de las 4P: producto, precio, promoción y plaza.

En cuanto a la gestión de las operaciones se utilizará el texto de Krajewski L.J, Ritzman L. y Malhorta M. (2008): *Administración de operaciones; procesos y cadenas de valor* para indagar acerca de los mejores procesos que garantizarán una ventaja sostenible en las operaciones del negocio.

Por último, se tomarán las fuentes bibliográficas de Lavolpe A., *Presupuestos y Gestión*; y Brealey R.A, Myers S.C y Allen F., *Principles of Corporate Finance, para la correcta presupuestación de costos e inversión y posterior análisis de flujos de fondos y rentabilidad*.

1.4 Metodología de investigación

Para la realización del trabajo se utilizarán distintas metodologías de investigación y recolección de datos para responder inquietudes sobre la industria de nuestro negocio.

Primeramente, se llevará a cabo una investigación de tipo exploratoria para obtener un primer acercamiento a este nicho de mercado en la Argentina de gimnasios “eco-friendly” y así obtener información cualitativa útil para el desarrollo de la propuesta. Se desarrollará un cuestionario/encuesta para analizar las opiniones, el interés y la predisposición del segmento target acerca de la idea de ser miembros de un eco-friendly gym. Aquí se incluirán preguntas que indagarán en temas como su concientización respecto de la sustentabilidad, sus hábitos de cuidado al medio ambiente, sus rutinas y preferencias a la hora de realizar actividad física y cuánto estarían dispuestos a pagar por un servicio diferenciado como este, entre otras.

Para acompañar dichos estudios exploratorios, también realizaremos una investigación descriptiva para analizar el mercado de los gimnasios y el deporte ya existente en nuestra actualidad y obtener datos que sustenten el desarrollo de nuestra propuesta de negocios. Principalmente, llevaremos a cabo un *benchmarking* tomando información relevante del funcionamiento de “eco-friendly” gyms ya establecidos en otros países del mundo como el gimnasio *Terra Hale* en Londres, Reino Unido. Esta práctica nos ayudará a comparar nuestra propuesta con la de un gimnasio “best in class” ya establecido en el extranjero ya que, actualmente, no existe una propuesta similar en el país.

2. Análisis del sector e investigación de mercado

Como bien expresan Bygrave W. y Zacharakis A. en *The Entrepreneurial Process*, para que un proyecto no se trate simplemente de una idea sino de una buena oportunidad de negocio, hay que ir más allá de la necesidad identificada y llevar a cabo un análisis del sector para analizar la adaptabilidad a lo que ocurre en el entorno, sobretodo tratándose de un servicio que hoy no existe en el mercado.

2.1 Mercado

Mordor Intelligence es una empresa de inteligencia de mercado y asesoría que mapea ecosistemas empresariales para hacer seguimientos de mercado y otorgar a sus clientes ventajas competitivas a través de inteligencia de mercado de alta calidad. En el reporte *Health and Fitness Club Market Size – Growth, trends and forecasts* de proyecciones de la industria del fitness del 2020 al 2025, establecen que el mercado global de clubes de salud y fitness crecerá a una tasa compuesta anual del 7.8% y son varios los aspectos que influyen e influirán en este crecimiento los próximos años. A la hora de equipar nuestro establecimiento y garantizar a nuestros usuarios lo que demandan, va a ser de suma importancia tener en cuenta los siguientes *insights* del crecimiento del mercado de acá en adelante.

En primer lugar, los consumidores. Como se ha dicho previamente, los malos hábitos, el sedentarismo, el aumento del consumo de alimentos poco saludables y las enfermedades generadas por un estilo de vida insano son un factor que preocupa a las personas cada vez más, siendo los millennials el segmento que más conciencia tiene respecto de esto. Es una generación comprometida y dispuesta invertir en un estilo de vida saludable que los alienta a unirse a gimnasios con gran frecuencia y, en consecuencia, a gastar más por ello. También debemos tener en cuenta aquí a aquellos consumidores que siempre ejercitaron y para mantenerse en forma eligen estos espacios. Y, por último, no debemos ignorar a los baby boomers, generación de personas que hoy tienen entre 56 y 74 años de edad y también son parte de nuestro segmento. Con la edad, se vuelven más conscientes de su salud y, por consiguiente, demandan crecientemente entrenadores con conocimiento especializado en

ejercicios seguros y efectivos para su edad. En pocas palabras, todos estos aspectos juegan un papel muy importante a la hora de impulsar el crecimiento del mercado a nivel global, puesto que, por distintas razones, todos están dispuestos a invertir más en su salud y estado físico.

Por otra parte, se encuentra la popularidad de los clubes deportivos en sí, generada tanto por el establecimiento físico como por las inversiones en marketing y publicidad a la hora de atraer clientes y generar mayores ingresos. El creciente número de establecimientos con variados métodos de entrenamiento y equipamiento de última tecnología está atrayendo a los usuarios a unirse, dado que ya no hay una única forma de entrenar, sino que, por el contrario, hay un abanico de opciones para conseguir sus metas en lugares más espaciados con una amplia oferta de productos y servicios. Los centros deportivos toman las tendencias del mercado y los comportamientos de potenciales usuarios para luego poder invertir en su fidelidad a través de servicios personalizados. Y, por supuesto, a la hora de ofrecer esta variedad están teniendo en cuenta los distintos rangos etarios de los usuarios para alentar a cada segmento a participar según su condición y necesidad.

En tercer y último lugar, se debe prestar especial atención a los jugadores que se pelean por obtener la mayor parte del mercado en la industria. Al haber tanta competencia, para sobrevivir en un entorno tan competitivo, estos jugadores pelean por distinguirse frente al resto al ofrecer una propuesta de valor única. Y esto lleva, como se mencionó anteriormente, a que las personas deseen incorporarse cada vez con mayor frecuencia. De acuerdo con los datos presentados en el reporte antes mencionado, estos se están concentrando en la región asiática y latinoamericana, para poder incrementar la base de consumidores. Si nos enfocamos en Latinoamérica, región a la que pertenece el país en el que vamos a instalar nuestros gimnasios, sabemos que la tasa de penetración es muy baja y, consecuentemente, hay mucho por explorar.

Al analizar la estructura del mercado, se puede observar que el mercado global del fitness es altamente fragmentado, muy competitivo, pero sin jugadores dominantes. Y es debido a esta intensa competencia que los jugadores clave están tratando de distinguir sus ofertas de servicios al proporcionar una propuesta de valor única para sobrevivir en este entorno, alentando a más personas a unirse a los centros. Para poder retener a sus usuarios actuales y, a

la vez, incrementar la base de consumidores alentando a nuevas personas a ser parte de un ejercicio regular, se están ofreciendo una amplia variedad de servicios, equipos y programas especializados y las tendencias indican que los gimnasios deberán concentrar grandes esfuerzos en distintos aspectos. Estas tendencias, junto con la disposición de las personas a invertir más en su salud, juegan un papel clave para impulsar el crecimiento del mercado a nivel global.

Tendencias del Mercado

Las industrias están formadas por un conjunto de empresas que producen y venden productos y servicios, de un mismo tipo de actividad, a un cliente objetivo. Pero para satisfacer la necesidad de este consumidor deben interpretar las tendencias del mercado y orientar su producción a ello. Esta es la razón por la cual en el presente apartado se describirán algunas de las tendencias más relevantes del fitness: para obtener una mirada más global del entorno y las necesidades de nuestros clientes objetivo, guiadas por lo descrito en el apartado anterior. Según el diccionario de Cambridge, a diferencia de las modas que se toman con gran entusiasmo, pero durante un breve periodo de tiempo, las tendencias implican un desarrollo o cambio general en una situación o en la forma en que las personas se comportan. Por eso aquí nos enfocaremos en esta segunda.

A pesar de que muchas tendencias del fitness siguen siendo consistentes a lo largo de los años, se están creando, cada vez más, nuevas y distintas formas de brindar este servicio para los usuarios. Y parte de esta elección por innovar con la utilización de la tecnología se debe a la atención del segmento millennial, quien se encuentra en una búsqueda por la personalización y las experiencias sobre cosas materiales.

En la *Worldwide Survey Of Fitness Trends for 2020* publicada en ACSM (American College of Sports Medicine) por Walter Thompson a fines del 2019, se presentaron 38 posibles tendencias junto con las principales 25 de años anteriores representando a todos los sectores de la industria del fitness y salud. A continuación, dejaremos un gráfico aportado por este estudio para mostrar las principales 20, pero analizaremos las más relevantes para nuestra propuesta de negocio. También se tomarán datos aportados por la encuesta global de fitness,

Where the fitness industry is headed, realizada por ASCM para 2020, en la que destacan algunas de estas 20 tendencias más relevantes en los sectores del fitness.

Figura N°1: Top 20 Worldwide Fitness Trends for 2020

Fuente: American College of Sports Medicine (ACSM)

TABLE 2: Top 20 Worldwide Fitness Trends for 2020

Rank	Trend
1	Wearable technology
2	High intensity interval training (HIIT)
3	Group training
4	Training with free weights
5	Personal training
6	Exercise is Medicine (EIM)
7	Body weight training
8	Fitness programs for older adults
9	Health/wellness coaching
10	Employing certified fitness professionals
11	Exercise for weight loss
12	Functional fitness training
13	Outdoor activities
14	Yoga
15	Licensure for fitness professionals
16	Lifestyle medicine
17	Circuit training
18	Worksite health promotion and workplace well-being programs
19	Outcome measurements
20	Children and exercise

En primer lugar, mencionaremos los entrenamientos por intervalos de alta intensidad o HIIT por sus siglas en inglés. Este tipo de ejercicio se basa en realizar sesiones breves de ejercicios de alta intensidad y, a continuación, breves periodos de descanso y recuperación. La clave está en la eficiencia del tiempo de entrenamiento realizado en estas cortas sesiones, más exigentes y con resultados más visibles. Otra propuesta similar a esta, pero que se realiza con menor intensidad, son los entrenamientos de circuito. Para hacerlos, el entrenador arma entre 8 a 10 ejercicios aproximadamente que se completan sucesivamente y a través de una secuencia predeterminada. Como en HIIT, después de realizar las repeticiones requeridas en un cierto periodo de tiempo, vienen breves periodos de descanso para pasar al siguiente ejercicio.

Seguidamente, los entrenamientos grupales. Para este tipo de ejercicio hay instructores que dirigen y motivan a más de cinco participantes que componen este grupo a realizar actividades pensadas para muchos participantes. Su principal objetivo es atender a distintos grupos de usuarios con distintos niveles de condición física utilizando variadas formas para ejercitar, desde máquinas hasta clases especializadas: funcionales, cardio o incluso la danza. Las personas que eligen este tipo de entrenamiento saben que estarán continuamente motivadas para actuar en un entorno atractivo que impulsa la competencia como beneficio positivo para estimular a los ejercitantes a cumplir sus objetivos, desafiándose mutuamente. Y, de esta manera, los alienta a frecuentar el entrenamiento y la asistencia a clase.

Como contracara a los entrenamientos grupales están los personales o *personal trainers*. Lo primero que se nos viene a la mente cuando escuchamos esto es para aquellos consumidores que tienen su propio entrenador físico para hacer desde sus casas o en algún espacio al aire libre. Sin embargo, desde hace unos años que este servicio se vuelve cada vez más accesible, desde plataformas online hasta lugares de trabajo y, por supuesto, también brindado por los propios gimnasios. Los instructores arman rutinas personalizadas para cada usuario, probando la condición física de cada uno y estableciendo objetivos individuales para trabajar uno a uno con cada cliente, según las necesidades y ayuda que requieran.

Para el segmento de clientes al que apuntamos que pertenece a la generación de los baby boomers (aquellos que hoy tienen entre 56 y 74 años de edad) los programas de entrenamiento pensados para adultos mayores son muy convenientes. Este tipo de ejercicio está orientado a satisfacer las necesidades que tienen personas de mayor edad, que, por esta variable, han descubierto el importante papel del ejercicio físico en una vida equilibrada. Estudios han demostrado que la prescripción de ejercicios de acondicionamiento físico mejora la esperanza de vida general y la calidad de vida de los usuarios.

Por último, con la proliferación de la tecnología, se está hablando mucho acerca de la medición de resultados para recopilar información que permite rastrear y medir la condición física de cada usuario para controlar su salud, por un lado, y para registrar los rendimientos o logros que pueda obtener cada uno como métrica de resultado del ejercicio realizado, por el otro.

Más allá de las tendencias relacionadas a las actividades que moldearán a los gimnasios para este año, los espacios o establecimientos en los que se puede realizar ejercicio físico también son variados y dejan mucho que hablar. Sobre todo porque el crecimiento que están experimentando algunos espacios, como son las boutiques que se explicaran a continuación, plantean un interrogante respecto del futuro de lo que se venía ofreciendo hasta hoy. Y debemos plantear si es posible que ambos modelos coexistan para abastecer a los usuarios del mercado del fitness, o si uno terminará por absorber al otro.

Los gimnasios tradicionales o típicos son ideales para aquellas personas que manejan horarios complejos o dispares, ya que se encuentran abiertos casi todo el día y con tener la cuota paga uno puede asistir cuando quiera, siempre en función del tipo de actividad que esté buscando realizar. Este último concepto nos lleva a hablar de otra cualidad típica de los gimnasios, que es su variedad. Según la propuesta de valor de cada uno, estos establecimientos pueden ofrecer un servicio más bien básico, con algunas pocas máquinas y materiales para ejercitar hasta un abanico de opciones para elegir. Y no hablamos únicamente de la variedad en los equipos y accesorios, sino también de las distintas clases que pueden ofrecerse y la posibilidad de probar clases nuevas que, de no ser una opción en el gimnasio, quizá jamás las probaríamos: clases de danza, clases localizadas, clases de alta intensidad, clases de estiramiento y tantas más. Y hay variedad también en función de la membresía que elija cada cliente. Los gimnasios pueden abonarse mes a mes, abonando por adelantado una cierta cantidad de meses o incluso anualmente. Una vez que la cuota está abonada, el cliente puede asistir cuando quiera, las veces que quiera dentro de los límites de su membresía y realizar el tipo de ejercicio y clase que más se amolde a sus necesidades. Pero, como todo negocio, tiene también sus contracasas. Una de ellas es el sentimiento de comprometerse a inscribirse y abonar por un servicio pero que, a la vez, te retiene si no quedaste conforme con la propuesta y funcionamiento. Si un cliente abona por el servicio para todo el año, pero luego de cuatro meses, por cualquier razón, desea irse no puede des-inscribirse; por el contrario, perderá el dinero abonado o seguirá yendo bajo presión y culpa con tal de justificar la inscripción realizada. También sucede que en los momentos picos del día el cliente puede encontrarse con sobrepoblación en el gimnasio y que eso no le permita realizar ejercicio o tenga que esperar tiempo extra para

cumplir aquello que fue a hacer.

Como sustituto están los gimnasios boutiques, concepto que se volvió muy popular en el último tiempo y que, en la industria del fitness, se está volviendo tendencia y creciendo cada vez más. Según IHRSA, la aptitud física de las boutiques es la categoría que más rápido crecimiento mostró, en cuanto a sus membresías, entre 2013 y 2017 (121%). A diferencia de los gimnasios típicos, las boutiques son espacios mucho más pequeños y especializados en un cierto tipo de actividad. La variedad que ofrece un gimnasio aquí no se busca, ya que cada estudio ofrece un puñado de clases únicas y exclusivas para grupos más reducidos de personas. En Argentina, por ejemplo, podemos utilizar el caso de Rockcycle, un estudio boutique que es furor en Estados Unidos y Europa, pero llegó acá para revolucionar el *indoor cycle* y que los usuarios terminen la clase sintiéndose más fuertes respecto de los resultados corporales, pero también mentalmente, al salir revitalizados y con muchas energías. En Rockcycle se combinan ejercicios de alta intensidad, música energizante y coaching inspiracional. En una sala está la clase preparada para los riders, y en la segunda y última sala del estudio se practican clases funcionales y de circuitos para quince personas como máximo. El tamaño de las clases de las boutiques permite que los entrenadores conozcan con mayor profundidad a los usuarios, haciendo de la experiencia algo mucho más personalizado. Este fenómeno viene impulsado por la generación de los millennials, quienes, como ya sabemos, buscan experiencias que los inspiren y permitan expresarse libremente. En cuanto a la inscripción y abono de estos estudios, el registro a cada clase corre por cuenta y responsabilidad del cliente. A través de la web o asistiendo al estudio, uno puede abonar por clases individuales o sacar packs pero que, a diferencia de los gimnasios, no están medidos por el tiempo de la cuota (mensual, semestral, anual, etc.) sino por la cantidad de clases. Uno abona una clase puntual o, en su defecto, saca un combo válido por cinco clases, pero para asistir a la clase es necesario inscribirse por adelantado y reservar la bicicleta o espacio si son las clases funcionales. A pesar de que la cuota que se les cobra a los clientes puede ser hasta cuatro veces mayor que los gimnasios tradicionales, las tasas de deserción de sus miembros, producto de este sistema de *signature workout*, son menores. Esa sería la desventaja principal de este modelo, junto con la falta de flexibilidad para aquellos usuarios con horarios

cambiantes o dispares, puesto que no se permiten cancelaciones tardías sin penalización.

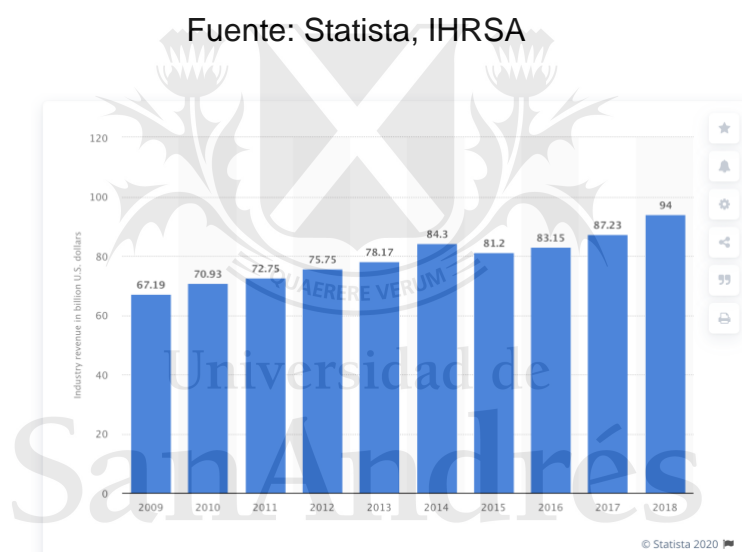
El panorama del fitness está cambiando radicalmente ante nuestros ojos. El objetivo mismo de realizar ejercicio está tomando nuevas concepciones, ya que tradicionalmente era considerado un medio para perder peso y estar en forma y hoy esa definición quedó en el tiempo. La información presentada hasta ahora es suficiente para demostrar que la población ve en la realización de ejercicio un estilo de vida, mucho más allá de estar simplemente en forma. Los espacios para poder ejercitar tampoco son los mismos. Hemos visto que el gimnasio tradicional sigue firme en la industria, pero también surgen boutiques y otras alternativas para sustituirlos. El consumo libre y por uso aumenta de manera significativa. Esta práctica de consumo, que se contrapone al modelo de ser socio único de un único lugar, permite al cliente elegir entre una variedad de espacios según los intereses que tenga. Y en una época en la que el consumidor es exigente, dinámico y explorador de nuevos conceptos, es una atractiva alternativa. Incluso las técnicas de entrenamiento varían: se le está dando un giro completamente diferente a los métodos para ejercitar según la condición física que tenga cada uno, los objetivos que persiga, los gustos e intereses que estén de por medio. Con tal revolución, es lógico interesarnos por las tendencias, ya que éstas aclaran el panorama con respecto a lo que se viene y nos permitirán encontrar la propuesta que más valor genere, que más ingresos traiga y que más impacte en los consumidores.

2.2 Industria

Como se ha descrito en el apartado de las tendencias de mercado, las industrias están formadas por un conjunto de empresas que participan en un mismo tipo de actividad comercial para producir y vender productos y servicios a un cliente objetivo. Pero su existencia depende de las demandas del mercado, que harán que esta crezca o decaiga, ya que en los hábitos de compra y consumo de los consumidores que componen este mercado se encuentran las mejores oportunidades de éxito para las empresas. Por esta razón, en esta sección se interpretará la importancia global que tiene la industria del fitness para las necesidades de mercado que hay en día.

IHRSA (International Health, Racquet & Sportsclub Association) es una asociación sin fines de lucro, líder en la industria de clubes de salud que representa todo tipo de clubes deportivos a nivel global y realiza investigaciones de la industria y sus consumidores. De acuerdo con el reporte global de 2019, publicado en mayo de ese mismo año, después de analizar indicadores de desempeño de más de 60 mercados, concluyeron que los ingresos de la industria del fitness alcanzaron los 94 mil millones de dólares en 2018 asistiendo a 183 millones de usuarios en más de 210.000 clubes. Si comparamos esta cifra con los 87.2 mil millones de dólares que se facturó en 2017, notaremos el crecimiento que está experimentando la industria y se espera continuará.

Gráfico N°3: Market size of the global health club industry (in billion USD)



Los mercados claves registraron un crecimiento constante en todo el mundo y, de continuar así, estiman que la industria podrá alcanzar el objetivo de 230 millones de usuarios para 2030. Entre los mercados más importantes se encuentran Estados Unidos, con membresías de 62.5 millones e ingresos de 32.3 mil millones de dólares; Alemania, con 11.1 millones de usuarios y 6.3 mil millones de dólares y el Reino Unido con 9.9 millones de usuarios y 6.2 mil millones de dólares. Asimismo, el desempeño en algunas ciudades de India y China son muy optimistas también, pero, al igual que en Latinoamérica, las oportunidades de crecimiento en la región completa siguen estando muy latentes, porque sus tasas de penetración son muy bajas

Figura N°2: Top 10 Global Markets (revenue in USD)

Fuente: What's New in Fitness - IHRSA



La competencia

Como ya hemos dicho, las costumbres han cambiado y el concepto de los gimnasios se ha convertido en una tendencia favorable a nivel global que representa para los consumidores una actividad indispensable en su vida diaria. Actualmente en Argentina hay muchos gimnasios que ofrecen un servicio completo (una buena instalación, paquetes de clases, gimnasio espacioso, etc.) pero aun no se brinda el servicio que T&G propone, al combinar ese servicio Premium con una tecnología innovadora, una ambientación con diseño y una experiencia superior que atienda las necesidades de nuestros segmentos. Sin embargo, sí pueden encontrarse distintas empresas en Estados Unidos y Europa que desarrollaron proyectos similares al nuestro, como pueden ser Terra Hale en Londres, UK; The Green MicroGym en Oregon, Estados Unidos; The Green Curve en Singapur; Green Gym en Berlín, Alemania y Green Fitness Studio en New York, Estados Unidos.

Teniendo en cuenta el crecimiento que está experimentando esta industria poco desarrollada y cómo las distintas marcas están buscando la forma de posicionarse a través de distintas estrategias para sobrevivir a la intensa competencia y fragmentación que hay, es importante entender brevemente contra quienes se está compitiendo.

Los competidores directos representan a aquellos establecimientos que ofrecen el mismo servicio que T&G; y, en este caso serían los gimnasios que hoy están representados según distintas características: gimnasios-cadena, como pueden ser Megatlon, Sport Club y BIGG; gimnasios de barrio tradicionales; centros low costs como Onfit y Smart Fit y boutiques, como Corpo Gym, Funcional Gym y Rockcycle.

Los primeros se distinguen por el servicio premium que ofrecen; la calidad en la atención; la cantidad y calidad de máquinas y materiales que disponen para que los usuarios ejerciten; la variedad de clases para hacer y sucursales para asistir, entre otras. Básicamente, las cadenas y franquicias de este estilo suelen contar con mayores recursos económicos para exponer un espacio atractivo y con múltiples opciones para elegir.

Los gimnasios tradicionales, muchos de ellos al menos, se han adaptado a las circunstancias del entorno, al pasar de ofrecer un precio único y tarifa lineal a fidelizar al usuario brindándoles algunas opciones adicionales. Sin embargo, no dejan de ser un espacio de familia, rústico, en donde todos se conocen y se ofrece un servicio más bien básico. Suelen tener un horario limitado de apertura y cierre y las actividades a realizar no son tantas como pueden ser las franquicias. Hay un menú para elegir, pero este no es ilimitado.

La propuesta low cost, por su parte, llega a la Argentina optimizando procesos y realizando ajustes para ser competitivos en sus precios. Son gimnasios amplios que duplican la ocupación según su espacio, ya que siempre hay muchos clientes ejercitando conjuntamente, quienes aprovechan el pase libre de acceso a todas las máquinas y la amplitud horaria. Como explica Guido Míguez, uno de los dueños de Onfit, “[...] En este gimnasio no existen miradas que desaprueben. No juzgamos. Y hay lugar para todos. Vienen a entrenarse juntos el gerente y el empleado de menor rango”.

Los gimnasios boutique se destacan por el entrenamiento diferenciado y una alta personalización para con el cliente; el gimnasio en sí ya es pequeño, pero además las clases son reducidas y son pocas alternativas para elegir a la hora de ejercitar. Es un concepto que está prosperando en Latinoamérica y a nivel mundial ya que, entre otras cosas, se posicionan en buenas ubicaciones, requieren menos inversión para iniciarse y, por ende, menor flujo de clientes a los que, como ya se dijo, atienden de forma especializada.

Como las boutiques, hay otros centros especializados en nichos que también representan parte de la competencia directa de T&G. El Crossfit, gimnasios de boxeo, indoor cycle o entrenamientos fitness grupales son tan solo algunos de los lugares que se enfocan en una actividad para construir una conexión más profunda con el cliente a través de nichos y también representan una amenaza latente.

Pero la competencia no se limita a quienes entreguen el mismo servicio, sino también a quienes ofrecen un servicio o producto que pueda sustituir al nuestro. Por eso, también debemos considerar como competencia indirecta a las miles de actividades que pueden realizarse en nuestra búsqueda por ejercitar: el baile; el ejercicio al aire (en instalaciones públicas, correr, caminar, hacer ciclismo, senderismo); ejercicios de auto carga o con el propio peso del cuerpo; aplicaciones móviles o tutoriales por internet; andar en rollers; saltar la soga y realizar deportes independientes como el futbol, hockey, rugby, tenis, paddle, natación, etc.

2.3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Analizar el marco de competencia en la industria en donde T&G se desenvolverá es clave para poder establecer una estrategia viable y tener buenos resultados económico-financieros. Por esta razón, se utilizarán las cinco fuerzas de Porter para determinar cuán atractiva y rentable resulta la industria según el grado de rivalidad que haya.

Cuadro N°1: 5 Fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración propia



Poder de negociación de los clientes: **MODERADO**

Es cierto que los clientes tienen alternativas a la hora de optar entre distintos proveedores para satisfacer su necesidad, pero también es cierto que en el mercado argentino no existe otra propuesta similar que ofrece T&G Eco Gym; por ende, el poder de negociación que tienen disminuye. Además, a pesar de apuntar a un segmento de clientes ABC1 y C2, sigue siendo una inversión considerable que los hace sensibles al precio, por lo que los costos de cambio no son tan bajos como parece. Por último, hay que considerar el interés y concientización creciente por las prácticas sustentables que traerían a T&G un flujo creciente de clientes.

Poder de negociación de los proveedores: **ALTO**

Existen diferentes elementos que pueden consolidar el poder de quienes nos proveen los insumos básicos y que, en última instancia, pueden afectar nuestra estructura de costos. Para desarrollar T&G, dependemos de varios insumos, pero la maquinaria de calidad es uno de los más dificultosos, dado que dependemos de un único proveedor exterior (Sports Art) para poder importarla. En este sentido, su poder es alto. Asimismo, si miramos otros elementos que se necesitarán para mantener al gimnasio, cómo pueden los productos de limpieza, otros accesorios para ejercitar o incluso máquinas compradas localmente, el poder de los proveedores también es considerable. Si bien su oferta no es monopólica (como las máquinas de Sports Art) y la competencia en precios es moderada, nuestra propuesta se centra en utilizar productos sustentables que en nuestro país no son fáciles de hallar.

Amenaza de nuevos competidores: **MODERADA**

El ingreso de nuevos participantes depende de una considerable inversión en terrenos, infraestructura, equipos e instalaciones básicas para crear el gimnasio; y luego gastos adicionales asociados al reconocimiento y conciencia de la marca para ganar popularidad en la industria y penetrar el mercado frente a los gimnasios ya establecidos y conocidos por los clientes. Si hablamos del tipo de gimnasio que desarrollaremos, un eco-gym, la amenaza de nuevos competidores es baja, dado que los costos asociados al valor diferencial que

queremos otorgar implican una mayor inversión y complejidad de la que ya tiene un gimnasio corriente y, por ende, es más difícil de ingresar. El concepto de servicio que se busca entregar con T&G es una propuesta disruptiva; entonces son pocos los que se animarían a lanzar este servicio en nuestro país. En cambio, para los gimnasios tradicionales la amenaza es mayor porque las barreras de entrada son más bajas, sobretodo si tenemos en cuenta que se trata de un mercado en expansión. Para aquellas empresas que ya entregan este servicio, cuentan con las instalaciones necesarias para desarrollar el gimnasio y con una cartera de clientes establecida. Y esto es otro factor a tener en cuenta: los consumidores son muy conscientes de los beneficios que ofrece cada establecimiento y la calidad de sus instalaciones, por ende, eso también dificulta el ingreso a nuevos participantes.

Amenaza de bienes sustitutos: **ALTA TENDIENDO A MODERADA**

La amenaza de bienes sustitutos a los gimnasios es claramente alta, dado que existen muchos servicios que pueden reemplazar fácilmente al nuestro, comenzando por los gimnasios tradicionales, estudios, boutiques y siguiendo por la realización de ejercicio al aire libre; los lugares de danza; instructores independientes; otros deportes como futbol, tenis, hockey, rugby, natación; caminar; andar en bicicleta, rollers, etc. que afectan de forma directa nuestros ingresos y, en efecto, nuestra cuota de mercado. Sin embargo, el gimnasio que se desarrollará cuenta con algunas características distintivas respecto del gimnasio tradicional y, por ende, no será fácil para los consumidores sustituir los beneficios. Esto hace que la amenaza para los bienes sustitutos sea alta tendiendo a moderada.

Rivalidad dentro de la industria: **ALTA TENDIENDO A MODERADA**

Como establece el autor, las cuatro fuerzas competitivas descritas anteriormente, en conjunto, determinan la rivalidad que hay dentro de la industria. Junto con la rentabilidad del sector y las fuerzas que más poder tengan, marcarán el rumbo de la formulación de estrategia más óptima posible.

La industria nacional del fitness se encuentra en crecimiento y, lógicamente, se genera más espacio para que los múltiples jugadores compitan

entre sí, mediante reducción de precios, diferenciación por calidad u otras estrategias, para ganar la mayor cuota de mercado posible. Al haber espacio para crecer, los jugadores existentes y los entrantes, buscan estrategias para innovar y acudir a la diferenciación y así atraer y retener a los posibles usuarios de los gimnasios.

De todas formas, si nos enfocamos en la competencia directa existente en el mercado, se podría decir que la rivalidad es nula, ya que no hay ningún jugador en el mercado argentino que compita directamente con nuestro servicio. La competencia local incrementaría si aquellos gimnasios que se encuentran en el exterior comienzan a ofrecer sus servicios en la Argentina, pero este no es el caso aún. Por ello, al ser pioneros, es importante mostrar que lo que T&G ofrece es un servicio innovador y disruptivo que traerá ventajas para el consumidor y el negocio.

2.4 Análisis FODA

A continuación, resumiremos en forma de cuadro explicativo el análisis FODA, una herramienta utilizada para entender y estudiar la situación y el contexto en el cual se encuentra nuestro gimnasio ecológico. Este análisis tiene en consideración tanto factores internos (debilidades y las fortalezas de nuestra propuesta) como factores externos (oportunidades y amenazas en el mercado).

Cuadro N°2: Análisis FODA

Fuente: Elaboración propia



2.5 Segmento y tamaño de mercado

Segmento de Clientes

El segmento de clientes objetivo a los cuales se apunta pertenece a aquellas personas que suelen y pueden encontrarse en un gimnasio: jóvenes y adultos, hombres y mujeres, que tengan entre 18 y 60 años de edad con posibilidad e interés de realizar ejercicio físico. Tomando como referencia la Pirámide Social Argentina (Ver Anexo N°2) se suma el poder adquisitivo como requisito de nuestros potenciales clientes, dado que deberán ser capaces de

pagar un precio más elevado al tratarse de un servicio diferenciado. Así es que se apuntará a aquellas personas pertenecientes a la clase ABC1 y C2.

El hecho de dirigirnos a personas interesadas en realizar ejercicio implica tomar a quienes ya realizan ejercicio, y en esta propuesta encuentran una nueva alternativa para tener en cuenta, pero también a quienes no se hayan ejercitado nunca antes y ahora puedan considerarlo porque tienen frente una forma distinta de satisfacer esa necesidad que no estaban pudiendo atender. Antes de hablar acerca de las cuatro generaciones que va a abarcar el segmento, también es importante mencionar que nos esforzaremos por llegar a un nicho particular representado por aquellas personas interesadas por el medio ambiente y la sustentabilidad, encontrando en el ejercicio un complemento con prácticas de este estilo.

Respecto de la primera generación, se encuentran los *baby boomers*, formados por personas que hoy tienen entre 56 y 74 años, nacidas entre 1946 y 1964. A pesar de que no sean el grupo con más peso dentro del mercado objetivo, debemos considerar que estos usuarios se vuelven cada vez más conscientes de su salud a esta edad y, por ende, invertirán en ella bajo métodos de entrenamientos que le garanticen la seguridad y efectividad necesaria a la hora de ejercitarse.

Seguidamente está la generación X o *baby boosters*, conformada por personas nacidas entre 1965 y 1979 que hoy tienen entre 41 y 55 años de edad. Si bien este grupo tampoco es nuestro foco principal, no es un segmento que se dejaría de atender, ya que estamos hablando de personas en su vida adulta, que gozan, la mayoría, de buenos niveles de salud y disposición a ejercitar. Y, asimismo, son personas que en general tienen una vida ya estable o asentada que pueden sostener económicamente por sus propios medios.

En tercer lugar, la generación Y o *millennials*, nacidos entre 1980 y 1995 aproximadamente, que hoy tienen entre 25 y 40 años de edad. Nos detendremos aquí por un momento. A diferencia de otras generaciones que suelen ejercitarse para “estar en forma”, los millennials consideran al ejercicio como parte de su bienestar general, como estilo de vida. Valorán disfrutar los aspectos sociales del entrenamiento, valoran la oferta de nuevos métodos para superarse personalmente y valoran sentirse especiales ante propuestas que involucren la experiencia del usuario, la calidad, practicidad y conceptos innovadores,

respondiendo con compromiso y lealtad. Por ello creemos que serán los más propensos a aceptar nuestra propuesta de negocio, porque nuestro objetivo es promover un estilo de vida, no solo nuestras amenities y beneficios, y hacerlos sentir “parte de algo”. Además de encontrarse muy activos físicamente a la hora de poder realizar ejercicio, creemos que este segmento es el que mayor tráfico nos va a traer al gimnasio y por ello debemos poner especial atención a sus intereses y necesidades. Como bien establece Goldman Sachs en uno de sus reportes *Millennials: coming of age*: “*For Millennials, wellness is a daily, active pursuit. They’re exercising more, eating smarter and smoking less than previous generations [...] And this is one space where they’re willing to spend money on compelling brands*”.

Por último, pero no por ello menos importante, se encuentra la generación Z o *centennial*, compuesta por personas nacidas a partir de 1995 a 2010, que hoy tienen entre 8 y 25 años de edad. Less Mills, una empresa neozelandesa de las más respetadas en la industria del fitness, junto con Nielsen, desarrollaron en 2019 *Less Mil Global Consumer Fitness Survey*, un reporte que deja varios puntos interesantes para analizar. El primero de ellos es que esta generación, junto con los millennials, representa el 63% de la población global y, por esta razón, es fundamental desarrollar una buena relación con ellos para entender las nuevas reglas del fitness que proponen y así garantizar una valiosa relación a largo plazo que hará prosperar a la industria y el planeta. El 32% de la población adulta asiste a gimnasios y el 80% pertenece a la generación Z o millennial. Las razones? “*Gen Z and millennials enjoy more social aspects of exercise, with a preference to workout with others. They’re also significantly more likely to try new workouts, research nutrition tips, and seek out eating plans to support a healthier lifestyle*” (p.5).

Tamaño de mercado

El servicio se lanzará en Argentina, país con una población de 44.494.502 habitantes en 2018 según las estimaciones realizadas por el INDEC. Para llegar al tamaño de mercado se tomaron en cuenta ciertos datos que se mencionarán a continuación, pero para un detalle más preciso de la estimación de la demanda es necesario observar el Anexo N°3.

Luego de un análisis exhaustivo respecto de la localización ideal para posicionar a nuestro gimnasio, se tomó información de los registros censales de 2010 y nuevos datos aportados por el INDEX en el 2018 acerca del barrio de Núñez, ubicado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires; lugar finalmente elegido para lanzar T&G Ecogym.

Al 2018, CABA cuenta con una población de 3.068.043 de habitantes, entre los cuales 1.960.383 (64%) pertenecen al rango etario de nuestro interés: 18 a 60 años de edad. Tomando como partida estos datos, y sabiendo que Núñez representa el 1,8% de CABA, llegamos a la población total de este barrio. De las 55.147 personas pertenecientes a Núñez, filtramos nuevamente las que forman parte del rango etario de nuestro interés, llegando a 35.237 habitantes.

Para poder segmentar según el poder socioeconómico al que se apunta (ABC1 y C2) se tomó el estudio *Estructura Social de la CABA*, realizado por la Defensoría del Pueblo y la Universidad Católica Argentina, en el que se establece que el porcentaje del segmento ABC1 y C2 en CABA es del 39% (y no un 23% como se dice a nivel nacional). Incluso sin tener este estudio, creeríamos que la cifra nacional es bastante conservadora y no representativa de la Ciudad de Buenos Aires (menos aún de un barrio con poder socioeconómico tan alto como Núñez).

El mercado potencial de Núñez, dado por su población total, el segmento de edad y el segmento socioeconómico, asciende a 13.742 personas. Sin embargo, restringimos aún más esta cifra para poder llegar al número de clientes potenciales. Para ello asumimos que las personas se desplazan un máximo de 7 cuadras para asistir a un gimnasio. Tomando la superficie de Núñez (3,9 km²) encontramos que existen 3524 clientes potenciales por km². Si a este número lo multiplicamos por la fórmula del área de un círculo ($\pi \cdot r^2$), llegamos a nuestra demanda total de clientes de 5421. Teniendo en cuenta que T&G tendrá una capacidad máxima de 1440 personas, y que en Núñez no hay una fuerte aglomeración de gimnasios como en Recoleta o Palermo, que automáticamente resultaría en una disminución de clientes potenciales, podemos suponer que hay un mercado más que suficiente para satisfacer la demanda requerida y desarrollar T&G exitosamente.

2.6. Benchmarking de prácticas mundiales

Como se especificó en la sección 1.4 (Metodología de Investigación), se realizará un benchmarking de *eco-friendly gyms* ya existentes en otros países del mundo para obtener más información acerca de su funcionamiento, su propuesta de valor y su performance en el mercado. Esta información luego será utilizada para comparar y moldear la propuesta de negocios a presentar teniendo en cuenta estos casos de éxito en el mercado mundial. A continuación, analizaremos el gimnasio *Terra Hale*.

La cadena de gimnasios *Terra Hale*, que se traduce literalmente a Tierra Fuerte, se trata del primer establecimiento deportivo eco-friendly en la ciudad de Londres, Reino Unido. Este negocio, que actualmente cuenta con tres distintas sucursales en dicha urbe, fue fundado por el eslovaco Michael Homola y según su sitio web, cuenta con las siguientes propuestas que, hasta el momento, son inigualables en cualquier otro sitio:

- Libre de plástico
- Energía “green” y generada por humanos
- Utilización de insumos reciclados en todas las instalaciones
- Papel ecológico en los baños
- Construcciones con madera sustentable
- Socios externos ecológicos
- Productos orgánicos de limpieza y belleza

Además de esto, lo importante es que ninguna de estas características ni la inclinación a ser un proveedor de una experiencia “eco-friendly” cambia la dinámica ni la rutina de ejercicio de los clientes: “La belleza de Terra Hale no está en la ética o incluso en la estética, si no en el hecho de que, a pesar del espíritu holístico y fundador detrás de estos espacios, las tres ubicaciones todavía funcionan práctica y eficientemente como grandes gimnasios, lo que demuestra que ser verde no es a costa del entrenamiento, o cualquier otra cosa para el caso” (Biggadike.M, 2019).

De la mano de las propuestas sustentables mencionadas previamente, *Terra Hale* también se destaca por su gran oferta de actividades para ejercitarse como un gimnasio común y corriente, ofreciendo clases de boxing, spinning y danza, como también la posibilidad de tener un personal trainer para un servicio más personalizado y eficiente para la rutina que el cliente quiera llevar a cabo. Esta cadena también se diferencia de otros gimnasios tradicionales por la propuesta premium que ofrece a sus miembros, o como ellos se denominan, un “Luxury Fitness Escape”: además de contar con maquinaria de última tecnología generadora de electricidad y una ambientación con un diseño green y materiales sustentables, *Terra Hale* le otorga mucha importancia al bienestar y al estilo de vida saludable de su comunidad, por lo que ofrece también ofrece servicios de “Well-being” como yoga, meditación, coaching nutricional, fisioterapia y un sector exclusivo para manejo de lesiones.

Si comparamos esta propuesta con nuestro plan de negocios, podemos encontrar muchas similitudes, empezando por los diferenciales “eco-driven” que presenta con respecto a gimnasios tradicionales. *T&G Ecogym* también se caracteriza por el uso de máquinas generadoras de energía, por ofrecer una ambientación green, por utilizar insumos y materiales sustentables y por reducir el consumo de plásticos. Asimismo, nuestra propuesta también comprende servicios y equipamiento de un gimnasio tradicional para cuidar y no modificar las rutinas de ejercicio de nuestros clientes, incluyendo personal trainers, clases de spinning, danza y kick boxing, entre otros. *Terra Hale*, al igual que nuestra propuesta para *T&G Ecogym*, utiliza redes sociales para promocionar su servicio y para compartir contenido relacionado a la experiencia que ofrecen entre los miembros de su comunidad y entre potenciales interesados.

A pesar de que la propuesta de *Terra Hale* podría categorizarse como un servicio de lujo por los servicios de “well-being” diferenciales que está ofreciendo que en principio nuestra propuesta no implementaría, *T&G Ecogym* sí se podría denominar como un servicio premium, con una propuesta de valor distintiva en comparación a todos los demás gimnasios de la Argentina. Hoy en día hay muchos gimnasios que tienen dentro de sus paquetes clases, personal trainers y espacios modernos y lujosos, pero no hay ninguno que combine eso con tecnología innovadora que genera energía y una ambientación diseñada para imitar la sensación de estar entrenando al aire libre.

Un diferencial importante que encontramos entre nuestra propuesta y la de *Terra Hale* se puede ver con respecto al método de ingresos elegido. *Terra Hale* establece en su sitio que el método de pago es “pay as you go”, es decir, que no ofrecen contratos de membresías mensuales a largo plazo, si no que los clientes compran paquetes de una cierta cantidad de clases o sesiones y al finalizarse, adquieren otro. *T&G Ecogym*, por el contrario, busca establecer estos contratos de membresía en donde los clientes se inscriben, pagan una matrícula y luego pueden elegir entre distintos paquetes mensuales para pagar, por ejemplo, el acceso al gimnasio y a las clases de spinning o el acceso completo a todos los sectores. De esta manera, el cliente puede elegir el paquete que le es más conveniente, pero está sujeto a una cuota mensual. Lo que buscamos al utilizar este método es mantener una fuente de ingresos estable mes a mes, pero también, establecer relaciones de largo plazo con nuestros clientes y de esta manera, fomentar su retención en el futuro.

2.7 Encuesta

Procedimiento utilizado y reflexiones

Para tener una mayor comprensión de nuestro mercado y para conocer más acerca de potenciales clientes, realizamos una encuesta con preguntas clave para nuestra propuesta a través de la plataforma Google Forms que distribuimos entre amigos, familiares y conocidos que, a su vez, distribuyeron a sus allegados. La encuesta la circulamos por la duración total de una semana y recibimos un total de 321 respuestas (ver encuesta completa en el Anexo N°4).

A pesar de que no podemos afirmar que esta encuesta es 100% representativa de nuestro segmento de mercado, ya que fue enviada y respondida por conocidos y un grupo reducido de personas con respecto a la enorme población que está dentro del grupo económico, étéreo y de estado físico al cual apuntamos, consideramos que esta herramienta y los resultados obtenidos fueron de gran ayuda para lograr un acercamiento mayor a posibles interesados y entender sus opiniones, conocimientos de la propuesta y predisposición a acceder a un servicio de este tipo.

Análisis de los resultados

El objetivo principal de esta encuesta fue obtener información de nuestro segmento target acerca de sus hábitos de ejercicio, su interés y concientización con respecto al medio ambiente y su cuidado y, por último, si estarían interesados en pagar para poder acceder a un gimnasio eco-driven.

Para comenzar, expondremos brevemente características básicas de los encuestados como sexo, edad, zona de residencia y ocupación para entender a rasgos generales quiénes respondieron esta encuesta. Obtuvimos un porcentaje relativamente equitativo de respuestas entre mujeres (58,6%) y hombres (41,4%) que en su gran mayoría pertenecen al grupo etáreo de entre 16-35 años (71,3%), seguido por personas de entre 51-70 años (17,8%) y luego en último lugar las de 36 a 50 años (10,9%). Dentro del primer grupo se encuentra el grupo al cual enfocaremos nuestros esfuerzos de promoción y retención, los millennials, así que consideramos valiosa la cantidad de respuestas proveniente de los integrantes de esta generación para obtener más información acerca de sus preferencias. El 72% de los encuestados especificaron que residen en Gran Buenos, con la mayoría residiendo en San Isidro (19%), Tigre (17%) y luego Pilar y Martínez (ambos con 12-13%), entre otros. Por otro lado, el restante 28% de los encuestados dijeron vivir en CABA, siendo los barrios con predominancia Belgrano/Núñez (8%), Palermo (7%) y Recoleta/Barrio Norte (6%). Estos barrios mencionados en Zona Norte y CABA son nuestras principales locaciones de interés para establecer nuestro gimnasio, ya que presentan altos niveles de habitantes de clase y poder adquisitivo alto dentro de Buenos Aires. Con respecto a ocupación, la mitad de los encuestados respondieron que actualmente se encuentran empleados (trabajando en relación de dependencia como también de manera particular), mientras que el porcentaje restante se dividió en estudiantes universitarios (36,4%) y desempleados (11%).

Comenzando a indagar en el área de la actividad física encontramos que casi la totalidad de nuestros encuestados, el 90,7%, realiza ejercicio físico predominantemente en gimnasios, seguido por espacios abiertos como la calle o parques. Encontramos que la mitad de los participantes de la investigación

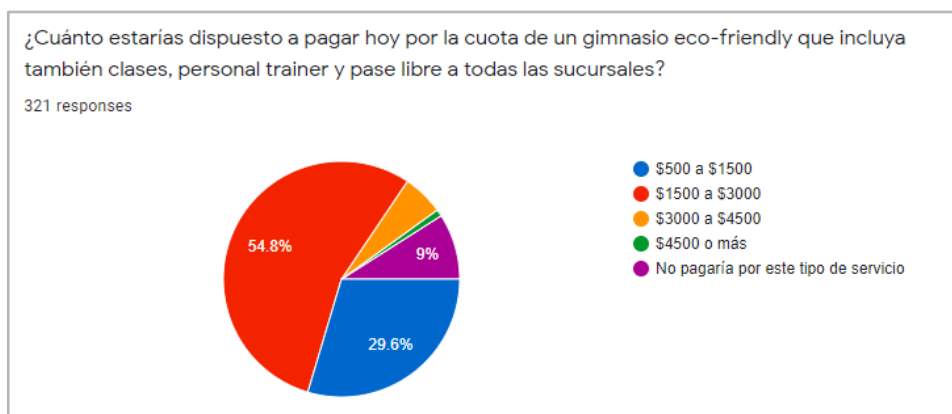
realiza ejercicio entre 2-3 días por semana y un 40% hace más de 3 días por semana. Consideramos estos resultados positivos y alentadores para nuestra propuesta ya que da a entender que, a rasgos generales, la mayoría de las personas de nuestro segmento target realizan deporte con alta frecuencia, demostrando que le otorgan importancia a llevar una vida activa y saludable.

Cuando preguntamos sobre el interés de los encuestados en el medio ambiente y la sustentabilidad, el 54,2% afirmó estar interesado mientras que el 41.7% “un poco” interesado, y sólo el 3,7% se muestra no interesado en esta problemática. Los que manifestaron algún nivel de interés detallaron que cotidianamente realizan prácticas sustentables para contribuir al cuidado del medio ambiente, destacándose actividades como el ahorro de luz y agua, reciclaje y minimización del uso de plásticos. Lo aquí expuesto destaca el interés y la concientización creciente acerca de la sustentabilidad y el cuidado al medio ambiente, ya que la gran mayoría de los encuestados expresan su preocupación, pero más importante aún, que están accionando para ayudar a revertir esta problemática mundial.

Para concluir la encuesta, quisimos indagar acerca del conocimiento de la población acerca de los gimnasios “eco-friendly” y a nuestra sorpresa, encontramos que sólo el 11,5% había escuchado hablar de ellos alguna vez. Al enumerar las propuestas principales de este gimnasio, los encuestados respondieron que consideran a las máquinas generadoras de energía, el uso de paneles solares y el uso de insumos fabricados con materiales sustentables como las más relevantes dentro del servicio a prestar. También encontramos que de los que respondieron que sí realizan actividad física, un 51,2% consideraría inscribirse en un gimnasio eco-friendly y de los que contestaron que no realizan actualmente ejercicio, un 42,9% lo haría. El hecho de que la gran mayoría de la gente que realiza o no deporte se considere interesada en inscribirse en un gimnasio eco-friendly nos presenta una gran oportunidad a la hora de atacar el segmento de gente que todavía no se está ejercitando, pero también de capturar a individuos que ya realiza actividad física en otros espacios.

Gráfico 2.6: Precio que los encuestados están dispuestos a pagar por nuestro servicio

Fuente: Elaboración Propia











El siguiente gráfico nos presenta una herramienta de suma utilidad para poder utilizar a la hora de estimar el precio a cobrar por las membresías de nuestro gimnasio, ya que aquí obtenemos conocimiento de lo que el público estaría dispuesto a pagar por nuestro servicio. Por los resultados aquí expuestos, la mayoría de los encuestados está dispuesto a pagar hasta \$3000 por una cuota mensual de nuestro gimnasio eco-driven.

Universidad de
San Andrés

3. Propuesta de modelo de negocios

Cuadro N°3: Cuadro Modelo de negocios CANVAS

Fuente: Elaboración Propia

<p>Socios Clavo </p> <p>Alianzas estratégicas</p> <p>Influencers relacionados a la vida saludable y a las prácticas "eco-friendly"</p>	<p>Actividades Clavo </p> <p><u>Ejecución correcta de:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Canales de distribución -Canales de comunicación -Relaciones con los clientes <p>Recursos Clavo </p> <ul style="list-style-type: none"> -Físicos: máquinas generadoras de energía, instalaciones ambientadas, insumos sustentables. -Relaciones con los clientes 	<p>Propuesta de Valor </p> <p>Introducir al mercado argentino un negocio que combina la realización de ejercicio físico y la reducción de emisiones hacia el medio ambiente.</p> <p><u>Servicio diferenciado y novedoso:</u></p> <p>Gimnasio que ofrece una experiencia "eco-friendly" para sus usuarios</p>	<p>Relación con Clientes </p> <p>Asistencia y servicio directo y personalizado, asistido por los empleados de la empresa y nuestro personal entrenado.</p> <p>Canales </p> <ul style="list-style-type: none"> Gimnasio (espacio físico) Página web Línea telefónica Redes sociales 	<p>Segmentos De Clientes </p> <p><u>Segmento gimnasio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Jóvenes y adultos (entre 15 y 50 años) -Ambos sexos -Interesados en realizar ejercicio físico (vida saludable, perder peso, indicación médica, etc.) <p><u>Nicho de mercado:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Interesados en el medio ambiente y en la sustentabilidad -Poder adquisitivo alto
<p>Estructura De Costos</p> <p>Costos fijos: alquiler, mantenimiento, sueldos, publicidad en medios y redes sociales, costos legales.</p> <p>Costos variables: servicios (agua, gas, electricidad, etc.)</p>		<p>Fuente De Ingresos </p> <p>Prima por suscripción (2 tipos de membresías)</p>		

3.1 Segmento de clientes

Nuestra propuesta de negocios apunta en líneas generales hacia el segmento típico de personas al cual se dirige un gimnasio regular: jóvenes y adultos (de entre 15 y 60 años) de ambos sexos con posibilidad e interés de realizar ejercicio físico para llevar adelante una vida saludable, perder peso, alcanzar una meta física/estética específica o por indicación médica, entre otras razones. Asimismo, nuestro segmento target serán personas de poder adquisitivo alto que puedan pagar un precio mayor por nuestro servicio diferenciado ya que implica una infraestructura, maquinaria y ambientación de mayor diseño, complejidad y costo.

Por otro lado, dentro de los segmentos mencionados en el párrafo anterior, como negocio buscaremos enfocar nuestros esfuerzos en grupos o segmentos target más específicos que consideramos claves y representativos para esta propuesta. Por un lado, buscaremos atraer a un nicho de mercado que representa a las personas interesadas por el medio ambiente y la sustentabilidad. Al ofrecer una experiencia *eco-driven*, buscamos enfocarnos en personas que presenten interés en hacer ejercicio y, asimismo, en complementar esta actividad con tecnología, insumos y prácticas sustentables y favorecedoras para nuestro planeta.

Sumando a esto, también consideramos de suma importancia targetear principalmente a los millennials, también llamados Generación Y. Esta estrategia se debe a que identificamos que este grupo de personas son las más interesadas y concientizadas acerca del daño que está sufriendo nuestro planeta en la actualidad, y, asimismo, son los más dispuestos a cambiar hábitos para ayudar a revertir esta situación. También, este segmento de personas nacidas entre la década del 80 y el año 2000 se caracterizan por ser personas familiarizadas con el uso de herramientas digitales al haber nacido mientras Internet se expandía por todo el mundo. Los millennials usan como herramienta primordial de comunicación las redes sociales, plataformas las cuales utilizaremos en gran medida para dar a conocer nuestro negocio, atraer posibles interesados y retener/fidelizar clientes ya existentes. (Consultar sección 3.3 para obtener más detalle de las estrategias de promoción).

3.2 Propuesta de valor

Nuestra propuesta de valor consta en ofrecer al público un negocio que combina la realización de ejercicio físico y al mismo tiempo, la reducción de emisiones hacia el medio ambiente, fomentando así un estilo de vida saludable y sustentable. El objetivo de este negocio es introducir en el mercado argentino del deporte y la salud un espacio en donde converjan dichas actividades, ofreciendo un servicio premium compuesto por una tecnología innovadora, una

experiencia *eco-friendly* única en el país y un servicio personalizado para nuestros clientes.

Para realizar esto, ofreceremos un servicio de suscripción mensual para los miembros del gimnasio para permitir que realicen sus actividades físicas de preferencia o indicación. Asimismo, buscaremos otorgar un servicio diferenciado y novedoso que radica en generar una experiencia sustentable y *eco-driven* para nuestros miembros. Esta experiencia para el consumidor se logrará a través de la combinación de elementos como una tecnología innovadora, una ambientación “verde” y la utilización de materiales e insumos fabricados con material sustentable.

El gimnasio en cuestión contará con equipamiento tradicional, pero también con maquinaria de última tecnología que posee la capacidad de capturar el esfuerzo humano y transformarlo en electricidad. Esta propuesta novedosa trae consigo dos consecuencias fundamentales. En primer lugar, la energía generada durante el ejercicio podrá ser utilizada para sustentar el consumo de energía del establecimiento, reduciendo las emisiones y también los costos. Asimismo, los usuarios, al entrenar, tendrán la motivación extra de saber que su esfuerzo tendrá un impacto positivo en el medio ambiente, otorgando también nuevas formas de medir y trackear las rutinas. Por otro lado, la experiencia *eco-friendly* de nuestros miembros será intensificada al ofrecer un espacio ambientado cuidadosamente para dar la sensación de estar entrenando en la naturaleza.

3.3 Canales

El canal de llegada a los clientes será directo y propio, ya que se tratará de un gimnasio en donde los miembros e interesados podrán acercarse a obtener más información sobre nuestros servicios, asistidos y acompañados por empleados durante su proceso de investigación, de inscripción y de entrenamiento. Asimismo, se contará con un sitio web propio en donde se mostrará nuestro servicio diferencial, acompañado de información relevante y las distintas opciones de suscripción. Tendremos también a disposición del público

una línea telefónica para resolver dudas y realizar consultas sin la necesidad de acercarse a nuestro centro.

En cuanto a canales de promoción y publicidad, creemos que nuestra herramienta fundamental se basará en la utilización de redes sociales para expandir y dar a conocer nuestra propuesta junto con sus beneficios y sus características únicas y novedosas en la región. Puesto que nuestro negocio tiene como target importante al público millennial, que es un usuario nativo y frecuente de este tipo de redes, consideramos relevante invertir en este canal para comunicar nuestra propuesta (ir al capítulo 4 en la sección de Promoción para información más detallada).

3.4 Relaciones con los clientes

Nuestro gimnasio tendrá como objetivo establecer relaciones personalizadas con el público para poder, en primer lugar, adquirir miembros, incrementar el número de usuarios y, por último, retenerlos. Como fue explicado previamente en la sección 3.3 de este capítulo, ofreceremos asistencia directa para los interesados en hacerse miembros de nuestro centro a través de nuestros empleados que ayudarán a resolver dudas e inquietudes, tanto en el espacio físico como a través de consultas telefónicas o de emails de nuestra página web o correo personal. Una vez inscriptos, nuestros miembros contarán con nuestros empleados en el gimnasio en todo momento para asistirlos personal y dedicadamente acerca de su membresía, realizarles una rutina de ejercicio (personal trainer) y asistirlos en sus entrenamientos, entre muchas otras actividades.

3.5 Fuentes de ingreso

Nuestro negocio contará con fuentes de ingreso recurrentes resultantes de pagos continuos para entregar nuestra proposición de valor a los clientes. En otras palabras, utilizaremos el método de “prima por suscripción” como fuente de ingresos principal en donde ofreceremos distintos paquetes con suscripciones mensuales a nuestros miembros a cambio del acceso a nuestras facilidades para

poder entrenar. Los miembros podrán elegir entre abonar una membresía básica con un acceso al gimnasio con máquinas y al salón de Spinning o pagar un extra y sumar a los espacios anteriores el salón multiuso para realizar distintas clases (baile, boxeo, localizada, etc.).

3.6 Recursos claves

Con respecto al bloque de recursos claves, es decir, los más importantes activos requeridos para hacer funcionar el modelo de negocios, podríamos destacar la necesidad de los recursos físicos incluyendo las máquinas generadoras de energía y las instalaciones ambientadas, diseñadas y equipadas con materiales e insumos “eco-friendly”. La importancia de dichos recursos se basa esencialmente en nuestra propuesta de valor, ya que nuestro diferencial radica en ofrecer a los clientes no solo el servicio común de cualquier gimnasio, si no que generar una experiencia verde y sustentable que justifique un precio mayor al de nuestros competidores.

Asimismo, nuestras relaciones con los clientes, establecidas a través de una asistencia directa y personal, son claves para poder generar, mantener y aumentar nuestras fuentes de ingreso que son sustanciales para poder mantener el negocio funcionando.

3.7 Actividades claves

Las actividades clave que nuestra empresa debe hacer para que nuestro modelo de negocios funcione radica en la ejecución correcta de nuestros canales de distribución y de las relaciones con los clientes y potenciales interesados. Es muy importante mantener un canal directo eficiente para tener llegada nuestros clientes y así poder ofrecerles un servicio personalizado, ayudando luego a aumentar la tasa de fidelización y retención. Habrá que poner foco específico también en nuestros canales de promoción, especialmente en las redes sociales, para expandir nuestro negocio hacia su segmento target y concientizar a la población sobre los beneficios de realizar ejercicio en un gimnasio eco-friendly.

3.8 Sociedades claves

Para poder optimizar nuestro modelo de negocios, reduciendo riesgos y adquiriendo recursos valiosos, creemos relevante generar alianzas estratégicas. Para una expansión más efectiva de nuestro negocio, será de gran utilidad asociarnos con “influencers” relacionados al fitness y a un estilo de vida saludable y sustentable ya que estos tienen mucho poder de influencia sobre nuestro target de alta relevancia: los millennials. Asimismo, establecer relaciones con estas figuras con alta relevancia en el canal online sería clave para hacer llegar nuestra propuesta de valor a los hogares de más familias para continuar aumentando la concientización sobre el cuidado hacia el medio ambiente.

3.9 Estructura de costos

Según el texto “Generación de Modelos de Negocios” de Osterwalder y Pigneur, podríamos establecer que nuestro modelo de negocios está impulsado por el valor ya que nuestra propuesta se preocupa menos por las implicancias del costo en el diseño del modelo, enfocándose más en la creación de valor.

Los costos inherentes a nuestro negocio son los siguientes:

→ Costos fijos

- Alquiler de la locación y expensas correspondientes
- Mantenimiento del gimnasio
- Sueldo de los empleados y contratados
- Costos legales: seguro del local, responsabilidad civil, honorario abogado
- Impuesto municipal
- Gastos de internet
- Servicio de emergencia médica

→ Costos variables

- Servicios: electricidad, agua, gas
- Publicidad en medios y redes sociales (estrategias de marketing y comunicación)
- Gastos de librería
- Bolsa de gastos por imprevistos, roturas, robos, etc.

4. Plan de marketing

4.1 Producto

Según el experto en marketing Philip Kotler (2006), un producto “es todo aquello que se ofrece en el mercado para satisfacer un deseo o una necesidad”. En nuestra propuesta de negocios, nuestro producto se trata puntualmente de un servicio, que lo que busca es ofrecer a la población una experiencia premium que combina la realización de ejercicio físico con el cuidado al medio ambiente a través de la provisión de tecnología innovadora en un gimnasio *eco-driven*.

Esta “P” del marketing mix está descrita detalladamente en la sección 1.2 Negocio Propuesto en donde se explican los componentes principales de nuestro negocio a llevar a cabo y los diferenciales que tendrá nuestro gimnasio. Esta propuesta integral incluye las siguientes características:

- Maquinaria de tecnología innovadora: permite la generación de energía durante el entrenamiento
- Ambientación “green” y “eco-driven”
- Materiales e insumos sustentables para entrenamiento y para el mantenimiento del gimnasio
- Reciclaje y reducción del consumo de plásticos
- Sistema de premios y reconocimientos
- Clases y actividades

Para entrar más en detalle en el análisis de nuestro servicio a ofrecer, utilizaremos el modelo de los “Cinco Niveles de Producto” creado por dicho autor para ver qué valores le otorgan los consumidores a nuestra propuesta.

El primer nivel se trata del **producto básico**, es decir, el propósito por el cual se está ofreciendo al público dicha propuesta. En nuestro caso, se trata de permitir la realización de ejercicio físico. El segundo nivel, **el producto genérico** habla más en puntual acerca de las cualidades del servicio a ofrecer que para T&G Ecogym se trata de generar una experiencia que combina la realización de ejercicio físico de la mano de maquinaria, insumos y una ambientación

sustentable y “eco-driven” que propician el cuidado del medio ambiente. El tercer nivel llamado **producto esperado** hace alusión a las características, cualidades o experiencias que el consumidor espera tener cuando adquiere el producto. Para nuestra propuesta creemos que el servicio esperado por nuestros miembros se trata de obtener la experiencia de un gimnasio tradicional, pero con el plus de la propuesta “eco-friendly” completa que ofrece T&G Ecogym. El cuarto nivel, **producto aumentado**, se refiere a las características adicionales y diferenciales de la propuesta: para los nuestros clientes, nuestro gimnasio se diferencia de la competencia ya que busca generar experiencia fitness premium personalizada con acceso a tecnología de última generación, una ambientación “green” y la utilización de insumos sustentables sin la necesidad de cambiar la rutina de ejercicio. Por último, el **producto potencial** habla de los cambios, modificaciones o mejoras que el producto puede experimentar en un futuro. Por ejemplo, según nuestro plan de negocios, tenemos contemplado un plan de expansión para abrir más sedes en la provincia de Buenos Aires para que nuestros clientes y potenciales interesados tengan más opciones en donde elegir ejercitarse.

4.2 Plaza

Para definir la plaza o locación de nuestro primer gimnasio en Buenos Aires, realizamos una investigación profunda y detallada de los gimnasios presentes en los barrios que consideramos más aptos para instalar nuestro gimnasio, estimando la demanda en cada una de estas locaciones y la concentración de personas de nuestro segmento target.

En un inicio, consideramos como opción establecernos en un barrio de Capital Federal, como Recoleta, Palermo, Belgrano o Núñez, o de Zona Norte, entre los cuales se encontraban Martínez, Olivos o Vicente López, dado que estas zonas tienen una alta concentración de personas de poder adquisitivo alto, nuestro segmento target. Sin embargo, decidimos enfocarnos en buscar la locación por Capital Federal dado que Zona Norte es una zona con más presencia de espacios verdes para realizar deporte al aire libre y nuestro target apuntaba precisamente a personas en busca de estos espacios, no personas

acostumbradas a vivir en la naturaleza. La idea es que los miembros de T&G pueden sentir que están entrenando al aire libre, sea en una plaza o espacios para correr a lo largo del río, jardines, etc. y esta experiencia va a ser mejor aprovechada por quienes tengan más escasez de verde.

Para entender más en profundidad la concentración de gimnasios en los barrios de Capital Federal, hicimos un mapa con “pins” en los sitios donde hoy en día hay un gimnasio establecido, ya sea de grandes cadenas como Megatlon y Sport Club, como también gimnasios pequeños o de barrio. Aquí encontramos que los barrios de Palermo y Recoleta, si bien presentan una gran aglomeración de personas de nuestro segmento target, también son zonas con muchos establecimientos deportivos que representa la alta presencia de competencia o sustitutos (Figura N°3).

Por otro lado, identificamos que la zona de Núñez presenta una concentración mucho menor de gimnasios y establecimientos deportivos similares, otorgándonos más locaciones posibles y estratégicas (más lejos de posibles competidores) en donde establecer nuestro gimnasio. Asimismo, investigamos posibles espacios físicos disponibles en dicha zona y encontramos lugares más grandes en metros cuadrados que en los otros barrios, aspecto importante dado que para la estructura de nuestro gimnasio necesitamos un espacio de entre 350 y 400 m². Sumado a esto, Núñez se trata de un barrio de excelente ubicación en términos de acceso de transporte público y, también, se encuentra en una posición estratégica de conexión entre varios otros barrios, como Vicente López y Belgrano, habilitando la posibilidad de que residentes de estas zonas consideren registrarse en nuestro gimnasio producto de la cercanía. Por todas estas razones, y dado que al igual que Palermo y Recoleta se trata de un barrio con alta aglomeración de personas de segmento ABC1 que cumplen con la demanda necesaria para abrir nuestro gimnasio, decidimos establecer a T&G Ecogym en el barrio de Núñez.

Figura N°3: Mapa Concentración gimnasios Recoleta y Palermo

Fuente: Elaboración propia

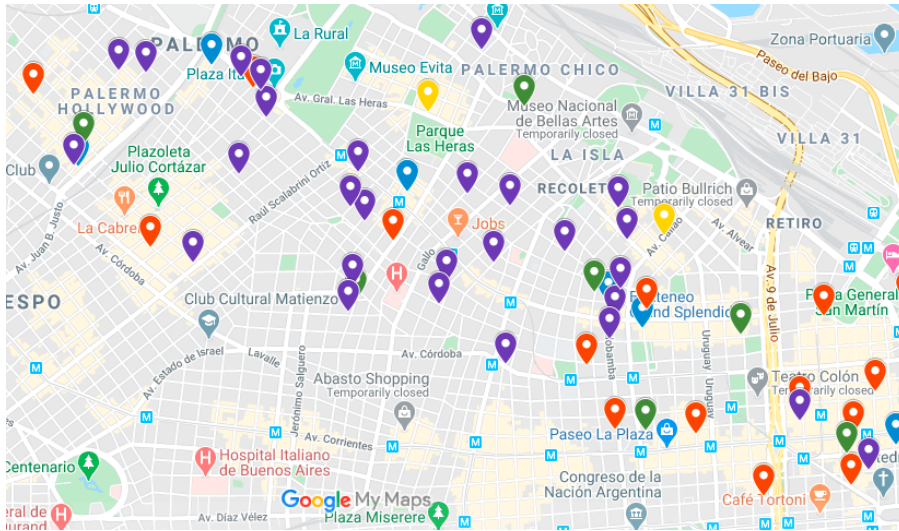
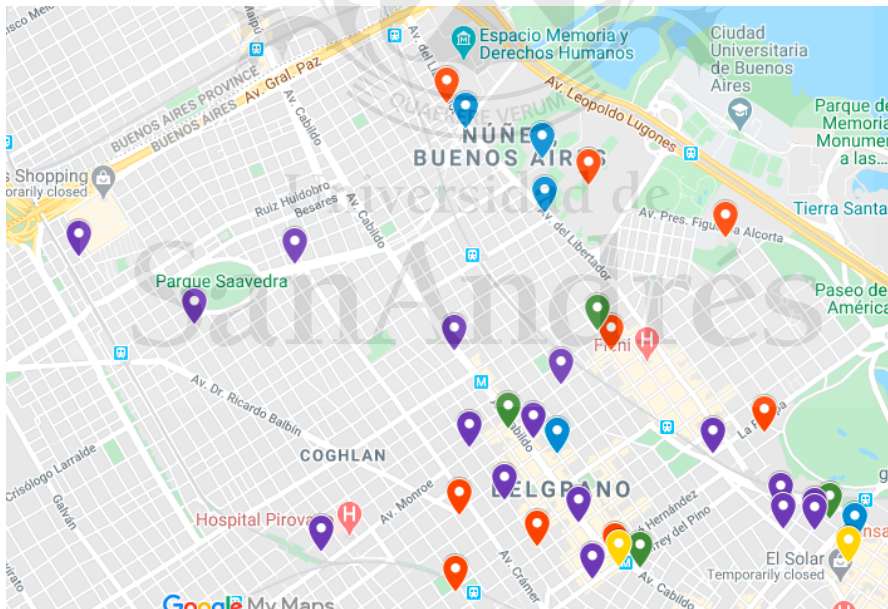


Figura N°4: Mapa Concentración de gimnasios en Núñez

Fuente: Elaboración propia



Aclaración: Los colores hacen referencia a gimnasios de una misma cadena o si se trata de gimnasios de barrio con una única locación. Por ejemplo, el color azul representa las sedes de Megatlon, el rojo de Sportsclub y el verde de Bigg Fit. El color violeta representa gimnasios y/o establecimientos deportivos de barrio.

Con respecto al tamaño de nuestro gimnasio, realizamos un benchmarking contra otros gimnasios similares de la industria y tuvimos entrevistas telefónicas con especialistas en el rubro, quienes ayudaron a concluir que el tamaño óptimo del gimnasio para poder contar con todos los espacios que necesitamos según la maquinaria, las clases, los baños, la recepción, etc. es de 400m² (visitar Anexo N°5 para obtener el plano de T&G Ecogym y cada uno de sus espacios y salas).

Para calcular el área correspondiente a las maquinarias, tuvimos en cuenta un espacio entre máquina y máquina para dejar libre dado que nuestro gimnasio se asemeja más a un estilo premium, no a un gimnasio pequeño que sólo busca aglomerar la mayor cantidad de máquinas para subir el número de inscriptos y así aumentar sus ingresos para sobrellevar los costos. Asimismo, como en todo gimnasio, se deja un espacio libre sin maquinarias para que la gente pueda entrenar con elementos como matts para hacer abdominales o para estirar. También calculamos un espacio de aproximadamente 20m² que necesitaremos para guardar y apilar los elementos del salón que no estén siendo utilizados por los miembros para ejercitarse durante su rutina.

Por el lado de los espacios para las clases, conversamos con un profesor de spinning que nos comentó que el promedio de participantes en una clase es de aproximadamente 20 personas con un espacio requerido de al menos 40m² y con respecto al salón multiuso, pudimos tener la perspectiva de una profesora de baile que tiene su propio estudio y nos comentó que para tener un total de 30 personas inscriptas en una clase de zumba, yoga o clases por el estilo, se necesitan 60m² de espacio disponible.

Por último, nuestra investigación y benchmarking nos ayudó a entender el espacio requerido para los baños y vestuarios (separado en hombres y mujeres) como también el espacio necesario para la recepción de T&G Ecogym, que contará con un escritorio para la recepcionista y unas banquetas para poder ofrecer asiento a nuestros miembros o personas que se acerquen al gimnasio para hacer sus consultas.

Cuadro N°4: Espacios del gimnasio con sus respectivos tamaños y cantidad de personas estimadas por área

Fuente: Elaboración propia

Espacio Gym	m2	Especificaciones
Workout (máquinas)	130	Total de 26 máquinas - 26 personas entrenando
Espacio libre (workout sin máquinas)	50	Máximo 20 personas entrenando
Salón spinning	40	20 bicicletas - 20 personas entrenando
Salón multi uso (otras clases)	60	30 personas haciendo las clases
Baños y vestidores	80	40m2 Hombres + 40m2 mujeres
Recepción	20	Escritorio + banquetas
Área storage	20	Lugar para guardar materiales que no se están usando

4.3 Precio

Para definir el precio a cobrar por nuestro servicio, realizamos dos prácticas: investigación de mercado y benchmarking con otros gimnasios de la industria.

En primer lugar, la encuesta que realizamos a 321 personas detallada en la sección 2.7 arrojó resultados que nos indicaron que más de la mitad de los encuestados no pagarían más de \$3000 por una membresía en un Eco-Friendly Gym. Por otro lado, luego de investigar acerca de los precios que cobran gimnasios similares en el mercado premium, como por ejemplo Megatlon, observamos que esta institución cobra una cuota promedio de \$4100 (dato obtenido a través de una entrevista telefónica con un gerente de Megatlon). De esta manera, teniendo en consideración los resultados de nuestro cuestionario y la opinión de dichos encuestados, los precios de nuestra competencia en el mercado y el servicio premium, diferenciado y con una propuesta de valor distintiva y única en la Argentina, armamos nuestra estructura de ingresos a cobrar por nuestro servicio.

T&G Ecogym estará ofreciendo dos tipos de membresías: T&G Standard y T&G Plus. Dado que el salón de spinning es el espacio core de la propuesta, queremos generar el mayor flujo posible de clientes en este espacio para hacer de T&G un gimnasio 100% eco-friendly. Por esta razón, con el primer plan se tendrá acceso al salón de máquinas y al E-Spinning por \$3000 mensuales, ofreciendo un precio el cual se asemeja al que los posibles miembros estarían dispuestos a pagar según la data recolectada en la encuesta. Por otro lado, para las personas interesadas en obtener un servicio completo, ofreceremos la opción de suscribirse al plan T&G Plus, donde se ofrecerá el servicio del paquete standard y el acceso a las clases del salón multiuso (localizada, HIIT, combat, yoga, etc.). Este paquete tiene un costo mensual de \$4000, representando una opción para los miembros que buscan invertir en todos los sectores del gimnasio. Para ambos planes, los clientes contarán con una atención personalizada en el salón de máquinas, donde se arman rutinas y se brindará asistencia en los distintos ejercicios.

De esta manera, T&G Ecogym ofrece a sus clientes la posibilidad de elegir entre dos tipos de membresías, cada una adaptada y pensada para satisfacer distintas necesidades y/o preferencias de entrenamiento. Luego de investigar y contactarnos con distintos expertos y profesionales en el área, para el armado de la parte de Ingresos por Cuota en nuestro flujo de fondos se concluyó que el 60% de nuestros miembros contratarán el paquete Standard y el restante 40% el paquete Plus.

4.4 Promoción

La “P” de Promoción se refiere a los distintos canales, medios o herramientas que se pueden utilizar para dar a conocer nuestro gimnasio en la sociedad y, más específicamente aún, en nuestros segmentos target definidos previamente. De esta manera, potenciales clientes o interesados en nuestro negocio pueden obtener más información acerca de nuestra propuesta, su diferencial y cómo está compuesta.

En primer lugar, T&G Ecogym tendrá un canal de promoción propio y directo: el gimnasio mismo. Este lugar físico servirá como espacio para que miembros ya

existentes o posibles interesados puedan acercarse a resolver sus dudas, para informarse acerca de los distintos paquetes de entrenamiento que ofrecemos y para hacer distintos trámites, como por ejemplo los pagos de matrículas o cuotas, inscripciones, cancelaciones de membresías, etc. De esta manera, nuestros empleados administrativos estarán para acompañar y aconsejar a dichas personas en sus necesidades o consultas, contribuyendo a proveer un servicio personalizado y de calidad. Asimismo, para ofrecer esta misma disponibilidad de información y la posibilidad de realizar dichos trámites de manera no física, los usuarios o potenciales miembros tendrán la posibilidad de contactarnos vía mail o a través de nuestro centro de atención telefónica.

Como toda empresa relevante en la actualidad, estaremos presentes en el canal online para continuar con nuestro plan de promoción. Crearemos nuestro propio sitio web para que la población pueda obtener un pantallazo general de nuestra propuesta con tan sólo realizar unos clicks y sin la necesidad de tener que moverse de sus hogares. Aquí detallaremos información relevante, como una descripción de nuestro gimnasio ecológico con su propuesta innovadora y contribuyente al medio ambiente, los distintos paquetes de membresía que ofrecemos junto con los costos correspondientes, horarios de clases, actividades e información de contacto, entre otros. Habrá también una sección específica para que las personas se puedan inscribir y pagar su membresía online y luego acercarse directamente al gimnasio para comenzar su entrenamiento.

Continuando con nuestras herramientas de promoción online, como mencionamos en el capítulo 3 en la sección de Canales, el canal fundamental de promoción y publicidad de nuestro negocio serán las redes sociales. T&G Ecogym tendrá cuenta propia en las redes más relevantes en la actualidad: Facebook, Instagram y Twitter. Estas plataformas de comunicación e interacción social se encuentran en auge puesto que son utilizadas por miembros de las generaciones Y y Z desde muy temprana edad, pero también se encuentran cada vez más adoptadas por generaciones mayores que deciden adecuarse y amoldarse a las nuevas modalidades tecnológicas. Estaremos activos constantemente en estas redes para fomentar la interacción entre los usuarios y una mayor expansión del contenido que subimos, compartiendo fotos de nuestros espacios, de las actividades y clases diarias y también testimonios y comentarios de nuestros clientes, entre otros.

Además de esto, estaremos invirtiendo en la herramienta de performance marketing para utilizar de manera más eficiente este canal y para hacer foco especial en el segmento de personas al cual apuntamos. Según el artículo de Antevenio (2015), este término se refiere a “un modelo de marketing online en el que el anunciante sólo paga por los resultados obtenidos”, por lo que se puede afirmar que esta práctica “se orienta a generar una respuesta de los usuarios que se traduce en una suscripción, un registro, un reenvío, un like o una venta”. De esta manera, estaremos lanzando campañas, como pueden ser los anuncios online, con objetivos definidos y con previo conocimiento del coste de cada acción publicitaria que otorgará resultados medibles a diferencia de meras campañas de branding que únicamente buscan expandir una idea o negocio. Según lo expuesto en el blog de Cyberclick, esta estrategia de marketing tiene una gran facilidad para medir el ROI de cada campaña, permite administrar de forma más eficiente el presupuesto destinado a publicidad digital y ayuda a optimizar cada vez más nuestras acciones en base a los resultados obtenidos de las anteriores. Esta estrategia contribuye a la utilización eficiente de nuestros recursos y también nos ayuda a alcanzar fácilmente nuestros segmentos targets.

Por último, desde T&G Ecogym buscaremos establecer relaciones y alianzas con influencers nacionales representantes del fitness y la sustentabilidad que transmitan mensajes relacionados a nuestros objetivos para con el medio ambiente. A través del método del canje, buscaremos que ciertos influencers relevantes en el rubro nos ayuden con la promoción de nuestro negocio para fomentar su expansión a través de las redes sociales. Según nuestras investigaciones, consideramos que Flor Fernández (@thehealthyblogger con 271k seguidores) y Connie Isla (@coisla con 511k seguidores) representan y comparten los valores de nuestra organización, convirtiéndolas en candidatas ideales para este rol en nuestro plan de promoción. Flor comparte su pasión por el fitness y la vida saludable tanto en la cocina como en el deporte, mientras que Connie se concentra en expresar su preocupación por el daño al medio ambiente y fomenta a quienes la siguen a tomar acción para resolver esta problemática a través de la implementación de prácticas sustentables como el veganismo y la compra de insumos y productos reciclados, entre otros.

5. Operaciones

Según Krajewski, Ritzman y Malhotra (2008), es importante comprender cómo se pueden utilizar las operaciones como ventaja competitiva en el ámbito de las organizaciones. Y, para ello, es necesario entender los procesos; es decir, cualquier actividad que utilice los recursos de una empresa para luego aportar valor a los clientes a través de productos y servicios.

El común denominador respecto de las decisiones que se toman sobre los procesos de servicios, como lo es T&G, es el contacto con el cliente. Y es importante tanto para ellos como para nosotros: para nosotros, porque los procesos son nuestros vehículos para crear valor y lo hacemos a través de la calidad de la experiencia que les ofreceremos. Para ellos, es sentir que sus expectativas fueron cumplidas o superadas según la percepción o conocimiento que cada uno tuviera. Para desarrollar este concepto, se tendrán en cuenta las siguientes dimensiones de contacto con el cliente expuestas por los autores mencionados:

Figura N°5: Dimensiones de contacto con el cliente

Fuente: Elaboración propia



Las operaciones de T&G entran en acción tiempo antes del primer contacto con los usuarios al llegar al gimnasio, ya que hay detrás una cadena de procesos que se desarrolló y planeó para que puedan vivir la experiencia tan deseada. Se investiga la oportunidad del negocio y el mercado; se invierte en el local; se inscribe a la empresa como sociedad; se importan los equipos ecológicos y se compran las demás máquinas localmente, junto con los insumos y materiales necesarios para el resto de las actividades y el funcionamiento general del gimnasio; se instalan los servicios necesarios; se contratan a los entrenadores, médicos y recepcionistas que atenderán a nuestros clientes y, junto con la difusión por distintos medios de comunicación y promoción, se crea el sitio web que ayudará a la expansión de la marca y al tráfico de clientes. Una vez realizados estos esfuerzos, ocurre el primer contacto.

Cuando los clientes ingresan al gimnasio, una persona encargada de las tareas administrativas los registrará, elaborando una ficha técnica electrónica con la fecha de ingreso, datos personales y de salud y el tipo de pack que se abonará para comenzar. En paralelo, otros clientes pueden optar por hacer esto vía sitio web o telefónicamente. Esto forma parte de una de las tantas dimensiones de contacto con el cliente, el método de entrega, que T&G ofrece: un proceso de alto contacto en el que se prioriza la presencia física o al teléfono para que la relación sea bien personalizada. Sea cual sea el caso, el rol que cumplirá esta encargada en el primer contacto es muy importante, ya que deberá recibirlos con calidez, amabilidad y calidad; contestando dudas y asistiéndolos en cualquier información que necesiten.

Para lograr el nivel de atención personal proporcionada consideramos muy importante capacitar a todos nuestros empleados, invirtiendo tiempo y esfuerzo en las formas de comunicación y trato con el cliente, ya que la participación de los empleados en la experiencia del usuario es fundamental y en base a ese comportamiento también nos evaluarán. Ellos serán quienes interactúen con el cliente constantemente y denoten confianza y acompañamiento para que puedan *experimentar* el servicio, en vez de solo recibirlo. Y el valor agregado se verá y vivirá en todos lados: en el ejercicio, en el gimnasio y en las personas. Los clientes tienen que poder acudir a sus proveedores y resolver dudas, preguntar lo que deseen, pedir ciertos requisitos (siempre que se encuentren dentro de los valores a los que T&G responde) e

incluso ofrecer consejos u oportunidades de mejoras para ser parte de nuestra mejora continua de procesos.

Una vez inscriptos, se ponen en marcha las demás actividades que harán que su experiencia sea tal cual la imaginaron. Como recién se mencionó, la participación de los empleados en esta parte (sea asistiéndolos personalmente en el salón de máquinas o dando una de las tantas clases que se darán en el otro salón) es también necesaria para que vivan una experiencia completa, estimulando el trabajo en equipo, asistiéndolos y dándoles seguridad. Paralelamente, la información que se expuso en las redes sociales o en el sitio web debe estar alineada a las características del gimnasio, ya que es en este momento que el cliente vivencia si la propuesta diferenciada es tal cual se expuso.

El servicio creado para nuestros usuarios es único y está pensado para cada parte del proceso, desde que ingresan hasta que ejercitan, conectan con la parte humana y vuelven a sus casas. Y terminará de cobrar sentido en sus mentes cuando se retiren del gimnasio, se lleven la primera imagen de lo vivido y quieran volver por más.

Los autores manifiestan que “el contacto con el cliente es la medida en que el cliente está presente, participa activamente y recibe atención personal durante el proceso de servicio” (Krajewski Ritzman y Malhorta, p. 123, 2008). Como se pudo evidenciar, nuestros usuarios se encuentran presentes durante toda la cadena de operaciones de T&G. Sea físicamente o a través de la web, su presencia es fundamental para completar el servicio, aunque el momento de ejercitar quizá sea el momento de la verdad en el que se vive la calidad propiamente dicha al disfrutar de las instalaciones en un ambiente inspirado en la naturaleza. La experiencia que esperamos vivan nuestros clientes harán de T&G un gimnasio diferenciado del resto, y por eso nos recordarán.

6. Costos, Finanzas e Inversión

En esta sección se abordará la estructura de costos y la situación financiera de T&G Ecogym para determinar la rentabilidad y posibles retornos que genera el negocio teniendo en cuenta un plazo de 5 años. Para ello se expondrán dos escenarios futuros posibles, uno optimista y otro pesimista, utilizando como moneda el peso argentino. Como se mencionó al inicio del trabajo, esta elección se debe a que hoy el dólar no puede considerarse una moneda segura dadas las distintas paridades que existen en nuestro país.

6.1 Inversión Inicial y Financiación

Para poner en funcionamiento las operaciones del negocio, es necesaria una inversión inicial de \$14.118.781,25 comenzando por la inscripción y alta de la sociedad como SRL, junto con otros gastos relacionados al alta y el registro de la marca. A esto se le agrega la refacción que tendrá el salón para convertirlo efectivamente en un gimnasio y todos los gastos relacionados a su equipamiento (esto incluye tanto el sistema de acceso y armado de la recepción como la instalación de los vestuarios, señalética, decoración, sonido y máquinas y accesorios que se utilizaran para ejercitar, importadas y compradas localmente). Por otro lado, se asignará un porcentaje de la inversión al marketing y publicidad para promocionar este nuevo concepto de gimnasio y, como requisito legal para la constitución de un gimnasio, se invertirá en la capacitación de RCP para los empleados y en un kit de primeros auxilios por cualquier incidente que pueda surgir.

El monto requerido como capital inicial será financiado por las socias fundadoras de negocio, Dolores Lacabanne y Mia Fernandez Sanz. Cada una participará del 50% de la inversión a través de ganancias personales producto de la venta de dos inmuebles ubicados en Zona Norte de Gran Buenos Aires. Se revisará la opción de incurrir en mayores aportes de dinero cuando sea pertinente (probablemente cuando se invierta en más máquinas generadoras de energía); pero, al menos en los 5 años proyectados, no se planean mayores inversiones ni créditos solicitados a entidades financieras.

6.2 Análisis de Ingresos

Los ingresos se estimaron a partir de la estrategia de precios establecida en el capítulo 4, en donde se ofrecerá a los clientes un servicio de suscripción mensual a cambio del acceso a nuestras facilidades para entrenar. Para los 1440 inscriptos que tendremos (cantidad máxima) en T&G, se ofrecerán dos membresías según el tipo de servicio contratado por el miembro: T&G Standard (\$3000) y T&G Plus (\$4000). Asimismo, para encontrar el flujo de ingresos por ventas que se percibirá anualmente, partimos de la suposición que un 60% de los clientes abonará el Plan Standard y el 40% restante el Plus que suma el acceso al salón multiuso. Teniendo en cuenta los dos escenarios posibles antes mencionados, lo que cambiará es el porcentaje de inscriptos que se pueda lograr ante un escenario u otro.

En el escenario optimista estimamos lograr una ocupación del 30% en el primer año, un 60% en el segundo, 75% en el tercero, 90% en el cuarto y el 100% a partir del quinto.

Ingresos por Ventas			
Cantidad de inscriptos	1440		% Inscriptos
Cuota Standard	\$	3.000,00	60%
Cuota Plus	\$	4.000,00	40%

Ingresos anuales por Ventas			
Escenarios	% de inscriptos	Cantidad de inscriptos	Ingresos Anuales
Escenario Año 1	30% inscriptos	432	\$ 17.625.600,00
Escenario Año 2	60% inscriptos	864	\$ 35.251.200,00
Escenario Año 3	75% inscriptos	1080	\$ 44.064.000,00
Escenario Año 4	90% inscriptos	1296	\$ 52.876.800,00
Escenario Año 5	100% inscriptos	1440	\$ 58.752.000,00

En cambio, si las condiciones resultan ser distintas a las esperadas, en un escenario pesimista nos llevará más tiempo llegar a nuestros clientes potenciales y, en consecuencia, cubrir la capacidad total del gimnasio. Al tratarse de un concepto nuevo y desconocido entendemos que esto puede ser una limitante para que el consumidor entienda claramente la propuesta de valor y se adhiera fácilmente a ella. A esto se suma el riesgo de la incertidumbre económica constante en nuestro país, en donde las personas, al atravesar varios periodos de crisis, optan por destinar cada vez menos parte de su sueldo a actividades de

recreación. Por ende, estimamos que para el primer año llegaremos al 25% de los inscriptos y luego iremos ocupando la capacidad del gimnasio, pero sin llegar al 100% dentro de los cinco años proyectados en el análisis.

Ingresos por Ventas		
Cantidad de inscriptos	1440	% Inscriptos
Cuota Standard	\$ 3.000,00	60%
Cuota Plus	\$ 4.000,00	40%

Ingresos anuales por Ventas			
Escenarios	% de inscriptos	Cantidad de inscriptos	Ingresos Anuales
Escenario Año 1	25% inscriptos	360	\$ 14.688.000,00
Escenario Año 2	35% inscriptos	504	\$ 20.563.200,00
Escenario Año 3	50% inscriptos	720	\$ 29.376.000,00
Escenario Año 4	65% inscriptos	936	\$ 38.188.800,00
Escenario Año 5	80% inscriptos	1152	\$ 47.001.600,00

6.3 Análisis de Costos

Los gastos mensuales de la empresa estarán conformados por costos fijos y variables, los cuales se verán reflejados en el Estado de Resultados bajo la categoría de Costos Operativos Erogables. Dado que nuestros costos son mayormente fijos y no están asociados a la cantidad de inscriptos que haya, los montos totales para cada año no presentan grandes variaciones.

Los costos fijos ascienden a \$1.171.888,21 por mes y son los siguientes:

Local: se contemplará, para los 5 años, el alquiler mensual del local en Núñez (\$202.170) y para el primer año una única cuota por el contrato y comisión inmobiliaria (\$849.114). Por otro lado, se asignarán \$10.000 mensuales para el mantenimiento del gimnasio, \$6500 de impuesto municipal y \$4618 para el seguro y responsabilidad civil.

Remuneraciones: teniendo en cuenta que los primeros años no contaríamos con el 100% de inscriptos podríamos comenzar contratando menos personal. Sin embargo, creemos que parte de nuestro servicio premium es ofrecer a nuestros clientes la mayor calidad de atención posible; por ende, se contratará el 100% del personal desde el primer año. Entre los empleados en relación de dependencia (repcionistas, personal trainers, personal de limpieza y mantenimiento y socias) y los monotributistas (instructores de spinning y profesores del salón multiuso), los gastos ascienden a \$932.800 por mes.

Gastos varios: Se gastarán \$15.800 mensuales por el consumo de internet, los gastos de limpieza, el servicio de emergencia médica y los honorarios del contador.

Los costos variables representan, en promedio, un egreso mensual de \$107.274,81 y están distribuidos entre los servicios (electricidad, gas y agua), que varían según la proporción de inscriptos que haya en cada año; la inversión en marketing y publicidad; gastos de librería y un excedente para destinar a imprevistos, robos, roturas, etc.

A modo de conclusión, mensualmente se gastarán unos \$1.279.163,02 y un promedio de \$16.063.779,25 por año en el escenario optimista, dado que en el pesimista varía el porcentaje de inscriptos por año (consultar el Anexo 6 para ver en detalle los costos de este escenario).

GASTOS MENSUALES	2021	2022	2023	2024	2025
<u>FIJOS</u>					
<u>Local</u>					
Contrato de alquiler* (2 meses adelanto + 1 mes garantía)	\$ 606.510,64				
Comision inmobiliaria* (5% del total del contrato)	\$ 242.604,26				
Alquiler y Expensas	\$ 202.170,21	\$ 202.170,21	\$ 202.170,21	\$ 202.170,21	\$ 202.170,21
Mantenimiento y reparacion de maquinas	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
Impuesto municipal (ABL)	\$ 6.500,00	\$ 6.500,00	\$ 6.500,00	\$ 6.500,00	\$ 6.500,00
Seguro del local y responsabilidad civil	\$ 4.618,00	\$ 4.618,00	\$ 4.618,00	\$ 4.618,00	\$ 4.618,00
<u>Gastos Varios</u>					
Gastos de internet	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Gastos de limpieza (set ML x16 productos x3)	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00
Servicio de Emergencia Medica	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Honorarios profesionales (contador)	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00
<u>Remuneraciones</u>					
<u>Empleados en Relacion de Dependencia</u>					
Sueldo recepcionistas*	\$ 86.400,00	\$ 86.400,00	\$ 86.400,00	\$ 86.400,00	\$ 86.400,00
Sueldo personal trainer*	\$ 256.000,00	\$ 256.000,00	\$ 256.000,00	\$ 256.000,00	\$ 256.000,00
Sueldo personal de limpieza y mantenimiento*	\$ 73.600,00	\$ 73.600,00	\$ 73.600,00	\$ 73.600,00	\$ 73.600,00
Honorarios de los socios*	\$ 128.000,00	\$ 128.000,00	\$ 128.000,00	\$ 128.000,00	\$ 128.000,00
Total R.D	\$ 544.000,00	\$ 544.000,00	\$ 544.000,00	\$ 544.000,00	\$ 544.000,00
<u>Empleados Monotributistas</u>					
Honorario instructores spinning*	\$ 194.400,00	\$ 194.400,00	\$ 194.400,00	\$ 194.400,00	\$ 194.400,00
Honorario profesores salon multiuso*	\$ 194.400,00	\$ 194.400,00	\$ 194.400,00	\$ 194.400,00	\$ 194.400,00
Total M	\$ 388.800,00	\$ 388.800,00	\$ 388.800,00	\$ 388.800,00	\$ 388.800,00
Total Remuneraciones Mensual	\$ 932.800,00	\$ 932.800,00	\$ 932.800,00	\$ 932.800,00	\$ 932.800,00
Total Remuneraciones Anual	\$ 11.737.600,00	\$ 11.737.600,00	\$ 11.737.600,00	\$ 11.737.600,00	\$ 11.737.600,00
TOTAL GASTOS FIJOS MENSUALES	\$ 1.171.888,21	\$ 1.171.888,21	\$ 1.171.888,21	\$ 1.171.888,21	\$ 1.171.888,21
<u>VARIABLES</u>					
Imprevistos, rotura, robo, etc.	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
Servicios (agua y gas)	\$ 12.000,00	\$ 24.000,00	\$ 30.000,00	\$ 28.800,00	\$ 26.666,67
Servicios (electricidad)*	\$ 10.031,92	\$ 18.043,79	\$ 22.049,73	\$ 26.055,66	\$ 28.726,29
Marketing y Publicidad	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00
Gastos de libreria	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
TOTAL GASTOS VARIABLES MENSUALES	\$ 84.031,92	\$ 104.043,79	\$ 114.049,73	\$ 116.855,66	\$ 117.392,95
TOTAL GASTOS MENSUALES	\$ 1.255.920,13	\$ 1.275.932,00	\$ 1.285.937,94	\$ 1.288.743,87	\$ 1.289.281,17
TOTAL GASTOS ANUALES	\$ 16.464.156,46	\$ 15.855.184,03	\$ 15.975.255,26	\$ 16.008.926,49	\$ 16.015.373,98

6.4 Cash-Flow

Habiendo definido la inversión requerida, los ingresos asociados a la demanda esperada y los costos, en esta sección se expondrán los flujos de fondos proyectados para el negocio. Dado que es muy difícil estimar la inflación en pesos para este periodo y considerar al dólar como moneda segura con las distintas paridades que existen hoy, se trabajará con flujos de fondos en pesos en términos reales. Para descontar estos flujos y obtener el valor actual del dinero futuro, se calculará la tasa de corte mayormente conocida como k . Una vez calculado el Valor Actual Neto de los flujos, también se buscará la Tasa Interna de Retorno y el tiempo de recupero de la inversión.

Tasa de descuento del capital

Al trabajar con flujos de fondos en pesos argentinos reales (porque en este momento es difícil de estimar la inflación a 5 años), la tasa de descuento que debemos usar también es real. Para calcularla, utilizaremos el modelo financiero CAPM (Capital Asset Pricing Model), considerando la beta del negocio, la tasa libre de riesgo y la prima de mercado, y sumaremos una prima por liquidez.

Dado que el proyecto será financiado 100% con equity y no se contraerá deuda, tomaremos la beta desapalancada para la industria de *entertainment*, establecida por Aswath Damodaran (2020) en su reporte de NYU Stern, de 1.16. Con respecto a la prima de mercado y la tasa libre de riesgo se utilizará el paper de Pablo Fernandez (2019), *Market Risk Premium and Risk-Free Rate used for 69 countries in 2019 para países emergentes*, en el que se indica, para Argentina, una tasa libre de riesgo del 10.1% y una prima de mercado del 14.9%. Con estos datos podemos calcular el riesgo asociado a nuestro proyecto que asciende a un 27,38%.

Modelo CAPM	
$R(e) = R_f + B*(R_m - R_f)$	
Tasa libre de Riesgo (R_f) = 10.1%	
Beta (B) = 1.16	
Prima de Mercado ($R_m - R_f$) = 14.9%	$R(e) = 27,38\%$

Para la prima por riesgo de liquidez, en general, se solicita un rendimiento adicional por aquellos activos que no pueden ser comprados y vendidos fácilmente en su valor de mercado, generando poca liquidez. Según el mismo Damodaran, un inversionista que pone dinero en un activo de este estilo puede exigir una compensación de entre un 3% a 3,5%. Sin embargo, nuestro caso es distinto. Al pensar en T&G no estamos hablando de una acción, sino de un gimnasio que no tiene asociado ningún título y, por ende, ninguna transacción constante que le genere tanta liquidez. Por esta razón asumimos que la prima a aplicar será de un 10%.

Sumando este 10% a la tasa obtenida en el modelo CAPM, la tasa nominal a la que llegamos asciende a un 37,38%. Para obtener nuestra tasa real final, debemos descontar de este porcentaje el efecto de la inflación promedio en Estados Unidos (1%), que es fácilmente predecible. Así llegamos a nuestra tasa de descuento del 36,01%.

Flujos de Fondos:

Partiendo del Estado de Resultados, podemos ver los flujos de fondos anuales estimados, con una proyección a 5 años, para el escenario optimista. A continuación, también se podrán observar los flujos de fondos descontados para estimar el periodo de recupo de la inversión.

ESTADO DE RESULTADOS - FLUJOS DE FONDO	2020 Año 0	2021 Año 1	2022 Año 2	2023 Año 3	2024 Año 4	2025 Año 5
Ventas		\$ 17.625.600,00	\$ 35.251.200,00	\$ 44.064.000,00	\$ 52.876.800,00	\$ 58.752.000,00
Costos operativos erogables		\$ 16.464.156,46	\$ 15.855.184,03	\$ 15.975.255,26	\$ 16.008.926,49	\$ 16.015.373,98
Amortizaciones		\$ 2.823.756,25	\$ 2.823.756,25	\$ 2.823.756,25	\$ 2.823.756,25	\$ 2.823.756,25
EBIT		\$ -1.662.312,71	\$ 16.572.259,72	\$ 25.264.988,49	\$ 34.044.117,26	\$ 39.912.869,77
IIGG		\$ -581.809,45	\$ 5.800.290,90	\$ 8.842.745,97	\$ 11.915.441,04	\$ 13.969.504,42
Utilidad Neta		\$ -1.080.503,26	\$ 10.771.968,82	\$ 16.422.242,52	\$ 22.128.676,22	\$ 25.943.365,35
Amortizaciones		\$ 2.823.756,25	\$ 2.823.756,25	\$ 2.823.756,25	\$ 2.823.756,25	\$ 2.823.756,25
Inversion en Capital de Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversion en Activo Fijo	\$ 14.118.781,25					
Flujo de Fondos Libre	\$ -14.118.781,25	\$ 1.743.252,99	\$ 13.595.725,07	\$ 19.245.998,77	\$ 24.952.432,47	\$ 28.767.121,60

TIR	72%
VAN (k=36,01%)	\$ 15.634.364,05

PAY BACK PERIOD - PERIODO DE RECUPERO	
Tasa de Corte =	36,01%

Periodo	0	1	2	3	4	5
Flujo de Fondos Libre	\$ -14.118.781,25	\$ 1.743.252,99	\$ 13.595.725,07	\$ 19.245.998,77	\$ 24.952.432,47	\$ 28.767.121,60
Flujo de Fondos Descontado	\$ -14.118.781,25	\$ 1.281.709,42	\$ 7.349.549,05	\$ 7.649.409,87	\$ 7.291.712,32	\$ 6.180.764,64
Flujo de Fondos Descontado Acumulado	\$ -14.118.781,25	\$ -12.837.071,83	\$ -5.487.522,78	\$ 2.161.887,09	\$ 9.453.599,41	\$ 15.634.364,05
Flujo de Fondos Diario Promedio Año 3				\$ 20.957,29		
Días restantes para recuperar los \$5.487.522,78				261,84		
Periodo de Recupero Total				2 años y 261 días		

Ante este escenario, la propuesta presentada tiene una Tasa Interna de Retorno del 72%. Al ser mayor que la tasa de descuento (36,01%), el proyecto tendrá un VAN positivo de \$15.634.364,05, lo que da un fuerte indicio de la rentabilidad y viabilidad del proyecto. Si observamos el periodo de recupero, también podemos decir que es conveniente llevar a cabo el emprendimiento, ya que para el tercer año el capital inicial se recupera por completo.

Por otro lado, podemos ver los resultados del escenario pesimista:

ESTADO DE RESULTADOS - FLUJOS DE FONDO	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		\$ 14.688.000,00	\$ 20.563.200,00	\$ 29.376.000,00	\$ 38.188.800,00	\$ 47.001.600,00
Costos operativos erogables		\$ 16.448.132,72	\$ 15.688.665,31	\$ 15.823.136,54	\$ 15.957.607,77	\$ 15.985.740,54
Amortizaciones		\$ 2.823.756,25	\$ 2.823.756,25	\$ 2.823.756,25	\$ 2.823.756,25	\$ 2.823.756,25
EBIT		\$ -4.583.888,97	\$ 2.050.778,44	\$ 10.729.107,21	\$ 19.407.435,98	\$ 28.192.103,21
IIGG		\$ -1.604.361,14	\$ 717.772,45	\$ 3.755.187,52	\$ 6.792.602,59	\$ 9.867.236,12
Utilidad Neta		\$ -2.979.527,83	\$ 1.333.005,99	\$ 6.973.919,68	\$ 12.614.833,38	\$ 18.324.867,08
Amortizaciones		\$ 2.823.756,25	\$ 2.823.756,25	\$ 2.823.756,25	\$ 2.823.756,25	\$ 2.823.756,25
Inversion en Capital de Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversion en Activo Fijo	\$ 14.118.781,25					
Flujo de Fondos Libre	\$ -14.118.781,25	\$ -155.771,58	\$ 4.156.762,24	\$ 9.797.675,93	\$ 15.438.589,63	\$ 21.148.623,33

TIR	38%
VAN (k=36,01%)	\$ 963.299,35

PAY BACK PERIOD - PERIODO DE RECUPERO	
Tasa de Corte =	36,0%

Periodo	0	1	2	3	4	5
Flujo de Fondos Libre	\$ -14.118.781,25	\$ -155.771,58	\$ 4.156.762,24	\$ 9.797.675,93	\$ 15.438.589,63	\$ 21.148.623,33
Flujo de Fondos Descontado	\$ -14.118.781,25	\$ -114.529,50	\$ 2.247.053,97	\$ 3.894.130,93	\$ 4.511.534,27	\$ 4.543.890,94
Flujo de Fondos Descontado Acumulado	\$ -14.118.781,25	\$ -14.233.310,75	\$ -11.986.256,79	\$ -8.092.125,86	\$ -3.580.591,59	\$ 963.299,35
Flujo de Fondos Diario Promedio Año 5						\$ 12.449,02
Días restantes para recuperar los \$3.580.591,59						287,62
Periodo de Recupero Total						4 años y 287 días

En este caso, el proyecto tendrá una pérdida en el primer año de \$155.771,58. Sin embargo, el periodo de recupero del capital podrá darse dentro de los 5 años proyectados, más específicamente a los 4 años y 287 días. En términos de rentabilidad, la TIR es del 38% y, al ser mayor que la tasa de descuento (36,01%) podemos decir que el negocio también es rentable frente a este escenario (VAN positivo de \$963.299,35).

Nos alegra concluir que ante ambos escenarios T&G Eco-Gym es un proyecto rentable, ya que el Valor Actual Neto en ambos casos es mayor a 0. Claro está que en el escenario pesimista el VAN es bastante menor porque la diferencia entre la k y la TIR es muy pequeña, pero eso no nos impide notar que incluso ante un escenario en donde no alcanzamos el 100% de nuestros inscriptos potenciales tendremos beneficios económicos.



Universidad de
San Andrés

7. Equipo

Socios fundadores:

Parte del equipo de trabajo se verá conformado por Mia Fernandez Sanz y Dolores Lacabanne, las dos socias fundadoras de este proyecto. Ambas son jóvenes adultas que se conocieron en la universidad y siempre disfrutaron llevar a cabo actividades que las hagan sentir puras y al aire libre. En el actual proyecto de *eco-gyms* encontraron la posibilidad de integrar sus intereses a una experiencia que otorgue un entorno más favorecedor para el desarrollo de la actividad física y, que, a su vez, actúe como agente preventivo para la salud y el medio ambiente. A pesar de que ambas serán encargadas del control y toma de decisiones de la empresa, a través de las principales áreas funcionales del negocio, cada una asumirá distintos roles. Entre las dos sí manejarán el sitio web del gimnasio, plataforma que exhibirá de forma íntegra el servicio diferencial acompañado de información relevante como pueden ser las opciones de suscripción, actividades para realizar, horarios de las clases, entrenadores, abono, etc.

Mia tiene 23 años y cursó la Licenciatura en Administración de Empresas. Trabajó medio año como pasante en el área de Compras Operacionales de Nestlé Nespresso AR y actualmente la efectivizaron para el área de Finanzas y Control como Controlling Analyst del negocio. Al tener cierto expertise en la presupuestación estratégica y eficiencia a la hora de calcular, planificar y anticipar los gastos e ingresos del negocio para cumplir distintos objetivos, será quien se encargue de la parte administrativa del negocio (costos, presupuestos, rentabilidad, inversiones, entre otros) siempre alineando estos objetivos a las prioridades estratégicas de marketing y comunicación del proyecto. Además, tendrá que encargarse de los proveedores de los equipos para el gimnasio y otros materiales, puesto que tiene un mayor conocimiento sobre los requisitos de importación y costos.

Dolores tiene 23 años y cursó con Mia la misma carrera. Mientras estudiaba, comenzó su carrera profesional en Procter & Gamble como *Intern* en el área de Ventas. Una vez finalizados sus estudios, y luego de casi un año en ese rol, fue efectivizada en dicha compañía y se encuentra actualmente

trabajando en el área de E-commerce. Ella será quien se encargue de los aspectos comerciales del negocio, en particular de la comunicación a la hora de construir y difundir la marca. Estará muy en contacto con las agencias con las que se establecerán alianzas para generar la conciencia de la marca en el cliente, adquirir miembros y, a largo plazo, obtener la fidelización a la que se aspira. Para este aspecto es importante considerar la construcción de alianzas y relaciones con influencers relacionados al fitness y a prácticas saludables y sustentables para lograr una expansión más efectiva de la de nuestra propuesta. Para poder mantener el negocio alineado a lo que se busca comunicar, Dolores deberá hacer una buena elección de dichas figuras públicas, aunque con ayuda de su colega, y buen manejo de los canales de promoción.

Asistentes:

El gimnasio contará con un grupo de entrenadores capacitados e instruidos para atender a nuestros miembros individualmente o a través de clases grupales, siempre con una atención personalizada. Como el gimnasio se encontrará abierto un promedio de 15 hs diarias, habrá un sistema de turnos para todos los empleados. De esta manera encontraremos cuatro personal trainers para asistir en las rutinas de entrenamiento de los usuarios que opten por este servicio; cuatro instructores de Spinning para que nuestro salón “estrella” opere en ambos turnos los 6 días de la semana que estamos abiertos y, por último, cuatro profesores para el salón multiuso, cada uno enseñando su especialidad (HIT, zumba, yoga, etc.).

Al ser el establecimiento un canal de llegada directo y propio para los clientes e interesados, habrá dos receptionistas (según los turnos antes mencionados) encargadas de atenderlos, informando sobre los servicios y el proceso de inscripción y posterior entrenamiento. También serán responsables de atender la línea telefónica, una vía alternativa que tendrán aquellos interesados en resolver dudas y consultas sin tener que acercarse al centro.

Por otro lado, el establecimiento contará con un equipo de limpieza, fundamental para garantizar las condiciones óptimas a la hora de ejercitar. Y, por último, T&G contará con un médico especializado para atender cualquier emergencia que pueda surgir dentro del gimnasio, así como también para ser utilizado por los clientes por cualquier consulta sobre su estado de salud o controles rutinarios que deseen hacerse antes de realizar cualquier actividad.

8. Aspectos Legales

Inscripción de la sociedad

T&G Ecogym será inscrita como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L) bajo la Inspección General de Justicia. La elección de este tipo de sociedad se basa en el modelo de nuestro negocio propuesto junto con características importantes como cantidad de socios, costos incurridos para la constitución de cada tipo de sociedad, formalidad de los procesos y marco legislativo/regulaciones requeridas.

En primer lugar, al ser sólo dos socias las involucradas en la constitución de T&G Ecogym, se cumple el requerimiento de tener mínimo dos socios y está dentro del límite máximo de los 50. Otras razones por las cuales consideramos prudente constituir una S.R.L es por la responsabilidad limitada en cuanto a el patrimonio de cada uno de los socios (como bien representa su nombre), las menores exigencias que tiene versus una S.A, como por ejemplo en la no obligación de presentar balances anuales y los menores costos de constitución, entre otros. Este trámite tendrá un costo de \$1800.

Registro de marca

En conjunto con la constitución de la S.R.L, se registrará nuestra marca "T&G Ecogym" en el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial para poder individualizar nuestro servicio, tener el uso exclusivo de esta marca en el mercado económico y para poder identificarnos en el mercado comercial y de esta manera, competir. Este trámite tiene un costo de \$2210 y otorga una vigencia de 10 años.

Asimismo, registraremos el dominio para nuestra página web, canal esencial para dar a conocer las características de nuestro gimnasio, nuestra propuesta de valor diferenciada y para generar membresías. El dominio será: www.t&g-ecogym.com.ar

Marco legal: Ley de gimnasios

En nuestro país existe una ley llamada Ley de Gimnasios (Ley H - Nro 139, Capítulo 1) que nos presenta con un marco legal para poder poner en funcionamiento un gimnasio. Sus artículos mencionan una serie de regulaciones y requerimientos para poder operar de manera legal con todas las precauciones necesarias para dicha institución deportiva. Estos puntos fueron considerados y tomados en cuenta a la hora de desarrollar nuestro plan de negocios, tanto para la estructura física de T&G Ecogym, como la contratación de profesionales para ejercer en nuestro gimnasio y para entender qué requisitos de salud y de información personal necesitamos tener de cada uno de nuestros socios para habilitarlos a hacer ejercicio físico en nuestra instalación y cuidarlos en caso de una emergencia.

Algunos artículos importantes para mencionar son los siguientes:

- Artículo 2: “Las prácticas de actividades físicas o recreativas en los gimnasios, deben ser supervisadas por un/a profesor/a de Educación Física con título reconocido por la Ciudad de Buenos Aires.
- Artículo 3: “Todas las personas que realicen actividades físicas en el gimnasio, deben poseer certificado de aptitud física que debe contener los resultados de estudios electrocardiográficos expedido por el especialista actualizado anualmente.
- Artículo 4: “Los gimnasios deben estar adheridos a un servicio de emergencias médicas y capacitar a sus profesionales en técnicas de reanimación cardiorrespiratoria y primeros auxilios. La capacitación deberá ser realizada en cursos oficialmente reconocidos por la autoridad de aplicación”.
- Artículo 5: “Los gimnasios deben contar con elementos de primeros auxilios que serán establecidos por reglamentación”.

Esta ley nos otorgó un marco importante a la hora de, por ejemplo, elegir a nuestros profesionales deportivos, contratar un servicio de emergencias médicas y de capacitar a todos nuestros empleados en prácticas de reanimación y primeros auxilios para estar preparados y entrenados en caso de tener que asistir a un miembro en una emergencia médica previo a la llegada de una ambulancia.

9. Plan de Implementación y Riesgos

Plan de implementación

El cuadro presentado a continuación resume en forma gráfica el plan de implementación de las actividades clave y prioritarias a llevar a cabo durante el primer año de negocio.

Actividad	Meses					
	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	11-12
Inscripción sociedad						
Alquiler						
Refacción gimnasio						
Importación maquinaria						
Compra insumos						
Creación marca						
Página web						
Publicidad redes						
Apertura y comienzo de operaciones						

Riesgos

Como todo negocio, T&G Ecogym está expuesto a sufrir un cierto número de riesgos durante su funcionamiento; riesgos que pueden ser tanto exógenos, externos a la operación del gimnasio y relacionados al contexto del país, la sociedad, el mercado y la economía, pero también endógenos o internos. Estos últimos son más fáciles de prevenir, controlar y mitigar en caso de que terminen sucediendo.

Un gran riesgo exógeno para T&G Ecogym se trata del contexto país. La Argentina se caracteriza por su inestabilidad política y económica, lo cual puede tener consecuencias directas sobre nuestro negocio. Al vivir constantemente con altos niveles de inflación y dado que los sueldos de la población no se incrementan en igual o mayor medida, la pérdida de poder adquisitivo en la

sociedad presenta un gran riesgo dado que nuestro servicio no se trata de uno esencial ni imprescindible. De esta manera, en casos de disminución del poder adquisitivo y/o recesión económica, la población priorizará el gasto de sus ingresos en bienes y servicios básicos y esenciales, disminuyendo la porción de sus recursos alocados a servicios relacionados al ocio y la recreación como puede ser la cuota de un gimnasio.

Otro factor que puede poner en riesgo el libre funcionamiento de nuestro negocio se trata de situaciones que afecten la salud pública, restringiendo las operaciones de establecimientos con aglomeraciones de gente y donde uno es más propenso al contacto físico cercano con otras personas. Un ejemplo puede ser el brote de una enfermedad o virus de alto contagio como lo es el Coronavirus, pandemia mundial que afecta a nuestro país y al resto del mundo durante lo que va del año 2020. En estas ocasiones de altos niveles de contagio y de fácil propagación, negocios como los gimnasios y otros establecimientos deportivos son de las primeras industrias en pausar sus operaciones dado a los altos niveles de contacto físico que implican, significando pérdidas económicas importantes durante los meses de no funcionamiento.

Por último, un riesgo endógeno a tener en consideración tiene que ver con accidentes dentro del gimnasio que pueden llegar a dañar la reputación del mismo. Ejemplos de esto pueden ser accidentes por máquinas que no estén funcionando correctamente o la inhabilidad del personal profesional de nuestro establecimiento de responder a casos de urgencia de primeros auxilios como lo requiere la ley. Estos riesgos se pueden prevenir y minimizar asegurando la mantención y el chequeo regular de nuestra maquinaria para asegurar su correcto funcionamiento y también cumpliendo con las capacitaciones y entrenamientos de nuestros empleados requeridas por la ley para estar preparados en caso de tener que asistir a socios en una situación de primeros auxilios antes de que llegue una ambulancia.

10. Conclusiones

A lo largo del presente trabajo de graduación se analizaron en detalle las condiciones necesarias para poder desarrollar T&G Ecogym en la Argentina, mientras que se pusieron en práctica y articularon los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra carrera universitaria para ayudarnos a crear y desarrollar un plan de negocios en el mundo real.

Partiendo de la lucha contra la inactividad física y el sedentarismo que crece día a día en todo el mundo, combinando la problemática de la salud con la realización de ejercicio físico en pos de una mejora en la calidad de vida, se tomó la iniciativa de aprovechar una oportunidad de negocio sin precedentes: un gimnasio eco-friendly. Todo esto sumado al compromiso con el medio ambiente, en el que se observa un creciente interés por atender los llamados de atención de nuestro planeta y encontrar en lo que hacemos una forma de concientizar y consumir servicios de formas alternativas que apuestan al futuro y a vivir experiencias responsables y amigables con nuestra salud y el medio ambiente.

Ante una industria en pleno crecimiento, una región con una baja penetración de mercado y un país en donde aún no se ofrece un servicio de este estilo, T&G Ecogym viene a ofrecer al público una experiencia deportiva distinta, en un espacio ambientado de manera ecológica y verde, con equipamiento de última tecnología, que permitirá a nuestros miembros generar energía eléctrica en sus ejercicios, contribuyendo al medio ambiente y a la salud propia.

Como todo proyecto de inversión, T&G tendrá sus desafíos... Y el principal trata de la situación económica y volatilidad del país, en donde la constante inflación, incertidumbre y riesgos de salud pública puedan limitar el funcionamiento regular de nuestro gimnasio. Asimismo, identificamos como un desafío importante para trabajar y tener presente el hecho de que T&G Ecogym será el primer gimnasio "eco-friendly" del país, y ante lo desconocido, no sabemos cómo nuestros clientes van a recibir esta propuesta. Al no tener una cultura tan establecida respecto de estas prácticas ni conocimiento público respecto de propuestas de este tipo, a diferencia de países más desarrollados y con más trayectoria, es un gran desafío por considerar. Creemos que es muy importante delegar parte de nuestros recursos y esfuerzos para dar a conocer

esta propuesta, sus características y sus beneficios tanto para el consumidor como para el medio ambiente, para así concientizar y fomentar la expansión masiva de nuestra propuesta de valor.

A pesar de estos desafíos, la propuesta resulta alentadora en términos financieros, ya que nos permite confirmar la viabilidad del proyecto y el recupero temprano de nuestra inversión inicial. Tras desarrollar un análisis profundo del mercado, en el que se conocieron las necesidades de nuestros potenciales clientes, se estableció la locación de Núñez como punto ideal para lanzar el gimnasio y se definieron los ingresos y costos pertinentes, se presenta un plan de negocio rentable para ambos escenarios, con un VAN positivo, una TIR mayor al costo del capital y un recupero de la inversión entre el segundo y quinto año.



Universidad de
San Andrés

Bibliografía y Fuentes de Información

Amaral, Paulo C; Palma, Deborah D. (2019). *Brazil and Argentina survey of fitness trends for 2020*, ACSM's Health & Fitness Journal 36-40. Consultado: 17 de septiembre de 2019. Sitio Web: https://journals.lww.com/acsm-healthfitness/Fulltext/2019/11000/BRAZIL_AND_ARGENTINA_SURVEY_OF_FITNESS_TRENDS_FOR.9.aspx

Argentina Gobierno. *Calculá tu consumo eléctrico en kWh*, Argentina Gobierno. Consultado el 20 de mayo del 2020. Sitio web: <https://www.argentina.gob.ar/enre/uso-eficiente-y-seguro/calcula-tu-consumo-electrico-hogar-kwh>

Argentina Gobierno. *Constituir una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL)*, Argentina Gobierno. Consultado: 8 de mayo del 2020. Sitio web: <https://www.argentina.gob.ar/constituir-una-sociedad-de-responsabilidad-limitada-srl>

Argentina Gobierno. *Registrar una Marca*, Argentina Gobierno. Consultado: 8 de mayo del 2020. Sitio web: <https://www.argentina.gob.ar/inpi/marcas/registrar-una-marca>

Artículo Antevenio (2015). *¿Qué es performance marketing?*, Artículo Antevenio. Consultado: 12 de abril del 2020. Sitio web: <https://www.antevenio.com/blog/2015/04/que-es-performance-marketing/>

Artículo Cyberclick. *¿Qué es el Performance marketing o Marketing de Resultados? Definición y ventajas*. Consultado: 12 de abril del 2020. Sitio web: <https://www.cyberclick.es/marketing/performance-marketing>

Artículo FitFinders. *How to Calculate Membership Capacity*. Consultado: 9 de mayo del 2020. Sitio web:

<https://fitfinders.wordpress.com/2015/08/28/how-to-calculate-membership-capacity/>

Benzaken, H. (2018). *This eco-friendly gym uses human power to keep the lights on*, GOODNET, 16 de mayo. Consultado: 11 de mayo del 2019. Sitio Web: <https://www.goodnet.org/articles/this-ecofriendly-gym-uses-human-power-to-keep-lights-on>

Bigg Gimnasio. *Official Website Argentina*. Consultado: 12 de abril del 2020. Sitio web: <https://bigg.fit/>

Biggadike, M. (2019). *Go Green At Terra Hale, London's most Eco-Friendly Fitness Studio*, 15 de abril. Consultado: 4 de abril del 2020. Sitio Web: <https://fitt.co/london/articles/terra-hale-london>

Biofit Natural Health & Fitness. (2019). *A gym designer's favourite eco-friendly treadmills*. 4 de enero. Consultado: 15 de mayo del 2019. Sitio Web: <https://biofit.io/news/eco-friendly-manual-treadmills-running-machines>

Brealey, R.; Myers, S. & Allen, F. (2016). *Principles of Corporate Finance*. Nueva York: McGraw-Hill.

Britt (2016). *Consumers want sustainable gym equipment*, Sports Art, 7 de diciembre. Consultado: 25 de febrero de 2020. Sitio Web: <https://www.gosportsart.com/consumers-sustainable-gym-equipment/>

Buenos Aires Gobierno. *Ley H - Nro 139, Capítulo I, Gimnasio*, BA Gobierno. Consultado: 9 de mayo del 2020. Sitio web: https://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/3.5_gimnasios_0.pdf

Bygrave W. y Zacharakis A. (2008). *Opportunity Recognition, Shaping and Reshaping*. Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc. Cap 3. 2da Edición.

Cámara de Gimnasios Argentina. *Tendencias Fitness para Argentina y Brasil 2020*, CGA. Consultado: 13 de septiembre de 2019. Sitio Web: <https://www.camaradegimnasios.org.ar/noticias/articulo/fitness-trends>

Caminadoras.info (2017). *¿Qué motor elegir para nuestra caminadora?* Caminadoras. Consultado: 22 de julio del 2020. Sitio web: <https://www.caminadoras.info/guia-de-compra/consejos-recomendaciones/motor-elegir-nuestra-caminadora/#:~:text=Dependiendo%20de%20la%20potencia%20del,caminadoras%20con%20motores%20m%C3%A1s%20potentes>

Castaños Rocha, M (2008). *Abre tu Gimnasio*. Consultado: 9 de mayo del 2020. Sitio web: <https://www.entrepreneur.com/article/260932>

Convención Nacional de IHRSA (2018). *Cámara de Gimnasios Argentina*. Consultado: 10 de mayo de 2019. Sitio Web: <http://www.camaradegimnasios.org.ar/noticias/articulo/ihrsa-convencion-anual-2018>

Damodaran, A. (2020). Beta, Unlevered Beta and other risk measures. Portal de internet de NYU Stern, 5 de enero. Consultado: 28 de junio de 2020. Sitio Web: <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls>

Diamante, S (2019). *Las tarifas de servicios aún están entre las más bajas de la región*. Diario La Nación. Consultado: 22 de julio del 2020. Sitio web: <https://www.lanacion.com.ar/economia/las-tarifas-de-servicios-aun-estan-entre-las-mas-bajas-de-la-region-nid2276138#:~:text=Con%20un%20precio%20promedio%20de,0%2C08%2FkWh>

Fernández, P.; Martínez M. & Fernández Acín, Isabel. (2019). *Market Risk Premium and Risk-Free Rate used for 69 countries in 2019: a survey*, 23 de Marzo. Consultado: 20 de mayo de 2020. Sitio Web: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3358901

Funcional Gym. *Official Website Argentina*. Consultado: 12 de abril del 2020.
Sitio web: <https://www.funcionalgym.com/#sedes>

Goldman Sachs & Co (2019). *Millennials, Coming Of Age*. Consultado: 13 de marzo de 2020. Sitio Web: <https://www.goldmansachs.com/insights/archive/millennials/>

Guthold, Regina; Stevens, Gretchen A.; Riley Leanne M.; Bull Fiona C. (2018). *Worldwide trends in insufficient physical activity from 2001 to 2016, The Lancet Global Health* 6-10. Consultado: 11 de septiembre de 2019. Sitio Web: [https://doi.org/10.1016/S2214-109X\(18\)30357-7](https://doi.org/10.1016/S2214-109X(18)30357-7)

Hill, L. (2019). *The Fitness Trends Set To Shake Up The Industry in 2020*, Well To Do Global, 19 de diciembre. Consultado: 28 de marzo de 2020. Sitio Web: <https://www.welltodoglobal.com/the-fitness-trends-set-to-shake-up-the-industry-in-2020-according-to-les-mills/>

InfoBae (2017). *Argentinos Fit: el país está en el top five de actividad física mundial*. Diario Infobae. Consultado: 13 de septiembre de 2019. Sitio web: <https://www.infobae.com/salud/fitness/2017/10/31/argentinos-fit-el-pais-esta-en-el-top-five-de-actividad-fisica-mundial/>

Juarez Huerta, M. (2018). *¿Qué espacio necesito para mi gimnasio?* Consultado: 9 de mayo del 2020. Sitio Web: <https://www.powersteel.mx/post/qu%C3%A9-espacio-necesito-para-mi-gimnasio>

Kasasa (2020). *Boomers, Gen X, Gen Y and Gen Z Explained*, 18 de junio. Consultado: 25 de mayo de 2020. Sitio Web: <https://www.kasasa.com/articles/generations/gen-x-gen-y-gen-z>

Kayla in the City (2014). *Traditional Gym vs. Boutique Fitness Studios*, Kayla in the City, 18 de abril. Consultado: 18 de marzo de 2020. Sitio Web: <http://www.kaylainthecity.com/2014/04/18/gym-vs-boutique/>

Kotler, P. Keller, K (2006). *Dirección de Marketing*, Duodécima Edición. McGraw-Hill Interamericana.

Krajewski, L.; Ritzman, L. & Malhotra, M. (2008). *Administración de las operaciones: procesos y cadenas de valor*. México: Pearson Educación.

Lavolpe, A.; Capasso, C.M. & Smolje, A.R. (2010). *Presupuesto y Gestión*. Buenos Aires: La Ley.

Loewe, E. (2018). *Gyms across the country are getting an eco-friendly makeover*. *MBG Planet*, 13 de marzo. Consultado: 11 de mayo de 2019. Sitio Web: <https://www.mindbodygreen.com/articles/eco-friendly-gyms>

Megatlon Gimnasio. *Oficial Website Argentina*. Consultado: 12 de abril del 2020. Sitio Web: <https://megatlon.com/sedes>

Mercado Fitness (2019). *Hacia dónde se dirige la industria de gimnasios*, Mercado Fitness, 26 de noviembre. Consultado: 18 de marzo de 2020. Sitio Web: <https://www.mercadofitness.com/2019/11/26/hacia-donde-se-dirige-la-industria-de-gimnasios/>

Mordor Intelligence (2019). *Global Health and Fitness Clubs Market 2020-2025*, Mordor Intelligence. Consultado: 20 de diciembre de 2019. Sitio web: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/health-and-fitness-club-market>

Mulder, P (2012). *Cinco niveles de Producto*. Consultado: 14 de abril del 2020. Sitio Web: <https://www.toolshero.es/mercadeo/cinco-niveles-de-producto-por-philip-kotler/>

Organización Mundial de la Salud (2020). *Estrategia mundial sobre régimen alimentario, actividad física y salud*, OMS. Consultado: 11 de septiembre de 2019. Sitio Web: <https://www.who.int/dietphysicalactivity/pa/es/>

Osterwalder A. y Pigneur Y. (2011). *Generación de Modelos de negocios, Canvas Business Model*. Barcelona, España. Deusto S.A Ediciones.

Portafolio (2016). *Las primas de ajuste en el WACC para los países emergentes*, 6 de junio. Consultado: 20 de julio de 2020. Sitio Web: <https://www.portafolio.co/opinion/otros-columnistas-1/primas-ajuste-wacc-paises-emergentes-496941>

Porter, M. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Boston: Harvard Business Review.

Sergio (2016). *SA o SRL: qué sociedad conviene para desarrollar un emprendimiento. Derecho en Zapatillas*. Consultado: 9 de mayo del 2020. Sitio web:

<https://www.derechoenzapatillas.com/2016/que-sociedad-comercial-conviene-formar/>

Sport Club Gimnasio. *Official Website Argentina*. Consultado: 12 de abril del 2020. Sitio web: <https://www.sportclub.com.ar/>

Sports Art (2020). *Calculate your potential Impact*, Sports Art. Consultado: 4 de abril de 2020. Sitio Web: https://www.gosportsart.com/eco-powr-technology/#gf_3

Stick, K. (2018). *London's first eco-friendly, human-powered gym is opening*, Evening Standard, 19 de marzo. Consultado: 10 de mayo del 2019. Sitio Web: <https://www.standard.co.uk/lifestyle/health/ecofriendly-fitness-london-terra-hale-a3793656.html>

Terra Hale Gym. *Official Website Londres*. Consultado: 4 de abril del 2020. Sitio Web: <https://www.terrahale.com/>

Walsh, Kristen (2019). *IHRSA Report: Worldwide Health Club Membership Now 183M Strong*, IHRSA 30 de mayo. Consultado: 20 de diciembre de 2019. Sitio Web: <https://www.ihrsa.org/about/media-center/press-releases/ihrsa-report-worldwide-health-club-membership-now-183m-strong/>

Wellness Creatives (2019). *Fitness Industry Statistics*, 2 de septiembre. Consultado: 11 de febrero de 2020. Sitio Web: <https://www.wellnesscreatives.com/fitness-industry-statistics-growth/>

Wellness Creatives (2020). *Fitness Market Size, Demographics & Revenue*, 8 de enero. Consultado: 11 de febrero de 2020. Sitio Web: <https://www.wellnesscreatives.com/fitness-market/>

What's New in Fitness (2019). *IHRSA Global Report: Key Findings*, WNIF. Consultado: 3 de octubre de 2019. Sitio Web: <https://whatsnewinfitness.com.au/ihrsa-2019-global-report-key-findings>

WHO (2019). *Actividad Física*, Organización Mundial de la Salud, 23 de febrero. Consultado: 11 de septiembre de 2019. Sitio Web: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/physical-activity>



Anexos

Anexo N°1: Impacto Potencial T&G (26 máquinas)

Fuente: Sports Art, Eco Power Technology

Kilovatios generados en un año por 20 bicicletas del salón de spinning



Kilovatios generados en un año por 6 bicicletas del salón de máquinas



Consumo energético electrodomésticos. Fuente: argentina.gov.ar

Calculadora de consumo eléctrico en el hogar				
Seleccioná tus electrodomésticos: <input type="text" value="Secador de cabellos"/>				
Cantidad de unidades	Electrodoméstico	¿Cuántas horas por día?	¿Cuántos días por semana?	Consumo mensual [en kWh]
2	Secador de cabellos	2	6	216.00
1	Notebook	15	6	8.91
100	Lámpara de bajo consumo de 11W	15	6	445.50
2	Aire Acondicionado de 2200 frigorías F/C	15	6	339.80
TOTAL:				1010.21

Cálculo Ahorro Energético T&G Ecogym (Año 5, 100% inscriptos)

CONSUMO ENERGÉTICO			
	Maquinas (caminadora y elíptica) x8	Otros Electrodomesticos	Consumo Total
Watts x Hora	1.200,00		
Cantidad de horas	15,00		
Consumo Diario	144.000,00		
Consumo Mensual	3.456.000,00		
KiloWatts x Mes	3.456,00	1.010,21	4.466,21

AHORRO CONSUMO ENERGÉTICO

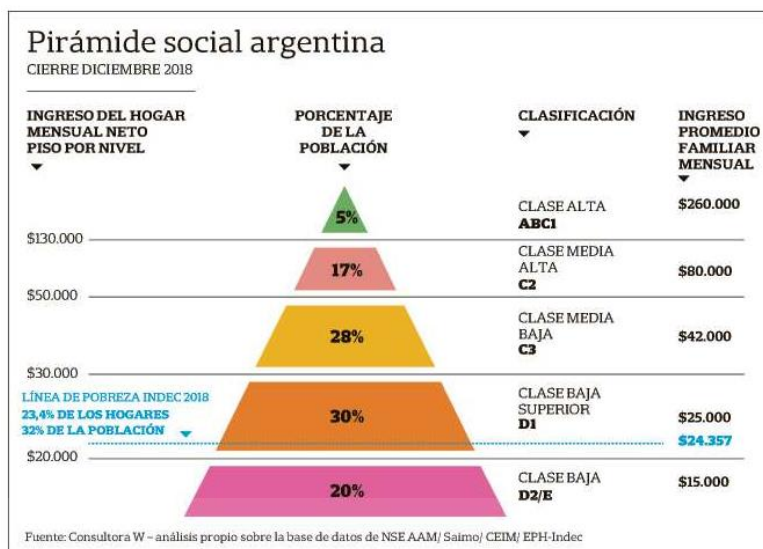
	Anual	Mensual
Ahorro x 26 maquinas KW	8.985,60	748,80

COSTO CONSUMO ENERGÉTICO

Costo Argentino Consumo Electrico	0,11 USD x KiloWatt
Conversion TC (\$70,25)	7,73
Consumo Mensual	\$ 34.512,64
Ahorro Mensual	\$ 5.786,35
COSTO TOTAL MENSUAL	\$ 28.726,29
Porcentaje Ahorro Mensual	17%

Anexo N°2: Pirámide Social Argentina

Fuente: Consultora W



Anexo N°3: Estimación de la demanda

Fuente: Elaboración propia

2010			2018		
CABA Total	2.890.151	100,00%	CABA Total	3.068.043	100,00%
<u>15-64 años</u>	1.943.569	67,25%	<u>15-64 años</u>	1.960.383	63,90%

*Fuente: INDEC. Censo Nacional de Poblacion, Hogares y Viviendas 2010

*Fuente: Direccion General de Estadistica y Censos

Nuñez Total	51.949	1,80%
<u>15-64 años</u>	34.935	

*Fuente: Direccion General de Estadistica y Censos 2010

Nuñez Total	55.147
<u>15-64 años</u>	35.237

*Nuñez representa el 1,8% de CABA. Tomando los datos oficiales de CABA de 2018 calculamos la cantidad de poblacion en Nuñez para 2018

PODER SOCIOECONOMICO

Estructura social ABC1 y C2 = 39%
Nuñez **35.237**

*Si bien, segun la Piramide Social Argentina, a nivel nacional el porcentaje ABC1 y C2 es del 23%, sabemos que en la Ciudad de Buenos Aires este porcentaje es del 39%

Fuente: Estructura Social de la CABA, UCA Julio 2018

MERCADO POTENCIAL DE NUÑEZ	
A. Poblacion total de Nuñez	55.147
B. Segmento de edad (15-64)	63,90%
C. Porcentaje del segmento ABC1/C2 de Nuñez	39%
MPN = A*B*C	13.742

CLIENTES POTENCIALES POR KM2	
Mercado Potencial de Nuñez	13.742
Km ² de Nuñez	3,90
Clientes Potenciales por Km2 (13.742/3.90)	3523,69
Distancia que los clientes se desplazan para ejercitar (km)	0,70
DEMANDA TOTAL ((π * 0,7²) * clientes potenciales por km2)	5421,55

Anexo N°4: Encuesta Gimnasios Eco-Friendly

Fuente: Elaboración propia - Google Forms

Esta encuesta tiene como objetivo conocer las opiniones y el interés del público acerca de la implementación de gimnasios ecológicos en nuestro país. Las respuestas obtenidas van a ser utilizadas por dos estudiantes universitarias en el marco educativo de la realización del trabajo final de graduación.

Aclaración: los asteriscos se refieren a las preguntas que son obligatorias de responder.

Género *

Femenino

Masculino

Edad *

0-15 años

16-25 años

26-35 años

36- 50 años

51 - 70 años

Zona de residencia *

Capital Federal

Gran Buenos Aires

Barrio/Localidad *

Your answer

Ocupación: *

Estudiante secundario

Estudiante universitario

Empleado

Desempleado

En busca de empleo

Jubilado

Actualmente, ¿realizás actividad física? *

Si

No

Si tu respuesta anterior fue sí, ¿en qué lugar realizás actividad física? Podés seleccionar más de una opción (Por favor no tener en cuenta la situación actual del COVID-19)

En un gimnasio

En un club

En la calle/espacios abiertos

En casa

Other:

¿Con qué frecuencia realizás actividad física? (Por favor no tener en cuenta la situación actual del COVID-19)

1 día a la semana

2-3 días a la semana

3-5 días a la semana

Más de 5 días

¿En qué franja horaria realizás actividad física? Podés seleccionar más de una opción

Mañana

Tarde

Noche

¿Te considerás una persona interesada en el cuidado del medio ambiente y la sustentabilidad? *

Si

Un poco

No

Other:

Actualmente practicás alguna de estas prácticas sustentables? Podés seleccionar más de una opción. *

Reciclaje

Movilización en bicicleta o transporte público

Ahorro/minimización de uso de agua y luz

Utilización de productos/alimentos eco-friendly

Reducir el consumo de plásticos

Other:

Si realizás alguna de estas prácticas, ¿con qué frecuencia lo hacés?

Todos los días

Algunas veces al mes

Muy pocas veces al año

Other:

¿Alguna vez escuchaste hablar de los gimnasios eco-friendly? *

Si

No

Other:

¿Sabías que en los gimnasios eco-friendly se utiliza tecnología innovadora para generar energía cuando una persona utiliza maquinaria (Ej: caminadora) que luego puede ser utilizada para sustentar el consumo energético? *



Si

No

Other:

¿Cuáles de las siguientes propuestas y características de un gimnasio eco-friendly te parece atractiva/relevante? Podés seleccionar más de una.



Máquinas generadoras de energía

Uso de insumos con materiales sustentables (pesas, alfombras, etc)

Uso de paneles solares

Reducción del uso del plástico

Ambientación "green": simula el entrenamiento en la naturaleza

Other:

Si previamente contestaste que SÍ realizás actividad física, luego de conocer esta nueva propuesta para ejercitarte ¿considerarías inscribirte en un gimnasio eco-friendly?

Si

No

Tal vez

Si previamente contestaste que NO haces actividad física, luego de conocer esta nueva propuesta, ¿considerarías comenzar a ejercitarte en un gimnasio eco-friendly?

Si

No

Tal vez

¿Cuánto estarías dispuesto a pagar hoy por la cuota de un gimnasio eco-friendly que incluya también clases, personal trainer y pase libre a todas las sucursales? *

\$500 a \$1500

\$1500 a \$3000

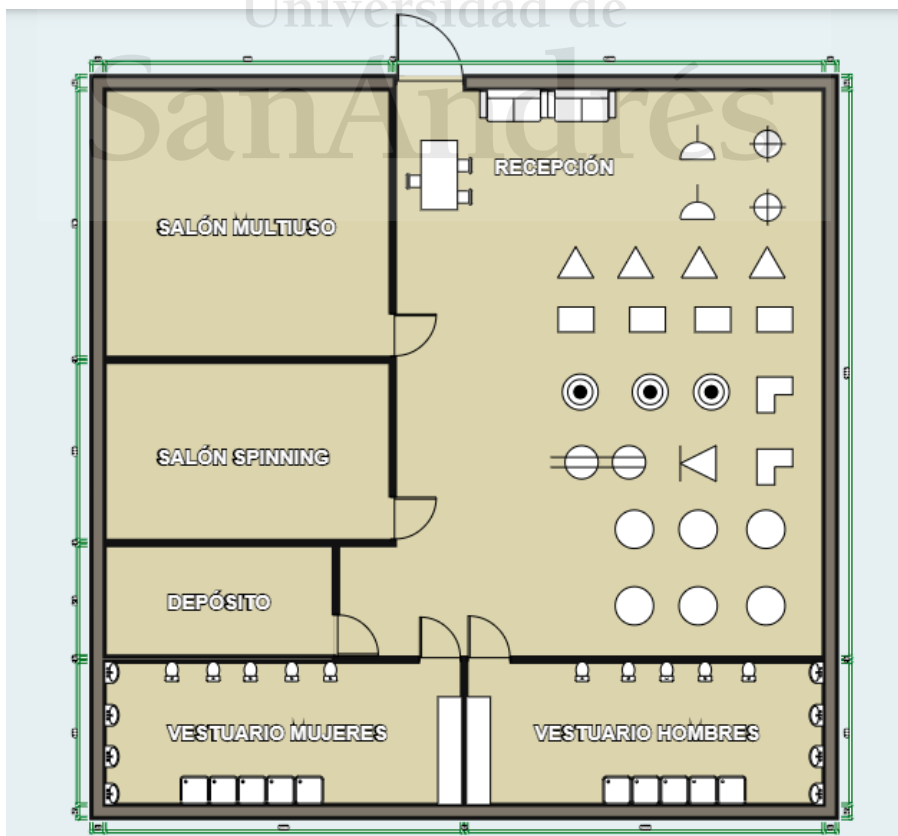
\$3000 a \$4500

\$4500 o más

No pagaría por este tipo de servicio

Anexo N°5: Plano Estructura T&G Ecogym (400 m2)

Fuente: Elaboración propia



Anexo N°6: Costos, Finanzas & Inversión

Fuente: Elaboración propia

Inversión Inicial

INVERSION INICIAL	AÑO
<u>Sociedad</u>	
Inscripcion y alta de la sociedad	\$ 1.800,00
Honorarios y gastos (gestor e inscripcion en IGJ)	\$ 4.300,00
Registro de marca	\$ 2.210,00
<u>Local</u>	
Refaccion* (pintura, revestimientos, suelos, iluminacion, madera)	\$ 3.372.000,00
<u>Equipamiento</u>	
<u>Mobiliario</u>	
Recepcion (informatica y sistema de acceso, libreria y muebles)*	\$ 128.770,00
Vestuario (bancos, lockers, ropa blanca)*	\$ 140.000,00
Señalética	\$ 1.000,00
Decoracion (plantas, vidrios, ventanales, muebles eco friendly)	\$ 150.000,00
Sonido e iluminacion	\$ 16.000,00
Dispenser de agua (x2)	\$ 12.000,00
<u>Maquinas y accesorios</u>	
Equipamiento local*	\$ 1.768.700,00
Energy Tracking Board	\$ 100.000,00
Maquinas Eco-Powr*	\$ 5.470.367,50
Gastos de importacion EP	\$ 2.735.183,75
<u>Marketing y Publicidad</u>	
Gastos pre apertura	\$ 200.000,00
<u>Otros</u>	
Capacitacion RCP para empleados	\$ 8.900,00
Kit de primeros auxilios	\$ 2.800,00
Matafuegos	\$ 4.750,00
<u>Total</u>	\$ 14.118.781,25

*Recepcion	Computadora de escritorio	\$ 50.000,00
	Impresora	\$ 30.000,00
	Resma papel (x3)	\$ 900,00
	Cuadernos (x5)	\$ 600,00
	Biromes (x50)	\$ 270,00
	Sillas fijas de recepcion (x4)	\$ 9.000,00
	Mostrador de madera recepcion	\$ 18.000,00
	Sistema de acceso	\$ 20.000,00
*Vestuario	Bancos con percheros de madera (x3)	\$ 40.000,00
	Lockers (x48)	\$ 80.000,00
	Blancos (x40)	\$ 20.000,00
*Equipamiento	Yoga mats 50	\$ 50.000,00
	Colchonetas 50	\$ 25.000,00
	Pelotas 10	\$ 6.200,00
	Medicine ball (peso) 20	\$ 24.000,00
	Discos de plastico 20	\$ 18.000,00
	Mancuernas 50	\$ 20.000,00
	Ketbells/Pesa Rusa 50	\$ 42.500,00
	Bandas elasticas 50	\$ 19.000,00
	Bandas de suspension 6	\$ 8.400,00
	Semi esfera (equilibrio) 6	\$ 13.200,00
	Corebag (bolsas de arena espalda) 3	\$ 5.400,00
	Cajon de salto 6	\$ 21.000,00
	Discos fundicion 50	\$ 90.000,00
	Cinta/Caminadora 4	\$ 360.000,00
	Eliptica 4	\$ 280.000,00
	Rack pesas 2	\$ 16.000,00
	Maquina pectorales 2	\$ 170.000,00
	Dorsalera/Remo 2	\$ 160.000,00
	Silla romana 3	\$ 150.000,00
	Aductores 2	\$ 240.000,00
	Cross-Over 1	\$ 50.000,00
	G510 Indoor Cycle 26	\$ 2.995,00

Costos - Escenario Conservador

GASTOS MENSUALES	2021	2022	2023	2024	2025
FIJOS					
<i>Local</i>					
Contrato de alquiler* (2 meses adelante + 1 mes garantía)	\$ 606.510,64				
Comision inmobiliaria* (5% del total del contrato)	\$ 242.604,26				
Alquiler y Expensas	\$ 202.170,21	\$ 202.170,21	\$ 202.170,21	\$ 202.170,21	\$ 202.170,21
Mantenimiento y reparacion de maquinas	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
Impuesto municipal (ABL)	\$ 6.500,00	\$ 6.500,00	\$ 6.500,00	\$ 6.500,00	\$ 6.500,00
Seguro del local y responsabilidad civil	\$ 4.618,00	\$ 4.618,00	\$ 4.618,00	\$ 4.618,00	\$ 4.618,00
Gastos Varios					
Gastos de internet	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Gastos de limpieza (set ML x16 productos x3)	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00
Servicio de Emergencia Medica	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Honorarios profesionales (contador)	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00
Remuneraciones					
Empleados en Relacion de Dependencia					
Sueldo recepcionistas*	\$ 86.400,00	\$ 86.400,00	\$ 86.400,00	\$ 86.400,00	\$ 86.400,00
Sueldo personal trainer*	\$ 256.000,00	\$ 256.000,00	\$ 256.000,00	\$ 256.000,00	\$ 256.000,00
Sueldo personal de limpieza y mantenimiento*	\$ 73.600,00	\$ 73.600,00	\$ 73.600,00	\$ 73.600,00	\$ 73.600,00
Honorarios de los socios*	\$ 128.000,00	\$ 128.000,00	\$ 128.000,00	\$ 128.000,00	\$ 128.000,00
Total R.D	\$ 544.000,00	\$ 544.000,00	\$ 544.000,00	\$ 544.000,00	\$ 544.000,00
Empleados Monotributistas					
Honorario instructores spinning*	\$ 194.400,00	\$ 194.400,00	\$ 194.400,00	\$ 194.400,00	\$ 194.400,00
Honorario profesores salon multiuso*	\$ 194.400,00	\$ 194.400,00	\$ 194.400,00	\$ 194.400,00	\$ 194.400,00
Total M	\$ 388.800,00	\$ 388.800,00	\$ 388.800,00	\$ 388.800,00	\$ 388.800,00
Total Remuneraciones Mensual	\$ 932.800,00	\$ 932.800,00	\$ 932.800,00	\$ 932.800,00	\$ 932.800,00
Total Remuneraciones Anual	\$ 11.737.600,00	\$ 11.737.600,00	\$ 11.737.600,00	\$ 11.737.600,00	\$ 11.737.600,00
TOTAL GASTOS FIJOS MENSUALES	\$ 1.171.888,21	\$ 1.171.888,21	\$ 1.171.888,21	\$ 1.171.888,21	\$ 1.171.888,21
VARIABLES					
Imprevistos, rotura, robo, etc.	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
Servicios (agua y gas)	\$ 12.000,00	\$ 16.800,00	\$ 24.000,00	\$ 31.200,00	\$ 29.538,46
Servicios (electricidad)*	\$ 8.696,61	\$ 11.367,23	\$ 15.373,17	\$ 19.379,10	\$ 23.385,04
Marketing y Publicidad	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00
Gastos de libreria	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
TOTAL GASTOS VARIABLES MENSUALES	\$ 82.696,61	\$ 90.167,23	\$ 101.373,17	\$ 112.579,10	\$ 114.923,50
TOTAL GASTOS MENSUALES	\$ 1.254.584,82	\$ 1.262.055,44	\$ 1.273.261,38	\$ 1.284.467,31	\$ 1.286.811,71
TOTAL GASTOS ANUALES	\$ 16.448.132,72	\$ 15.688.665,31	\$ 15.823.136,54	\$ 15.957.607,77	\$ 15.985.740,54

Remuneraciones

Honorarios	Sueldos (relación dep) Sueldo + Cs. Sociales	Honorarios (monotributistas) Trabajo por hora
Socios (x2)	Recepcionistas (x2)	Instructores Spinning (x2)
	Personal Trainer (x4)	Profesores Salon Multiuso (x2)
	Limpieza y Mto (x2)	

Estimacion Relacion Dep - Sueldos y Cargas Sociales

	Sueldo	Cargas Sociales (60%)	Total Mensual	Total Anual
Recepcionistas	\$ 27.000,00	\$ 16.200,00	\$ 86.400,00	\$ 7.072.000,00
Personal Trainers	\$ 40.000,00	\$ 24.000,00	\$ 256.000,00	
Limpieza y Mantenimiento	\$ 23.000,00	\$ 13.800,00	\$ 73.600,00	
Socios	\$ 40.000,00	\$ 24.000,00	\$ 128.000,00	

Estimacion Monotributistas - Trabajo por Hora

Megatlon: \$320 x hora	El gimnasio estará abierto 15hs, por ende los turnos serán de 7hs cada uno
Rockcycle: \$600 x hora	
T&G: \$450 x hora	

Lunes - Viernes

Se trabajaran 5hs por dia aprox (ya que los instructores no estan las 7hs completas dando clases)

\$450 por hora	\$ 45.000,00
5 hs	
5 dias de la semana	
4 semanas del mes	

Sabados

Se trabajaran 2hs por dia aprox

\$450 por hora	\$ 3.600,00
2 hs	
1 dia de la semana	
4 semanas del mes	

	Sueldo	Total
Instructores Spinning	\$ 48.600,00	\$ 194.400,00
Profesores Salon Multiuso	\$ 48.600,00	\$ 194.400,00

Flujos de Fondos - CAPM. Beta del Proyecto

Fuente: Aswath Damodaran (2020). Beta, Unlevered Beta and other risk

measures

Date updated:	05-Jan-20					
Created by:	Aswath Damodaran, adamodar@stern.nyu.edu					
What is this data?	Beta, Unlevered beta and other risk measures					US companies
Home Page:	http://www.damodaran.com					
Data website:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html					
Companies in each industry:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/indname.xls					
Variable definitions:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/variable.htm					
Do you want to use marginal or effective tax rates in unlevering betas?						Marginal
If marginal tax rate, enter the marginal tax rate to use						25,00%
Industry Name	Number of firm	Beta	D/E Ratio	Effective Tax rate	Unlevered beta	Cash/Firm value
Education	35	1,61	33,68%	6,56%	1,28	5,47%
Electrical Equipment	113	1,44	21,00%	3,94%	1,25	4,51%
Electronics (Consumer & Office)	20	1,28	20,67%	5,45%	1,10	11,72%
Electronics (General)	153	1,15	18,24%	6,65%	1,01	5,46%
Engineering/Construction	54	1,60	39,27%	9,44%	1,23	6,88%
Entertainment	107	1,33	20,07%	1,93%	1,16	3,57%
Environmental & Waste Services	82	1,27	31,69%	4,14%	1,02	2,25%
Farming/Agriculture	31	0,89	62,39%	5,91%	0,61	2,98%
Financial Svcs. (Non-bank & Insurance)	232	0,73	882,21%	14,42%	0,10	2,14%
Food Processing	88	0,88	37,38%	6,44%	0,68	1,89%
Food Wholesalers	17	0,87	43,95%	7,79%	0,65	0,75%
Furn/Home Furnishings	35	1,08	48,35%	8,15%	0,79	3,45%
Green & Renewable Energy	22	1,07	112,64%	1,52%	0,58	2,10%
Healthcare Products	242	1,04	13,25%	3,52%	0,95	3,37%

Flujos de Fondos - CAPM. Tasa libre de Riesgo y Prima de Mercado

Fuente: Fernández, P.; Martínez M.; Fernández Acín, I. (2019). Market Risk Premium and Risk-Free Rate used for 69 countries in 2019: a survey

Table 2. Market Risk Premium (MRP) used for 69 countries in 2019

MRP	Number of Answers	Average	St. Dev.	Median	MAX	min	St.Dev. / Average
USA	1175	5,6%	1,8%	5,5%	17,0%	2,2%	31,9%
Spain	371	6,4%	1,8%	6,4%	12,0%	2,5%	27,7%
Argentina	35	14,9%	2,0%	14,3%	20,0%	12,0%	13,1%
Australia	54	6,5%	1,9%	6,1%	14,0%	3,0%	29,0%
Austria	139	6,1%	1,5%	6,3%	12,0%	3,0%	24,7%
Belgium	145	6,2%	1,5%	6,3%	12,0%	3,0%	24,5%
Bolivia	24	8,8%	2,2%	8,8%	11,3%	6,2%	25,5%
Brazil	58	8,2%	2,2%	8,7%	11,3%	2,0%	26,6%
Bulgaria	28	8,1%	0,8%	8,0%	10,0%	6,0%	9,5%
Canada	60	5,8%	1,4%	5,8%	12,0%	3,1%	24,8%
Chile	42	6,3%	0,8%	6,4%	7,4%	4,0%	12,2%
China	58	7,5%	3,2%	6,9%	17,0%	3,0%	43,1%
Colombia	30	7,7%	1,3%	8,1%	9,1%	4,0%	16,9%

Table 3. Risk Free Rate (Rf) used for 69 countries in 2019

Rf	Number of Answers	Average	St. Dev.	Median	MAX	min	St.Dev. / Average
USA	1175	2,7%	0,9%	2,8%	10,5%	0,0%	31,4%
Spain	371	1,7%	1,3%	1,5%	9,0%	-0,3%	75,4%
Argentina	35	10,1%	2,1%	9,7%	16,0%	7,0%	21,0%
Australia	54	2,8%	0,7%	2,8%	5,0%	1,0%	26,6%
Austria	139	1,3%	1,0%	1,0%	4,0%	0,0%	78,6%
Belgium	145	1,2%	1,0%	1,0%	4,0%	0,0%	82,4%
Bolivia	24	3,0%	0,2%	3,0%	3,4%	2,6%	7,8%
Brazil	58	7,2%	1,8%	7,4%	9,8%	0,8%	25,4%
Bulgaria	28	3,1%	0,6%	3,0%	4,8%	2,0%	19,9%
Canada	60	2,5%	0,5%	2,5%	4,0%	1,7%	20,8%
Chile	42	4,2%	0,9%	4,5%	5,5%	1,5%	21,5%
China	58	4,0%	0,7%	3,8%	6,3%	3,0%	18,4%
Colombia	30	6,2%	1,0%	6,4%	7,3%	3,0%	15,8%