



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

**Trabajo de Graduación**

***BALANCE CLUB***

***By riders, for riders***

**Autores:**

**Bautista Saubidet Birkner (29242)**

**Tobias De Pellegrin (29047)**

**Mentor:**

**Roberto Dvoskin**

**Victoria, Buenos Aires, Argentina**



Universidad de  
**San Andrés**

**Trabajo de Graduación  
Escuela de Negocios**

Licenciatura en Administración de Empresas



***By riders, for riders***

**Autores:**

**Bautista Saubidet Birkner (29242)**

**Tobias De Pellegrin (29047)**

**Mentor:**

**Roberto Dvoskin**

**Victoria, Buenos Aires, Argentina**

## Índice

<b>Observaciones .....</b>	<b>2</b>
<b>1.Introducción .....</b>	<b>3</b>
1.1 Resumen Ejecutivo .....	3
1.2 Motivo Personal .....	4
1.3 Motivo académico .....	5
<b>2. Objetivos.....</b>	<b>5</b>
2.1 Desafío central .....	6
2.2 Desafíos secundarios.....	6
2.3 Objetivo del trabajo .....	6
<b>3. Metodología.....</b>	<b>7</b>
3.1 Tipo de tesina .....	7
3.2 Marco conceptual .....	8
<b>4. Oportunidad de negocios .....</b>	<b>9</b>
4.1 Identificación de la necesidad.....	9
4.2 Datos que sustentan la oportunidad .....	11
4.3 Análisis del entorno.....	14
<b>5. El negocio propuesto para capturar la oportunidad.....</b>	<b>18</b>
5.1 ¿De qué depende que el proyecto funcione?.....	19
5.2 Benchmarks .....	20
<b>6. Modelo CANVAS .....</b>	<b>22</b>
<b>7. Plan de Marketing.....</b>	<b>26</b>
7.1 Descripción del servicio .....	27
7.2 Segmento Objetivo .....	29
7.3 Estrategia de Precios .....	31
7.4 Estrategia de comunicación .....	32
<b>8. Equipo.....</b>	<b>34</b>
<b>9. Operaciones del Negocio.....</b>	<b>35</b>
<b>10. Aspectos legales.....</b>	<b>37</b>
<b>11. Inversión, costos y finanzas.....</b>	<b>39</b>
<b>12. Plan de implementación y riesgos.....</b>	<b>46</b>
<b>13. Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>48</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>52</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>54</b>

# Observaciones

El presente trabajo consiste en el desarrollo de un plan de negocios a llevar a cabo a finales del año 2021. Por lo tanto, detallaremos algunos puntos que se tuvieron en cuenta en este trabajo de graduación principalmente con respecto al análisis de mercado, la estrategia de marketing y el segmento de clientes al que se apunta.

Todos los números, ya sean precios, costos, amortizaciones, etc., fueron calculados en dólares estadounidenses. Esta elección se debe al alto escenario inflacionario que padece la economía local y que genera distorsión en los precios. Según el Índice de Precios al Consumidor (IPC) publicado por el Indec a principios de año, la inflación interanual en Argentina para el mes de enero 2021 fue de 38,5%.<sup>1</sup> Por estos motivos, se tomó la decisión de utilizar la moneda extranjera como referencia para el análisis financiero y sus proyecciones. Específicamente, consideramos como mejor opción el dólar estadounidense por la estrecha relación que tiene la inflación local con la devaluación del peso con respecto al dólar estadounidense.

La demora en la puesta en marcha del proyecto se debe a la pandemia que se encuentra instalada hace ya más de un año con esperanzas de que para finales de este segundo año pandémico se normalicen las condiciones en las que se pueda llevar a cabo un nuevo negocio que necesita de una presencia física de sus clientes para funcionar.

---

<sup>1</sup> [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_02\\_2145FB2F32B0.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_02_2145FB2F32B0.pdf) consultado el 08/04/2021

# 1.Introducción

## 1.1 Resumen Ejecutivo

Mediante este trabajo pretendemos proponer una solución innovadora e integral a un sector de la industria que no se encuentra fuertemente desarrollado y que, por su continuo crecimiento a nivel global, ofrece múltiples oportunidades que pueden ser exploradas y explotadas. Tomando como eje central la actividad y la preparación física, *Balance Club*, pretende brindar una experiencia única en el mercado, acercando al ciudadano común a los deportes de tabla, y brindándoles la posibilidad de una preparación que les permita un mejor rendimiento en los mismos, sin importar el nivel de desempeño. Usualmente, el entrenamiento específico para cada deporte no se encuentra al alcance de todos y está enfocado en deportistas de alto rendimiento que practican un deporte como su trabajo, quienes dependen de su estado físico para mejorar su performance. Dadas dichas características, nuestro objetivo es cambiar la concepción acerca del entrenamiento específico, enfocado en los deportes de tabla, y brindar el servicio a cualquier deportista amateur o aficionado.

El proyecto consta de la instalación de un gimnasio especializado en la preparación física necesaria para realizar los deportes de tabla. Estos deportes suelen realizarse gracias a la fuerza del viento o las olas y, a diferencia de otros deportes como el fútbol o el tenis, llevan a cabo una preparación física alternativa basada primordialmente en el equilibrio, la fuerza de la zona media y la movilidad de hombros y caderas. Siguiendo con esta misma línea, observamos que la práctica de alguno de los deportes de tabla depende de ciertos factores ajenos a la persona, como son la naturaleza y la distancia. En cuanto a la naturaleza, ciertos deportes tales como el surf, el kitesurf y el snowboard, dependen de las condiciones climáticas para ser practicados, desde las olas y el viento en los primeros, hasta la nieve en el último. Dada dicha característica podemos decir que son deportes estacionarios, lo cual imposibilita practicarlos de manera regular.

Frente a esta característica decidimos ofrecer una solución al problema de la estacionalidad, brindando la posibilidad de entrenar reproduciendo los movimientos

realizados en cada deporte para poder mantener un estado físico adecuado. El valor agregado de nuestra idea es algo claro: brindar un entrenamiento específico para cada deporte a través de simuladores, maquinaria de última generación y el uso de *wearable technology*. A su vez, ofrecer un entrenamiento alternativo a lo que actualmente existe en el país, invitando a todos aquellos que busquen otra forma de entrenar.

A su vez, los clientes gozarán de una serie de servicios distintos por los que podrán optar o no pagar una cuota mensual. Desde el simple acceso a las instalaciones, clases específicas enfocadas en algún deporte en particular, servicio de entrenamiento personalizado y hasta la opción para deportistas profesionales que compitan a nivel nacional e internacional.

El proyecto necesitará una inversión inicial de USD\$55.375 a ser recuperada en 4 años. Para esto se contempla un escenario conservador dadas las condiciones socioeconómicas que transita la Argentina. En dicho escenario el proyecto contará con una tasa de retorno interna (TIR) de 31,2% y necesitará flujo de caja continuo para mantener los elementos y las instalaciones en óptimas condiciones, y no perder calidad en el servicio.

## 1.2 Motivo Personal

Esta idea surgió a partir del interés personal de los fundadores en cuanto al entrenamiento y los deportes acuáticos. Uno de los integrantes dedicó gran parte de su vida al deporte de élite, convirtiéndose en deportista profesional, participando en competencias del más alto nivel mundial. Dadas las características y experiencia conjunta del equipo, logramos divisar una oportunidad existente en el ámbito de los deportes de tabla que surge gracias a varios interrogantes que nos planteamos. ¿Cómo te preparas físicamente para surfear? ¿En qué lugar lo hacen los profesionales? ¿Cuál es la mejor forma de llegar entrenado al momento de practicar el deporte? ¿Qué músculos hay que ejercitar para lograr un mejor desempeño en kitesurf?, son algunas de las tantas preguntas que no surgieron. Si bien hoy en día,

debido a la inmensa globalización que transitamos, estas respuestas podrían responderse con una simple búsqueda de Google, no se encuentra en el país un establecimiento que ofrezca este servicio específicamente. Los gimnasios ya establecidos no cuentan con los materiales necesarios para este tipo de entrenamiento, y es difícil encontrar un lugar donde hacerlo por cuenta propia.

Por estos motivos fue que decidimos realizar nuestro trabajo final con el objetivo de brindar una solución integral y completa para una industria en constante crecimiento, entendiendo en primera persona las necesidades que no están siendo cubiertas hoy en día, y mejorando la experiencia de aficionados y profesionales en el desempeño arriba de cualquier tabla.

### 1.3 Motivo académico

Con respecto a lo académico, un plan de negocios engloba todo lo aprendido a lo largo de la Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad de San Andrés. Es una tarea que combina y necesita de la aplicación de diversas habilidades aprendidas a lo largo de la carrera, tales como la realización de un plan de marketing, manejo de costos de inversión y de las operaciones, gestión de las finanzas y el aprovechamiento del capital. De esta manera se podrá demostrar los conocimientos adquiridos a lo largo de 4 años de estudios, y servirá de ejemplo para mostrar la alta calidad educativa, y gran formación profesional presente en la Universidad de San Andrés.

## 2. Objetivos

## 2.1 Desafío central

El principal obstáculo que deberemos sortear con este proyecto es el de atraer suficientes clientes como para ser rentable. Si bien se trata de una industria en crecimiento y cada día son más aquellos que practican estos deportes, ¿será la masa crítica suficiente en una ciudad como Buenos Aires? Por lo tanto será clave no restringir la posibilidad de acceso a ningún posible cliente e intentar abarcar el mayor segmento de mercado posible, mediante un buen posicionamiento y la creación de una comunidad con sentido de pertenencia y fidelidad.

## 2.2 Desafíos secundarios

En un plano alternativo, habrá que buscar las claves de los éxitos de modelos similares en el plano internacional, y ciudades que son foco de este tipo de actividades como Sydney, Oahu, Los Ángeles y Río de Janeiro. Pretendiendo imitar modelos exitosos, entender los agregados de valor clave y simular condiciones que sean aplicables al territorio argentino, sin perder de vista las limitaciones del mercado nacional.

Además se desarrollarán posibles expansiones del negocio en caso de éxito y formas de hacer crecer la marca en distintos aspectos, generando mayor valor agregado para los clientes. Esto permitirá visualizar las posibilidades que brinda esta industria en cuanto a oportunidades y el verdadero producto agregado al que se puede llegar.

## 2.3 Objetivo del trabajo

Tras lo expuesto anteriormente, se busca generar un plan de negocios que aborde todos estos aspectos y desafíos. Nos enfocaremos en desplegar un servicio de alta calidad y diferente a todo lo que existe en el mercado hoy en día que atraiga no solo a quienes ya practican deportes de tabla, sino a quienes quieran comenzar a hacerlo y quienes simplemente quieran entrenar su estado físico de una forma innovadora y



entretenida. De esta manera se buscará generar un plan atractivo para los distintos segmentos de cliente (profesionales, aficionados y aquellos que solo van para hacer ejercicio) , que pueda integrarse en una misma instalación y así cubrir una mayor porción del mercado.

## 3. Metodología

### 3.1 Tipo de tesina

Este trabajo final de graduación se desarrolla en el modelo de plan de negocios. Se busca crear una investigación y un plan detallado acerca de cómo atacar una oportunidad de negocios para cubrir un hueco existente en el mercado hoy en día: el lugar y la forma de entrenarse físicamente para los deportes de tabla. Para esto se llevará a cabo un estudio del mercado y de la industria, como así también un análisis de los posibles consumidores y su comportamiento. Se pretenderá crear un modelo de negocios con posibles expansiones y que, de tener éxito, pueda multiplicarse a varias locaciones. Para esto se contará con estudios exploratorios y descriptivos.

En cuanto a los estudios descriptivos, se investigarán distintos *benchmarks* a nivel internacional que permitan entender los diferentes modelos de negocios que tengan éxito y así poder seleccionar la mejor forma de llevar a cabo el proyecto en la Argentina. Asimismo, se investigará acerca de los consumidores y se realizará un perfil de cada segmento individual.

Por otro lado, se realizarán entrevistas a personas de la comunidad *rider* para entender y materializar sus prioridades a la hora de practicar estos entrenamientos, tanto profesionales como aficionados, y se realizarán encuestas para captar el nivel de interés general del público en el modelo. De esta manera se logrará comprender si el proyecto parece ser aceptado y valorado por el consumidor y si existe una masa crítica que lo haría viable. Es muy importante entender las necesidades específicas de cada deporte en particular, para poder agrupar aquellas que coincidan y entender

cuales no se correlacionan para poder brindar un servicio integral en una única instalación.

Por último, se explorará acerca de posibles expansiones e intereses secundarios de los segmentos en los que se hará foco para lograr un sentimiento de comunidad y gran fidelidad de los consumidores. De esta manera el consumidor verá a *Balance Club*, no solo como un centro de entrenamiento, sino también como el foco de la comunidad *rider* en Buenos Aires.

## 3.2 Marco conceptual

Para llevar adelante el trabajo se utilizarán, además, distintas herramientas teóricas que permitirán un análisis más profundo. Estas son:

- **Evaluación de la Oportunidad.** Estudiaremos el mercado para poder comprender el alcance del potencial del negocio, con qué tendencias cuenta la industria, y las posibles regulaciones legales a tener en cuenta para el lanzamiento del negocio propuesto. Se utilizará como fuente el “Opportunity Checklist” de William D. Bygrave.
- **Análisis del Entorno.** Para esto se utilizará como herramienta, el modelo de las 5 fuerzas de Porter (1991) y un análisis para indagar sobre los aspectos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales (PESTEL).
- **Modelo de Negocio.** Para el Modelo de Negocio se utilizará el Canvas Business Model, que hace foco en el valor agregado del servicio.
- **Plan de Marketing.** Utilizaremos el Capítulo XI: “El plan de Marketing” del libro “Fundamentos del Marketing” de Roberto Dvoskin, publicado en el año 2004.
- **Operaciones del Negocio.** Seguiremos lo descrito por Krajewski, Ritzman y Malhorta sobre la “Administración de Procesos” publicadas en el año 2008.
- **Costos, Finanzas e Inversión.** Para el análisis presupuestario utilizaremos como marco teórico la teoría del manual “Presupuestos y Gestión” publicado por Lavolpe en el año 2010 y las ideas de Brealey, Myers y Allen de “Principios de Finanzas Corporativas” (2010).

- En cuanto a los **aspectos legales**, se considerarán las leyes, normas y regulaciones vigentes en la Argentina, así como los permisos correspondientes para operar.
- Para el **plan de implementación y riesgos** utilizaremos un diagrama de Gantt para establecer un plan de implementación con distintos escenarios, tanto favorables como desfavorables.

## 4. Oportunidad de negocios

### 4.1 Identificación de la necesidad

Según el informe Global IHRSA 2019, en Argentina hay 8.315 gimnasios, con aproximadamente 2.900.000 clientes, que generan ingresos anuales de US\$686 millones<sup>2</sup>, convirtiéndose en uno de los cinco países con mayor cantidad de actividad física a nivel mundial<sup>3</sup>. Además, desde 2006, el Colegio Americano de Medicina del Deporte (ACSM) ha investigado sobre las tendencias en acondicionamiento físico y ha aportado pautas para la creación e innovación de nuevos productos y servicios en Brasil y Argentina. Según el estudio de tendencias realizado para el 2020, dentro de las más influyentes se encuentran: el ***lifestyle medicine***<sup>4</sup>; el **entrenamiento funcional**<sup>5</sup>; el **entrenamiento personal**<sup>6</sup>; el entrenamiento **específico para el**

---

<sup>2</sup> [www.camaradegimnasios.org.ar/noticias/articulo/fitness-trends](http://www.camaradegimnasios.org.ar/noticias/articulo/fitness-trends) (14/09/2020)

<sup>3</sup> [www.infobae.com/salud/fitness/2017/10/31/argentinos-fit-el-pais-esta-en-el-top-five-de-actividad-fisica-mundial/](http://www.infobae.com/salud/fitness/2017/10/31/argentinos-fit-el-pais-esta-en-el-top-five-de-actividad-fisica-mundial/) (14/09/2020).

<sup>4</sup> Cambio de hábitos para sentirse saludable a través de técnicas para cambiar los comportamientos.

<sup>5</sup> Ejercicios que imitan actividades específicas.

<sup>6</sup> Provisión de servicios de entrenamiento físico personalizados con la aplicación adecuada de sobrecarga para mejorar la condición física de acuerdo con los objetivos del cliente.

**deporte**<sup>7</sup>; la **medición de resultados**<sup>8</sup>; los **estudios *fitness boutique***<sup>9</sup>; y el ***core training***<sup>10</sup>.

Muchos de los deportes acuáticos dependen de la naturaleza para ser practicados. Algunos de ellos, como el surf, dependen del oleaje, mientras que otros dependen del viento, como el kitesurf y el windsurf. Dada esta particularidad, las personas que practican estos deportes comparten un problema: **la frecuencia con la que los realizan**. En Buenos Aires, al no haber mar, no hay olas, lo que representa un viaje de 400km hasta Mar del Plata para encontrarlas (si es que uno, al fin, las encuentra). Además, la temporada de viento transcurre entre los meses de noviembre y abril (quien no respeta fines de semana ni feriados), lo cual nos deja seis meses del año sin actividad y sin entrenamiento. Por lo tanto, hacer alguno de estos deportes en Buenos Aires requiere de mucha paciencia y tiempo (ya que el viento no tiene horario). Siguiendo esta misma línea, para practicar estos deportes **es necesario estar entrenado**, no solo para poder realizarlos de la mejor manera, sino también, para resistir los golpes y evitar lesiones. Dado que no es posible entrenarse todo el año, de manera constante, mediante la práctica del deporte, es necesario realizar algún otro tipo de entrenamiento que permita estar listo para cuando las condiciones sean óptimas para ir al agua. Este tipo de entrenamiento no se logra en un gimnasio tradicional ya que requiere cierto entrenamiento alternativo, eficaz para el fortalecimiento de músculos, articulaciones, mientras, a su vez, se entrena el equilibrio, tal y como si uno estuviese sobre la tabla.

A su vez, el surf y el kitesurf fueron nombrados nuevos **deportes olímpicos**, cuyo debut en los Juegos Olímpicos será en Tokio, en 2021. Esto significa que, año a año habrá más gente que los practique. Siguiendo esta misma línea, actualmente no existe un lugar puntual de reunión fuera del agua para aquellos aficionados de estos deportes, un lugar en donde uno pueda encontrarse y **sentirse parte del grupo**.

---

<sup>7</sup> El entrenamiento deportivo apunta al desarrollo y la mejora individual con el objetivo de aumentar el rendimiento físico, psicológico y cognitivos, además de vincular las emociones y las relaciones interpersonales.

<sup>8</sup> Evaluar las habilidades físicas y motoras para agregar valor y mejorar la calidad del servicio al cliente. Inclusión de la *wearable technology*.

<sup>9</sup> Servicio premium con atención personalizada y calidad.

<sup>10</sup> Tendencia que tiene como objetivo fortalecer los músculos estabilizadores, proteger la columna vertebral y crear una base sólida para desarrollar diferentes actividades físicas.

Dadas estas características, encontramos una oportunidad de negocio en la carencia de condiciones óptimas para practicar deportes acuáticos de tabla en Buenos Aires, lo cual se soporta con la necesidad que tienen estas personas de realizar su deporte y que se encuentran imposibilitados por las condiciones climáticas o geográficas del lugar. Siguiendo esta misma línea, dado el nivel de esfuerzo que se requiere para practicar estos deportes, es necesario estar entrenado. Dado que, para realizar estos deportes, existen otras variables que no pueden ser controladas por uno mismo, es necesario entrenarse de alguna otra manera para estar listo y preparado para cuando haya que ir al agua. A su vez, es una oportunidad porque el mercado del surf/windsurf/kitesurf crece año a año, ganando popularidad en el mundo, lo cual se ve reflejado en la condición de que los tres son deportes olímpicos. Para terminar, de la misma forma que los “motoqueros” se sientan en un bar todos juntos para sentirse parte de un grupo, actualmente no existe en Buenos Aires un lugar similar para todos aquellos que comparten la misma pasión por los deportes acuáticos.

## 4.2 Datos que sustentan la oportunidad

A todo esto, se le suma el constante crecimiento y el aumento en la popularidad de dichos deportes. Argentina agrandó su base de surfistas competitivos y hoy cuenta con una base de jóvenes, que compiten a nivel junior, de entre 30 y 40 chicos y chicas, algo que hace apenas 10 o 15 años era inimaginable<sup>11</sup>. Además, en Mar del Plata ya comenzaron a instalarse los primeros centros de entrenamiento específicos de surf, con una población mucho menor a la de Buenos Aires. Por el mismo lado, Aguerre opina que lo que le falta al deporte de tabla argentino para ocupar los primeros planos a nivel mundial es *agrandar la base de la pirámide* y cree que la instalación de este tipo de centros en una ciudad con una densidad poblacional como Buenos Aires ayudará a crear un boom del deporte a nivel nacional.

Por otro lado, realizamos una encuesta con resultados prometedores en cuanto al negocio. Esta encuesta fue difundida por profesionales y aficionados a los deportes de tabla y se descubrió que un 90% de los practicantes, se entrenan físicamente fuera

---

<sup>11</sup> Entrevista a Fernando Aguerre, ver anexos.

del agua y que, además, un 85% estarían interesados en un entrenamiento enfocado específicamente en su deporte ya que, el 98% de los encuestados cree que la preparación física afecta la performance en la tabla.

A su vez, también creamos una pagina web<sup>12</sup> en la cual adjuntamos un formulario (ver anexos) para recopilar más datos. Según los registros proporcionados por Wix, recibimos 193 visitas, de las cuales 87 fueron visitantes únicos. Además, de aquellos 87 visitantes únicos, recibimos 68 formularios. Para terminar de validar nuestra idea, decidimos realizar un entrenamiento. Para ello invitamos a 50 de las 67 personas que enviaron el formulario, de los cuales recibimos 37 respuestas positivas. Debido a restricciones causada por el COVID-19, enviamos la confirmación a solo 8 personas<sup>13</sup>, de las cuales asistieron 7.

### **El mercado del kitesurf/windsurf**

El **kitesurf** es un deporte relativamente nuevo en Argentina. Según Raúl Saubidet, uno de los pioneros del deporte en el país, los primeros kites llegaron en el 2000. Al deporte le tomó un tiempo ganar adeptos a causa de su peligro, pero luego del 2010, con *kites* más seguros, su popularidad creció. Según Forbes, *kitesurf It 's one of the world 's fastest-growing sports*<sup>14</sup>, cuyo número de participantes pasó de 1.000 en el 2000 a 250.000 en 2008, para luego llegar a 1.5 millones en 2012 y hoy, a casi 5 millones. Además, a partir de un estudio realizado por Technavio, prevé que el mercado de equipamiento para este deporte crecerá hasta alcanzar un valor de 2.120 millones para 2021<sup>15</sup>.

En cuanto al **windsurf**, según Statista, tan solo en Estados Unidos existían 1.56 millones de windsurfistas en 2018<sup>16</sup>. A pesar de que el deporte fue perdiendo popularidad desde sus comienzos en 1980, en los últimos años volvió a generar nuevos adeptos con la inclusión del nuevo formato windfoil. Por otra parte, el windsurf

---

<sup>12</sup> <https://balanceclubar.wixsite.com/balanceclub> (ver anexos)

<sup>13</sup> Máximo de 10 personas (8 clientes, 2 profesores) en un grupo de entrenamiento al aire libre

<sup>14</sup> [www.forbes.com/global/2008/0602/070.html#7d287091754f](http://www.forbes.com/global/2008/0602/070.html#7d287091754f) (29 de agosto de 2020)

<sup>15</sup> [www.businesswire.com/news/home/20170601006445/en/Kiteboarding-Equipment-Market-Analysis-Share-Size-Drivers](http://www.businesswire.com/news/home/20170601006445/en/Kiteboarding-Equipment-Market-Analysis-Share-Size-Drivers) (29 de agosto de 2020)

<sup>16</sup> [www.statista.com/statistics/191222/participants-in-boardsailing-in-the-us-since-2006/](http://www.statista.com/statistics/191222/participants-in-boardsailing-in-the-us-since-2006/) (29 de agosto de 2020)

es un deporte sumamente exigente en cuanto a físico. Según Bárbara Kendall, triple medallista olímpica, *competir en una tabla de windsurf es como estar remando en la máquina de remo a 190 pulsaciones por minuto, mientras juegas al ajedrez en un barco en movimiento. Para ganar velocidad tenes que ser un genio táctico (.), capaz de pensar rápido, tomar decisiones y asumir riesgos. Tenes que estar presente el 100% del tiempo*<sup>17</sup>.

Según datos aportados por Hardwind, el local de ventas de equipamiento de kitesurf y windsurf más grande de Argentina, las ventas de equipos de kitesurf aumentaron un 20% en 2019 comparado con el año anterior, mientras que en el windsurf aumentaron un 15%. En promedio, un nuevo equipo de kite completo<sup>18</sup> cuesta entre 2.000 y 4.000 dólares, mientras que uno de windsurf<sup>19</sup> puede llegar hasta los 9 mil dólares.

A lo largo de la costa de San Isidro existen 10 guarderías<sup>20</sup> con más de 500 kitesurfistas<sup>21</sup> y 600 windsurfistas<sup>22</sup> activos, sin tener en cuenta las playas municipales que albergan otro gran número de aficionados y son lugar recurrente de los kitesurfistas quienes tienen la posibilidad de transportar el equipo desde sus casas con facilidad. Dichas ventajas del kitesurf explican por qué hay un mayor número de windsurfistas en las guarderías, dado que se les hace más difícil transportar sus equipos y optan por dejarlos en una guardería. Sin embargo, la cantidad de kitesurfistas en San Isidro supera a la de los windsurfistas<sup>23</sup>. Siguiendo esta misma línea, a partir de datos aportados por la Escuela Náutica Peru Beach, en el 2019 hubieron más de 500 nuevos aficionados que tomaron clases y aprendieron el deporte

---

<sup>17</sup> [www.olympic.org.nz/news/be-the-inspiration-barbara-kendall/](http://www.olympic.org.nz/news/be-the-inspiration-barbara-kendall/) (29 de agosto de 2020)

<sup>18</sup> Un kite y una tabla.

<sup>19</sup> Tabla y aparejo completo (vela, mástil, botavara, extensor).

<sup>20</sup> De Norte a Sur: Club Náutico San Isidro; Club de Veleros San Isidro; Club Tribunales; Club 7; Peru-Beach; Puerto Tablas; El Molino; El Ombú; Águila Club; y Kite Beach.

<sup>21</sup> En Perú Beach: 50; El Molino: 40; Puerto Tablas: 40; El Ombú: 50; Kite Beach: 100; El Águila: 50; Club 7: 40; el resto: 140.

<sup>22</sup> El Molino: 124; Puerto Tablas: 140; El Ombú: 160; Peru Beach: 120; el resto: 100.

<sup>23</sup> No existen estadísticas, pero es fácil comprobarlo al mirar el Río de la Plata cuando hay viento.

en dicha escuela. Es importante destacar, también, que las guarderías cobran un precio promedio de \$2500 al mes.

Por otra parte, estos deportes no tienen un rango etario determinado, ya que existen niños de 10 años que los practican, hasta personas mayores de 70 que también lo hacen. Además, no existe algún tipo de discriminación en cuanto al sexo, ya que mujeres y hombres lo pueden realizar de igual forma.

### **El mercado del surf**

Según datos aportados por una encuesta realizada por Ponting y O'Brien, en 2018 había 35 millones de surfistas en al menos 162 países, lo cual triplica la cantidad de surfistas que había en 2002. Además, la industria del surf genera ganancias de entre 70 y 130 billones cada año. Acorde a una entrevista realizada a Fernando Aguerre, presidente de la International Surfing Association (ISA), para 2020 la cantidad de surfistas en el mundo debería haber superado los 50 millones.

El surf es un deporte sumamente físico. Según un estudio realizado por el Instituto para la Investigación del Rendimiento Deportivo de Nueva Zelanda (SPRINZ), *en competición, el surfista solamente emplea el 8% del tiempo surfeando (de cada hora, solamente 4:48 minutos), el 54% del tiempo lo pasan remando, el 28% esperando las olas y el 10% en otras actividades. Sin competición, con más gente en el agua y con menos nivel... se reduce el tiempo que se surfea.*

En Argentina, el mejor lugar para practicar surf es en Mar del Plata, que se encuentra a 400km de Buenos Aires. Según Omar Modini, *empecé a sentir el desgaste de los viajes y a preguntarme cómo haría para seguir surfeando viviendo tan lejos del mar,* comenta en una nota en el diario Clarín, haciendo referencia al desgaste del viaje desde la capital a Mar del Plata en busca de olas.

## **4.3 Análisis del entorno**

### **Análisis de las 5 fuerzas de porter**



Con el objetivo de dar sustento a la oportunidad de negocio que encontramos es necesario comprender el entorno en el que se encuentra dicho proyecto. Para esto decidimos utilizar el modelo de las 5 fuerzas de Porter (1991) que considera el poder de negociación de los proveedores y de los clientes, la amenaza de productos sustitutos y de nuevos competidores y la competencia dentro de la industria.

En este caso en particular, una de las mayores consideraciones a tener en cuenta es el **poder de negociación de los clientes**, debido a la gran variedad de oferta relacionada con los servicios deportivos en el país. Los potenciales clientes pueden elegir desde entrenar a través de clases de gimnasia funcional en un espacio público, la inscripción en gimnasios de barrio más barato o hasta la contratación de un profesor de fútbol, tenis, paddle, golf o cualquier otro deporte que pueda existir. En el país existen 8.315<sup>24</sup> gimnasios (formalmente constituidos), por lo que se estima que la oferta existente para los clientes para realizar cualquier tipo de entrenamiento es aún mayor.

En cuanto al **poder de negociación de los proveedores**, podemos distinguir dos tipos. El primero sería aquel proveedor del lugar físico, la persona o institución que provea el alquiler donde instalar el gimnasio. En este caso, debido a las características específicas de nuestro proyecto y las cualidades necesarias para su éxito, el proveedor tendrá un alto poder de negociación ya que la ubicación es un factor clave para el éxito del negocio. Además no existen demasiados espacios que cumplan las características necesarias para hacerlo. En segundo lugar, encontramos a los proveedores de maquinaria y equipos para equipar el gimnasio. En este caso su poder de negociación es bajo ya que hay ofertas de distintas marcas y proveedores. Además suelen operar con precios estandarizados y hasta ofrecen descuentos por compras en cantidad, lo que podría brindar la posibilidad de acceder a mejores precios.

Si nos concentramos en la **amenaza de nuevos competidores**, encontramos un alto medio. La industria del entrenamiento físico cuenta con barreras de entrada muy bajas, por lo que otros podrían fácilmente intentar instalarse en el mercado y

---

<sup>24</sup> [www.camaradegimnasios.org.ar/noticias/articulo/fitness-trends](http://www.camaradegimnasios.org.ar/noticias/articulo/fitness-trends) (14/09/2020)

competir.. Sin embargo, gracias al conocimiento específico que poseemos sobre nuestro target, creemos que podríamos diferenciarnos y reducir la amenaza de posibles nuevos competidores. A su vez, la posibilidad de ser el primer gimnasio especializado en deportes podría crear una ventaja competitiva en cuanto a posicionamiento, lo que generaría otra barrera frente a posibles competidores. Siguiendo esta misma línea, posicionarse primeros en el lugar indicado sería un aspecto clave para lograr esta barrera antes mencionada.

Teniendo en cuenta la **amenaza de productos sustitutos**, podríamos decir que es baja. Actualmente no existe un establecimiento que ofrezca un servicio específico enfocado en los deportes de tabla de manera conjunta en la ciudad de Buenos Aires. Por este motivo se podría pensar analizar dicha amenaza de manera similar a lo explicado en párrafos anteriores. Sin lugar a dudas existe la posibilidad de sustituir cualquier tipo de entrenamiento, pero una vez posicionados, siendo los primeros, resulta más fáciles de fidelizar a posibles clientes. Creemos que si logramos crear una imagen fuerte que logre fortalecer nuestro vínculo con el mercado, podríamos ser considerados pioneros y líderes en este nicho.

Por último, haciendo referencia a la **rivalidad dentro del mercado**, creemos que es alta. Este mercado es altamente competitivo, ya que los consumidores tienen múltiples opciones para elegir. Siguiendo esta misma línea, creemos que un alto grado de diferenciación e innovación pueden ser la clave para dar el puntapié inicial en un mercado muy atomizado. Poder entender la necesidad de cada cliente y captar un mercado desatendido es un diferencial que puede sobrepasar a la alta competencia. De hecho, hoy en día, miles de personas eligen un entrenador personal antes que un gimnasio común y corriente. O eligen entrenar en conjunto con su grupo deportivo selecto.

### **Analisis PESTEL**

Para continuar con el análisis del entorno en el que se situará el proyecto, es necesario profundizar acerca de 6 dimensiones distintas y entender las oportunidades que se generan a raíz de cada una de ellas.

En cuanto al **contexto político**, podemos decir que es una de las dimensiones que proporciona un ambiente menos favorable, no puntualmente para este tipo de proyecto, sino en general, para el desarrollo de un emprendimiento. Los constantes cambios de gobierno, la gran inestabilidad política y la falta de un proyecto a largo plazo por parte de los dirigentes de la Argentina crearon un ambiente poco fructífero para empresas en pleno surgimiento. Una fuerte presencia sindical y una ley laboral muy firme en casi todas las áreas de trabajo genera poca flexibilidad para los empleadores de tomar riesgos y contratar ya que los despidos son muy costosos y difíciles de llevar adelante.

Por el sector **económico**, como ya se vio anteriormente, Argentina volvió a sufrir una caída en el consumo a principios de 2021<sup>25</sup>. Esto puede verse explicado principalmente por dos factores. En primer lugar, la pérdida de valor del salario de los argentinos a nivel real, debido a la constante inflación y la suba del valor del dólar. Por otro lado, la continuidad de la pandemia y la inestabilidad emocional y salarial que esta genera debido a que gran parte de la población siente gran incertidumbre ante la posible pérdida de su trabajo y fuente de ingreso.

En cuanto a lo **social**, la instalación de un gimnasio enfocado especialmente en deportes de tabla parece ser una buena decisión ya que, como se menciona en este mismo escrito, Argentina es uno de los países en donde se realiza mayor cantidad de actividad física. Además son deportes que se relacionan con buena salud y con diversión, se ven como atractivos para una gran parte de la sociedad.

Por último, en cuanto al lado **legal**, no existen barreras u reglamentaciones que impidan la instalación de un proyecto de este tipo como norma general. Lo único que se necesitará es cumplir con las autorizaciones y habilitaciones en regla para permitir la operación pero, más allá de eso, no existe ningún impedimento legal que cancele la viabilidad del proyecto.

---

<sup>25</sup> <https://www.infobae.com/economia/2021/04/21/el-consumo-se-derrumbo-un-26-en-marzo-y-registro-la-mayor-caida-en-15-meses/>

## 5. El negocio propuesto para capturar la oportunidad

El negocio propuesto trata acerca de un **gimnasio especializado en deportes de tabla** (kitesurf, windsurf y surf), en donde se vincule entrenamiento y tecnología para brindar el mejor servicio. Dicho negocio tendrá como objetivo mejorar el estado físico de nuestros clientes para que puedan mejorar su nivel dentro del agua. Para ello nos focalizamos en el entrenamiento específico para cada deporte a través de ejercicios puntuales, concentrándose específicamente en aquellos músculos utilizados en cada deporte. A su vez, dichos ejercicios serán realizados, también, en simuladores que mejoran la condición física de manera integral, promoviendo el desarrollo de la coordinación, el equilibrio y la fuerza del cuerpo. Por último, nuestro gimnasio comprende más que solo ejercicios, dado que realizaremos un seguimiento personal de cada uno de nuestros clientes a través de *wearable technology*, brindando la posibilidad de mostrar cómo se comporta su cuerpo durante el entrenamiento y su evolución a lo largo del tiempo.

Los gimnasios existentes no cuentan con los materiales necesarios para este tipo de entrenamiento y es difícil encontrar un lugar donde hacerlo por cuenta propia. Por estos motivos fue que decidimos realizar nuestro trabajo final con el objetivo de brindar una solución integral y completa para una industria en constante crecimiento, entendiendo en primera persona las necesidades que no están siendo cubiertas hoy en día, y mejorando la experiencia de aficionados y profesionales en el desempeño arriba de cualquier tabla.

Por estos motivos, nuestro proyecto busca crear un lugar único en el mercado, que se diferencie del resto de los gimnasios existentes. Esto irá desde el simple acceso a las instalaciones, hasta clases específicas enfocadas en algún deporte en particular, servicio de entrenamiento personalizado para aficionados y profesionales, charlas técnicas a cargo de expertos, demostraciones de lo último en tecnología y materiales aplicados al deporte, organización de competencias y eventos puntuales para los socios, etc. A su vez, los aficionados podrán compartir el mismo lugar de entrenamiento que los profesionales y de esta manera aprender de ellos. También

podrán sentirse parte de la familia de deportistas que comparten una misma pasión por el agua, en donde además accederán a las últimas noticias y tendencias en el deporte. A su vez, la idea de crear un sentido de pertenencia no se vincula simplemente con el ejercicio, sino también con juntarse con personas que practican el deporte, que quieren aprender y mejorar su técnica, escuchar consejos de los profesionales y subir su nivel. A su vez, en un futuro, la idea es crear un sentido de comunidad entre los gimnasios de la marca localizados alrededor del mundo para poder solucionar otras problemáticas que comparten estos deportes, tales como, la dificultad para transportar los equipos en el avión, en donde cada gimnasio podrá prestar servicios de alquiler de equipos en el lugar de destino. Es por esta razón que este proyecto no solo tiene como objetivo entrenar a este tipo de personas, sino también, crear un lugar en donde se puedan juntar a conversar, tomar un café, observar cómo entrenan los profesionales, aprender de técnica, acerca de lo último en tecnología del deporte, o simplemente pasar un rato con amigos. Este sentimiento es el mismo que se da cuando uno se dirige a la playa, sin importar si va solo o acompañado, si está en su país o en el extranjero, pero con su equipo de kite/windsurf/surf listo para hacer ejercicio y pasarla bien.

Actualmente en Argentina no existe un gimnasio especializado en estos deportes. Es por esta razón que sería interesante ser los primeros en desarrollarlo. A su vez, existe una competencia directa que son los gimnasios tradicionales, a los cuales asisten los deportistas actualmente, tales como BIGG, Funcional Gym, Megatlon y Sport Club. Según Glofox, *the gym and fitness franchise industry in the United States has grown by 6.3% to reach \$4 billion in annual revenue in 2019. Además agrega que el fitness is one of the fastest growing sectors in the franchising world.*

A su vez, otros competidores directos son los entrenadores personales que asisten en sus entrenamientos al deportista que realiza kitesurf, windsurf o surf, quienes no poseen una instalación propia, pero organizan las clases en lugares públicos o privados.

## 5.1 ¿De qué depende que el proyecto funcione?

En primer lugar depende del sentido de pertenencia que logremos generar. Dicho sentido es el driver que conducirá a las personas a querer formar parte de la marca y querer estar presente allí todos los días.

En segundo lugar dependemos de la ubicación. Un lugar ideal sería sobre la costa del Río de la Plata, en San Isidro, para poder captar a todos aquellos que comparten la pasión por los deportes acuáticos en la zona.

En tercer lugar, dependemos del crecimiento del mercado de estos deportes para captar nuevos clientes y expandirnos a otras regiones.

En cuarto lugar, el éxito depende de la calidad del servicio que logremos proporcionar. Dependemos de buenos profesores que estén dispuestos a trabajar para nosotros y que reflejen la cultura de estos deportes.

## 5.2 Benchmarks

Existen algunos pioneros en esta industria, que ofrecen distintas propuestas en torno a entrenamiento adaptado hacia los deportes de tabla. En la Argentina, al momento, hay dos instituciones que se encargan de esto y ambas abocadas específicamente al surf. En primer lugar se encuentra **SurFit** fueron los primeros en la industria y ofrecen una serie de servicios tanto como entrenamientos en seco, en pileta y clases de yoga para estimular las distintas necesidades físicas necesarias para practicar este deporte. Se encuentran en tres locaciones diferentes y cuentan con 200 alumnos mensuales que entrenan con ellos. Desarrollan este negocio desde hace ya más de 6 años y complementan sus entrenamientos con propuestas de viaje a surfear en distintos spots nacionales e internacionales. **SurFit** fue el primer grupo en proveer estos entrenamientos en Buenos Aires y considera que el crecimiento fue exponencial, especialmente en los últimos 2 años.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Entrevista a Jeremias, co-fundador de SurFits en Argentina. Ver anexo 1.

Por el mismo lado, entrevistamos a los fundadores de **Parafa Surf Club**, Catalina Mac Gaul e Ignacio Cornu, quienes de la misma forma que sus colegas, ofrecen viajes y entrenamientos con el objetivo de estar preparados para surfear los 365 días del año. Ellos comentan que fue algo que comenzó *“como una simple necesidad propia, pero vimos que cada vez más gente se subía a esta ola y decidimos empezar a compartirlo”*<sup>27</sup>. Hoy en día **Parafa** cuenta con 80 clientes mensuales en promedio, distribuidos en 3 locaciones. Se manejan sub-alquilando espacios ya existentes por una franja horaria específica, y a través de clases tanto grupales como personalizadas. Los precios compiten con los de un gimnasio promedio de la ciudad de Buenos Aires, variando según la frecuencia de asistencia y el tipo de clase que se elija.

Para ampliar el espectro, también decidimos entrevistar a Joaquin Alonso, instructor certificado de Kitesurf en la Argentina, por la Asociación Argentina de Kite (AAK). Nos contó que al día de hoy existen más de 100 escuelas homologadas por la AAK de kite y que en 2015 no eran más de 30, lo que demuestra el gran crecimiento del deporte. Además le preguntamos que le parecía el proyecto y , en sus propias palabras, dijo:

*“Clave, muy bueno, es lo que más falta en argentina además jajajaj porque hay muchos riders con alto nivel en distintas disciplinas (skate, años, surf, etc) y generalmente se terminan yendo a vivir afuera porque acá no se brinda un “apoyo” (como marpla cuando quería prohibir a los surfistas que vayan con las tablas en el colectivo, justo marpla que es la meca del surf argentino más o menos, no tiene lógica) o tampoco existen instalaciones”*<sup>28</sup>

Joaquin fue campeón argentino en modalidad freestyle y tt slalom en el 2019 y maneja su propia escuela de kite en Viedma, Rio Negro (@elcondor\_kiteschool). Allí es donde también entrena para las competencias, mayormente en el agua. Sin embargo, este año, ante las inusuales condiciones que sacudieron al mundo, pasó meses sin navegar y confesó que le costó encontrar un lugar apto para entrenarse. Finalmente,

---

<sup>27</sup> Entrevista a Catalina Mac Gaul, ver anexo 2.

<sup>28</sup> Entrevista a Joaquin Alonso, ver anexo 3.

un pequeño gimnasio equipado para la gimnasia artística, les permitió entrenarse y adaptar algunas instalaciones para no perder el ritmo de competencia.

Por último, decidimos analizar qué es lo que hacían los pioneros de esta industria a nivel mundial y nos contactamos con **Surfers Gym** (<https://surfersgym.com.au/>), de Sydney, Australia. Sydney es una de las mecas del mundo del surf a nivel mundial, es uno de los deportes más populares del país compitiendo a la par del fútbol y el rugby, por ejemplo. Ellos cuentan con una clientela estable de 78 surfistas que se entrenan entre 3 y 4 veces por semana, además de un staff sumamente capacitado y especialistas del deporte. Ofrecen ayudas en la web, para que el cliente comprenda los ejercicios base y cuales son las claves a fortalecer para mejorar en estos deportes.

## 6. Modelo CANVAS

### Segmento de mercado

Nuestro target de consumidores se divide en dos tipos de personas: aquellas que buscan un entrenamiento específico para su deporte; y aquellas que buscan una alternativa frente al entrenamiento tradicional que se encuentra disponible en el mercado actualmente. En cuanto al primero, apuntamos a personas entre 15 y 45 años que practiquen algún tipo de deporte de tabla, sin importar su nivel o especialidad. Dentro de este grupo, creemos que la mayor parte de nuestros clientes serán hombres y mujeres de entre 25 y 40 años, es decir, adultos jóvenes. En cuanto al segundo, se apunta a hombres y mujeres de entre 18 y 50 años que realicen actividad física entre 2 y 4 veces a la semana. En este caso, se cree que será más fácil atraer a aquellas personas de entre 35 y 50 años que quieran mantener su forma física con un entrenamiento seguro e integral. Sin embargo, creemos poder atraer a clientes de otros rangos etarios con el paso del tiempo. A su vez, dada la ubicación de nuestro establecimiento, nos enfocamos en aquellas personas habitantes del conurbano bonaerense. Más específicamente, residentes de la zona norte del gran Buenos Aires (San Fernando, San Isidro y Vicente López). Esto se debe a que las



personas se anotan en un gimnasio por cercanía y más allá del diferencial, no suelen viajar mucho para ejercitarse.

### **Propuesta de valor**

“Balance Club” no es un gimnasio común y corriente. Se trata de ofrecer un servicio innovador en un establecimiento con instalaciones de alta calidad con el objetivo de mejorar el entrenamiento específico de los deportes de tabla. Buscamos ofrecer un servicio de entrenamiento personalizado para aficionados y profesionales; charlas técnicas a cargo de expertos; demostraciones de lo último en tecnología y materiales aplicados al deporte; organización de competencias y eventos puntuales para los socios; y facilitar el acceso a los materiales necesarios para practicar este tipo de deportes. Además, ofrecer un servicio de seguimiento del nivel físico de cada cliente a partir de la vinculación con la *wearable technology*. A su vez, la idea de crear un sentido de pertenencia no se vincula simplemente con el ejercicio, sino también con juntarse a charlar con personas que practican el deporte, que quieren aprender y mejorar su técnica, escuchar consejos de los profesionales y subir su nivel. Además, en un futuro, la idea es crear un sentido de comunidad entre los gimnasios de la marca localizados alrededor del mundo para poder solucionar otras problemáticas que comparten estos deportes, tales como, la dificultad para transportar los equipos en el avión, en donde cada gimnasio podrá prestar servicios de alquiler de equipos en el lugar de destino. Por otra parte, este tipo de entrenamiento es apto para todo tipo de deportistas o personas que buscan entrenarse de manera alternativa a las opciones tradicionales que se encuentran en el mercado, atrayendo, también, a quienes busquen un entrenamiento integral diferente que cubra con las necesidades de salud física del ciudadano común. De esta manera no solo los surfistas y kite/windsurfistas se sentirán a gusto, sino que cualquier persona que quiera realizar algún tipo de ejercicio funcional, en un ambiente donde predomine el común objetivo del bienestar físico, el disfrute del deporte y la mejora constante de distintas habilidades, útiles para la vida cotidiana como lo pueden ser la fuerza, la movilidad articular y la capacidad aeróbica.

En resumen, se trata de crear un centro en donde quienes practican este tipo de deportes, o aspiren hacerlo, tanto quienes compiten como quienes lo hacen como un simple pasatiempo, puedan sentirse parte, aprender y aportar algo al resto de esta

comunidad, crear vínculos con personas con quienes comparten intereses, mejorar su nivel en la tabla y así potenciarse mutuamente.

## **Canales**

La comunicación se dará principalmente por medios digitales, con campañas en redes sociales y google ads. Sin embargo, para contactar a las principales asociaciones se hará contacto telefónico y personal, con presentaciones que expliquen los motivos por los cuales deben elegirnos para que sus principales competidores entren en nuestro centro.

## **Relación con los clientes**

La continuidad del negocio depende exclusivamente de la percepción que el cliente tenga del servicio ofrecido y de su nivel de satisfacción en la utilización de las instalaciones y clases tomadas. Por estos motivos necesitaremos una relación constante con los clientes, estar atentos a los deterioros del equipo y las instalaciones y escuchar cualquier queja o sugerencia que pueda surgir. Tendremos que mantener una cuota de flexibilidad para adaptarnos a nuevas necesidades y pedidos, y no perder clientes que se sientan insatisfechos.

También se contará con redes sociales y una página web en donde nuevos clientes podrán afiliarse, consultar dudas, precios y ver publicaciones acerca de qué es lo que se ofrece, donde está ubicado el gimnasio y cual es nuestro diferencial.

## **Fuente de ingresos**

La fuente de ingresos será la cuota pagada por cada cliente de forma individual y mensual. Se pretende ofrecer diferentes planes que se adapten a las necesidades de cada cliente en particular, así también como descuentos para amigos y familiares que vengan recomendados, para lograr formar el sentido de comunidad. Con las asociaciones se formarán acuerdos especiales que intentarán ser semestrales o anuales y la cuota dependerá de la cantidad de deportistas que entrenen el centro respectivo a cada asociación.

## **Recursos clave**

En cuanto a recursos, la ubicación y el diseño de las instalaciones son claves para el negocio. Es clave que cuente con todos los elementos necesarios, en una disposición amigable y cómoda para quienes asistan al gimnasio. Es clave, también, la inclusión de tecnologías vinculadas con el ejercicio y que a su vez estén sincronizadas con cada cliente para poder ofrecer un servicio completo y complementario al entrenamiento. También la calidad de los preparadores físicos que trabajan en el gimnasio, lo cual exige que comprendan las necesidades de cada deporte, por lo que deben ser expertos.

Por otro lado, los recursos intangibles serían el “know how” de los líderes del proyecto y sus allegados, que entienden la mentalidad de esta comunidad y sus necesidades.

### **Actividades clave**

En primer lugar, diseñar el gimnasio de tal manera que demuestre innovación y alta calidad para que los clientes entiendan el diferencial y se sientan a gusto. En segundo lugar, desarrollar un lugar en el que los clientes se sientan parte, en donde puedan aprender del deporte, escuchar a los profesionales, mejorar su entrenamiento y sentirse parte del grupo, tal y como ocurre cuando lo practican. En tercer lugar, una de las actividades clave para nuestro proyecto es desarrollar rutinas de entrenamiento integrales y funcionales, que ayuden a mejorar la performance en la tabla y que le den al cliente la sensación de estar haciendo ejercicio de la misma forma que en el agua. En cuarto lugar, ofrecer servicios adicionales que agreguen valor para el cliente, tales como, un seguimiento personal para cada cliente acerca de su nivel de entrenamiento; charlas técnicas dictadas por profesionales acerca de aspectos claves del deporte, lo último en tecnología, materiales, mejores prácticas, etc.; competencias dentro y fuera del gimnasio, con rankings distinguidos según el tipo de deporte; etc. Y, por último, pero no menos importante, entender las necesidades de cada segmento y adaptar los servicios ofrecidos para que todos los clientes se sientan a gusto.

### **Socios clave**

Para llevar a cabo el negocio descubrimos que es clave contar con socios estratégicos que nos permitan demostrar las diferencias entre nuestra propuesta y las ya existentes. Por estos motivos creemos, que en primer lugar es importante contactar y lograr el apoyo de las Federaciones Argentinas de estos deportes: la Federación

Argentina de Yachting (FAY), de la cual forman parte la Asociación Argentina de Windsurf (AAW) y la Asociación Argentina de Kite (AAK); y de la Asociación de Surf de Buenos Aires (ASBA), la cual forma parte de la Asociación Argentina de Surf (ASA), para demostrar que si los profesionales entrenan en nuestro centro significa que es el mejor del mercado. A su vez, la posibilidad de trabajar junto al Centro Nacional de Alto Entrenamiento Deportivo (CeNARD), en donde se entrenan aquellos deportistas élite de Argentina, quienes nos representan a nivel mundial en los Juegos Olímpicos y Panamericanos y son becados por el Ente Nacional de Alto Rendimiento Deportivo (ENARD), para poder demostrar a los potenciales consumidores la calidad del establecimiento, el nivel de profesionalismo que buscamos en los servicios ofrecidos, y, de esta manera, poder generar un buen volumen inicial de clientes.

### **Estructura de costos**

Podemos distinguir entre costos fijos y variables, en cuanto a la operatividad del negocio. El principal costo fijo será el alquiler del gimnasio o lugar en donde se instalará el gimnasio. A esto se le suma los sueldos de los preparadores físicos contratados, aunque la intención es comenzar con un número reducido de empleados, y aumentarlo una vez que aumente la cantidad de clientes, y la carga impositiva mensual. Por otro lado, se encuentran los costos variables, en donde se encuentran los gastos de publicidad y marketing, y la reinversión o reparo de daños. Por último, tendremos los llamados costos de iniciación que hacen referencia a todos los gastos necesarios para poder comenzar a operar. Refiere a lo que hace a habilitaciones, permisos, restauración del local, costo de los materiales del gimnasio, desarrollo de la marca, cargas impositivas, instalación de la sociedad y diseño de los entrenamientos.

## **7. Plan de Marketing**

“El marketing es una disciplina cuyo objetivo es conocer al cliente y sus necesidades y buscar la forma de satisfacerlas. Para ello cuenta con herramientas como los modelos de segmentación de mercado, la investigación de mercado, los análisis del

comportamiento del consumidor, el estudio de los costos, definir el lugar de compra y la comunicación entre la empresa y el consumidor.” (Dvoskin, 2018)

Si consideramos la definición de marketing de Roberto Dvoskin detallada en el párrafo anterior y, a su vez, el estudio e investigación de mercado que realizamos previamente, podríamos definir un plan de marketing integral para nuestro proyecto, *Balance Club*. En primer lugar intentaremos definir el segmento objetivo al cual apuntará el negocio, para luego desarrollar una descripción del servicio que pretendemos ofrecer. Finalmente definiremos las estrategias de precio, comunicación y distribución.

## 7.1 Descripción del servicio

*Balance Club* es un servicio integral que ofrece distintas propuestas de valor adaptándose a las necesidades de distintos grupos o segmentos de clientes. Por estos motivos, su descripción se verá dividida en distintas secciones, dependiendo de la propuesta de valor de la que se trate.

*Balance Club* será un lugar físico, un gimnasio que proveerá las instalaciones y los materiales necesarios para el entrenamiento físico en alguna de las siguientes modalidades:

1. Modalidad libre: se pagará una cuota para obtener el permiso de ingreso a las instalaciones, utilización del equipo y disponibilidad de profesores con conocimiento teórico y práctico sobre musculación, flexibilidad y entrenamiento aeróbico. Estos dispondrán de planes generales de entrenamiento acorde a los objetivos de cada persona (pérdida de peso, ganancia de masa muscular).
2. Modalidad 'Rider': Se trata de un servicio adicional al que, además de los permisos de ingreso y utilización de las instalaciones, se le sumará la agenda de clases de entrenamiento funcional específico para distintos deportes de tabla en las que se podrán anotar.

3. Modalidad 'Pro': Se buscarán alianzas con los distintos equipos nacionales y provinciales para que sus representantes utilicen las instalaciones de *Balance Club*.

Las instalaciones se mantendrán bajo altos estándares de orden, limpieza y aseo.

Para poder describir mejor el servicio que ofrecerá *Balance Club* se desarrolló a forma de Servicio Mínimo Viable (MVS) un esquema o prototipo que resultará suficientemente atractivo para el público. En cuanto a este desarrollo, se consideraron principalmente los siguientes factores: **ubicación física, espacio, materiales disponibles y profesionalismo del personal**. A fin de lograr captar la atención del público y lograr un valor agregado diferencial del que ofrecen otros. Conversando con Francisco Zamboni, kinesiólogo dedicado a la recuperación de deportistas de alto rendimiento que cuenta con un gimnasio/consultorio propio desde hace más de dos años pudimos entender que para los deportistas de alto rendimiento, es clave un alto grado de profesionalismo y de personalidad que puedan obtener de la institución. En base a esto, se desarrolló que quienes estén a cargo del gimnasio en el día a día deben de ser, como mínimo, practicantes de 1 o 2 deportes de tabla aunque sea simplemente a un nivel amateur. Para poder comprender las necesidades básicas que involucran en el físico de estos atletas.

Por otro lado, se obtuvo el testimonio de distintos usuarios frecuentes de gimnasios, desde jóvenes hasta adultos mayores que asisten tanto a grandes y reconocidas cadenas como Bigg y Megatlon a otros que lo hacen en gimnasios particulares de su vecindario. Aquí se encontró un denominador común muy fácilmente: la cercanía y la amplitud del gimnasio son factores clave a la hora de elegir en donde realizar actividad física. Este descubrimiento derivó en la conclusión ya esperada de que se necesita ubicar a *Balance Club* en un lugar de alta densidad urbana y en un espacio que no sea encerrado, ni en el que los clientes se sientan incómodos o apretados.

Por último, derivado de la experiencia personal de Bautista como deportista profesional, se entendió que la calidad de los materiales (pisos, barras, mancuernas, cintas, etc.) hacen a la imagen y la calidad de un gimnasio. Se necesita contar con una alta diversidad de pesos, y formatos que permitan la realización de distintos ejercicios, dependiendo de lo que cada cliente busque obtener de su entrenamiento.

Por estos motivos, como MVS se ofrecerá un espacio amplio, en una zona de alto tráfico urbano que cuente con al menos 1 profesor especialista en deportes de tablas y sus implicancias en el entrenamiento físico. Además se deberá contar, al menos, con una amplia variedad de barras, discos y mancuernas. Piezas básicas para el entrenamiento de cualquier deporte, que permiten ajustar los pesos acorde a distintos objetivos y le dan una mayor flexibilidad al entrenamiento de cada cliente.

Teniendo un entendimiento de lo que es el mínimo servicio que se le puede ofrecer a los clientes, realizamos encuestas para entender el alcance del producto aumentado en la comunidad de deportistas de tablas. Un 93% se entrena por fuera de la práctica específica de su deporte y un 99% cree que el entrenamiento afecta el rendimiento. Además, un 86% estaría interesado en un servicio como el de *Balance Club*.

## 7.2 Segmento Objetivo

Para que nuestro plan de marketing resulte exitoso debemos identificar nuestro segmento objetivo, es decir, aquellos a quienes estará dirigido nuestro servicio. En la actualidad, las grandes organizaciones y compañías apuntan a mercados más pequeños dentro de un segmento de mercado mayor. Para lograr dicho objetivo y poder definir nuestro segmento, debemos tener en cuenta ciertas variables que resultan claves a la hora de definirlo exitosamente. Para ello tendremos en cuenta, en primer lugar, las variables geográficas de nuestros clientes, ya que nuestro negocio depende de un lugar físico y no puede ser trasladado, lo cual nos limita a un área específica. En segundo lugar, tendremos en cuenta las variables demográficas, ya que los deportes de tabla son practicados por personas que se encuentran en un rango de edad determinado. A su vez, también tendremos en cuenta las variables socioeconómicas, específicamente en el poder adquisitivo y el estilo de vida del cliente, ya que *Balance Club* no es un gimnasio común y corriente y, por lo tanto, esto afecta directamente sobre el precio y el tipo de entrenamiento que se realiza. Por último, en cuanto a las variables psicográficas, los intereses y deseos de los clientes, es algo clave ya que buscamos personas interesadas en deportes de tabla y

entrenamiento funcional. De esta manera, intentaremos definir, a continuación, nuestro segmento objetivo siguiendo lo descrito anteriormente.

En primer lugar, y haciendo referencia a las variables demográficas, nuestro target de consumidores o segmento objetivo se divide en dos tipos de personas: aquellas que buscan un entrenamiento específico para su deporte; y aquellas que buscan una alternativa frente al entrenamiento tradicional que se encuentra disponible en el mercado. En cuanto al primero, apuntamos a personas entre 15 y 45 años que practiquen algún tipo de deporte de tabla, sin importar su nivel o especialidad. Dentro de este grupo, creemos que la mayor parte de nuestros clientes serán hombres y mujeres de entre 25 y 40 años, es decir, adultos jóvenes. Asumimos que su poder adquisitivo es alto, dado que, según datos aportados por Hardwind, el local de ventas de equipamiento de kitesurf y windsurf más grande de Argentina, en promedio, un equipo nuevo de kite cuesta entre 2 mil y 4 mil dólares, mientras que uno de windsurf puede llegar hasta los 9 mil dólares. Siguiendo esta misma línea, una persona que practica el deporte posee entre uno y tres equipos propios, cada uno de distinta medida para adaptarse a un rango de viento mayor<sup>29</sup>. En cuanto al segundo, se apunta a hombres y mujeres de entre 18 y 50 años que realicen actividad física entre 2 y 4 veces a la semana. En este caso, se cree que será más fácil atraer a aquellas personas de entre 35 y 50 años que quieran mantener su forma física con un entrenamiento seguro e integral. Sin embargo, creemos poder atraer a clientes de otros rangos etarios con el paso del tiempo.

A su vez, dada la ubicación de nuestro establecimiento, nos enfocamos en aquellas personas habitantes del conurbano bonaerense. Más específicamente, residentes de la zona norte del gran Buenos Aires (San Fernando, San Isidro y Vicente López). Esto se debe a que las personas se anotan en un gimnasio por cercanía y más allá del diferencial, no suelen viajar mucho para ejercitarse.

---

<sup>29</sup> Datos obtenidos de la guardería de windsurf y kitesurf en Perú Beach



## 7.3 Estrategia de Precios

Definir la estrategia de precios es una parte importante del plan de marketing ya que se define en base al segmento de mercado al cual el servicio de *Balance Club* está apuntado.

Los clientes no tienen un alto grado de negociación pero, en esta industria, si se presenta un grado más alto de competencia por lo que es muy importante evaluar las acciones de 'pricing' que se llevan a cabo en otros gimnasios de similar calibre (Sport Club, Megatlon, Bigg). Por esto es crucial montar una estrategia de precios que resulte no sólo atractiva para el cliente, sino competitiva en relación a los otros jugadores en el mercado.

El precio del servicio dependerá de la modalidad en la cual el cliente quiera acceder, pero estará compuesta principalmente por dos partes. La primera será una cuota de ingreso o asociación, con el objetivo de fidelizar al cliente, que se pagará por una única vez. La segunda será una cuota mensual que se abonará para mantener los servicios activos.

En la modalidad libre se podrá acceder a una cuota mensual de entre ARS\$4.000 y ARS\$5.000. Además se ofrecerán descuentos por grupo familiar o referencias de socios de hasta un 20%. De esta forma se busca incentivar a quienes ya confían en la institución a incorporar a otros amigos y familiares a la misma. Asimismo, quienes opten por la modalidad libre, podrán abonar individualmente clases funcionales si es que lo desean, a modo de prueba y cambiar de modalidad de un mes al otro.

En la modalidad rider, se podrá acceder a una cuota de entre 6.000 y 7.000 pesos mensuales, dependiendo de la cantidad de clases funcionales que se deseen tomar a la semana (el plan básico incluiría dos de las mismas).

La modalidad pro ofrecerá un monto económico a las distintas asociaciones de 3.000 pesos mensuales por atleta, sin cuota de ingreso y con uso ilimitado de las instalaciones. Esta podrá ser reducida con una participación de más de 10 atletas dentro de una misma asociación. Esta flexibilidad específica con las asociaciones

busca otorgar credibilidad y buena reputación al gimnasio ya que en materia de entrenamiento físico, el público en general anhela entrenarse como los profesionales, para poder tener su rendimiento.

Toda la estrategia de precios fue calculada en base a un esquema de costos fijos y variables que deberá de ser revisada mensualmente, además se usó un comparativo con los principales competidores del mercado y sobre un estimado de un comienzo de 50 usuarios mensuales que puede incrementar. Se puede ver el esquema de costos en el capítulo 11.

## 7.4 Estrategia de comunicación

Al tratarse de un gimnasio especializado en deportes de tabla, debemos focalizar nuestra estrategia de comunicación en aquellos canales que permitan mostrarnos, principalmente, a aquel público que practica o se interesa por este tipo de deportes. Siguiendo esta misma línea, y según lo descrito en el punto 7.2, utilizaremos distintos canales para captar a nuestro público objetivo.

En primer lugar, para captar la atención de atletas de élite, la comunicación estará a cargo de un equipo liderado por uno de los socios fundadores quien tiene acceso a las federaciones y asociaciones más importantes del país. De esta forma, tendremos el aval de las instituciones en cuanto a la calidad de nuestro entrenamiento y podremos atraer a aquellos deportistas del más alto nivel. Si logramos comunicar de manera exitosa en esta primera etapa, tendremos a los deportistas profesionales preparándose en *Balance Club*, lo cual demostrará a nuestros clientes que la calidad del servicio es alta y lograremos atraer a un segundo grupo de clientes que no son profesionales. A su vez, también utilizaremos alguna de las competencias que se realicen en Zona Norte, específicamente en Perú Beach, para llevar a cabo nuestra inauguración y lanzamiento del gimnasio. En este caso utilizaremos a los atletas profesionales como principales actores, ya que podrán hacer una demostración de los ejercicios realizados en *Balance Club*. Siguiendo esta misma línea, el sponsoreo

de atletas profesionales que practican el deporte en la zona norte, quienes pondrían el logo de *Balance Club* en sus velas, podría despertar interés en aquellos que practican el deporte en el Río de la Plata.

Además, se hará uso de las redes sociales, principalmente Instagram y Facebook, para poder dar a conocer nuestro gimnasio a través de fotos y videos. La mayor parte del contenido estará a cargo de aquellos atletas profesionales que sponsoreamos para que puedan demostrar el tipo de ejercicios que realizan en el gimnasio y, gracias a nuestro entrenamiento, lo fuertes que se sienten sobre la tabla. Se generará contenido audiovisual durante el fin de semana de lanzamiento para poder mostrar, a través de las redes, el espíritu de *Balance Club*. A su vez, no sólo nos focalizaremos en atletas profesionales, sino también en influencers que practican estos deportes como aficionados para que puedan compartir la importancia de un buen entrenamiento para sentirse bien sobre la tabla o en la vida misma.

Es sumamente importante comunicar que *Balance Club* es una gran familia de aficionados que comparten una misma pasión por los deportes de tabla. No solo queremos hacer hincapié en la calidad e innovación de nuestro servicio, sino también en la comunidad de la que todos nuestros clientes forman parte. Este sentimiento de comunidad forma un papel clave a la hora de expandir el negocio y comenzar con clínicas o viajes especializados en los deportes de tabla. Según Sarason (1974) y McMillan y Chavis (1986), comunidad se define como aquella sensación de formar parte de un grupo en donde las necesidades colectivas serán atendidas bajo un compromiso cooperativo entre todos sus integrantes<sup>30</sup>. Esta sensación de grupo tiene cuatro componentes psicológicos que son factores clave: la pertenencia, la influencia recíproca, la integración y realización de necesidades, y la conexión emocional compartida<sup>31</sup>; las cuales representan una columna clave de la cultura de nuestro negocio.

---

30 Maya Jariego, I. (2004). Sentido de comunidad y potenciación comunitaria. *Apuntes de Psicología*, 22 (2), 187-211.

31 Dalton, J. H., Elias, M. J. & Wandersman, A. (2001). *Community Psychology. Linking Individuals and Communities*. California: Wadsworth.

## 8. Equipo

*Balance Club* será liderado por sus fundadores: Tobias De Pellegrin y Bautista Saubidet Birkner. Se trata de alumnos graduados de la Universidad de San Andrés con un gran espíritu emprendedor y buenas credenciales académicas. También poseen un profundo entendimiento de la industria y una gran cantidad de contactos interpersonales para crear una red de asociaciones con las principales instituciones del mundo de los deportes de tabla.

Tobias es un emprendedor nato. Es fundador de Panga Surfboards, una marca directamente relacionada con el surf, en donde comercializa tablas custom para fanáticos y especialistas en el deporte, y todo tipo de accesorios. A su vez, en el último tiempo focalizó su negocio en base a viajes y experiencias relacionadas con el surf, como surf trips y clínicas. Siguiendo esta misma línea, Bautista es windsurfista profesional, quien compitió en eventos del más alto nivel mundial y ahora organiza clínicas privadas a lo largo de todo el continente. Es un experto en el deporte y quiere volcar todo su conocimiento en un negocio que sea capaz de vincular al entrenamiento con los deportes de tabla. En conclusión, creemos que no existe en el país un equipo igual que cuenta con todo lo necesario para desarrollar este proyecto de manera exitosa.

Tobias se encargará de supervisar el sector contable y financiero del proyecto, así también como de conseguir y acceder a los inversores iniciales para la puesta en marcha. Bautista, por su parte, se encargará de generar alianzas estratégicas con las principales asociaciones nacionales, y supervisará los sectores comerciales y de marketing. En conjunto, ambos socios se encargaran de la conformación legal del proyecto y de cumplir con todas las habilitaciones y reglamentaciones presentes para poder operar. Además, también se ocuparan, en conjunto, de la selección de la ubicación inicial y la puesta en punto del local físico para su inauguración.

El conocimiento de ambos socios es muy importante para el exitoso desarrollo del proyecto ya que, en gran medida, este depende de la aceptación que le de las distintas asociaciones para lograr un posicionamiento único en el que el público

general comprenda la calidad del servicio que se está brindando. Contar con un deportista de élite desde el comienzo también aumenta dicha credibilidad y el registro académico de ambos brinda la seriedad y confianza necesaria para conseguir inversiones significativas que permitan llevar adelante *Balance Club*. Por último se necesitará contar con empleados calificados dentro del gimnasio que demuestren ese servicio diferencial que se busca ofrecer y que se capaciten y que busquen entender las necesidades, fortalezas y debilidades presentes en cada deporte para así dejar a todos los clientes satisfechos.

## 9. Operaciones del Negocio

Tal y como dicen Ritzman y Krajewski (2008) en su libro, para la correcta operación de un negocio es necesario buscar una estrategia o plan de acción que permita que la empresa obtenga una ventaja competitiva sobre sus competidores. Siguiendo esta misma línea, se debería utilizar las operaciones clave del negocio de tal forma que sirva como herramienta para diferenciarse de su competencia y ofrecer un servicio superior, tal y como haremos con *Balance Club*.

A continuación, y siguiendo lo detallado en el párrafo anterior, intentaremos definir los procesos y operaciones que *Balance Club* deberá llevar a cabo durante los primeros meses luego de la inauguración. Para ello, siguiendo la lógica de Ritzman y Krajewski (2008), intentaremos identificar los procesos críticos y, también, los posibles puntos de falla que determinaran el correcto funcionamiento del negocio.

Para comenzar con el negocio propuesto, primero habrá que inscribir el gimnasio como una compañía y crear una sociedad anónima que nos permita operar. Sin la realización de este primer paso, sería imposible poder comenzar con las operaciones corrientes del negocio. En este caso decidimos crear una sociedad anónima porque creemos que es el tipo de sociedad que mejor se adapta al tipo de negocio que queremos realizar. Mientras tanto, también debemos encontrar las instalaciones

óptimas para instalar el gimnasio. Esta etapa también incluye la inversión en las máquinas y equipos necesarios para realizar los ejercicios y el entrenamiento específico para los distintos deportes de tabla, las que luego serán instaladas en el espacio previamente seleccionado. A su vez, también debemos tener pre seleccionado a nuestro primer equipo de entrenadores, quienes llevarán a cabo las primeras actividades del gimnasio junto con los clientes, ya que son ellos quienes poseen los conocimientos necesarios. Cabe destacar que para que *Balance Club* comience a operar también es necesario una habilitación previa que nos permita realizar actividad física dentro del establecimiento. Una vez terminada esta primera etapa, continuaremos con la inauguración y los puntos críticos para el correcto funcionamiento del negocio. A continuación detallaremos dichos puntos.

En primer lugar, es crítico el correcto funcionamiento de todos los elementos necesarios para realizar los ejercicios (máquinas, cintas, *balance boards*, pelotas, etc). A su vez, el funcionamiento de los elementos de forma correcta también depende del entrenamiento previo de nuestro equipo de profesores. Sin la maquinaria y los profesores, *Balance Club* no podría operar. Además, al ser el entrenamiento específico para deportes de tabla nuestra gran diferencia con los competidores, es crítico que funcione exitosamente desde el comienzo. Una vez realizado este primer punto crítico se podría comenzar a operar de forma correcta.

En segundo lugar, el mantenimiento de los elementos que intervienen en el entrenamiento también es de suma importancia para evitar posibles fallas y asegurar su correcto funcionamiento. Para ello haremos un chequeo mensual de cada equipo para asegurar que no haya ninguna falla. A su vez, cada entrenador deberá chequear diariamente que los clientes estén usando el material de forma correcta para evitar posibles roturas.

En tercer lugar, para que nuestros clientes se sientan parte de la comunidad *Balance Club* y formar un sentido de pertenencia, debemos estar constantemente resolviendo cualquier consulta que algún cliente pueda tener acerca del deporte o del entrenamiento mismo. Debemos asegurar que el servicio provisto es acorde al nivel de establecimiento que queremos instalar. El servicio debe ser de la más alta calidad.

En cuarto y último lugar, debido a la rápida evolución de los deportes de tabla, estar actualizado con la última información acerca de los distintos deportes de tabla, en cuanto a las técnicas y materiales de última generación, resulta un punto crítico. Esto significa un valor agregado para aquellos clientes fanáticos de estos deportes y reforzará aún más nuestro sentido de comunidad.

A pesar de que los puntos críticos detallados en párrafos anteriores parecen ser simples, no descartamos la posibilidad de que exista alguna falla en alguno de ellos. Ya que nuestro entrenamiento depende de nuestros profesores, la correcta selección del equipo podría ser deficiente y tener algún problema con alguno de ellos. A su vez, la maquinaria utilizada en el gimnasio podría dañarse e interrumpir el correcto funcionamiento del gimnasio por un tiempo determinado. A su vez, como no todos nuestros clientes podrían ser amantes de los deportes de tabla, el sentido de comunidad no jugaría un papel tan fuerte y podría hacerlos migrar hacia otros gimnasios que se ajusten mejor a sus necesidades. De todas formas, para evitar algunos de estos problemas pensamos contar con el feedback de nuestros clientes en cuanto al personal, instalaciones y sentimiento general en cuanto a *Balance Club* como su gimnasio.

## 10. Aspectos legales

### **Estructura societaria y marco tributario**

*Balance Club* será inscrita como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) en la Inspección General de Justicia. Por lo tanto, se debe conocer el ámbito legal en donde va a desempeñar la sociedad. Esto implica considerar el marco legislativo y las regulaciones que puedan afectar el accionamiento de la empresa tales como los impuestos a pagar, las regulaciones que deben cumplirse y otras características de la estructura societaria.

Estas sociedades tienen un mínimo de 2 socios y un máximo de 50. En este caso los socios serán, inicialmente, Tobias De Pellegrin y Bautista Saubidet Birkner, con la

posibilidad de agregar otros socios con el crecimiento del proyecto. También, como su nombre lo indica, es un tipo de sociedad en la cual los socios tienen una responsabilidad limitada al aporte y capital invertido. Esto significa que, por ejemplo, al momento de contraer deudas, se responderá únicamente con el patrimonio y capital de la sociedad, y no el particular de los socios. Por lo tanto, podemos inferir que será una modalidad apropiada ya que es común para nuevos emprendimientos o pequeñas y medianas empresas.

En cuanto a las cuestiones tributarias, la sociedad deberá pagar una alícuota del 21% en cuestión de impuesto al valor agregado (IVA) ya que la actividad está alcanzada por dicho impuesto según la Ley N 23.349. Esta indica que pagará IVA toda “locación o prestación de servicio”, lo que incluye a los gimnasios. Sin embargo se presentó un proyecto desde la cámara de gimnasios para bajar la alícuota al 10,5% ya que se considera que la industria podría ser tratada diferencialmente.<sup>32</sup>

Por otro lado, la sociedad también se verá alcanzada por el impuesto a las ganancias con una alícuota del 35% sobre las ganancias declaradas al cierre de cada ejercicio bajo las normas de la Ley N20.628.

Por último, cabe destacar que la sociedad deberá hacerse cargo de cumplir con todos los salarios y aportes de cada empleado vinculado a la misma, incluyendo aquellos por cargas sociales, jubilación y obra social.

### **Marco contractual**

*Balance Club* otorga un servicio y la posibilidad de utilizar y disponer de instalaciones y de materiales específicos para el entrenamiento físico. Para que los términos y condiciones del mismo no sean ambiguos y tengan una definición clara de sus alcances, límites y objetivos, cada cliente, a la hora de asociarse en alguna de las tres modalidades disponibles, tendrá que firmar un contrato en el que acepta no solo lo previamente estipulado, sino que además se tendrá que comprometer al cuidado de las instalaciones y a mantener una conducta correcta y adecuada que no moleste ni afecte la actividad de otros clientes aceptando, así, que Balance Club se reserva el derecho de admisión y permanencia con el poder de revocar la sociedad del cliente

---

<sup>32</sup> <https://camaradegimnasios.org.ar/noticias/articulo/los-gimnasios-proponen-pagar-iva-del-105> 10/09/2021



en cualquier momento en caso de que este no cumpla con los términos y condiciones preestablecidos.

Este contrato servirá de evidencia empírica de que dichos términos y condiciones son de público conocimiento para ambas partes y que, no alcanza simplemente con el abono mensual. Además el contrato establecerá un plazo por el cual la falta de pago se relacionará directamente con la desasociación del cliente.

Es importante entender que enmarcar la relación con el cliente en un marco contractual claro y objetivo permite evitar descontento y problemas que puedan surgir imprevistos. Además, este mismo contrato establecerá las obligaciones de *Balance Club* para con el cliente y la calidad y el estado de los servicios prestados, sirviendo al cliente para efectuar reclamos y quejas de ser necesario.

## 11. Inversión, costos y finanzas

Anteriormente en este trabajo se planteó el negocio, se detalló su público objetivo, la forma en la que operaría y las distintas necesidades que son claves para poder llevarlo adelante. Sin embargo, queda por crear un plan financiero que permita el análisis de un negocio que produzca beneficios. Para esto se tendrá en cuenta la rentabilidad del negocio y los posibles retornos que el mismo entregará en un plazo de 3 años, teniendo en cuenta un escenario conservador y un escenario más optimista. Como moneda se va a utilizar el dólar estadounidense ya que es una moneda mucho más estable en el largo plazo y le brinda mayor credibilidad y lógica al análisis financiero.

Primero, se analizará el monto necesario para poder poner en marcha el negocio y comenzar con la operación del mismo, así también como los costos fijos y variables esperados en el primer año de operación. Cabe destacar que en los años siguientes, se ajustará la estructura de costos acorde a la demanda esperada, proporcionalmente. Luego, planteando los dos escenarios posibles, se realizarán

proyecciones de flujos de fondos anuales a 5 años y sus correspondientes estados de resultados para medir la rentabilidad del negocio.

El objetivo es poder medir la rentabilidad y viabilidad del negocio en un horizonte de 5 años, calcular el retorno esperado, el tiempo de recupero de la inversión inicial y el valor actual neto (VAN) del proyecto para poder evaluar, financieramente, la conveniencia de llevar adelante un negocio de este estilo.

### **Inversión inicial**

En primer lugar, se necesita comprender que desde el momento en que se comienza con el proyecto hasta el comienzo de la operación, se necesitará de un plazo de entre 6 y 8 meses. Esto se debe a que algunos procesos administrativos tales como la constitución de la entidad societaria, el registro de marca, la selección y el contrato de la ubicación específica y, la adecuación de la misma, necesitan de un tiempo para poder realizarse. Este último concepto es clave para el éxito del negocio ya que como vimos en el plan de marketing, la ubicación de un gimnasio es un punto clave para el consumidor. En cuanto a los costos, el concepto más representativo son los US \$50.000 destinados a la adecuación de las instalaciones y la compra de materiales para el gimnasio (equipamiento, máquinas de gimnasio, pesas, etc.)<sup>33</sup>. Se hizo un estudio de mercado y de precios y se estima un gasto de US \$20.000 cada 150m2 del establecimiento en materiales y acondicionamiento. Se tiene en cuenta también el registro y la creación de la marca, los cargos por el armado de la sociedad (SRL) y una inversión inicial en marketing y publicidad (armado de redes sociales, página web y su difusión).

El cuadro detalla los gastos necesarios para la inversión inicial del proyecto.

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	
Sociedad	\$ 350,00
Marca	\$ 25,00
Instalaciones	\$ 50.000,00
Publicidad y Marketing	\$ 5.000,00
<b>Inversión Inicial Total</b>	<b>\$ 55.375,00</b>

### **Estimación de la demanda**

---

33 Ver Anexo 8

Para lograr una proyección realista del proyecto, se considerarán dos escenarios de distinto comportamiento de la demanda, uno más conservador y otro más optimista. Para realizar una estimación, hicimos consultas a distintos gimnasios de la zona y con características similares en cuanto a tamaño e instalaciones a las que tendrá *Balance Club*. Si bien, hoy en día, el gimnasio de Perú Beach cuenta con 250 asistentes mensuales a lo largo de todo el año, se estima que un cambio de concesión podría desestabilizar esta demanda por falta de confianza o conocimiento. Sin embargo, otros gimnasios de la zona del bajo de San Isidro, como el Sport Club del Río o el MEGATLON, cuentan con entre 300 y 400 clientes mensuales, por lo que la demanda parece estabilizarse en estos valores para este tipo de establecimientos. Se estimó, teniendo en cuenta un escenario optimista, que la demanda incrementará durante los primeros 6 meses de operación para luego estabilizarse por el primer año y conseguirá crecer anualmente por los próximos tres años un 10% para, finalmente, quedar fija. Lo que se hizo fue un estudio de mercado dadas las condiciones particulares del proyecto, ya que no existían datos comparables de fuentes certeras. La cantidad de clientes que puede obtener un gimnasio depende básicamente de tres factores principales: la ubicación geográfica, la densidad poblacional de la zona y el tamaño del mismo.

A continuación mostraremos, en primer lugar, el flujo de demanda esperado para nuestro escenario optimista durante los primeros 6 meses<sup>34</sup>.

<b>Demanda esperada - Escenario optimista</b>						
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>Clientes</b>	85	115	145	175	205	230
<b>Ingreso Mensual</b>	\$ 3.966,67	\$ 5.366,67	\$ 6.766,72	\$ 8.166,73	\$ 9.566,74	\$ 10.733,41

Como podemos observar, en el escenario optimista alcanzamos 230 clientes en los primeros seis meses. Ahora bien, a diferencia del escenario anterior, en nuestra estimación de demanda del escenario conservador podemos notar una gran diferencia<sup>35</sup>. Se estimó que nuestra demanda crezca durante todo el primer año hasta

<sup>34</sup> Ver Anexo 8

<sup>35</sup> Ver Anexo 9

alcanzar una base de 190 clientes, para luego establecerse durante el segundo año y crecer un 10% durante el tercero y cuarto año para luego quedar fija.

Demanda esperada - Escenario conservador						
	1	2	3	4	5	6
Cientes	55	60	65	70	75	85
Ingreso Mensual	\$ 2.566,67	\$ 2.800,00	\$ 3.033,33	\$ 3.266,67	\$ 3.500,00	\$ 3.966,67
	7	8	9	10	11	12
	100	115	130	150	170	190
	\$ 4.666,67	\$ 5.366,67	\$ 6.066,67	\$ 7.000,00	\$ 7.933,33	\$ 8.866,67

En este caso alcanzamos 190 clientes. De esta forma estimamos que, para llegar a lograr una base de 230 clientes necesitaremos, aproximadamente, 12 meses más.

### Análisis de costos

Para el análisis de costos se tuvieron en cuenta tanto costos fijos como variables. Por un lado se calcularon los costos fijos de manera mensual, que totalizan US \$4.929,63. El costo más significativo es el del alquiler del local donde se llevará adelante el proyecto, que además es de suma importancia. Además, también se consideraron los sueldos de los preparadores físicos a cargo del gimnasio, quienes se encargaran de atender a los clientes, recomendarlos y ayudarlos en caso de ser necesario. También se tuvo en cuenta los sueldos de los directores y dueños del proyecto que se encargaran de todas las tareas operativas y administrativas para llevar adelante el proyecto. Cabe destacar que este costo muchas veces no es tenido en cuenta por los emprendedores que olvidan autoasignarse un sueldo y eso es irreal a la hora de trabajar y a la hora de medir la efectividad financiera del proyecto. Por último, se tuvieron en cuenta costos de limpieza y seguro con el objetivo de mantener siempre las instalaciones en condiciones y de correr menores riesgos ante posibles roturas, accidentes o robos.

Por otro lado, se analizaron también los costos variables del proyecto. En primer lugar los costos de servicios que varían dependiendo del consumo de los mismos. Por ejemplo, el costo del gas será mayor en el invierno con la calefacción prendida que en el verano. Vale destacar que el cálculo es un estimado consultado a un gimnasio de 300m<sup>2</sup> de cuánto paga en promedio por la luz. Por el mismo lado, se agregaron

los costos mensuales en publicidad y marketing. Estos cambiarán mes a mes dependiendo de la situación en la que se encuentre el proyecto, es decir si necesita o no seguir adquiriendo clientes, posicionarse para adquirir distinto tipo de público o cambiar/alterar la imagen de la marca por algún motivo.

<b>COSTOS MENSUALES</b>			
	Valor unitario	Cantidad	SubTotal
<b>Costos fijos:</b>			
Sueldo directores	\$ 688,48	2	\$ 1.376,95
Sueldo preparadores físicos	\$ 389,52	4	\$ 1.558,10
Limpieza	\$ 266,67	1	\$ 266,67
Seguro	\$ 14,29	1	\$ 14,29
Alquiler	\$ 1.714,29	1	\$ 1.714,29
<b>Costos variables:</b>			
Servicios (Luz, agua, gas)	\$ 285,71	1	\$ 285,71
Marketing y Publicidad	\$ 200,00	1	\$ 200,00
<b>Costo total mensual</b>			<b>\$ 5.416,00</b>

### Tasa de descuento, valor actual y tasa de retorno del proyecto

Lo más complejo para este tipo de proyecto es lograr calcular una tasa de descuento o costo del capital verídica debido al complejo ambiente económico en el que se encuentra inmersa la Argentina. Además, la inestabilidad generada por la pandemia del Covid-19 disminuyó la predictibilidad de los mercados. Siguiendo esta misma línea, existen pocos datos que revelen información estadísticamente relevante de la industria de los gimnasios y los datos relevados reflejan industrias parecidas pero no exactamente iguales, por lo que es confuso pensar en utilizar un beta que sea comparable con el proyecto planteado en este trabajo. Es por esto, que, como costo de capital, o de la deuda, reflejamos el valor intencionado por un inversor privado que prestará la suma necesaria para poner en marcha el proyecto. Hay que tener en cuenta que la alternativa es comprar bonos del gobierno Argentino en dólares y que estos rinden casi un 20% a un altísimo riesgo<sup>36</sup>. Sin embargo, se suele considerar que

<sup>36</sup> <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/los-bonos-argentinos-rinden-casi-20-y-son-los-mas-riesgosos-del-mundo/> 02/11/21

prestar al sector privado es más riesgoso y más aún en un entorno como el argentino, que no favorece el desarrollo de emprendimientos debido a su alta complejidad burocrática, inestabilidad económica y alta presión impositiva. Por estos motivos se entiende que un inversor asumiría el riesgo de prestar al sector privado a un costo del 30% y es el valor que se utilizó como costo del capital para calcular el Valor Actual Neto a 5 años del proyecto y la tasa interna de retorno en el mismo período.

### Análisis Financiero de flujos

Para el análisis financiero se estimaron flujos de fondos anuales con una proyección a 5 años tanto para el escenario conservador como para el optimista<sup>37</sup>. Para realizar los cálculos se tuvo en cuenta la estimación de la demanda y las asunciones mencionadas previamente en este mismo capítulo.

Flujo de fondos - Escenarios						
	0	1	2	3	4	5
Escenario Conservador	\$ (55.375,00)	\$ (2.093,01)	\$ 28.335,39	\$ 34.891,45	\$ 42.139,11	\$ 42.139,11
Escenario Optimista	\$ (55.375,00)	\$ 23.387,40	\$ 29.412,67	\$ 36.076,47	\$ 43.442,63	\$ 43.442,63

Podemos ver que en el escenario optimista el proyecto operaría solo algunos meses en pérdida para luego comenzar a recuperar la inversión inicial. El recupero total de dicha inversión se dará en el tercer año de operación en el escenario optimista. En el conservador se dará en el tercer año de operación. Sin embargo, en ambos escenarios, el proyecto obtendría un resultado positivo al cabo del primer año de operación, lo que induce a una buena rentabilidad del proyecto. En el escenario optimista, el primer año se generará una ganancia de US \$23.387. En cambio, en el escenario conservador, se proyecta una pérdida de US \$2.093 para el primer año, por lo que la inversión inicial se recuperaría en el cuarto año de operación<sup>38</sup>.

37 Ver Anexo 11

38 Ver Anexo 11

<b>Flujo de fondos de ambos escenarios - Año 1</b>			
		<b>Conservador</b>	<b>Optimista</b>
Ventas anuales		\$ 59.033,33	\$ 98.233,97
Costos de mantenimiento		\$ (1.107,50)	\$ (1.107,50)
<b>Resultado Bruto</b>		<b>\$ 57.925,83</b>	<b>\$ 97.126,47</b>
Amortizaciones		\$ (7.142,86)	\$ (7.142,86)
Costos fijos/operativos		\$ (64.992,00)	\$ (64.992,00)
<b>Resultado Operativo</b>		<b>\$ (14.209,02)</b>	<b>\$ 24.991,61</b>
Intereses		\$ -	\$ -
<b>Resultado antes de impuestos</b>		<b>\$ (14.209,02)</b>	<b>\$ 24.991,61</b>
IIIGG		\$ 4.973,16	\$ (8.747,06)
<b>Resultado Neto</b>		<b>\$ (9.235,87)</b>	<b>\$ 16.244,55</b>
Amortizaciones		\$ 7.142,86	\$ 7.142,86
Inversión inicial	<b>\$ (55.375,00)</b>	\$ -	\$ -
<b>Flujo de fondos</b>		<b>\$ (2.093,01)</b>	<b>\$ 23.387,40</b>

Con el foco puesto en la rentabilidad del negocio, podemos observar que en un escenario conservador, con flujos proyectados a 5 años, el proyecto posee un valor actual neto (VAN) de US \$1.358,66 y una tasa interna de retorno (TIR) del 31,2%. En el escenario optimista, el VAN con flujos proyectados a 5 años es de US \$17.962,22 y la TIR del 48,16%.

<b>Rentabilidad del negocio - Escenarios</b>		
	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>
<b>Conservador</b>	<b>\$ 1.358,66</b>	<b>31,20%</b>
<b>Optimista</b>	<b>\$ 17.962,22</b>	<b>48,16%</b>

En conclusión, se puede observar como, en ambos escenarios, el Valor Actual Neto es positivo, lo que significa que el proyecto genera valor en cualquiera de los dos escenarios. Si bien se pueden tomar los escenarios como límites inferiores y superiores del proyecto, se podría estimar que, hasta con una demanda

relativamente baja, el proyecto aún sería rentable.

## 12. Plan de implementación y riesgos

### Plan de implementación

En este capítulo se desarrolló el plan de implementación que se llevará a cabo para tener el proyecto en funcionamiento. Se estimó un plazo de un año dentro del cual prevemos comenzar a operar en el séptimo mes, ya que en los meses anteriores debemos poner en marcha otras actividades que nos permitirán la operación del negocio.

Actividades	Meses					
	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	11-12
Inscripción y registro de empresa	x					
Selección y negociación del local	x	x				
Creación y desarrollo de marca	x	x				
Compra de los materiales e insumos		x				
Adecuación de las instalaciones		x	x			
Armado de planes de entrenamiento y selección contratación del personal			x	x		
Contratación de seguros			x			
Desarrollo del plan de marketing y ventas		x	x	x	x	x
Comienzo de operaciones				x	x	x



## Riesgos

Emprender siempre conlleva tomar posibles riesgos. Más allá del profundo análisis, investigación o plan que se desarrolle para el mismo, algunos de estos riesgos pueden corresponder a factores internos y otros a factores externos de los cuales se tiene un menor control. Es importante tener en cuenta que el contexto sociopolítico y económico de la Argentina pre establece un ecosistema riesgoso para cualquier emprendimiento debido a distintos factores como las constantes e impredecibles crisis económicas, la alta presión inflacionaria, la constante caída del poder adquisitivo y las normativas y leyes que regulan a las empresas (impuestos, derechos laborales, etc.). Cualquiera de estos factores podría, sin dudas, afectar la viabilidad de *Balance Club*.

En primer lugar, un riesgo a tener en cuenta está relacionado con cuestiones demográficas. A la hora de comenzar con un gimnasio, un punto clave a tener en cuenta es la localización. Siguiendo esta misma línea, una de nuestras mayores preocupaciones es dar con el lugar justo, haciendo hincapié en que nuestro gimnasio apunta a un determinado segmento de clientes que practican deportes de tabla. El desarrollo demográfico de la zona en los años siguientes al lanzamiento pueden afectar directamente al proyecto. Por ejemplo, que el barrio o localidad elegido deje de ser concurrido o que algún factor climático afecte la práctica de deportes de tabla en el mismo.

En segundo lugar, otro riesgo importante está relacionado con el sentido de comunidad que estamos buscando fundar dentro de nuestro emprendimiento. Ese sentido de comunidad/pertenencia a *Balance Club* juega un papel clave y resulta ser uno de nuestros principales puntos fuertes frente a la competencia. Si queremos agrandar y mantener nuestra base de clientes es importante poder lograr esto con éxito. De este sentido de pertenencia nace nuestra diferenciación y es en donde creemos que hay un riesgo en no poder lograrlo.

Por último, en tercer lugar, existe la posibilidad de que el entrenamiento no sea la principal preocupación de nuestro segmento. Cuando decimos esto no queremos

decir que no existe una necesidad en el entrenamiento específico para deportes de tabla, sino que puede existir la posibilidad de que un porcentaje de nuestros clientes valoren otro tipo de actividades (viajes, clínicas, alquiler de equipos, etc.) frente al entrenamiento. Esto podría generar un cambio en nuestro enfoque frente al negocio y que logre cambiar nuestro foco de atención hacia otras actividades.

## 13. Conclusiones y Recomendaciones

A lo largo del trabajo se estudió minuciosamente las distintas aristas que tiene el armado de un proyecto como el de *Balance Club*. Un proyecto apuntado a la industria de los servicios, en un ambiente muy competitivo y con alta variedad de ofertas y distintas propuestas de valor, en donde se busca hacer foco en el cliente para lograr un diferencial por sobre la competencia. En este capítulo se podrán apreciar las distintas conclusiones a las que llegamos después de analizar en profundidad cada aspecto del emprendimiento.

### Conclusiones

En primer lugar, se pudo dimensionar que la ubicación del gimnasio es uno de los factores más importantes para el éxito del emprendimiento. Si bien la propuesta de valor ofrecida y la calidad de los servicios también lo son, a través de una encuesta a potenciales clientes se descubrió que la gran mayoría realiza su actividad física en ubicaciones cercanas a su residencia o lugar de trabajo con el objetivo de perder menos tiempo en traslados. Cabe también destacar que el Valor Actual Neto del proyecto es positivo en ambos escenarios, haciendo al mismo rentable. Esto será posible logrando recuperar la misma cantidad de clientes que tiene hoy en día un gimnasio de ese tamaño en Perú Beach, tardando hasta 13 meses en hacerlo. Se cree que es clave contar con profesionales bien capacitados dentro del gimnasio, que conozcan las necesidades de cada deporte y puedan explicar e informar a los clientes sobre las mejores formas de mejorar su estado físico para luego trasladarlo a la tabla, o simplemente para sentirse bien día a día.

A su vez, la capacidad de generar alianzas con las asociaciones que representan a los equipos nacionales y provinciales o con atletas de alto rendimiento será otra pieza fundamental para garantizar una imagen firme y consolidada de la institución y darle mayor credibilidad al proyecto ante los ojos del público.

De esta manera, se da a entender que si bien la población cercana a la ubicación elegida para instalar el gimnasio es importante, ofrecer un servicio de la mayor calidad posible permitirá generar un valor diferenciado que atraiga a clientes de zonas aledañas o más alejadas, mejorando las posibilidades de éxito del proyecto. Es así que se busca que, a través de un público objetivo segmentado, como lo son las personas practicantes de deportes de tabla, el ciudadano que simplemente busca un gimnasio para realizar actividad física común y corriente, idealice el estilo de vida *rider* y elija *Balance Club* como su gimnasio permanente.

Por otro lado, luego del extensivo trabajo de investigación y contacto con potenciales clientes, pudimos notar que *Balance Club* presenta un componente clave que lo hace distinto al resto de nuestros competidores: el foco en deportes de tabla. De esta forma, todas aquellas marcas que venden productos relacionados con este tipo de deportes pueden encontrar un espacio en donde promocionarlos. Esto significa que nosotros podemos obtener, también, un ingreso por publicidad y, a su vez, nos da la posibilidad de poder expandir nuestro negocio gracias a los contactos que podemos generar en el mundo de los deportes de tabla. A su vez, tener marcas reconocidas en nuestro establecimiento abre la posibilidad de brindar otros beneficios para nuestros clientes, como el testeo de equipamiento o descuentos en la compra, lo cual no ofrece ningún otro competidor. Este tipo de alianza o colaboración puede jugar un papel clave a la hora de expandirnos a otras áreas que explicaremos en los párrafos siguientes.

### **Recomendaciones futuras**

Finalmente, luego de haber realizado un análisis exhaustivo de todos los aspectos del plan de negocios de *Balance Club*, vamos a comentar las distintas variantes o servicios adicionales en los que podría diversificarse el proyecto con el crecimiento del mismo. Esto se dio principalmente por el foco de formar una comunidad que se

integre y que genere un sentido de pertenencia con la marca más allá del deporte que practique el cliente o el tipo de entrenamiento al que asista.

El sentido de pertenencia o comunidad se crea no solo con la oferta de un servicio diferencial sino con una excelente atención al cliente y un alto grado de confianza con los mismos. Por eso, se cree que el entrenamiento funcional es solo un disparador. Dentro del público se demostró un gran interés por mejorar e incrementar habilidades dentro de los distintos deportes y también por aprender nuevos deportes (por ejemplo: wingfoil, kitefoil, stand up en olas). Por estos motivos se sugiere que, una vez instalado y con una clientela constante, *Balance Club* podría comenzar a ofrecer servicios adicionales al del entrenamiento. En esta línea de pensamiento surge la creación de una escuela náutica, con profesores especializados con clases para comenzar de cero o clínicas especiales para pulir alguna habilidad en particular (ejemplo: clinica de saltos).

Por el mismo lado, se cree que se podrían extender los límites del gimnasio más allá de las instalaciones físicas del mismo ofreciendo clínicas o viajes en grupo a distintos points dentro y fuera del país: San Juan, Mendoza, Brasil, El Caribe, Perú y Uruguay son algunos de los destinos más conocidos para este tipo de deportes. De este modo se podrían ofrecer paquetes con descuentos para miembros y socios del gimnasio, pero con la posibilidad de invitar a familiares y amigos que por hoy no puedan acercarse en el día a día a entrenar o que no tengan el tiempo para hacerlo.

De esta manera se lograría centrar a la marca como un icono de los deportes de tabla en la argentina, un lugar donde se puede ir a entrenar, generar un grupo de amigos y conocidos, organizar viajes, aprender nuevas habilidades sobre la tabla. También donde un lugar donde amateurs y profesionales podrán compartir un mismo espacio y en donde el cliente va a poder aprender de los que más saben. Para todos aquellos que solo estén buscando un lugar donde encontrarse encontrarán instalaciones de alta calidad con personal preparado para brindarles una atención personalizada y en donde podrán mejorar su estado físico de acuerdo a sus objetivos. Además tendrán la oportunidad de unirse a la comunidad sin importar con qué conocimientos cuenten ya que podrán aprender estos deportes de cero.

Por último, se debe tener en cuenta que el mundo migra hacia dimensiones digitales por lo que será muy importante para mantenerse competitivos generar una página web o plataforma que permita seguir los entrenamientos de forma online, en donde también se pueda brindar información útil para el cuidado de equipos, videos tutoriales, recuperación de lesiones, prevención de accidentes y hasta una tienda online con productos de la propia marca. Así se podría lograr una omnipresencia digital que permita internacionalizar la experiencia de *Balance Club*, permitiendo el desembarco en distintos países y lugares del globo.



# Bibliografía

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

Bygrave, W.D., Zacharakis, A. (2010), The Entrepreneurial Process. Wiley.

Dvoskin, R. (2004). Fundamentos de Marketing. Buenos Aires: Granica

Krajewski, L., Ritzman, L. y Malhotra, M. (2008). Administración de operaciones. México: Pearson Educación.

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

Osterwalder, A. (2010). Business Model Generation. Chichester: John Wiley and Sons.

Porter, M. (1991). Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Buenos Aires: REI.

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

“Kiteboarding Equipment Market Analysis by Share, Size, Drivers, and Trends: Technavio”, 04/08/2017, Business Wire. Sitio Web: [www.businesswire.com/news/home/20170601006445/en/Kiteboarding-Equipment-Market-Analysis-Share-Size-Drivers](http://www.businesswire.com/news/home/20170601006445/en/Kiteboarding-Equipment-Market-Analysis-Share-Size-Drivers)

Fecha de acceso: 27 de agosto de 2020

“Participants in boardsailing and windsurfing in the United States from 2006 and 2019”, 12/12/2019, Statista. Sitio Web: [www.statista.com/statistics/191222/participants-in-boardsailing-in-the-us-since-2006/](http://www.statista.com/statistics/191222/participants-in-boardsailing-in-the-us-since-2006/)

Fecha de acceso: 28 de agosto de 2020

“Be the inspiration: Barbara Kendall”, 10/09/2015, Olympics NZ. Sitio Web:  
[www.olympic.org.nz/news/be-the-inspiration-barbara-kendall/](http://www.olympic.org.nz/news/be-the-inspiration-barbara-kendall/)

Fecha de acceso: 29 de agosto de 2020

“Tendencias Fitness para Argentina y Brasil 2020”, Sitio Web:  
<https://www.camaradegimnasios.org.ar/noticias/articulo/fitness-trends>

Fecha de acceso: 14 de septiembre de 2020

“Argentinos fit: el país está en el top five de actividad física mundial”, Infobae,  
31/10/2017. Sitio Web:

<https://www.infobae.com/salud/fitness/2017/10/31/argentinos-fit-el-pais-esta-en-el-top-five-de-actividad-fisica-mundial/>

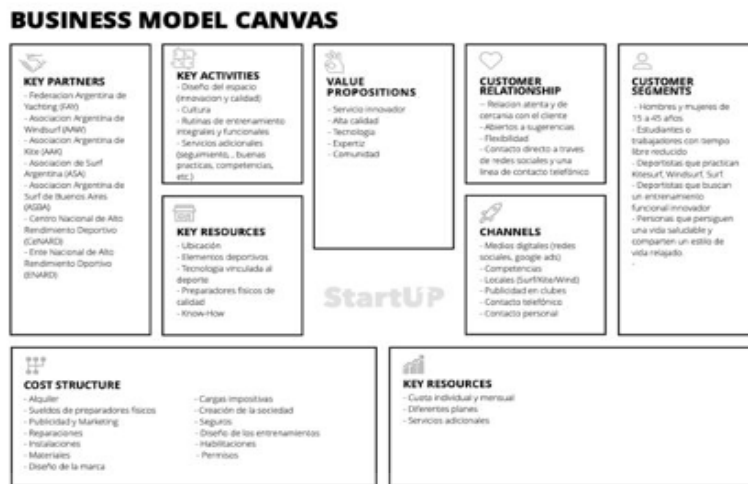
Fecha de acceso: 29 de agosto de 2020



Universidad de  
**San Andrés**

# Anexos

## Anexo 1 - Business Model Canvas

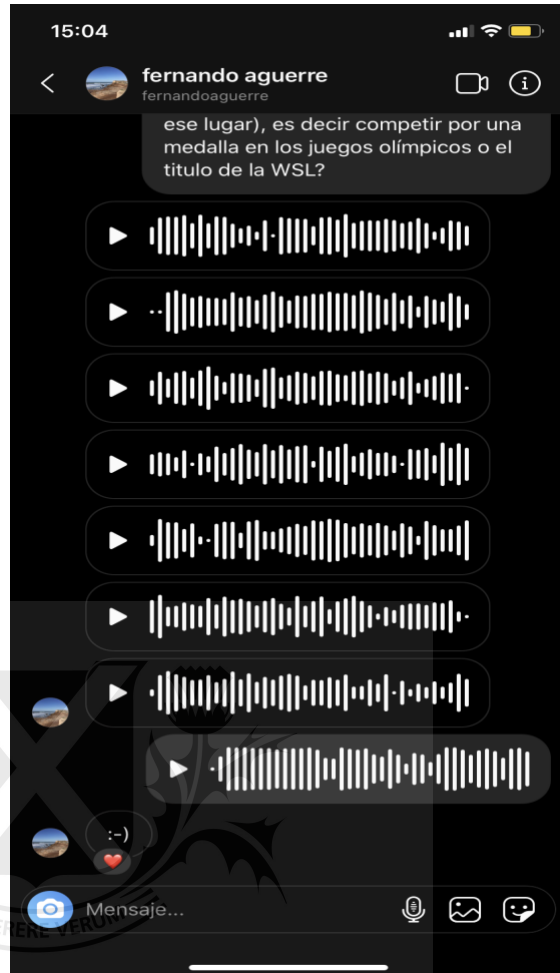
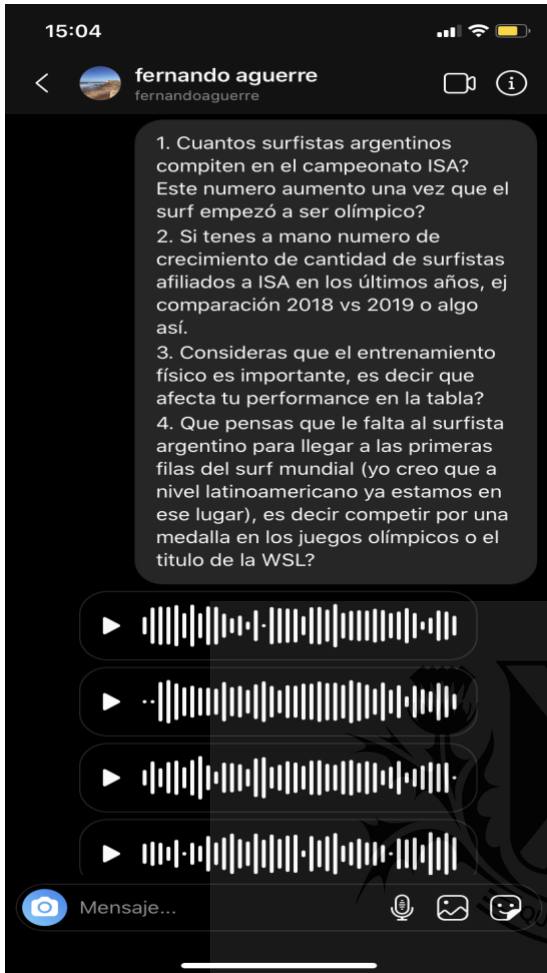


## Anexo 2 - Context Map Canvas

DEMOGRAPHIC TRENDS	RULES AN REGULATIONS	ECONOMY AND ENVIROMENT	COMPETITION
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Argentina esta dentro de los 5 países con mayor actividad física a nivel mundial</li> <li>- Tendencia hacia el entrenamiento personalizado</li> <li>- Tendencia hacia el entrenamiento específico para cada deporte en particular</li> <li>- Entrenamiento funcional de moda</li> <li>- Entrenamiento con peso libre</li> <li>- Deportes extremos en auge</li> <li>- Preocupacion por seguir un estilo de vida saludable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reglas para la habilitación del establecimiento</li> <li>- Espacio amplio y ventilado, con personal y clientes reducido dada la pandemia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En Argentina hay 8315 gimnasios con aproximadamente 3 millones de clientes</li> <li>- Ingresos anuales por US686 millones</li> <li>- El surf y el kitesurf son de los deportes de mayor crecimiento a nivel mundial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Megatlon, Sport Club, Functional, Gym, BIGG, Parafa Surf Club, CeNARD</li> </ul>
TECNOLOGY TRENDS	CUSTOMER NEEDS	UNCERTAINTIES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Lifestyle medicine"</li> <li>- Entrenamiento en línea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejercicio para la perdida de peso</li> <li>- Programas de entrenamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabilidad económica del país</li> <li>- Shock post pandemia (miedo)</li> <li>- Futuras pandemias que afecten el flujo</li> </ul>	

## Anexo 3 - Entrevista a Fernando Aguerre, presidente ISA





Anexo 4 - Sitio web



Inicio ¿Quiénes somos? Entrenamiento Atletas Testimonios Galeria Más



Anexo 5 - Formulario para visitantes del sitio web

## ¡ANOTATE Y PARTICIPÁ!

¿Con ganas de entrenar? ¡Mandanos tus datos y participá por una membresía de tres meses!

Email \*

Ej. email@gmail.com

Nombre \*

Ej. Juan Perez

Eclad \*

Ej. 31

Sexo: \*

Ej. Femenino

Deporte: \*

- Kitesurf
- Windsurf
- Surf
- Otro

Otro deporte?Cuál?

Ej. Snowboard

Localidad: \*

- San Isidro
- Vicente Lopez
- San Fernando
- CABA
- Otro

Otra localidad?Cuál?

Ej. San Isidro. Buenos Aires

Enviar

Universidad de

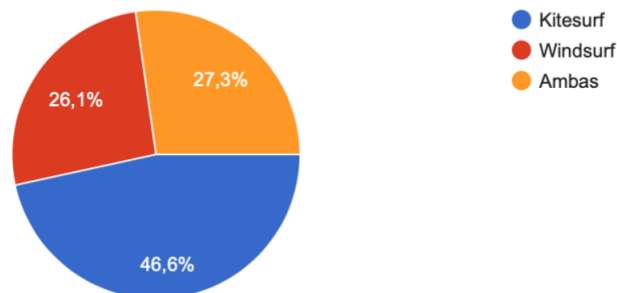
San Andrés

### Anexo 6 - Encuestas a potenciales clientes

#### Kitesurfistas y Windsurfistas:

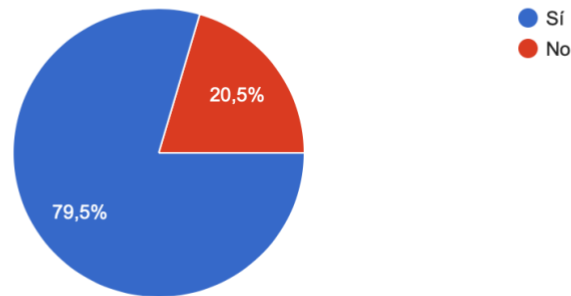
¿Qué deporte practicas?

88 respuestas



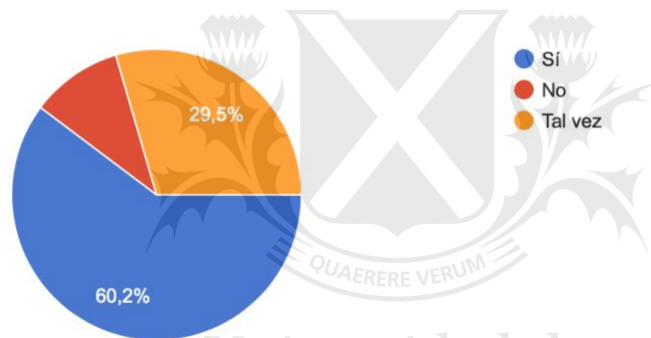
¿Te entrenas fuera del agua? (Cualquier entrenamiento)

88 respuestas



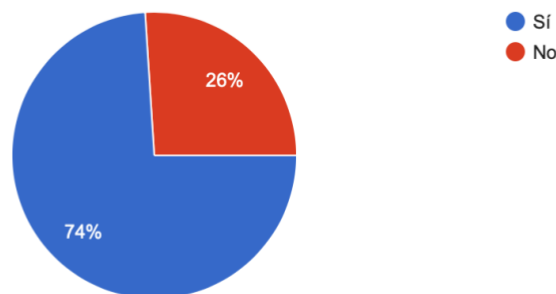
¿Te interesaría entrenarte en un centro especializado en tu deporte? (En donde todo gire en torno al Kite y al Windsurf)

88 respuestas



Si haces Kitesurf y al menos realizas un viaje al año que involucre viajar en avión, ¿te gustaría no tener que llevar tus equipos y poder alquilar en el lugar? (Si no haces Kitesurf puedes pasar)

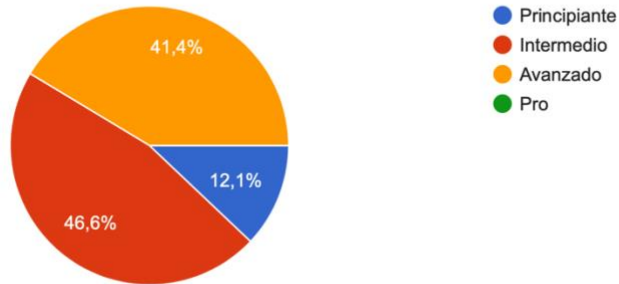
73 respuestas



## Surfistas:

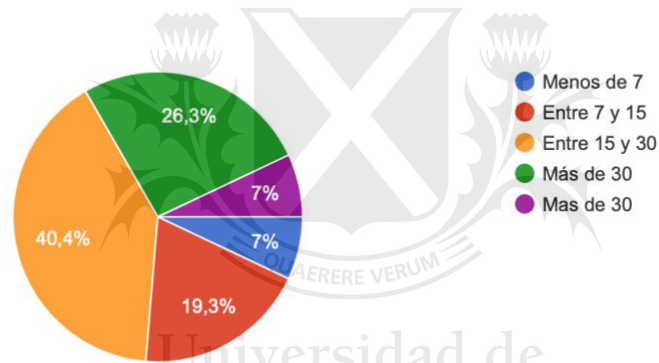
Qué nivel de surf consideras que tenés?

58 respuestas



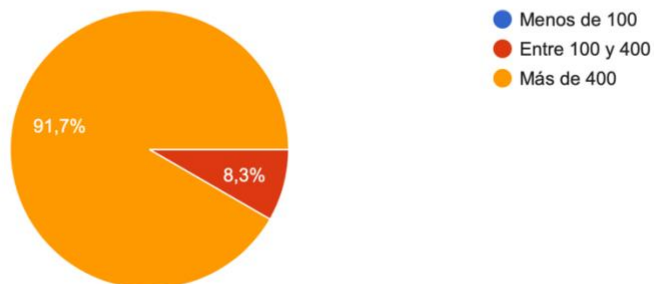
Cuántos días al año surfeas?

57 respuestas



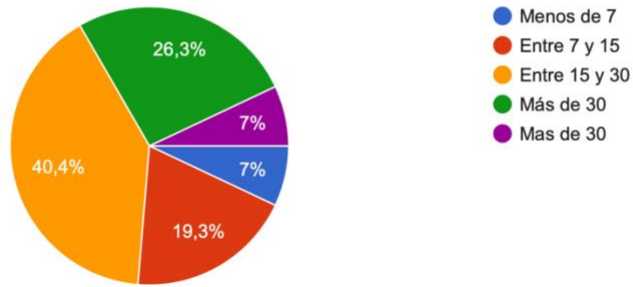
Tenes que viajar para practicar estos deportes? (Más de x Kilómetros)

60 respuestas



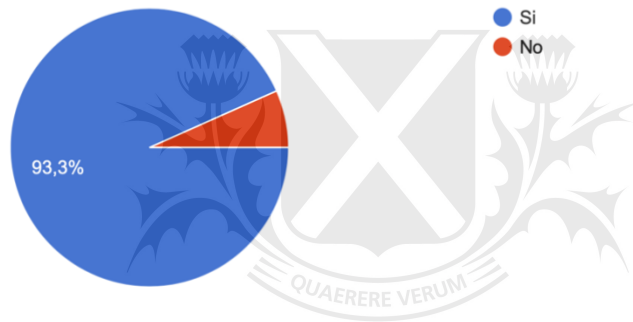
Cuántos días al año surfeas?

57 respuestas



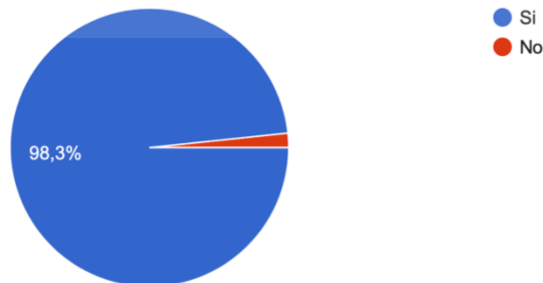
Te entrenas físicamente fuera del agua/mar (Cualquier tipo de entrenamiento)

60 respuestas



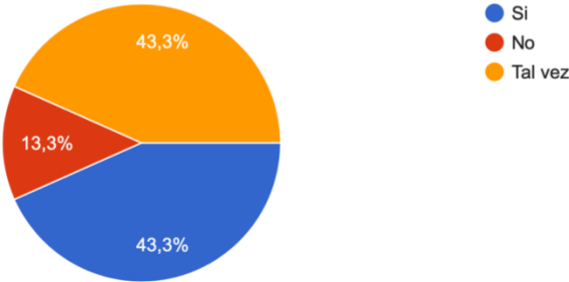
Consideras que tu entrenamiento afecta tu rendimiento los días que te subis a la tabla? (Y

60 respuestas



Te interesaría entrenarte en un gimnasio especializado en tu deporte? En donde la gran mayoría de sus concurrentes fueran apasionados del surf/sr

60 respuestas



Anexo 7 - Prueba real del entrenamiento con futuros clientes.



Anexo 8 - Inversión inicial en infraestructura para realizar los entrenamientos

<b>INVERSIÓN EN INSTALACIONES</b>			
	Valor unitario	Cantidad	SubTotal
Jaula Crossfit	\$ 1.000,00	3	\$ 3.000,00
Set de mancuernas	\$ 1.000,00	2	\$ 2.000,00
Kettle Bell	\$ 57,00	15	\$ 855,00
Balance Board	\$ 40,00	8	\$ 320,00
Colchonetas	\$ 10,00	25	\$ 250,00
Máquina de remo	\$ 1.200,00	2	\$ 2.400,00
Bicicleta fija	\$ 700,00	10	\$ 7.000,00
Fitness Watch	\$ 60,00	20	\$ 1.200,00
Soga crossfit	\$ 30,00	3	\$ 90,00
Soga de saltar	\$ 10,00	10	\$ 100,00
Extra	\$ 3.000,00	1	\$ 3.000,00
Infraestructura	\$ 29.785,00	1	\$ 29.785,00
<b>Inversión Inicial Total</b>			<b>\$ 50.000,00</b>

Anexo 9 - Estimación de la demanda en el escenario optimista (mes 1 al mes 6)

<b>INGRESO MENSUAL POR TIPOS DE MEMBRESIAS - MES 1</b>				
	Porcentaje del total	Cantidad	Precio unitario	SubTotal
PRO	0,1	8,5	\$ 33,33	\$ 283,33
RIDER	0,25	21,25	\$ 61,90	\$ 1.315,48
LIBRE	0,65	55,25	\$ 42,86	\$ 2.367,86
<b>TOTAL</b>		<b>85</b>		<b>\$ 3.966,67</b>

<b>INGRESO MENSUAL POR TIPOS DE MEMBRESIAS - MES 2</b>				
	Porcentaje del total	Cantidad	Precio unitario	SubTotal
PRO	0,1	11,5	\$ 33,33	\$ 383,33
RIDER	0,25	28,75	\$ 61,90	\$ 1.779,76
LIBRE	0,65	74,75	\$ 42,86	\$ 3.203,57
<b>TOTAL</b>		<b>115</b>		<b>\$ 5.366,67</b>

INGRESO MENSUAL POR TIPOS DE MEMBRESIAS - MES 3				
	Porcentaje del total	Cantidad	Precio unitario	SubTotal
PRO	0,1	14,5	\$ 33,33	\$ 483,29
RIDER	0,25	36,25	\$ 61,90	\$ 2.243,88
LIBRE	0,65	94,25	\$ 42,86	\$ 4.039,56
<b>TOTAL</b>		<b>145</b>		<b>\$ 6.766,72</b>

INGRESO MENSUAL POR TIPOS DE MEMBRESIAS - MES 4				
	Porcentaje del total	Cantidad	Precio unitario	SubTotal
PRO	0,1	17,5	\$ 33,33	\$ 583,28
RIDER	0,25	43,75	\$ 61,90	\$ 2.708,13
LIBRE	0,65	113,75	\$ 42,86	\$ 4.875,33
<b>TOTAL</b>		<b>175</b>		<b>\$ 8.166,73</b>

INGRESO MENSUAL POR TIPO DE MEMBRESIA - MES 5				
	Porcentaje del total	Cantidad	Precio unitario	SubTotal
PRO	0,1	20,5	\$ 33,33	\$ 683,27
RIDER	0,25	51,25	\$ 61,90	\$ 3.172,38
LIBRE	0,65	133,25	\$ 42,86	\$ 5.711,10
<b>TOTAL</b>		<b>205</b>		<b>\$ 9.566,74</b>

INGRESO MENSUAL POR TIPO DE MEMBRESIA - MES 6				
	Porcentaje del total	Cantidad	Precio unitario	SubTotal
PRO	0,1	23	\$ 33,33	\$ 766,59
RIDER	0,25	57,5	\$ 61,90	\$ 3.559,25
LIBRE	0,65	149,5	\$ 42,86	\$ 6.407,57
<b>TOTAL</b>		<b>230</b>		<b>\$ 10.733,41</b>

Anexo 10 - Estimación de la demanda en el escenario conservador (mes 1 al mes 6)

INGRESO MENSUAL POR TIPOS DE MEMBRESIAS - MES 1				
	Porcentaje del total	Cantidad	Precio unitario	SubTotal
PRO	0,1	5,5	\$ 33,33	\$ 183,33
RIDER	0,25	13,75	\$ 61,90	\$ 851,19
LIBRE	0,65	35,75	\$ 42,86	\$ 1.532,14
<b>TOTAL</b>		<b>55</b>		<b>\$ 2.566,67</b>



INGRESO MENSUAL POR TIPO DE MEMBRESIA - MES 2				
	Porcentaje del total	Cantidad	Precio unitario	SubTotal
PRO	0,1	6	\$ 33,33	\$ 200,00
RIDER	0,25	15	\$ 61,90	\$ 928,57
LIBRE	0,65	39	\$ 42,86	\$ 1.671,43
<b>TOTAL</b>		<b>60</b>	<b>\$</b>	<b>2.800,00</b>

INGRESO MENSUAL POR TIPO DE MEMBRESIA - MES 3				
	Porcentaje del total	Cantidad	Precio unitario	SubTotal
PRO	0,1	6,5	\$ 33,33	\$ 216,67
RIDER	0,25	16,25	\$ 61,90	\$ 1.005,95
LIBRE	0,65	42,25	\$ 42,86	\$ 1.810,71
<b>TOTAL</b>		<b>65</b>	<b>\$</b>	<b>3.033,33</b>

INGRESO MENSUAL POR TIPO DE MEMBRESIA - MES 4				
	Porcentaje del total	Cantidad	Precio unitario	SubTotal
PRO	0,1	7	\$ 33,33	\$ 233,33
RIDER	0,25	17,5	\$ 61,90	\$ 1.083,33
LIBRE	0,65	45,5	\$ 42,86	\$ 1.950,00
<b>TOTAL</b>		<b>70</b>	<b>\$</b>	<b>3.266,67</b>

INGRESO MENSUAL POR TIPO DE MEMBRESIA - MES 5				
	Porcentaje del total	Cantidad	Precio unitario	SubTotal
PRO	0,1	7,5	\$ 33,33	\$ 250,00
RIDER	0,25	18,75	\$ 61,90	\$ 1.160,71
LIBRE	0,65	48,75	\$ 42,86	\$ 2.089,29
<b>TOTAL</b>		<b>75</b>	<b>\$</b>	<b>3.500,00</b>

INGRESO MENSUAL POR TIPO DE MEMBRESIA - MES 6				
	Porcentaje del total	Cantidad	Precio unitario	SubTotal
PRO	0,1	8,5	\$ 33,33	\$ 283,33
RIDER	0,25	21,25	\$ 61,90	\$ 1.315,48
LIBRE	0,65	55,25	\$ 42,86	\$ 2.367,86
<b>TOTAL</b>		<b>85</b>		<b>\$ 3.966,67</b>

INGRESO MENSUAL POR TIPO DE MEMBRESIA - MES 7				
	Porcentaje del total	Cantidad	Precio unitario	SubTotal
PRO	0,1	10	\$ 33,33	\$ 333,33
RIDER	0,25	25	\$ 61,90	\$ 1.547,62
LIBRE	0,65	65	\$ 42,86	\$ 2.785,71
<b>Total mensual (mes 1)</b>		<b>100</b>		<b>\$ 4.666,67</b>

INGRESO MENSUAL POR TIPO DE MEMBRESIA - MES 8				
	Porcentaje del total	Cantidad	Precio unitario	SubTotal
PRO	0,1	11,5	\$ 33,33	\$ 383,33
RIDER	0,25	28,75	\$ 61,90	\$ 1.779,76
LIBRE	0,65	74,75	\$ 42,86	\$ 3.203,57
<b>Total mensual (mes 1)</b>		<b>115</b>		<b>\$ 5.366,67</b>

INGRESO MENSUAL POR TIPO DE MEMBRESIA - MES 9				
	Porcentaje del total	Cantidad	Precio unitario	SubTotal
PRO	0,1	13	\$ 33,33	\$ 433,33
RIDER	0,25	32,5	\$ 61,90	\$ 2.011,90
LIBRE	0,65	84,5	\$ 42,86	\$ 3.621,43
<b>Total mensual (mes 1)</b>		<b>130</b>		<b>\$ 6.066,67</b>

<b>INGRESO MENSUAL POR TIPO DE MEMBRESIA - MES 10</b>				
	Porcentaje del total	Cantidad	Precio unitario	SubTotal
PRO	0,1	15	\$ 33,33	\$ 500,00
RIDER	0,25	37,5	\$ 61,90	\$ 2.321,43
LIBRE	0,65	97,5	\$ 42,86	\$ 4.178,57
<b>Total mensual (mes 1)</b>		<b>150</b>	<b>\$</b>	<b>7.000,00</b>

<b>INGRESO MENSUAL POR TIPO DE MEMBRESIA - MES 11</b>				
	Porcentaje del total	Cantidad	Precio unitario	SubTotal
PRO	0,1	17	\$ 33,33	\$ 566,67
RIDER	0,25	42,5	\$ 61,90	\$ 2.630,95
LIBRE	0,65	110,5	\$ 42,86	\$ 4.735,71
<b>Total mensual (mes 1)</b>		<b>170</b>	<b>\$</b>	<b>7.933,33</b>

<b>INGRESO MENSUAL POR TIPO DE MEMBRESIA - MES 12</b>				
	Porcentaje del total	Cantidad	Precio unitario	SubTotal
PRO	0,1	19	\$ 33,33	\$ 633,33
RIDER	0,25	47,5	\$ 61,90	\$ 2.940,48
LIBRE	0,65	123,5	\$ 42,86	\$ 5.292,86
<b>Total mensual (mes 1)</b>		<b>190</b>	<b>\$</b>	<b>8.866,67</b>

Anexo 11 - Flujo de Fondos. Escenario conservador y optimista (5 años)

Flujo de fondos - Escenario conservador						
	0	1	2	3	4	5
Ventas anuales		\$ 59.033,33	\$ 106.400,00	\$ 117.040,00	\$ 128.744,00	\$ 128.744,00
Costos de mantenimiento		\$ (1.107,50)	\$ (1.661,25)	\$ (2.215,00)	\$ (2.768,75)	\$ (2.768,75)
<b>Resultado Bruto</b>		<b>\$ 57.925,83</b>	<b>\$ 104.738,75</b>	<b>\$ 114.825,00</b>	<b>\$ 125.975,25</b>	<b>\$ 125.975,25</b>
Amortizaciones		\$ (7.142,86)	\$ (7.142,86)	\$ (7.142,86)	\$ (7.142,86)	\$ (7.142,86)
Costos fijos/operativos		\$ (64.992,00)	\$ (64.992,00)	\$ (64.992,00)	\$ (64.992,00)	\$ (64.992,00)
<b>Resultado Operativo</b>		<b>\$ (14.209,02)</b>	<b>\$ 32.603,89</b>	<b>\$ 42.690,14</b>	<b>\$ 53.840,39</b>	<b>\$ 53.840,39</b>
Intereses		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Resultado antes de impuestos</b>		<b>\$ (14.209,02)</b>	<b>\$ 32.603,89</b>	<b>\$ 42.690,14</b>	<b>\$ 53.840,39</b>	<b>\$ 53.840,39</b>
IIGG		\$ 4.973,16	\$ (11.411,36)	\$ (14.941,55)	\$ (18.844,14)	\$ (18.844,14)
<b>Resultado Neto</b>		<b>\$ (9.235,87)</b>	<b>\$ 21.192,53</b>	<b>\$ 27.748,59</b>	<b>\$ 34.996,26</b>	<b>\$ 34.996,26</b>
Amortizaciones		\$ 7.142,86	\$ 7.142,86	\$ 7.142,86	\$ 7.142,86	\$ 7.142,86
Inversión inicial	\$ (55.375,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Flujo de fondos</b>	<b>\$ (55.375,00)</b>	<b>\$ (2.093,01)</b>	<b>\$ 28.335,39</b>	<b>\$ 34.891,45</b>	<b>\$ 42.139,11</b>	<b>\$ 42.139,11</b>

Flujo de fondos - Escenario optimista						
	0	1	2	3	4	5
Ventas anuales		\$ 98.233,97	\$ 108.057,37	\$ 118.863,10	\$ 130.749,41	\$ 130.749,41
Costos de mantenimiento		\$ (1.107,50)	\$ (1.661,25)	\$ (2.215,00)	\$ (2.768,75)	\$ (2.768,75)
<b>Resultado Bruto</b>		<b>\$ 97.126,47</b>	<b>\$ 106.396,12</b>	<b>\$ 116.648,10</b>	<b>\$ 127.980,66</b>	<b>\$ 127.980,66</b>
Amortizaciones		\$ (7.142,86)	\$ (7.142,86)	\$ (7.142,86)	\$ (7.142,86)	\$ (7.142,86)
Costos fijos/operativos		\$ (64.992,00)	\$ (64.992,00)	\$ (64.992,00)	\$ (64.992,00)	\$ (64.992,00)
<b>Resultado Operativo</b>		<b>\$ 24.991,61</b>	<b>\$ 34.261,26</b>	<b>\$ 44.513,24</b>	<b>\$ 55.845,80</b>	<b>\$ 55.845,80</b>
Intereses		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Resultado antes de impuestos</b>		<b>\$ 24.991,61</b>	<b>\$ 34.261,26</b>	<b>\$ 44.513,24</b>	<b>\$ 55.845,80</b>	<b>\$ 55.845,80</b>
IIGG		\$ (8.747,06)	\$ (11.991,44)	\$ (15.579,64)	\$ (19.546,03)	\$ (19.546,03)
<b>Resultado Neto</b>		<b>\$ 16.244,55</b>	<b>\$ 22.269,82</b>	<b>\$ 28.933,61</b>	<b>\$ 36.299,77</b>	<b>\$ 36.299,77</b>
Amortizaciones		\$ 7.142,86	\$ 7.142,86	\$ 7.142,86	\$ 7.142,86	\$ 7.142,86
Inversión inicial	\$ (55.375,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Flujo de fondos</b>	<b>\$ (55.375,00)</b>	<b>\$ 23.387,40</b>	<b>\$ 29.412,67</b>	<b>\$ 36.076,47</b>	<b>\$ 43.442,63</b>	<b>\$ 43.442,63</b>

