

# UADE



T.I.F.  
2014

## Plan de Marketing

Yamila Martínez LU: 1029877

Paula Ploper LU: 1028199

Sabrina Selis LU: 1030047



## INDICE

1	Resumen Ejecutivo .....	1
2	Ventaja y Estrategia Competitiva.....	2
3	Segmentación .....	4
4	Hábitos de Consumo del Segmento .....	5
5	Posicionamiento.....	7
6	Mix de Marketing.....	8
6.1	Producto (Servicio) .....	8
6.1.1	Actividades .....	8
6.1.2	Horarios de las Clases.....	13
6.1.3	Marca .....	15
6.2	C.I.M.....	16
6.3	Precio .....	18
6.4	Procesos .....	20
6.5	Personas.....	22
6.6	Evidencia Física.....	22
6.7	Productividad y Calidad .....	23
7	Análisis de Factibilidad Económica – Financiera .....	24
8	Conclusión .....	25

## 1 Resumen Ejecutivo

El siguiente plan de negocio trata sobre la apertura de un gimnasio, llamado *Espacio M&M*, especializado para embarazadas y madres de bebés de hasta un año, ubicado en el barrio de Palermo, que abrirá sus puertas el 2 de marzo de 2015.

Apunta a mujeres de entre 18 y 45 años que vivan o trabajen en Palermo o barrios aledaños y que estén embarazadas o dentro del año posterior al parto.

Las principales ventajas competitivas de *Espacio M&M* serán: una actividad llamada Baby Fitness, que consiste en una clase en la cual las madres pueden realizar actividad física junto con sus bebés y una Sala de Bebés que atenderá a los pequeños mientras sus madres mientras realizan una clase. Además, un aspecto que lo diferencia de la competencia es la combinación de especialización en embarazadas / mujeres en post parto con una amplia variedad de actividades. Por eso, se buscará el posicionamiento a través de la variedad de actividades y la especialización en su target específico de mujeres.

Finalmente, se estudió cuidadosamente todo lo relacionado al aspecto económico y financiero para conocer la viabilidad del proyecto en cuestión, concluyendo que *Espacio M&M* presentará una rentabilidad atractiva en los tres escenarios analizados (optimista, probable y pesimista), con valores actuales netos positivos, tasas de retorno superiores a la tasa de corte utilizada e índices de rentabilidad por encima de la unidad en los tres casos. Además, incluso en el escenario más pesimista la inversión se recuperaría antes de comenzar el último año del proyecto.

## 2 Ventaja y Estrategia Competitiva

*Espacio M&M* propone un servicio de actividad física diferenciado e innovador, en el Barrio de Palermo, para mujeres durante los meses de embarazo y dentro del año posterior al parto. La empresa pretende satisfacer una necesidad reconocida por las mujeres que es la importancia de realizar actividad física durante el embarazo y post parto y que preferirían realizarla en un gimnasio especializado. El lanzamiento de *Espacio M&M* tendrá por objetivo brindar un lugar en donde estas mujeres puedan sentirse cómodas y cuidadas al momento de realizar actividad física en esta etapa tan particular de sus vidas.

Se entiende que las clientas están en una etapa de gran sensibilidad, por lo que se buscará acompañarlas en los momentos del pre y post parto, contenerlas principalmente desde el aspecto corporal y brindarles un lugar donde puedan ejercitarse, vivir una experiencia única y compartirla con otras mujeres en la misma situación, creando vínculos fuertes entre todos los involucrados.

La calidad del servicio en esta propuesta es primordial, por lo que se reconoce como fundamental el papel del staff de profesores, y se hará hincapié en que estos sean profesores de educación física debidamente preparados para trabajar con mujeres embarazadas.

Muchas mujeres durante el año posterior al parto ven dificultada su posibilidad de realizar actividades debido a no tener con quién (o no querer) dejar a sus bebés<sup>1</sup>. A raíz de esto, *Espacio M&M* trae al mercado dos servicios innovadores, los mismos serán las principales ventajas competitivas del gimnasio:

**1. *Espacio Bebés dentro del gimnasio:*** estará a cargo de profesionales en cuidado infantil. De esta manera las madres pueden asistir al centro con sus bebés, dejarlos cuidado de baby sitters especializadas mientras realizan su clase, y poder estar tranquilas de que sus niños están a sólo unos metros de distancia; esto además les facilita poder asistir ya que evitan el tener que organizar con quién dejar a su hijo<sup>2</sup>;

**2. *Baby Fitness:*** Clase que se realiza con los bebés basada en caminatas que se pueden realizar con cochecito o con mochila porta bebés, y ejercicios aeróbicos y localizados al aire libre y/o dentro del gimnasio<sup>3</sup>. Esta clase es apta solo para madres con bebés de hasta un (1) año.

Además de estos dos servicios, la lista de clases se completa con yoga, pilates, caminatas, gimnasia localizada, esferodinamia y zumba<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Ver Anexo 1 – Conclusiones de la Investigación Cuantitativa

<sup>2</sup> Ver Anexo 4.7 – Entorno o Evidencia Física – Sala de Bebés

<sup>3</sup> Ver Anexo 4.1.1.1.2 – Descripción de las Actividades para Mamás

<sup>4</sup> Ver Anexo 4.1– Producto

Las clases para embarazadas son separadas de las clases para las mamás que ya dieron a luz ya que cada una necesita un entrenamiento, cuidado y atención especial y personalizada de acuerdo a la etapa en la que se encuentran.

Las principales ventajas competitivas sobre las que se apoyará la empresa para crear una propuesta de valor diferenciada que atraiga a las mujeres a elegir *Espacio M&M* por sobre los competidores son: por un lado solucionar la organización y logística que le implica a la mamá dejar al bebé con alguien para poder realizar actividades (ofreciendo el Espacio Bebés y la clase Baby Fitness) y por otro lado la especialización en mujeres embarazadas.

El gimnasio abrirá sus puertas en Marzo de 2015 en un local de dos pisos en la esquina de Av. Federico Lacroze y Migueletes, a una cuadra de una plaza que se encuentra sobre Libertador y Av. Lacroze, en donde se realizarán las caminatas para embarazadas y clases de Baby Fitness.

### 3 Segmentación

*Espacio M&M* apunta a un segmento de mujeres entre 18 y 45 años embarazadas y que hayan tenido a su bebé en el último año, que residan o trabajen en los barrios de Palermo, Recoleta, Belgrano, Núñez, Villa Crespo, Almagro, Chacarita y Colegiales. Son personas que quieren tener una vida saludable realizando actividad física y, que además, prefieren un lugar que tenga profesionalismo y especialización en embarazadas y post parto<sup>5</sup>.

Estas mujeres pertenecen a grupos familiares que ganan anualmente desde \$100.000 en adelante y las mismas son profesionales, trabajadoras administrativas, amas de casa, empleadas o estudiantes.

Además, no hay diferencia si estas mujeres son casadas, solteras o concubinas, madres primerizas o con hijos.

Se busca atraer a aquellas mujeres que no asisten al gimnasio (no usuario, ex usuario, usuario potencial), retener a las usuarias que asisten por primera vez y a las usuarias regulares.

---

<sup>5</sup> Ver Anexo 2 – Análisis de Segmento.

## 4 Hábitos de Consumo del Segmento

Hay un alto porcentaje de mujeres que consideran que es importante realizar actividad física durante los meses de embarazo y de post parto.<sup>6</sup> Sin embargo, el porcentaje de mujeres que realmente realizan actividad física en esas etapas es un poco bajo.<sup>7</sup>

Si bien las mujeres prefieren asistir a un gimnasio especializado, la mayoría de las mujeres embarazadas actualmente realiza su actividad de manera individual en sus casas o en una plaza, y también en estudios de yoga y pilates. Sólo un muy bajo porcentaje lo realiza en un gimnasio para embarazadas<sup>8</sup>. De la misma manera, las mujeres en el post parto realizan su actividad en su mayoría en gimnasios comunes y en menor medida de manera individual<sup>9</sup>. Por otro lado, las mujeres tienen un alto nivel de interés en servicios diferenciados como los que ofrecería *Espacio M&M*<sup>10</sup>.

El bienestar general, la ayuda para el parto y el control del peso son los motivadores principales para la realización de actividad durante el embarazo<sup>11</sup>, mientras que las mujeres que ya tuvieron a su bebé, tienen razones más estéticas ya que la recuperación de la figura y el fortalecimiento de los músculos afectados tienen preponderancia además del bienestar general. También es importante la posibilidad de distraerse de las tareas diarias.<sup>12</sup>

Las embarazadas realizan principalmente caminatas y clases de yoga y pilates.<sup>13</sup> En el caso de las mujeres que se encuentran dentro del año posterior al parto, son actividades comunes las caminatas, la gimnasia localizada y las clases de pilates<sup>14</sup>, todas actividades que ayuden a recuperar la figura. La frecuencia de actividad durante ambas etapas se encuentra en su gran mayoría entre 2 y 3 veces por semana.<sup>15</sup>

Las principales razones que pueden evitar o limitar la realización de actividad durante el embarazo son el cansancio, no encontrar un lugar donde se sientan cómodas, y no conocer qué ejercicios hacer o adónde ir<sup>16</sup>. En las mujeres en el post parto, la razón principal es no tener con quién dejar a su bebé, además de no tener tiempo, estar cansadas y no querer dejar a su bebé<sup>17</sup>. Esto justifica en gran medida la ventaja competitiva que brinda la “Espacio Bebés” y la clase “Baby Fitness” que ofrece *Espacio*

---

<sup>6</sup> Ver Anexo 1.2.6 – Conclusiones Investigación Cuantitativa y 1.2.5 - Cuadros Estadísticos 4 y 11

<sup>7</sup> Ver Anexo 1.2.6 – Conclusiones Investigación Cuantitativa y 1.2.5 - Cuadros Estadísticos 5 y 12

<sup>8</sup> Ver Anexo 1.2.6 – Conclusiones Investigación Cuantitativa y 1.2.5 - Cuadro Estadístico 9

<sup>9</sup> Ver Anexo 1.2.6 – Conclusiones Investigación Cuantitativa y 1.2.5 - Cuadro Estadístico 16

<sup>10</sup> Ver Anexo 1.2.6 – Conclusiones Investigación Cuantitativa

<sup>11</sup> Ver Anexo 1.2.6 – Conclusiones Investigación Cuantitativa y 1.2.5 - Cuadro Estadístico 6

<sup>12</sup> Ver Anexo 1.2.6 – Conclusiones Investigación Cuantitativa y 1.2.5 - Cuadro Estadístico 13

<sup>13</sup> Ver Anexo 1.2.6 – Conclusiones Investigación Cuantitativa y 1.2.5 - Cuadro Estadístico 7

<sup>14</sup> Ver Anexo 1.2.6 – Conclusiones Investigación Cuantitativa y 1.2.5 - Cuadro Estadístico 14

<sup>15</sup> Ver Anexo 1.2.6 – Conclusiones Investigación Cuantitativa y 1.2.5 - Cuadros Estadísticos 8 y 15

<sup>16</sup> Ver Anexo 1.2.6 – Conclusiones Investigación Cuantitativa y 1.2.5 -- Cuadro Estadístico 10

<sup>17</sup> Ver Anexo 1.2.6 – Conclusiones Investigación Cuantitativa y 1.2.5 - Cuadro Estadístico 17

*M&M*, ya que posibilita que estas mujeres asistan al gimnasio sin tener que preocuparse por dejar a su bebé al cuidado de otra persona.

El segmento se mostró muy interesado en un gimnasio como *Espacio M&M* y también en los servicios diferenciales que proponen<sup>18</sup>. Esto nos confirma las ventajas competitivas buscadas por el negocio serían valiosas.

---

<sup>18</sup> Ver Anexo 1.2.6 – Conclusiones Investigación Cuantitativa y 1.2.5 - Cuadros Estadísticos 20, 22 y 23

## 5 Posicionamiento

Los atributos más valorados de un lugar para hacer actividad física durante el embarazo y post parto son la especialización en mujeres en esa etapa, el profesionalismo del staff y la flexibilidad de los horarios. Además, se le da importancia a la cercanía del lugar<sup>19</sup>.

En base a esto, *Espacio M&M* pretende posicionarse en base a dos atributos: por un lado se buscarán profesores altamente especializados en el rubro de embarazadas y post parto, y por otro lado se pondrá énfasis en la variedad de clases que se dicten en el gimnasio.

Además, se darán a conocer las ventajas competitivas a través de las cuales el gimnasio quiere diferenciarse. Para estas, se hará hincapié nuevamente en el profesionalismo de las encargadas del Espacio Bebés y de los profesores que dicten Baby Fitness.

Para lograr el posicionamiento deseado se insistirá en la comunicación de los atributos deseados y diferenciación de la competencia<sup>20</sup>, mostrando la especialización del gimnasio y la variedad de clases en comparación con los estudios de pilates, de yoga, los gimnasios convencionales y los personal trainers. Además, se dará especial importancia al Espacio Bebés y clase Baby Fitness para dejar en evidencia las facilidades que brinda el gimnasio a la mamá.

El nombre del gimnasio *Espacio M&M (Mujer y Mamá)* refleja el concepto de que las mujeres además de su rol de madres cumplen principalmente el de mujeres. Es por este motivo que se busca tangibilizar el servicio a través del nombre de la marca y generar una consciencia de la misma.

Para ofrecer una amplia variedad de horarios, se cuenta con la cantidad de salas, instalaciones y profesores necesarios para cumplir con este objetivo de forma adecuada. Del mismo modo, es necesario que todos los empleados de *Espacio M&M* cumplan debidamente los procesos establecidos para que haya profesionalismo en todos los aspectos, desde los profesores hasta la secretaria.

---

<sup>19</sup> Ver Anexo 1.2.6 – Conclusiones Investigación Cuantitativa y 1.2.5 - Cuadro estadístico 18.

<sup>20</sup> Ver Anexo 3.1.3 – Mapa de Posicionamiento.

## 6 Mix de Marketing

### 6.1 Producto (Servicio)

*Espacio M&M* es un gimnasio especializado para embarazadas y post parto en el cual se dictarán actividades guiadas por profesionales especializados en el rubro. Aquellas mujeres que, luego de que sus hijos cumplan un año, quieran seguir asistiendo al gimnasio podrán hacerlo pero no podrán utilizar el servicio de Espacio Bebés ni realizar Baby Fitness.

Las clases dictadas para embarazadas serán yoga, pilates, caminatas, gimnasia localizada y esferodinamia. Para las madres se dictarán además clases de Baby Fitness, y Zumba Dance.

#### 6.1.1 Actividades

##### 6.1.1.1 Para embarazadas:

- **Yoga:** Además de trabajar los músculos, ayuda a relajarse y conectarse con uno mismo, brindando serenidad relax y una buena postura. Se practican asanas, que acompañadas con la respiración, actúan tanto en lo físico como en lo psíquico.



- **Esferodinamia:** El trabajo con pelotas de distintos tamaños es una buena opción para ejercitar el cuerpo en el embarazo, ya que la esfera le posibilita a la futura mamá variar las rutinas de movimiento y las posibilidades de sostén de su cuerpo. La utilización de los balones permite sentirse más liviana, y ampliar el rango de movimientos.



- **Gimnasia Localizada:** Se trabajan específicamente los músculos que se necesitan tonificar para el embarazo y el parto. Se incluyen ejercicios de entrada en calor, flexibilidad, fuerza, elongación y relajación.



- **Pilates:** La práctica de Pilates es sumamente beneficiosa para la mujer embarazada. Consiste en lograr un fortalecimiento de zonas del cuerpo propensas a generar molestias y dolores. Ayuda a fortalecer los músculos que rodean la columna vertebral logrando así corregir las molestias habituales durante el embarazo.



- **Caminatas:** Caminar durante el embarazo ayuda a controlar el aumento de peso sin forzar al organismo, debido a que es un ejercicio aeróbico pero de bajo impacto. Las caminatas se realizarán en la plaza que queda en Libertador y Olleros, a dos cuadras del gimnasio. En días de lluvia se reemplazará con ejercicios dentro del local.



#### 6.1.1.1.1 Para Mamás:

- Gimnasia Localizada: Ejercicios que combinan trabajos aeróbicos y de fuerza para recuperar la figura de la mejor manera posible. Ejercicios para fortalecer, tonificar y elongar los músculos.



- Baby Fitness: Se realizan caminatas aeróbicas al aire libre, con cambios de ritmo, intervalos de recuperación, ejercicios de movilidad, flexibilidad y postura y se concluye con ejercicios de relajación. Durante esta clase se lleva al bebé con una mochilita o coche. Las caminatas se realizarán en la plaza que queda en Libertador y Olleros, a dos cuadras del gimnasio. En días de lluvia se reemplazará con ejercicios dentro del local.





- **Zumba:** Movimiento corporal a través de estas divertidas coreografías que ayudan a trabajar el sistema aeróbico y a la vez fortalecer los músculos a través de movimientos inspirados en distintos tipos de ritmos latinos.



- **Pilates:** Este ejercicio es muy recomendado y beneficiosos después del parto. El Pilates tonifica los músculos más castigados durante el embarazo y el parto, y alivia el dolor de espalda. Las mamás pueden lograr que el vientre se aplane y la cintura se dibuje. Además, mediante la concentración y la respiración que los ejercicios de Pilates requieren, la mamá conseguirá estar bien consigo misma y, en consecuencia, con el bebé y los suyos.



La cantidad de alumnas por clase se calcula entre quince (15) y veinte (20), salvo en las clases de pilates donde solo puede haber hasta cuatro (4) mujeres por clase.

Las clases de Pilates tienen una organización diferente al resto ya que las mujeres deben reservar el horario y los días que van a asistir previamente, para cancelar el turno deben avisar 24 horas antes, sino perderán la posibilidad de reprogramar la misma. El gimnasio tendrá una lista de espera para ofrecer el turno que se ha vaciado sólo por ese día.

## 6.1.2 Horarios de las Clases

Cronograma embarazadas						
Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
9 a 10	Caminata	Esferodinamia	Caminata	Esferodinamia	Caminata	
10 a 11	Yoga	Localizada	Yoga	Localizada	Yoga	Caminata y Baby Fitness
11 a 12	Localizada	Caminata	Localizada	Caminata	Localizada	Caminata y Baby Fitness
12 a 13						
13 a 14						
14 a 15						
15 a 16						
16 a 17						
17 a 18	Localizada	Esferodinamia	Localizada	Esferodinamia	Localizada	
18 a 19	Caminata	Caminata	Yoga	Caminata	Caminata	
19 a 20	Caminata	Yoga	Caminata	Yoga	Caminata	
20 a 21						

Cronograma mamas						
Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
9 a 10	Yoga	Baby Fitness	Yoga	Baby Fitness	Yoga	
10 a 11	Localizada	Esferodinamia	Localizada	Esferodinamia	Localizada	Caminata y Baby Fitness
11 a 12	Baby Fitness	Localizada	Baby Fitness	Localizada	Baby Fitness	Caminata y Baby Fitness
12 a 13						
13 a 14						
14 a 15						
15 a 16						
16 a 17						
17 a 18						
18 a 19	Localizada	Yoga	Localizada	Yoga	Localizada	
19 a 20	Yoga	Baby Fitness	Yoga	Baby Fitness	Yoga	
20 a 21	Baby Fitness	Zumba Dance	Baby Fitness	Zumba Dance	Baby Fitness	

Pilates	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
9 a 10	Pilates Embarazadas	Pilates Post Parto	Pilates Embarazadas	Pilates Post Parto	Pilates Embarazadas	Pilates Embarazadas
10 a 11	Pilates Embarazadas	Pilates Post Parto	Pilates Embarazadas	Pilates Post Parto	Pilates Embarazadas	Pilates Post Parto
11 a 12	Pilates Embarazadas	Pilates Post Parto	Pilates Embarazadas	Pilates Post Parto	Pilates Embarazadas	Pilates Post Parto
12 a 13						
13 a 14						
14 a 15						
15 a 16						
16 a 17						
17 a 18	Pilates Post Parto	Pilates Embarazadas	Pilates Post Parto	Pilates Embarazadas	Pilates Post Parto	
18 a 19	Pilates Post Parto	Pilates Embarazadas	Pilates Post Parto	Pilates Embarazadas	Pilates Post Parto	
19 a 20	Pilates Post Parto	Pilates Embarazadas	Pilates Post Parto	Pilates Embarazadas	Pilates Post Parto	
20 a 21						

Como servicio complementario habrá una guardería, llamada “Espacio Bebé”, para niños de hasta un año, en el cual las madres podrán dejar a sus hijos al cuidado de profesionales mientras realizan actividad física. Habrá una persona cada cinco (5) bebés.



Además de las clases el gimnasio brindará un servicio de venta de frutas e ingestas saludables para quienes estén interesadas.

### 6.1.3 Marca

El nombre del gimnasio fue elegido a través de las encuestas realizadas<sup>21</sup>. Se intenta mostrar que las mujeres además de su rol de madre cumplen un rol de mujer, por lo que pretenden cuidar su cuerpo y verse bien.

El isologo se formó a partir de corazones que simbolizan dos letras M (Mujer y Mamá) del nombre del gimnasio y del contorno del cuerpo de una mujer embarazada.



Las clientas podrán realizar el pago de la cuota en el gimnasio, a través tarjeta de débito o efectivo. Se contará con una recepcionista quien estará encargada de responder el teléfono y las consultas de las mujeres interesadas.

---

<sup>21</sup> Ver Anexo 1 – Investigación de Mercado

## 6.2 C.I.M

Se publicitará *Espacio M&M* a través de televisión, vía pública, internet, redes sociales, página web, revistas del rubro materno-infantil y flyers.

Se comenzará con la publicidad a partir del domingo 15 de febrero de 2015, siendo la apertura del gimnasio el lunes 2 de marzo. En un principio se realizará una cobertura intensiva para llegar al público deseado, la cual constará de anuncios en televisión (canal de cable: Fox Life), en vía pública en la zona de Palermo, revistas, redes sociales, internet y entrega de flyers, tanto en mano como en locales relacionados al rubro bebés, clínicas y sanatorios con obstetras. Esta cobertura intensiva será durante la segunda quincena de febrero y todo el mes de marzo.

El objetivo de la publicidad realizada, tanto en redes sociales como en los medios convencionales, será principalmente dar a conocer *Espacio M&M* al segmento deseado, atraer clientes, informar promociones, actividades y horarios.

Se espera que en julio, agosto, enero y febrero la asistencia al gimnasio disminuya a causa del frío y el calor extremo que suele vivirse en esos meses, el gimnasio ha decidido no invertir en publicidad extra en esos períodos; a cambio, se retomará la publicidad en Fox Life en los meses de septiembre, octubre y noviembre, ya que las personas son más influenciables a la publicidad que se realizará para retomar las clases en el gimnasio.

En el segundo año se buscarán embajadoras de la marca: mujeres famosas que se encuentren embarazadas en ese momento o que hayan sido mamás en el último tiempo. Se evaluará la imagen pública de todas las seleccionadas a fin de buscar una imagen que se relacione con la del target de *Espacio M&M*. También, esperamos realizar acuerdos con marcas de artículos para bebés que estén interesados en ser nuestros patrocinadores a cambio de productos para utilizar en el Espacio Bebés del gimnasio.

Con estas acciones se pretende unir a la marca con personalidades y marcas reconocidas creando una imagen de nuestra marca aún más fuerte.

Para el tercer año, se buscarán médicos pediatras y obstetras que recomienden el gimnasio a sus pacientes a cambio de poner sus nombres en la página web y redes sociales como guía recomendada de médicos para el embarazo y el bebé, con el objetivo de aumentar la seriedad y el profesionalismo con el cual el gimnasio pretende manejarse.

Además de publicidad, el gimnasio realizará promociones. Una de ellas será la “promoción apertura” en la cual se bonificará la matrícula de las clientas durante los primeros 6 meses (de marzo a agosto de 2015). Con esto se busca que las mujeres comiencen a utilizar el servicio, lo conozcan y lo recomienden.

En los meses en los cuales la actividad disminuye; enero y febrero por el calor y junio y julio por el frío, será necesario realizar promociones de descuentos en la cuota mensual de esos meses.

Con estas promociones se busca aumentar la cantidad de usuarios del servicio, logrando así que en el lapso de un año el gimnasio pase de estar en la etapa de Introducción a la de Crecimiento.

En relación al marketing directo, se enviarán por mail newsletters, en donde se informarán las ofertas del gimnasio, los cumpleaños y nacimientos, entre otros eventos importantes. Además, se mantendrá también contacto constante a través de redes sociales con las clientas del gimnasio, manteniéndolas informadas de nuevas promociones y haciéndolas sentir el cuidado y personalización que se pretende dar a cada una de ellas, con el objetivo de retener a las clientas, crear fidelización y lograr recomendación boca a boca.

Se realizará un evento de apertura de *Espacio M&M* que consistirá en una clase inicial gratuita al aire libre compuesta de una caminata y ejercicios localizados apto para embarazadas y mamás, seguida de un ágape en el gimnasio. De este modo se busca promocionar el gimnasio en un lugar al aire libre que pueda ser visto por todos los transeúntes de la zona.

Es importante aclarar que se hará una fuerte inversión en medios tradicionales durante los primeros meses con el fin de alcanzar rápidamente a un alto porcentaje del target. Luego, la estrategia de publicidad/comunicación se realizará en mayor medida a través de medios menos costosos, como ser internet y redes sociales. Es por esto que si bien la inversión en marketing decrece a lo largo de los años (por utilizar medios más baratos) se espera un aumento progresivo de la demanda. Esto es porque confiamos en que las estrategias elegidas (por ejemplo promociones a través de las redes sociales del estilo “compartir en el muro”) serán las adecuadas para aumentar la demanda.



Adicionalmente, consideramos que al ser un rubro tan especializado, el “boca a boca” resulta de suma utilidad para el crecimiento del negocio. Finalmente, como ya se ha mencionado, en los meses donde las personas suelen tener más entusiasmo para realizar actividad física se aumentará la publicidad para atraer la mayor cantidad de mujeres de nuestro target a *Espacio M&M*.

### 6.3 Precio

Para la fijación de precios del servicio a ofrecer se tuvieron en cuenta dos estrategias:

- Una estrategia basada en la entrega de valor hacia los clientes
- Otra estrategia considerando el segmento al que pertenecen dichas madres: según sea pre o post parto.

Cabe destacar que también se tuvieron en cuenta la relación servicio / precio ofrecidos por la competencia directa y los costos internos propios para definir una estrategia integradora.

En la primera estrategia de fijación de precios, se le brindó gran importancia al valor percibido por parte de nuestras futuras y potenciales clientas ya que en las encuestas realizadas se vio la importancia de encontrar un lugar especializado para embarazadas<sup>22</sup> y mujeres con bebés, además de contar con el diferencial del Espacio Bebés<sup>23</sup>. Por otro lado, la variable precio no resulta de gran relevancia al momento de elegir el servicio<sup>24</sup>.

Considerando la relación servicio / precio que perciben dichas madres, vemos que plantean un valor mínimo que estarían dispuestas a pagar de \$390 y un máximo de \$550 en promedio<sup>25</sup>.

Teniendo en cuenta las entrevistas que se realizaron para analizar la valoración de los atributos de nuestra competencia indirecta, se llegó a la conclusión que *Espacio M&M* tendría un mayor Precio Máximo Aceptado (\$499) que la competencia (todos entre \$352 y \$391). Además también muestra un mayor valor percibido comparado con el resto<sup>26</sup>.

Con respecto a la estrategia según el tipo de segmento, se ofrecerán distintos precios según sean clases para embarazadas o mujeres en post parto, ya que necesitan cuidados y atención diferentes. Adicionalmente se cobrarán diferentes precios de acuerdo a la frecuencia de asistencia.

Debido a esto, se aplicará y comunicará un 20% de Desc., sobre los aranceles de las mujeres en la etapa de post parto, para aquellas mujeres embarazadas que quieran asistir al gimnasio, ya que estas no utilizarán el Espacio Bebés.

Si bien los resultados recién descriptos concluyen que el precio máximo que podría tener *Espacio M&M* es de \$499 se propone un precio levemente superior en el caso de

---

<sup>22</sup> Ver Anexo 1.2.6 – Conclusiones Investigación Cuantitativa y 1.2.5 - Cuadro 18

<sup>23</sup> Ver Anexo 1.2.6 – Conclusiones Investigación Cuantitativa y 1.2.5 - Cuadro 22 y 23

<sup>24</sup> Ver Anexo 1.2.6 – Conclusiones Investigación Cuantitativa y 1.2.5 - Cuadro 18

<sup>25</sup> Ver Anexo 1.2.6 – Conclusiones Investigación Cuantitativa y 1.2.5 - cuadro 25 y 26

<sup>26</sup> Ver Anexo 4.3 - Precio

mujeres en el post parto que asistan 3 veces a la semana, debido a la alta valoración por parte de las mismas del diferencial del Espacio Bebés y la clase Baby Fitness<sup>27</sup>.

La estructura de precios según la frecuencia y tipo de clases a realizar sería la siguiente:

- Las embarazadas tendrán los siguiente aranceles mensuales:
  - 2 veces por semana: \$ 399.-
  - 3 veces por semana: \$ 439.-
- Las mujeres en el post parto tendrán los siguientes aranceles mensuales:
  - 2 veces por semana: \$ 499.-
  - 3 veces por semana: \$ 549.-

Además, se cobrará una matrícula de \$200 para comenzar a asistir al gimnasio. Esta matrícula será bonificada a todas las clientas que se inscriban dentro de los primeros seis meses (desde Marzo 2015 hasta Agosto 2015 incluido)<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup> Ver Anexo 1.2.6 – Conclusiones Investigación Cuantitativa y 1.2.5 - Cuadro 22 y 23

<sup>28</sup> Ver Anexo 4 – Marketing Mix – CIM - Promoción

## 6.4 Procesos

Si tenemos en cuenta los procesos que se deben diseñar y organizar para el buen funcionamiento del servicio y brindar un valor diferencial, es importante resaltar el rol que tienen todas las personas que formarán parte del gimnasio como así también las madres como co-productoras del servicio ya que sin ellas sería imposible poder realizarse y hacer uso del mismo.

Vale aclarar que para la habilitación del gimnasio es necesario un “responsable principal de la supervisión de prácticas y/o enseñanza de las actividades físicas o recreativas desarrolladas en el gimnasio”, que será Paula Ploper, que tiene título de Profesora de Educación Física expedido por la Facultad de Educación Física de la Universidad Nacional de Tucumán.

El gimnasio estará abierto de Lunes a Viernes de 9 a 12 y de 17 a 21, y los sábados de 9 a 12. Las clases estarán distribuidas de tal forma que en todo momento haya una clase para embarazadas y una para madres al mismo tiempo (en salas separadas). También se tuvo en cuenta que no se dicte la misma clase en el mismo momento (ej. Yoga para embarazadas y yoga para madres), por las dudas los profesores encargados de la clase sean los mismos<sup>29</sup>.

Las clases de pilates se dictan en una sala especial de Pilates: Lunes, Miércoles y Viernes por la mañana y martes y jueves por la tarde para embarazadas y Lunes, Miércoles y Viernes por la tarde y martes y jueves por la mañana para madres. Los sábados a la mañana hay una clase para embarazadas y dos para madres<sup>30</sup>.

El gimnasio contará con un staff de profesores, y una administrativa/recepcionista. Además, contará con los servicios de una contadora encargada de la liquidación de sueldos y pago a los monotributistas.

Por lo tanto, para que haya un rápido y eficiente servicio y se optimice la productividad generando al mismo tiempo una agradable experiencia para todos, se deberá respetar y cumplir con un mínimo de lineamientos según el rol de cada persona:

Procesos según cada individuo:

### 6.4.1.1 Secretaria / Asistente:

\* Deberá estar puntualmente en su horario de trabajo ya que el mismo será 30 (treinta) minutos antes de que abra formalmente el gimnasio para realizar las tareas rutinarias de oficina: música, luces, PC, aclimatar todas las salas y ver que esté todo en condiciones para el uso de las mismas.

\* Recibir a las madres e indicar los lugares al cual deben dirigirse según la actividad que vayan a realizar.

---

<sup>29</sup> Ver Anexo 4.1 - Producto

<sup>30</sup> Ver Anexo 4.1 - Producto

\* Al finalizar la jornada laboral, deberá dejar en condiciones el gimnasio: proceso inverso al de apertura del local.

\* Chequear diariamente si faltara cualquier tipo de insumo (de la cocina, oficina, limpieza, equipos de gimnasia, entre otros) y avisar a quien corresponda.

#### 6.4.1.2 Profesores:

\* Deberán estar, como mínimo, 15 (quince) minutos antes del comienzo de la clase para que prepare la sala a fin de no hacer esperar a las madres.

\* Deberán comenzar la clase en punto según la hora fijada para no demorar las clases subsiguientes y respetarse entre todos.

#### 6.4.1.3 Madres:

\* Deberán cumplir con el horario puntual de cada clase. En el caso de que llegaran tarde, realizarán la actividad por el tiempo que quede hasta finalizar la hora de la clase correspondiente sin poder recuperar o quedarse después de hora.

#### 6.4.1.4 Alumnas:

\* Deberán inscribirse al gimnasio especificando si realizarán las actividades para las mujeres en la etapa de pre o post parto, abonar la primera cuota y la matrícula en el caso de que corresponda. Además, deberán presentar el certificado de aptitud física avalado por un médico matriculado (que se deberá actualizar cada 3 meses). Con respecto a las clases, sólo deberán inscribirse a las clases de pilates, las demás no necesitan inscripción previa.

## 6.5 Personas

Otro punto importante a considerar es que al ser un servicio el que se ofrece habrá permanente contacto e interacción entre las clientas y el personal, y por lo tanto se deberá tener en cuenta el perfil, la presencia, trato y capacitación de todo el personal a fin de garantizar el buen clima, servicio, atención, cuidado y calidez que se desea transmitir. Valorando a las clientas, haciéndolas sentir cómodas y especiales para que no sólo disfruten del servicio sino que al tener una experiencia agradable sigan asistiendo y, aún mejor, lo recomienden.

Para ello, la recepcionista deberá saludar siempre de forma amable a cada persona que ingresa al gimnasio, darle la bienvenida ya sea si la misma sólo ingresa para consultar por las clases o si es alumna, ofrecerle si desea sentarse cómoda en la sala, tomar algo fresco. Debe llamar a todas por su nombre para generar un contacto más personalizado y cercanía / confianza.

Con respecto a los profesores, saludarán también a cada alumna de forma amable y por su nombre para continuar con el ambiente cálido y de confianza que se desea transmitir, preguntándoles cómo están, cómo se sienten, cómo viene el embarazo, entre otros. Al realizar las actividades físicas no sólo les harán seguimiento sobre el cuidado de su salud sino también de contenerlas emocionalmente y que se sientan cómodas y disfruten de su momento en el gimnasio.

## 6.6 Evidencia Física

Con el fin de que sea visible y llame la atención el gimnasio, se colocará la cartelería de entrada del mismo a la altura del 2º piso el cual contará con el nombre del gimnasio, número telefónico de contacto y el Facebook a fin de que pueda contactarse y averiguar en detalle las clases, horarios y aranceles y/o coordinar una visita.

Ya ingresando a la ambientación general de las salas, se va a mantener el estilo francés y pisos de parquet actuales para generar un ambiente cálido, cómodo y de diseño para las madres.

Continuando con la ambientación del gimnasio, la música en general será con un volumen moderado, con armonías suaves y tranquilas, con sonidos de naturaleza, instrumentos musicales (aves, agua, violines, entre otros) como suelen utilizarse en yoga para mantener un ambiente cálido y de tranquilidad el cual acompañará a transmitir esa relajación y paz que las madres necesitan y buscan. Esto será tanto en la sala de recepción como en aquellas donde no se estén dando clases que requieren otro tipo de música específica acorde a las mismas (como ser las más movidas, de ritmo rápido, para motivar la actividad física o aeróbica, entre otros).

Con respecto al aroma del lugar, se eligió diferentes fragancias para que cada sala se identifique con un aroma particular. Cada madre sentirá una fragancia diferente que la ayudará a realizar cada clase además de brindarle una mayor experiencia y disfrute.

En la sala de recepción se utilizará una fragancia fresca como floral, el Espacio Bebés con aroma a bebé, la de yoga a lavanda que permite la relajarse, creando una sensación de seguridad y comodidad o la sala de Zumba Dance con fragancias cítricas que son más vigorizantes aumentando los niveles de energía.

Además, cada sala estará pintada con colores que ayuden y acompañen a la música y clase que corresponden. En la sala de yoga se encontrarán detalles de color añil / violeta que transmite meditación y espiritualidad. En la sala de pilates predominará el color azul, este trasmite relajación, serenidad y sana los trastornos nerviosos. La sala de Zumba Dance tendrá motivos en rojo para aumentar los niveles de energía, estimulación y activación y, el Espacio Bebés, amarillo / verde que transmite optimismo, intelecto, calidez y emociones, entre otros.

La iluminación estará bien distribuida para que todas las salas estén muy iluminadas y que puedan adaptarlas según la preferencia de cada profesor, desde más fuertes a más tenues.

Por último, lo que se refiere al clima y temperatura en general del gimnasio, se buscará que esté en condiciones agradables: cálido en invierno y fresco en verano. Para ello se cuenta con varios y grandes ventanales en cada sala y aires acondicionados frío /calor.

## 6.7 Productividad y Calidad

Continuando un poco con lo ya mencionado anteriormente, se deberá vigilar, controlar y seguir de cerca la productividad del gimnasio a fin de continuar alienado a la estrategia y poder perfeccionar el servicio y lograr reducciones en los costos.

Todo esto sin descuidar el nivel de calidad ofrecido y percibido por parte de las clientas (uno de los pilares para que sigan fieles al gimnasio), aumentar los ingresos y la diferenciación.

Para esto se realizarán encuestas de satisfacción<sup>31</sup> a las clientas con el propósito fundamental de conocer su opinión y experiencia con respecto a las clases y profesores.

La productividad se medirá a través del tablero de control<sup>32</sup>, con diferentes indicadores para conocer qué aspectos son necesarios ajustar a fin de que el servicio brindado por *Espacio M&M* cumpla con los objetivos propuestos.

---

<sup>31</sup> Ver Anexo 9.3 – Encuesta de Satisfacción

<sup>32</sup> Ver Anexo 8 – Tablero de Control

## 7 Análisis de Factibilidad Económica – Financiera

Para evaluar la viabilidad del proyecto en términos económico-financieros se utilizaron cuatro indicadores: Valor Actual Neto (debe dar positivo), Tasa Interna de Retorno (debe ser mayor a la tasa de corte utilizada), Índice de Rentabilidad (debe ser mayor a uno) y Payback (el momento en que se recupera la inversión). Estos indicadores se analizaron de acuerdo a tres escenarios diferentes: optimista, probable y pesimista. La intención de compra variaba de acuerdo a cada escenario, por lo cual la diferencia fundamental está en los ingresos y los gastos en cada caso analizado.

Se puede concluir que *Espacio M&M* presentará una rentabilidad atractiva dado que el proyecto presenta Valores Actuales Netos positivos para los tres escenarios analizados, así como también valores de Tasa Interna de Retorno superiores a la tasa de corte utilizada (se utilizó una tasa de 35% para que supere la tasa de interés de 34% que cobra un banco por un préstamo a 60 meses).

En el caso del escenario Probable se alcanza un VAN de \$301.572 al finalizar los cinco años, una TIR del 62% y el IR (índice de rentabilidad) es de 1,92. Además, se calcula que se recuperará la inversión a los tres años y medio de comenzado el proyecto<sup>33</sup>.

En el caso de un mejor escenario, donde se utilizaron pronósticos más optimistas de intención de compra por parte de nuestras potenciales clientas, se presume un VAN de \$512.244 al finalizar los cinco años, una TIR de 81%, y un IR de 2.56. Se recupera el total de la inversión a los 2 años y 9 meses de comenzado el proyecto. Sin dudas, este es un escenario muy alentador<sup>34</sup>.

Por último, considerando una intención de compra menos favorable por parte de nuestro target, se concluye que al finalizar los cinco años alcanzaríamos un VAN de \$24.958, con una TIR de 38% y un IR 1.08. A pesar de ser un escenario menos alentador, el negocio llegaría a generar algo de ganancias. En este caso, la inversión se llegaría a recuperar antes de finalizar el cuarto año del proyecto<sup>35</sup>.

Por lo tanto, según el análisis de estos tres indicadores, podemos concluir que si bien algunos escenarios son más alentadores, igualmente el negocio es rentable en cualquiera de esos tres ya que no sólo se llega a recuperar lo invertido sino que también se obtiene rentabilidad.

---

<sup>33</sup> Ver Anexo 7.3 – Valor Actual Neto – Tasa Interna de Retorno - Payback

<sup>34</sup> Ver Anexo 7.3 – Valor Actual Neto – Tasa Interna de Retorno - Payback

<sup>35</sup> Ver Anexo 7.3 – Valor Actual Neto – Tasa Interna de Retorno - Payback

## 8 Conclusión

Luego de un detallado análisis que incluyó: investigación cualitativa, investigación cuantitativa, análisis de la competencia, pronósticos de ventas basados en las intenciones de compra, búsquedas de presupuestos y un análisis económico-financiero de tres escenarios a futuro, entre otras cosas; podemos concluir que reconocemos una interesante oportunidad de negocio: un gimnasio especializado en mujeres embarazadas y madres recientes, donde puedan sentirse cómodas y cuidadas y fundamentalmente que les solucione el aspecto organizativo de tener que dejar a sus bebés a la hora de querer realizar una actividad propia. Ante esta oportunidad, *Espacio M&M* propone una solución integradora, femenina, de alta calidad y detalle, ubicada en un barrio que concentra gran cantidad de mujeres dispuestas a pagar por ella.

Adicionalmente, el análisis de factibilidad económica muestra también que el proyecto es viable y genera rentabilidad. Por lo que como conclusión general, se recomienda considerar esta idea de negocios como una interesante oportunidad de inversión.