



PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE UN CENTRO DEPORTIVO



MANUAL DEL USUARIO




COMPANYGAME
APRENDE SIMULANDO

Índice

1 Misión	3
2 Etapas	4
3 Planificar	7
4 Competir (Gestión)	21
5 Factores de competitividad.....	25
6 Indicadores clave	26
7 Valor de la compañía	27
8 La experiencia de simulación: conclusiones extraídas	28
9 Anexo: glosario indicadores clave	29

Misión

FITNESS  GYM es un simulador orientado a desarrollar las **capacidades emprendedoras y de gestión de proyectos**. Esta experiencia formativa recorre los procesos clave para la planificación y gestión de nuevos negocios y proyectos empresariales.

La Misión de los participantes será **planificar un nuevo centro deportivo**, tomando decisiones sobre ubicación, instalaciones, equipamiento, actividades, personal, financiación, etc; y **gestionarlo** durante **4 periodos de simulación**, en los que competirán con otros gimnasios situados en el mismo mercado.

Para el desarrollo del ejercicio, el simulador plantea el contexto de una ciudad con cuatro distritos, en lo que se deben ubicar los centros deportivos que desarrolle cada uno de los equipos. Dichos negocios competirán de forma directa entre ellos en la segunda etapa del ejercicio, y de forma indirecta con el resto de los competidores del mercado.

El ejercicio se desarrolla en dos fases:

- Planificación
- Competición o gestión

El objetivo del ejercicio de simulación no es ganar, sino aprender. Tal vez, el que más aprende no es necesariamente el que obtiene la primera posición en el ranking. Pero en cualquier caso, los profesionales no deben dejar de estar atentos a los resultados.

El simulador valorará la calidad de la gestión realizada por los diferentes equipos a través del Valor de la Compañía. Más adelante se explica este parámetro en más detalle.

La planificación realizada del negocio puede condicionar parcialmente el **valor de la compañía**, pero será en la fase de gestión en la que se pongan en evidencia las diferencias entre los equipos de gestión. En la fase de planificación, todos los equipos defenderán sus proyectos y serán optimistas respecto a los resultados. El mercado marcará las diferencias entre unos y otros.



Etapas

Un nuevo negocio o proyecto requiere de los emprendedores o promotores hacer un recorrido completo desde la ideación y planificación consecuente, hasta la gestión. Ambas fases son claves para la consecución final de los objetivos previstos, pero claramente la fase de planificación condiciona los resultados que se puedan alcanzar en la fase de gestión.

Etapa Planificar

El objetivo de esta etapa es diseñar un nuevo centro deportivo, buscando un modelo de negocio diferenciado, a partir de las preferencias de los segmentos de demanda considerados como prioritarios.

En esta etapa, los diferentes equipos tomarán diversas decisiones estratégicas que condicionarán el desarrollo de sus negocios. Algunas de estas decisiones no podrán modificarse durante la fase de gestión o únicamente será posible hacer adaptaciones parciales. Por ejemplo, no será posible cambiar la ubicación del centro deportivo, el local seleccionado o la distribución de los espacios en sus diferentes usos. Así pues, estas y otras decisiones deben estar muy bien fundamentadas en los requerimientos del mercado y constituir una estrategia competitiva, es decir, diferenciadora y ganadora.

Otras decisiones admitirán ajustes o adaptaciones en la fase de gestión. Las diferentes rondas de decisión facilitarán el desarrollo de la estrategia definida, incorporando los ajustes que se consideren necesarios.

El simulador permite realizar el diseño del negocio y concretar la previsión de resultados esperados a cuatro años, facilitando una evaluación minuciosa de los resultados que se pueden esperar en la puesta en marcha del nuevo centro deportivo.

Durante esta primera etapa, cada uno de los equipos promotores trabajará de forma independiente, sin saber el negocio que están planificando los restantes equipos. Como sucede en la realidad, diferentes equipos pueden trabajar en proyectos similares o diferenciados, pero que acabarán compitiendo entre sí.



Competir

En esta etapa, los diferentes equipos podrán conocer los proyectos impulsados por los competidores. La información que obtendrán en un primer momento será muy básica, pero conforme avance el ejercicio podrán ir obteniendo información más detallada.

La etapa **Competir** implica el desarrollo del proyecto y su puesta en marcha en un mercado altamente competitivo. Los diferentes equipos podrán comprobar qué resultados obtiene su centro deportivo y, consecuentemente, verificar si se cumplen sus expectativas. El mercado evaluará el atractivo de cada uno de los proyectos de acuerdo a sus preferencias, y eso generará el volumen de demanda asignada a cada centro.



Los equipos tendrán diversas rondas de decisión, cada una de ellas representa un año, para ir realizando ajustes en el producto/servicio y las políticas comerciales, con el propósito de desplegar completamente su estrategia y alcanzar los objetivos previstos.



Principales bloques de decisión por etapa

El siguiente esquema muestra los ámbitos de decisión más relevantes que deberán asumir los diferentes equipos durante el desarrollo del ejercicio de simulación.



La dinámica prevista en el simulador durante la **fase de planificación**, es que los diferentes equipos podrán interactuar de forma progresiva con las diferentes áreas de decisión y comprobar los impactos generados por sus decisiones. Adicionalmente, el simulador les ofrecerá una serie de semáforos o alertas que les permitirán ajustar su proyecto para alcanzar una definición aceptable por el mercado y los inversores. Esta última fase del proceso de planificación corresponde a las actividades de validación de un proyecto o de cierre de un acuerdo con potenciales inversores del mismo, tal como sucede en la gestión real de cualquier proyecto o negocio.

El siguiente esquema muestra de forma sintética el contenido del simulador.



Seguidamente, se desarrolla los diferentes ámbitos de gestión que facilita el simulador y la dinámica que requiere la consecución de los objetivos propuestos.

Para evitar que el presente documento sea excesivamente extenso, en el mismo no se incluyen determinados detalles, que el participante puede encontrar en diversas áreas de contenido del simulador. Conviene estar muy atento a todos esos detalles y avanzar en cada uno de los ámbitos con el rigor requerido.

Planificar

El contenido de esta fase del simulador está organizado en los siguientes apartados:



Seguidamente, se presentan en formato abreviado las diferentes áreas de contenido previstas en el simulador.

Demanda

FITNESS GYM desarrolla su actividad en una ciudad de tamaño medio, que se organiza en cuatro distritos. El simulador ofrece suficientemente información sobre el volumen de población en los diferentes distritos y el perfil de sus habitantes (edad, renta,...).

Segmentos

En el mercado se identifican cinco segmentos de demanda:

• **Deportista:** Es un tipo de usuario que utiliza el centro casi a diario, por lo que tiene un alto grado de participación tanto en la vida social como en la deportiva.



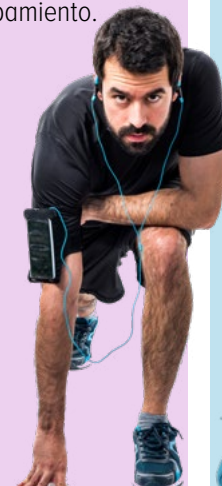
• **Aficionado:** Este usuario viene por el centro deportivo básicamente para aguar la línea.



• **Senior:** El usuario senior puede serlo a partir de los 55 años y son personas que buscan mantenerse en forma y establecer relaciones de amistad durante la actividad deportiva.



• **Ejecutivo:** Es un usuario que dispone de poco tiempo y por lo tanto le interesará mucho la ubicación, pero también es exigente con la calidad de las instalaciones y el equipamiento.



• **Recuperación:** Necesita de unas instalaciones y formación del personal muy buenas. Además de salas específicas para atender sus necesidades especiales. No le importará el precio, pero será muy estricto con la calidad de las instalaciones.



Cada uno de los segmentos del mercado tiene un peso específico en cada uno de los distritos y unas preferencias diferentes en el momento de seleccionar su centro deportivo. La ubicación, el precio, las instalaciones, el servicio o la marca son algunos de los criterios prioritarios considerados por los diferentes segmentos en su elección.

Sin duda, una de las capacidades fundamentales de los emprendedores de nuevos negocios es **Comprender el Mercado**. En este sentido, es fundamental profundizar en el análisis de la demanda, los diferentes segmentos, sus preferencias y expectativas, sus hábitos,... Por ese motivo, la primera etapa del ejercicio se relaciona con la Demanda, que debe ser el punto de referencia para la concreción de la Propuesta de Valor, que implica la definición de determinadas directrices estratégicas.

Formulación Estratégica

La formulación estratégica del negocio se concretará en tres apartados:



- **Propuesta de valor:** prioriza entre los diferentes parámetros considerados por el mercado.
- **Priorización de los segmentos:** prioriza entre los diferentes segmentos de demanda.
- **Selección del distrito:** selecciona el distrito en el que deseas ubicar tu centro deportivo.

Respecto a la Propuesta de Valor, el simulador requiere que se prioricen en una escala de 1 (mínima prioridad) a 5 (máxima prioridad) diversos conceptos:



La formulación de estos tres apartados permite establecer los fundamentos de la estrategia competitiva que se desarrollará a continuación. El simulador ofrece varios espacios para dejar redactada y argumentada la propuesta de valor y el resto de las definiciones estratégicas. Conviene dejar escritos estos textos, pues ayudarán a consolidar una estrategia competitiva, y compartirla entre los diferentes miembros del equipo.

NOTA IMPORTANTE:
al escribir en los espacios de texto no utilizar símbolos como:
&, \, <, >, ^, ..., pues pueden generar error al guardar los datos.

Limitación presupuestaria

Como cualquier proyecto empresarial, existen ciertas limitaciones presupuestarias que se deberán considerar.

Las inversiones previstas en el apartado **Instalaciones** no podrán superar los **8.5 millones de \$/€ en el caso de alquilar el local y los 10.5 millones de \$/€ si se opta por comprar un local.**

Naturalmente, no es necesario agotar estos límites, se debe tener en cuenta que buena parte de la gestión se medirá en términos de rentabilidad alcanzada sobre el total de inversión realizada.

En el caso de superar los límites establecidos, se generará un coste extraordinario que podrá limitar los resultados de la compañía en la fase de gestión.



Instalaciones

Locales

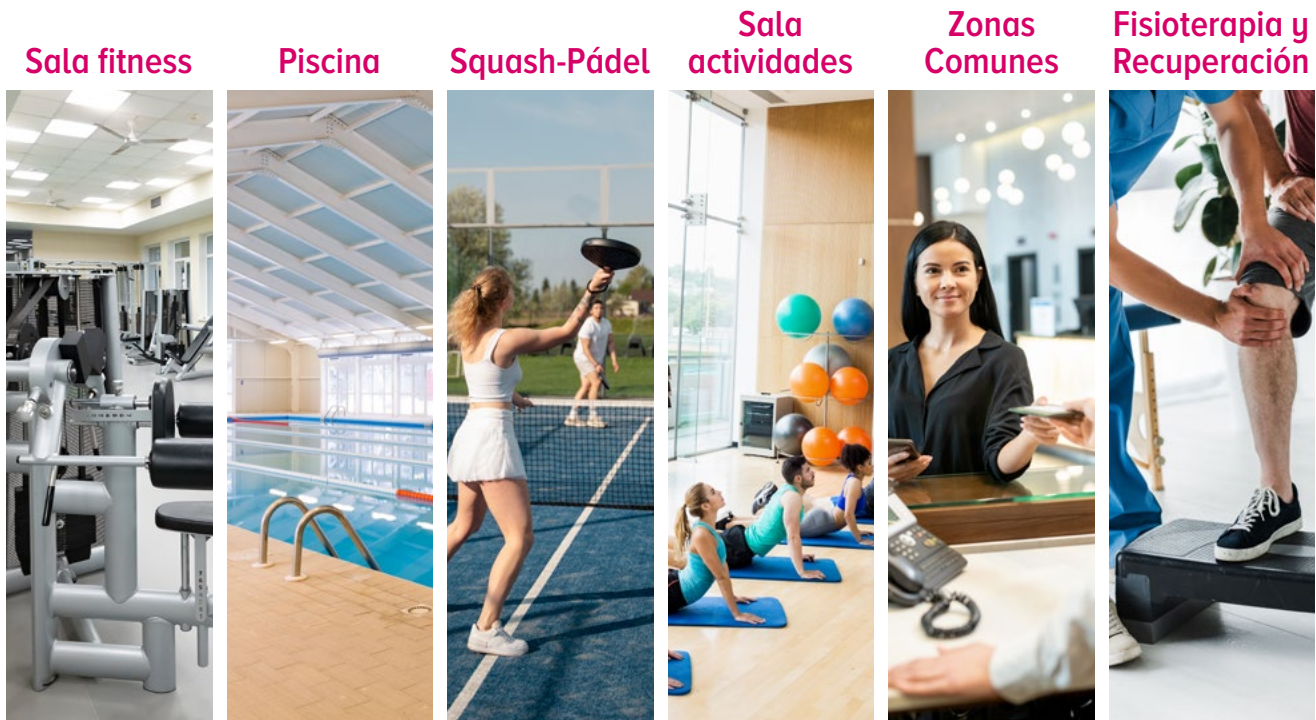
Los participantes disponen de 3 tipos de local en cada uno de los distritos, entre los que deberán seleccionar el que mejor se adapte a su proyecto, teniendo en cuenta la Formulación Estratégica realizada en la etapa anterior. Algunas de las características que se deberán considerar en la selección son, entre otras:

- Ubicación
- Tamaño
- Accesibilidad
- Estado de conservación
- Precio de compra o alquiler

Además, en el análisis de las diferentes opciones se deben tener en cuenta variables como el volumen de habitantes por distritos o la demanda potencial por segmentos.

Instalaciones

Una vez seleccionado el local, los diferentes equipos deberán distribuir el espacio disponible en el local entre diferentes instalaciones y asignarles el nivel de calidad deseado para su acondicionamiento y equipamiento. Las diferentes instalaciones entre las que deberán priorizar son:



En el interior del simulador se ofrecen orientaciones sobre los diferentes tamaños que pueden tener las diferentes instalaciones. Alejarse mucho de esos datos puede perjudicar la evaluación del gimnasio por parte del cliente. El simulador te mostrará algunos controles que pueden tenerse en cuenta para realizar una correcta distribución de los espacios.

Es importante que toda la superficie del local quede bien distribuida entre las diferentes instalaciones para que no queden m2 desocupados.

Al finalizar esta etapa se habrá determinado la parte más importante de la inversión requerida.

Una vez seleccionado el local e iniciada la distribución de la superficie del mismo, ya no será posible modificar la selección del distrito en el se ubicará el gimnasio.

Ratio m²/cliente

El ratio metro cuadrado por cliente indica el espacio asignado a un cliente en el caso de encontrarse todos los clientes en el gimnasio simultáneamente. Naturalmente, esta situación es muy poco probable, pero el ratio es muy ilustrativo del nivel de confort ofrecido y facilita determinar la capacidad máxima del gimnasio.

Un ratio elevado es sinónimo de confort y calidad de la experiencia del usuario, pero limita el volumen de clientes que se pueden alcanzar.

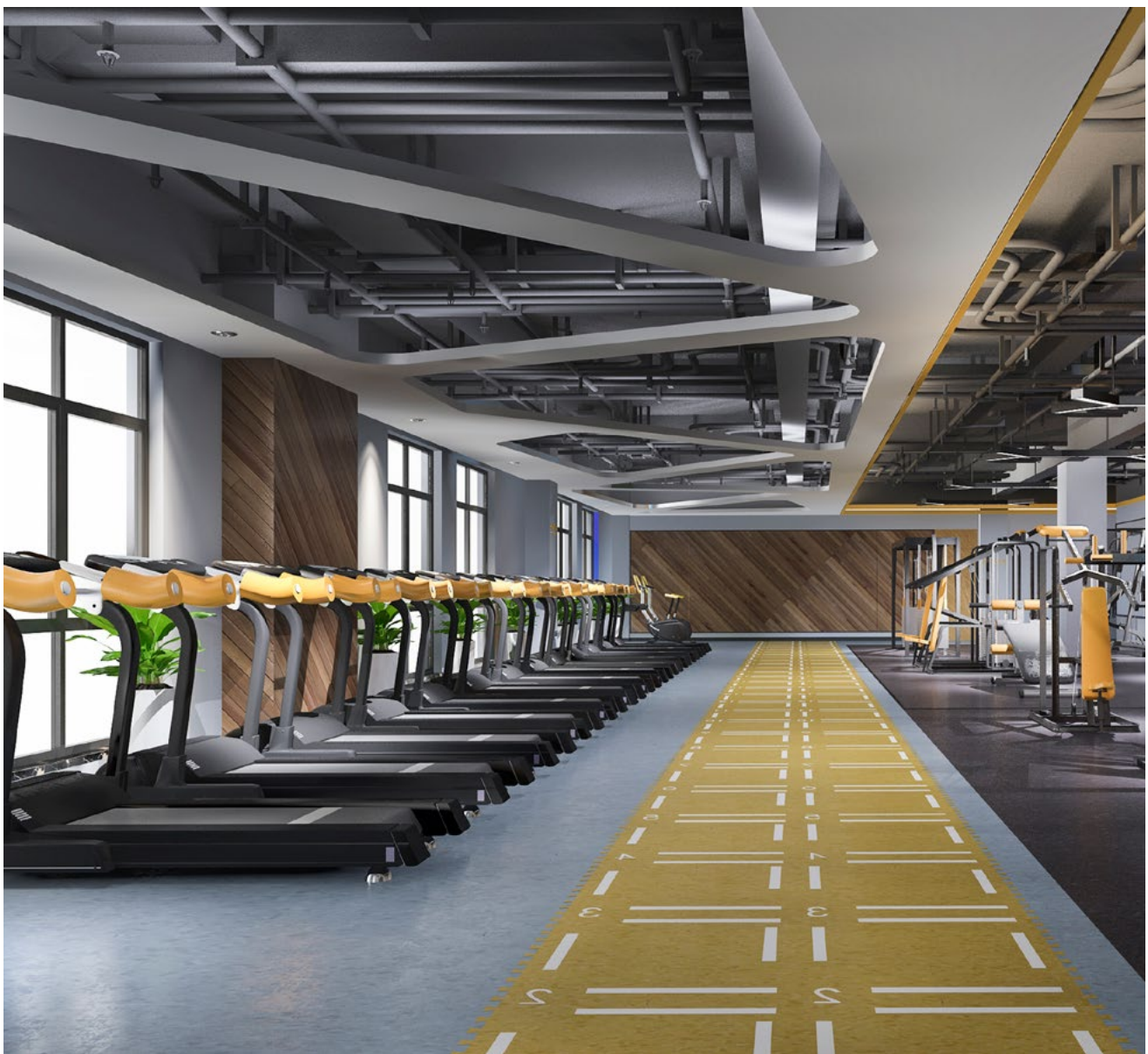
Nivel de calidad del equipamiento

Entre las decisiones que se deben tomar se encuentra la definición de las calidades de las instalaciones y los equipamientos de cada una de las instalaciones de las que consta el centro. A mayor calidad mayor atractivo para el cliente potencial, pero también mayor inversión, que finalmente se deberá rentabilizar.

El simulador permite diseñar los diferentes espacios con tres niveles de calidad:

- 1. Funcional:** la decoración en instalaciones como las zonas comunes o la sala de actividades, no será del total agrado para los segmentos más exigentes. En cambio, en otros segmentos no será algo en lo que se fijarán.
- 2. Estándar:** se dispondrá de aire acondicionado en todas las instalaciones, una buena decoración y un confort medio.
- 3. Superior:** la calidad de todas las instalaciones será la más alta del mercado. El diseño de las estancias estará hecho por profesionales, hecho que supondrá algo muy positivo para los segmentos más exigentes.

Los diferentes segmentos muestran ciertas preferencias respecto al tipo de instalaciones que esperan disfrutar en un centro deportivo. El simulador ofrece información de interés al respecto.



Nivel de atractivo del equipamiento

Cada uno de los segmentos de cliente tiene unas preferencias sobre los diferentes espacios de los que dispone el centro deportivo. El tamaño de los espacios y su calidad (entendida como la inversión en instalaciones y en diferentes equipamientos) condiciona el atractivo del centro deportivo entre los distintos segmentos.

Con el objetivo de identificar el atractivo del centro deportivo en cada segmento, el simulador realiza una evaluación, reproduciendo las funciones de una investigación de mercado, que tiene como misión mostrar el atractivo que podría llegar a tener el centro deportivo en el mercado. Los resultados que se muestran se diferencian por segmentos, con lo cual al considerar los valores obtenidos se deberá tener ese aspecto en cuenta. Este índice, que va del 1 (mínimo) al 10 (máximo), evalúa el espacio asignado a las diferentes instalaciones y el nivel de calidad previsto para el edificio y los equipamientos. El objetivo de los promotores debe ser encontrar la mejor combinación considerando las preferencias del mercado por un lado y la estrategia competitiva que se desea seguir por otro.

Cálculo de la inversión en equipamiento

La inversión y la necesidad de rentabilizarla es el contrapeso al propósito de tener un centro deportivo 10. Tal vez, sea posible llegar a la evaluación 10, pero la inversión nunca llegue a rentabilizarse. Definir una estrategia consiste en encontrar una combinación adecuada entre todos los factores que condicionan un negocio, y conseguir que el resultado obtenido sea una rentabilidad sostenida.

El simulador ofrecerá diferentes tablas con la estimación de la inversión prevista, de acuerdo a las características definidas para el producto. De todas formas, no será posible evaluar si la inversión será rentable hasta haber completado otros apartados del simulador. El hecho de que existan diversas interacciones entre los diferentes ámbitos de decisión del simulador son los que facilitan la integración de conocimientos de diversas disciplinas y la obtención de una visión global del negocio. Establecer y comprender dichas relaciones es una parte importante de todo el ejercicio.

¿Cómo se calcula el atractivo del equipamiento?

El atractivo del equipamiento tiene en cuenta, por un lado, el espacio dedicado a las diferentes instalaciones y la calidad definida para el equipamiento y, por otro, las preferencias de los diferentes segmentos de demanda.



Programa de Actividades

En el centro deportivo se realizarán múltiples actividades dirigidas por monitores especializados. La oferta es amplia. Se pueden llevar a cabo actividades como tonificación, pilates, estiramientos, yoga, aqua-gym, etc. El participante deberá seleccionar el número de actividades y su frecuencia y asignarle un coste por actividad. Las opciones son:

- Aerobic
- AquaGym
- Yoga
- Danza Zen
- SportFitness
- Pilates
- Spinning

Coste Actividades

En este apartado deberás decidir el coste medio de las actividades que vas a ofrecer. Se determina como el coste de realizar una actividad. A mayor coste asignado por actividad, mayor calidad tendrá la actividad para el cliente. Es por eso que depositar parte de tus recursos en este apartado puede suponer un hecho diferencial para el gimnasio.

Número de Actividades

Las actividades son uno de los principales reclamos para el público de tu gimnasio. Cada una de ellas congregará a un mayor porcentaje de un segmento. Debes escoger cuidadosamente como debe evolucionar el número de las actividades para conseguir dar respuesta a las demandas de tus socios. Planifica el número de actividades semanales que quieres ofrecer en tu gimnasio.

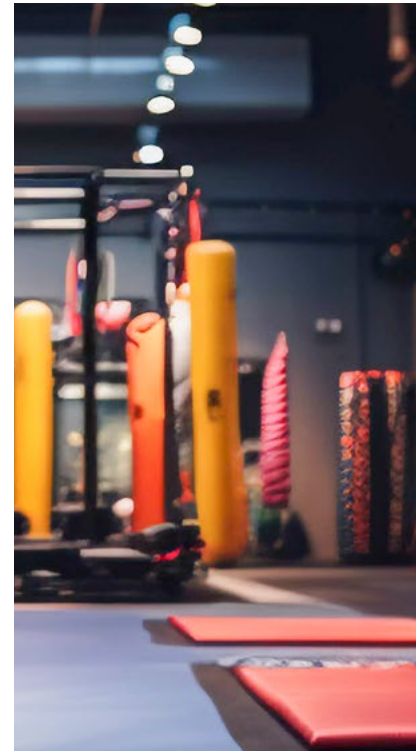
Ocupación de las instalaciones

El tamaño de las instalaciones dedicado a actividades debe ser coherentes con el número de actividades que se realizan en ellas. Si las instalaciones no permiten realizar todas las actividades de forma confortable, el cliente se mostrará incómodo. En el simulador encontrarás un informe con el nivel de ocupación de la Piscina y la Sala de Actividades.

Previsión de ocupación

Los participantes deberán evaluar el atractivo de su centro deportivo para realizar una correcta estimación del nivel de ocupación y del volumen de socios que pueden esperar.

Las estimaciones que se realicen no deben ser ni excesivamente optimistas, ni pesimistas. Cualquier inversor estará interesado en que las estimaciones de resultados se realicen sobre la base de unas **previsiones de demanda realistas**. Ahora bien, ¿cómo saber si las estimaciones que se realizan son realistas?. La respuesta es muy concreta, no se puede saber a ciencia cierta.



¿Qué es la tasa de ocupación del gimnasio?

Es un indicador de rendimiento que muestra el nivel de uso que tienes las instalaciones del gimnasio, respecto a su capacidad.

¿Cómo se calcula la tasa de ocupación (porcentaje)?

Se calcula dividiendo el número de socios o clientes del gimnasio por la capacidad de este multiplicado por 100.

Las estimaciones, como su propio nombre indica, son estimaciones y, consecuentemente, incorporan incertidumbre. La respuesta real del mercado no se tendrá hasta la fase de gestión. De todas formas, el simulador ofrece información sobre algunos competidores existentes en el mercado y sobre el atractivo del nuevo diseño realizado, que pueden ser de gran ayuda para realizar las previsiones y, sobre todo, pueden ser muy valiosa para argumentar las estimaciones realizadas.

Las previsiones sobre la tasa de ocupación del gimnasio son fundamentales en la evaluación de la viabilidad económico-financiera del nuevo negocio.

Complementariamente a la elaboración de las estimaciones de demanda, se deberán tomar diversas decisiones sobre las directrices de marketing a seguir para dar a conocer el centro deportivo y captar la demanda prevista. El marketing que requerirá cada proyecto empresarial estará condicionado por la estrategia de negocio definida, la ubicación del centro deportivo, su tamaño y los segmentos objetivos seleccionados como prioritarios.

Diseño de la marca

La marca debe responder a los criterios y preferencias de los segmentos de demanda priorizados en las directrices estratégicas. No será posible diseñar una marca que responda al 100% a los criterios de todos los segmentos de demanda, pero resulta conveniente aproximarse lo más posible.

Los atributos a considerar en el diseño de la marca son:

- Femenino – Masculino
- Joven – Veterano
- Funcional – Servicio
- Deportivo – Mantenimiento
- Económico – Caro
- Extrovertido – Introverso
- A la moda – Clásico



Plan de promoción

Los participantes deberá asignar un presupuesto para promoción y publicidad del centro y priorizar entre las actividades propuestas. Éstas son:

- **Buzoneo/Volanteada:** no es una forma de hacer marketing que guste a los segmentos más exigentes, pero puede ser muy provechosa para los clientes que se encuentre en el mismo distrito que el gimnasio.
- **Mailing:** es una forma de captar clientes directa y de forma específica, pudiendo escoger a quien se le envía. La población más joven no acostumbra a seguir esta forma de marketing.
- **Material promocional:** elabora folletos y otros materiales promocionales para presentar tu centro deportivo a diferentes segmentos de demanda.
- **Patrocinios:** es una opción muy apropiada para dar a conocer tu gimnasio a los segmentos más específicos como son los de Recuperación y Ejecutivo.
- **Visitas y presentaciones personales:** realiza presentaciones y actividades comerciales personalizadas para diferentes colectivos.
- **Publicidad en medios masivos:** es la acción que más repercusión puede generar sobre el mercado en general. A la vez es la que tiene incorpora más riesgo si la campaña no se enfoca adecuadamente hacia los segmentos prioritarios. El segmento de los aficionados es el más sensible a este tipo de actuación.
- **Publicidad en Redes Sociales:** es de muy fácil acceso y puede tener mucho impacto en cualquier punto de la ciudad. El segmento Deportista suele ser más sensible a esta vía de comunicación, que por el contrario tiene muy poco impacto en el segmento senior.

Adicionalmente, se deberá asignar la prioridad que deben tener los diferentes segmentos de demanda en la acción de promoción y comercial.

Organización

El funcionamiento del centro y el nivel de servicio prestado estará condicionado por la organización que se defina. Los puestos de trabajo considerados son:

- Dirección
- Recepción - Comercial
- Asesor deportivo - Monitor actividades
- Fisioterapeuta
- Mantenimiento y limpieza



Nivel Salarial

El simulador propone un salario estándar para cada departamento. Es posible modificar el nivel salarial propuesto en un rango de -18% a $+18\%$. Al definir el nivel salarial se estará condicionando el perfil del personal. A mayor nivel salarial, será posible atraer personal con mejor perfil competencial. Ahora bien, a mayor nivel salarial mayor coste de personal.

Dimensionamiento de la plantilla

El propio sistema calcula una plantilla estándar para el gimnasio en función de la superficie de este y el nivel de ocupación prevista. A continuación, se puede modificar la plantilla estándar propuesta en un rango de -20% a $+20\%$. Los valores resultantes pueden incluir decimales, el propio sistema ya lo contempla. Esta decisión tendrá afectación tanto en costes como en el nivel de servicio.

En el caso que querer ofrecer un mejor servicio, es posible incrementar la plantilla, es decir, volumen de personas por departamento, pero se debe tener en cuenta que se incrementarán los costes de personal. En sentido contrario, en el caso de querer ajustar los costes de personal, es posible ajustar el volumen de personal contratado. En este caso, el servicio se puede ver resentido.

Perfil de los principales puestos de trabajo

Se deben priorizar las características deseadas de las personas en los diferentes puestos entre diferentes habilidades o competencias. Se debe decidir el nivel de desempeño requerido para los diferentes puesto o departamento respecto a tres rasgos clave:

- **Trato con el cliente:** la amabilidad, muestra de actitud, rápida atención y la resolución de reclamos son algunos de los aspectos que se tienen en cuenta cuando hablamos de trato con el cliente.
- **Preparación técnica:** mostrar un conocimiento en la disciplina del fitness va a ayudar a fidelizar a los socios, que se verán un apoyo en el personal ante cualquier duda que tengan sobre el tema.
- **Habilidades organizativas:** un empleado con buenas capacidades organizativas sabrá establecer prioridades y completar a tiempo todas sus tareas, no sufrirá los efectos negativos del estrés ni cometerá los errores que se derivan de trabajar a contrarreloj.



Gastos mantenimiento

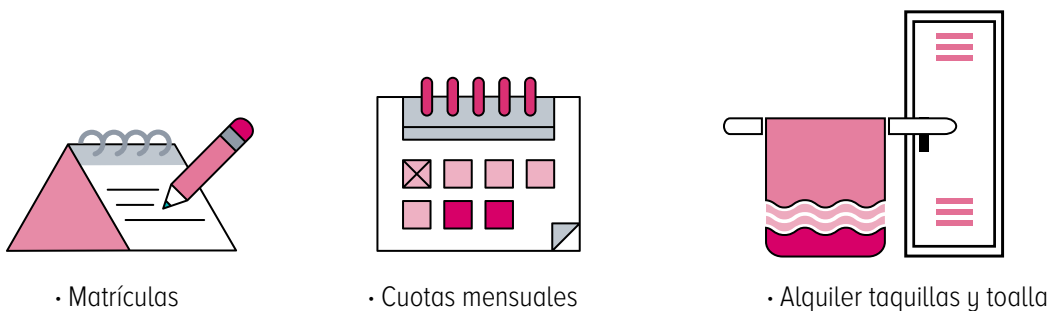
Respecto a los gastos de mantenimiento, el simulador permite asignar un presupuesto para este concepto que oscila entre el 0,75% y el 5% de la inversión total realizada.

En el sector del fitness donde existen diferentes instalaciones y máquinas, es importante la partida dedicada al mantenimiento, especialmente por el elevado coste que supone la reposición o las obras de reposición.

Política de precios y Tasa de ocupación del gimnasio

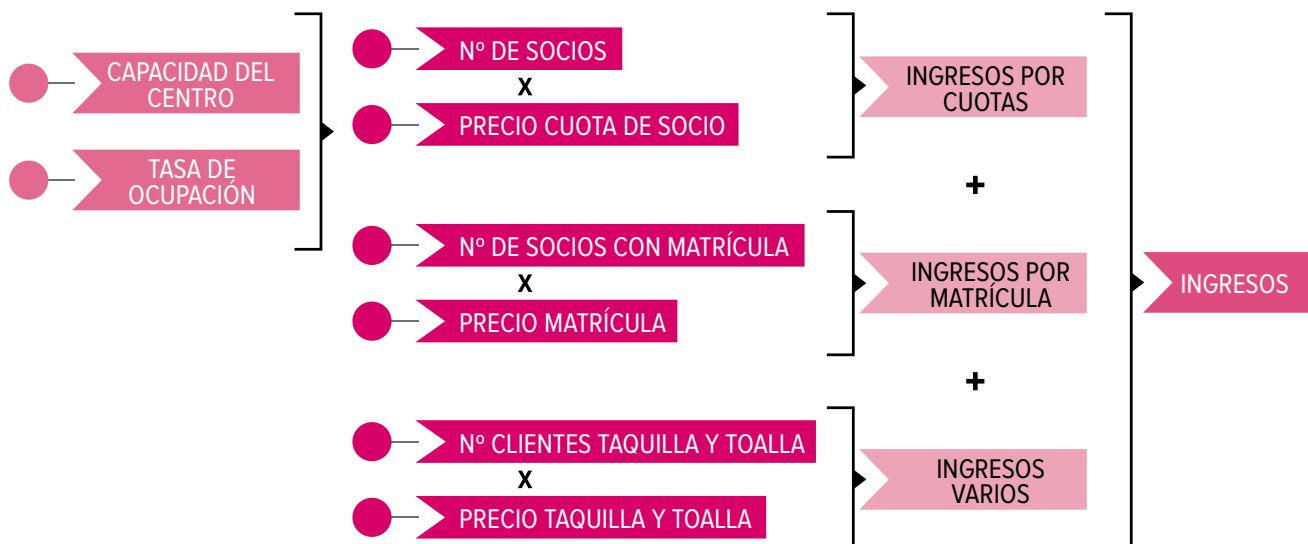
El nivel de precios condicionará, en gran parte, el atractivo del centro deportivo para cada segmento de demanda. Aunque hay segmentos más sensibles que otros al precio, es evidente que, a productos similares, el cliente preferirá el gimnasio más económico. De todas formas, la afirmación anterior se debe matizar por el impacto que pueda tener la ubicación en el nivel de preferencia de un gimnasio para un cliente determinado, u otros criterios claves considerados.

Naturalmente, lo anterior es una simplificación del proceso de toma de decisiones de un cliente. La realidad es más sofisticada. Pero será necesario que cada equipo de gestión sea realista a la hora de valorar el producto (instalaciones + actividades) que ofrece, respecto a lo que pueden ofrecer sus competidores, para llegar a obtener unas buenas estimaciones de la tasa de ocupación de su gimnasio. El análisis realizado en este punto es crítico en el proceso de planificación del negocio. Por tanto, será necesario tener en cuenta el nivel estimado de ocupación y los segmentos señalados como prioritarios para adecuar los precios a la estrategia. Deberá definirse la política de precios a seguir en diferentes conceptos:



Ingresos

A partir de los parámetros anteriores, se obtendrán las previsiones de ingresos para tu nuevo negocio durante los primeros años de operación.



Resultados

El último paso para la creación del centro es realizar las previsiones de resultados y la evaluación económica-financiera del proyecto. Se deberán realizar estimaciones de gastos de funcionamiento y puesta en marcha del centro. El simulador desagrega entre coste de las ventas y gastos de operación.

Sobre los costes de ventas, el simulador considera los siguientes apartados:

- Lavandería y limpieza
- Actividades
- Suministros

En el análisis de operaciones o explotación del negocio, se consideran los siguientes conceptos:

- Gastos de marketing o comerciales
- Gastos de personal
- Gastos de mantenimiento
- Gastos generales

Los participantes contarán con diferentes herramientas y áreas de decisión para realizar estimaciones más detalladas sobre los costes de operación y explotación.

De los análisis anteriores, se obtendrán las previsiones de resultados para el centro para el año de implantación y los primeros años de operación.



Financiación

El simulador ofrecerá dos posibles alternativas de financiación de la compañía:

- Capital aportado por los socios
- Deuda bancaria a largo plazo

Para realizar el ejercicio correctamente, el simulador requerirá que los equipos decidan la combinación

En caso de que las necesidades de financiación del proyecto no estén cubiertas por la financiación prevista, en el balance previsional se mostrará el crédito extraordinario que se generará automáticamente. El sistema requiere que las necesidades financieras estén cubiertas con capital o deuda bancaria a largo plazo.

El capital no tendrá un coste previsto, pero a mayor capital mayor exigencia para obtener un mejor ratio de rentabilidad. La deuda bancaria genera costes financieros y requiere devolución.

Balance

El Balance es un instrumento clave de gestión empresarial, refleja los derechos y deberes de la empresa. El Balance está compuesto por tres partes fundamentales:

- **Activo:** en los que se reflejan las propiedades (Edificios, instalaciones, mobiliario,...) y derechos o similar que posee la empresa (inventario, cuentas por cobrar, efectivo,...).
- **Pasivo:** refleja las deudas que la empresa ha contraído.
- **Patrimonio Neto:** refleja las aportaciones realizadas por los socios o los recursos generados por la empresa y retenidos para financiar la empresa.

El simulador construye el Balance previsto para los primeros años de operación de la empresa, tomando en consideración todas las decisiones introducidas en los diferentes apartados previstos en el simulador.

Una característica incuestionable de un balance es que debe cuadrar, es decir, Activo (las propiedades y derechos) debe ser igual a la suma del Patrimonio Neto (aportaciones de los socios y recursos generados) + Pasivo (deudas u obligaciones adquiridas por la empresa).

Por ejemplo, las inversiones quedarán reflejadas en el activo del balance. Dichas inversiones podrán ser financiadas a través de las aportaciones de los socios o asumiendo préstamos de bancos u otros acreedores. No es posible realizar inversiones si no se asumen las obligaciones correspondientes de pago. Así pues, el Balance es especialmente relevante para **obtener estimaciones de necesidades financieras** y establecer los recursos propios y/o los préstamos necesarios para financiar el proyecto.

En el interior del simulador se dan más detalle de los cálculos realizados para evaluar las diferentes partidas que conforman el balance.



Evaluación

En este apartado se recogen, de forma resumida, los resultados de todas las decisiones tomadas para la planificación del centro deportivo. De esta forma, es posible analizar la coherencia de la estrategia definida y la correcta evolución de todos los indicadores. Si se observa algún error en las previsiones, los participantes pueden volver atrás para adecuar la decisión correspondiente.

EVALUACIÓN

PROPUESTA DE VALOR	INSTALACIONES	ACTIVIDADES	OCUPACIÓN
PRIORIZACIÓN SEGMENTOS	LOCAL-DISTRIBUCIÓN	OCUPACIÓN INSTALACIONES	DEMANDA POR DISTRITO CONTROL
PROPUESTA DE VALOR	EQUIPAMIENTO	NÚMERO ACTIVIDADES	DEMANDA SEGMENTO CONTROL
DISTRITO	INSTALACIONES	COSTE ACTIVIDADES	TASA OCUPACIÓN
	INVERSIÓN TOTAL	EVALUACIÓN ATRACTIVO	SOCIOS PREVISTOS
	LÍMITE INVERSIÓN TOTAL CONTROL	OCUPACIÓN MONITORES CONTROL	GASTO MANTENIMIENTO CONTROL
	EVALUACIÓN ATRACTIVO		
MARKETING	PERSONAL	INGRESOS	RESULTADOS Y FINANCIACIÓN
EVALUACIÓN DE MARCA	GASTO FORMACIÓN CONTROL	CUOTA MEDIA MENSUAL CONTROL	RATIOS ECONÓ/FINANCIERO CONTROL
GASTO MARKETING CONTROL	DIMENSIÓN PLANTILLA	MATRÍCULA	CAPITAL SOCIAL
PRIORIZACIÓN SEGMENTOS	SALARIO	OTROS INGRESOS	FINANCIACIÓN
PRIORIZACIÓN ACCIONES DE MKT	COSTES PERSONAL		INVERSIÓN TOTAL
	PERFILES		ESTADO DE RESULTADOS
			BALANCE

Previamente, a lo largo del desarrollo de la simulación se encontrarán diferentes puntos de control de las principales decisiones, que alertarán en caso de que una decisión no sea coherente con el entorno competitivo o no esté adecuadamente alineado con otras áreas de decisión. Naturalmente, esta evaluación no toma en consideración las estrategias aplicadas por el resto de competidores que están surgiendo en el mercado.

Buscando la consistencia entre todas las áreas de decisión

El proceso de elaboración de un plan de negocio pone en evidencia un gran número de relaciones causa-efecto que se establecen entre diferentes áreas de decisión. Por ejemplo, es necesario entender la relación entre atractivo del gimnasio, precios y ocupación, que finalmente acaban determinado los ingresos, que a su vez se relacionan con el margen, la inversión y la rentabilidad. La inversión, a su vez, se vincula directamente con el atractivo del gimnasio, y condiciona las necesidades financieras y, consecuentemente, el modelo de financiación que, a su vez, condiciona la rentabilidad del negocio.

Las relaciones y vinculación son muy numerosas.

La elaboración del Plan de Negocio requiere profundizar en todas ellas y encontrar la definición idónea, de acuerdo al proyecto/negocio que se desea desarrollar.

El simulador facilita la interacción con las diferentes áreas y la evaluación de los resultados particulares de cada área y generales de la compañía. La generación de una visión de conjunto del negocio y consistente de los diferentes ámbitos será una de las consecuencias principales de la etapa de planificación.

Competir (Gestión)

En esta fase, los participantes llevarán a la práctica su plan de negocio y podrán comprobar la precisión y adecuación de sus previsiones y planificación.

Durante **varios años**, los participantes deberán gestionar su centro deportivo en **competencia directa** con los centros definidos por otros participantes. Deberán demostrar la competitividad de sus centros, **tomar las decisiones** requeridas para aprovechar las oportunidades que puedan surgir e **impulsar acciones y proyectos** que permitan mejorar los resultados obtenidos en los diferentes indicadores clave.

En caso de no cumplirse las expectativas de negocio y las previsiones de recuperación de la inversión, los participantes deberán impulsar **acciones de mejora de ingresos y ajuste de gastos**. Igualmente, los participantes deberán estar atentos a la estructura financiera de sus empresas y **revisar el modelo de financiación seleccionado**. El simulador ofrece información sobre los resultados obtenidos en diferentes ratios financieros y parámetros de rentabilidad del proyecto.

Al inicio de la etapa de competición, antes de tomar las primeras decisiones de gestión, se debe prestar atención a la información que se muestra sobre la competencia. **Es posible que algunos equipos deban plantearse una modificación de la estrategia inicial, según las características de los gimnasios competidores.**

La **resiliencia** es una competencia clave en el ámbito de los negocios. La resiliencia se define como la capacidad de afrontar y saber adaptarse a los cambios y retos organizativos y del entorno. Las **personas y organizaciones resilientes** se preparan e invierten para la disrupción y son capaces de adaptarse, resistir y recuperarse con rapidez, no solo con vistas al éxito posterior, sino también para mostrar el camino hacia una “mejor normalidad”.

La resiliencia es de gran ayuda para superar la frustración generada por los malos resultados que puede obtener el negocio en determinados momentos.

Por definición, los emprendedores o promotores de un proyecto deben ser optimistas y creer en sus propias capacidades, de otra manera nunca llegan a poner en marcha un nuevo negocio o proyecto. Pero, en ningún caso, deben dejar de ser realistas. Si como resultados de un excesivo optimismo las estimaciones realizadas en la fase de planificación son demasiado optimistas o poco realistas, en la fase de gestión las expectativas se verán frustradas.

¿Cómo reaccionar entonces ante los malos resultados?

La reacción debe ser metódica y sistemática. Será necesario revisar con intensidad las características principales del negocio, respecto a los requerimientos del mercado y los competidores. Es imprescindible mantener una doble perspectiva: el mercado y la competencia. Los equipos de gestión deberán realizar análisis en profundidad para encontrar las oportunidades de adaptación a la nueva situación. El trabajo no será diferente al que tengan que realizar aquellos equipos que obtuvieron buenos resultados, pero deberá ser más profundo y con propósito de redefinir determinados aspectos clave del negocio. Las situaciones y causas pueden ser muy diversas:

- La ubicación o local no son los adecuados.
- La distribución de espacios no es óptima.
- El precio o la promoción no son adecuados.
- ...

Algunos de los puntos anteriores no se podrán modificar, pero otros permitirán cambios o adaptaciones.

Las principales áreas de decisión consideradas en la etapa de gestión son:



Estas decisiones deberán basarse en la planificación realizada, pero conforme avance la simulación deberán ajustarse al entorno competitivo, la evolución del mercado y los resultados obtenidos.

Durante el desarrollo de la simulación pueden activarse nuevas áreas de decisión.

Precios / Ingresos

- **Cuota mensual:** para cada uno de los segmentos de demanda, será necesario establecer una cuota mensual a pagar, considerando las prioridades definidas en el plan de negocio y la predisposición de cada segmento a pagar más por mejores servicios.
- **Precio medio de la matrícula:** la matrícula es un elemento decisivo en la gestión de un gimnasio. Una matrícula demasiado alta puede tener un notable efecto disuasorio entre los clientes potenciales, mientras que una matrícula muy baja puede acarrear una pérdida considerable de ingresos.
- **Precio de otros servicios complementarios:** han de definirse los precios medios por uso de toalla y de taquilla. Estos ingresos adicionales están relacionados con el nivel de satisfacción general de los socios.

Número de actividades

En esta sección se deberán tomar las decisiones relacionadas con el coste esperado por hora de actividad y la variedad de actividades que se ofrecerá.

- **Coste a pagar por hora de actividad:** es un concepto de gasto que engloba el coste del monitor, el material utilizado, la calidad de la sesión o la asistencia de asesores personales. Por tanto, una mayor inversión en la hora de actividad se reflejará en una mejora de la calidad ofrecida a los clientes.
- **Número de actividades:** se ha de decidir el número de sesiones semanales que se ofrecerá de cada tipo de actividad. Habrán de tenerse en cuenta las preferencias de los segmentos de demanda definidos como prioritarios para adecuar las actividades ofrecidas a la demanda esperada, y no olvidar el impacto que el número de actividades tiene en los gastos.



Marketing

Las decisiones consideradas principalmente en este ámbito son:

- **Gasto en marketing:** gasto anual previsto en acciones de marketing y promoción. El gasto en marketing es especialmente relevante en los primeros años de gestión de un gimnasio, ya que permite darse a conocer entre el público objetivo, por lo que una campaña de marketing bien planificada tiene un impacto positivo en la ocupación del gimnasio. Sin embargo, un gasto excesivo puede lastrar los resultados económicos.
- **Priorización de las acciones de marketing:** determinar el peso de cada acción de marketing de acuerdo a la planificación previamente realizada y a los segmentos de demanda prioritarios, ya que cada tipo de socio recibe la información a través de diferentes canales.
- **Diseño de marca:** respecto al diseño de marca realizado en la fase de planificación, es posible hacer pequeños ajustes para adaptarla a los requerimientos de los segmentos prioritarios y el entorno competitivo existente.

Personal

Las decisiones del área de personal engloban tres aspectos:

- **Tamaño de la plantilla:** se podrá aumentar o disminuir el número de empleados de cada departamento para ajustarlo a las necesidades identificadas en la gestión del gimnasio. Un mayor número de empleados facilita prestar un mejor servicio, pero implica mayor coste de personal.
- **Gasto en capacitación o formación de los empleados:** decide el presupuesto asignado a este concepto y el nivel de prioridad a las diferentes áreas de capacitación. Una mejor preparación del personal un impacto positivo en la calidad de los servicios ofrecidos.
- **Variación del salario mensual:** porcentaje de aumento o disminución del nivel salarial de los empleados, lo que impacta de forma directa en su nivel de satisfacción y en la calidad de los servicios ofrecidos.

Equipamiento

Las decisiones habituales correspondientes a esta área son:

- **Gasto de mantenimiento:** define el porcentaje gasto de mantenimiento asignado, para conseguir que edificio, instalaciones y maquinaria estén en el estado de uso y conservación adecuado a las expectativas del cliente.
- **Ratio de ocupación por cliente:** ajusta el ratio de intensidad de ocupación por cliente, de acuerdo a la evolución de la estrategia competitiva.

Financiación

Al obtener los resultados correspondientes a cada una de las rondas de decisión será necesario actualizar las necesidades de financiación y tomar decisiones sobre:

- **Distribución de dividendos.** - define el porcentaje de los resultados netos generados por el negocio que se dedicarán a retribuir los fondos aportados por los accionistas.
- **Financiación bancaria:** se podrá elegir el importe del préstamo, el periodo de devolución y el tipo de interés.

En caso de que las necesidades de financiación del gimnasio no estén cubiertas, se generará automáticamente un crédito extraordinario a corto plazo.

Una vez tomadas todas las decisiones y ejecutada la simulación, de acuerdo al calendario previsto, estarán disponibles los resultados obtenidos por la compañía. Los resultados responden a la realidad del mercado. Los diferentes equipos deberán analizarlos teniendo en cuenta diferentes perspectivas:

- Comprobar la evolución de los mismos respecto al periodo anterior.
- Analizar las diferencias respecto a las previsiones realizadas en la etapa de planificación.
- Evaluar la comparativa respecto a la competencia.
- Un análisis riguroso y detallado de los resultados ofrece diferentes ventajas:
- Permite comprender el impacto de las diferentes decisiones sobre las diversas áreas de gestión.
- Permite entender la posición competitiva de los competidores y las principales diferencias respecto a ellos.

Finalmente, las conclusiones obtenidas en el análisis de los resultados serán la base de la nueva toma de decisiones.

Factores de competitividad

Los factores clave de éxito son los elementos que permiten a la compañía alcanzar los objetivos que se ha trazado y pueden diferenciar a la empresa de la competencia, haciéndola única.

La estrategia de toda compañía debe orientarse a potenciar estos factores de competitividad, de acuerdo a las preferencias de los segmentos prioritarios, intentando siempre diferenciarse de la competencia y aprovechando las oportunidades que el mercado presenta. La limitación de recursos puede obligar a priorizar algunos factores de competitividad sobre otros: en esto consistirá establecer la estrategia de la empresa. De igual manera, muchas de las decisiones tomadas en la fase de planificación (p.e. ubicación, local, distribución de los espacios,...) condicionarán en gran medida la estrategia a seguir. De todas formas, las diferentes áreas de decisión disponibles en el área de gestión permiten ajustar la estrategia de la compañía en el entorno competitivo generado en esa fase del ejercicio de simulación.

Una correcta comprensión del mercado y la adecuada identificación de las preferencias de los diferentes segmentos de demanda, respecto a los diferentes atributos y características del producto o servicio, resultan fundamentales para conseguir resultados.

Cada uno de los factores está relacionado con una o varias áreas de decisión. Cada compañía dispone de un nivel de competitividad determinado como resultante de las decisiones evaluadas de acuerdo a las preferencias y sensibilidad de cada segmento de demanda.

Los factores de competitividad se recogen en el siguiente esquema:



Indicadores clave

Durante la simulación se puede consultar una amplia diversidad de informes sobre la marcha de la compañía y la evolución detallada de diferentes indicadores. Esta información está disponible en el Cuadro de Mando.

Los **indicadores clave** sintetizan la información principal sobre la marcha del negocio. Igualmente, se muestran los resultados obtenidos por todos los competidores en los indicadores clave. De esta forma, se puede evaluar rápidamente la evolución de los resultados, respecto al año anterior y a los competidores.

RESULTADOS	RATIOS ECONÓMICO-FINANCIEROS	COMPETITIVIDAD Y SERVICIO
NÚMERO DE SOCIOS	RENTABILIDAD ECONÓMICA (ROA)	VALOR DE MARCA
TASA DE OCUPACIÓN	RENTABILIDAD FINANCIERA (ROE)	EQUIPAMIENTO
INGRESO MEDIO POR SOCIO	ENDEUDAMIENTO	SERVICIO
INGRESO POR CUOTAS		NIVEL DE ACTIVIDADES
INGRESOS TOTALES		SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
RESULTADO BRUTO		PROPUESTA DE VALOR
RESULTADO NETO		DISEÑO DE MARCA

Comparativa respecto a la planificación

Igualmente, en la pestaña de indicadores clave se pueden encontrar unos informes comparativos de los resultados estimados en la fase de planificación respecto a los obtenidos en la fase de gestión. El análisis de estos datos es clave para evaluar el ejercicio de simulación completo.

Evaluación resultados respecto Planificación. Periodo 3. Sports10				
	Planificación T	Gestión T	Diferencia	Variación -
Número de socios	6,301	4,089	-2,212	-35.1%
% ocupación	70.0%	45.4%	-24.6	-35.1%
Precio Medio Cuotas	0.0	80.0	80.0	0.0%
Ingresos por cuotas - Miles	6,049	3,925	-2,124	-35.1%
Ingresos totales - Miles	6,126	4,004	-2,122	-34.6%
Resultado bruto - Miles	4,595	2,778	-1,817	-39.5%
Resultado neto - Miles	3,704	2,002	-1,702	-46.0%
Rentabilidad económica ROA	20.2%	16.2%	-4.1	-20.0%
Rentabilidad financiera ROE	24.4%	20.8%	-3.7	-15.0%
Endeudamiento	0.2	0.5	0.3	128.6%
Gasto Marketing - Miles	100	150	50	50.0%
Gasto Formación - Miles	15	90	75	500.0%
Gto Mantenimiento - %	5.0%	2.0%	-3.0	-60.0%
Gasto Intereses - Miles	204	301	97	47.3%

Valor de la compañía

Cada equipo de gestión deberá tomar una serie de decisiones que les pueda permitir mejorar los resultados de su compañía, que dependen de diferentes variables:

- Resultados económicos
- Rentabilidad y solvencia
- Propuesta de valor
- Fase de planificación
- Participación de mercado
- Nivel de equipamiento
- Nivel de servicio y actividades
- Valor de Marca

La evolución agregada de todos estos indicadores queda sintetizada en el Valor de la Compañía, que viene a representar la cotización que le asignan los inversores a dicha compañía.

Así pues, el valor de la compañía refleja la evolución de los resultados en los últimos periodos y las expectativas para los siguientes. Es decir, un inversor tiene tanto en cuenta los resultados que obtiene la compañía en este periodo como su capacidad para mejorar sus resultados en el futuro. De esta manera, los equipos directivos de las compañías deben tomar decisiones pensando en la competitividad de su empresa en el futuro.

El Valor de la Compañía es el reflejo de una actuación sólida, tanto desde el punto de vista estratégico como táctico. En base a las diferentes decisiones que se vayan tomando en los diferentes períodos, el valor de la compañía irá evolucionando positiva o negativamente. De esta forma, una toma de decisiones que no haya reportado las consecuencias esperadas puede modificarse en el siguiente período.

El siguiente esquema muestra el peso de los diferentes parámetros:



De acuerdo al Valor de la Compañía alcanzado por los diferentes participantes, se establecerá el Ranking final.

RECUERDA que, cuando no tomas algunas de las decisiones previstas en el simulador, la competitividad de la compañía se reduce, afectando negativamente a tus resultados y el Valor de la Compañía.

La experiencia de simulación: conclusiones extraídas

El simulador FitnessGym cubre el proceso completo de creación, planificación y dirección de un negocio. A través de la experiencia de simulación, los participantes extraen valiosas conclusiones y competencias:

Motivación, creatividad e innovación

Tener ideas, imaginar proyectos y posibilidades, saber analizar situaciones, investigar y considerar el coste de oportunidad de cada opción.

Autonomía e iniciativa

Funcionar sin necesidad de supervisión, tomar decisiones, valorar las diferentes posibilidades y saber escoger entre ellas

Tenacidad y compromiso

Mostrar constancia y perseverancia en las acciones que se inician.

Confianza y autorregulación

Conocerse y valorarse de forma positiva, apostar por las capacidades y aptitudes propias, confiar en las posibilidades de uno mismo.

Capacidad de asumir riesgos

Predisposición a actuar con decisión delante de situaciones comprometidas, y auto superación deseo de superación continúa.

Espíritu de equipo y cooperación

Saber trabajar en equipo, respetar las responsabilidades de cada uno y saber compartir éxitos y fracasos, reconociendo el mérito de los compañeros.

Análisis, planificación y toma de decisiones

Saber planear las acciones necesarias para llegar al objetivo, distribuir funciones para mejorar la eficacia del conjunto y aceptar las responsabilidades. Tener autonomía para escoger opciones.

Aplicación y consolidación de conocimientos

Puesta en práctica de conocimientos teóricos de gestión empresarial y observación de su impacto en un entorno realista.

Anexo: glosario indicadores clave

Los indicadores clave sintetizan la información principal sobre la marcha de tu negocio. Permiten evaluar rápidamente la evolución de tu compañía y detectar posibles puntos fuertes y débiles, así como, oportunidades de mejora operativa o estratégica. Son comparables con los de tu competencia por lo tanto permitirá encontrar posibles oportunidades y retos competitivos para tu compañía.

Los indicadores clave pueden clasificarse en tres tipos:

- 1) **Económicos:** son aquellos que reflejan la situación económica de la empresa.
- 2) **Operaciones Servicio:** son aquellos que permiten observar la política llevada a cabo en la gestión de la ocupación del gimnasio.
- 3) **Competitividad:** son aquellos que muestran el nivel de preferencia que puede alcanzar el gimnasio para los diferentes segmentos de demanda.

Seguidamente, se realiza una breve definición de los diferentes indicadores clave:

- **Número de socios:** es el número de personas que son clientes del gimnasio. El dato muestra la media anual de socios.
- **Tasa de Ocupación:** es el cociente entre el número de socios y la capacidad del gimnasio.
- **Ingreso Medio por Socio/Mes:** es el cociente entre los ingresos por cuotas mensuales y el número de socios. El dato se muestra en valor mensual.
- **Ingresos por cuotas:** corresponde al cálculo de los ingresos generados por los socios por el concepto de cuotas.
- **Ingresos totales:** es la suma de los ingresos por cuotas, matrículas y servicios varios.
- **Resultado Bruto:** es la diferencia entre el margen bruto menos los gastos de operaciones.
- **Resultado Neto:** es la diferencia entre el resultado bruto menos los gastos de depreciación y los financieros.
- **Ratio rendimiento del activo:** corresponde al coeficiente entre el Resultado Neto y el Activo Total.
- **Ratio de rentabilidad:** corresponde al coeficiente entre el Resultado Neto y el Patrimonio Neto.
- **Ratio Endeudamiento:** la ratio de endeudamiento corresponde al coeficiente entre el total del Pasivo y el Patrimonio Neto.
- **Valor de Marca:** en una escala de 10 (min.) a 100 (max.) muestra el nivel de atractivo y vinculación que genera la marca sobre el cliente. También refleja los valores que representan a la marca. Es un factor que considera el cliente y que él mismo pondera al analizar la oferta del emrcado. Un mayor valor de marca hace la oferta de una compañía más atractiva.
- **Nivel de Equipamiento:** en una escala de 1 (min.) al 10 (max.) es la percepción del cliente respecto la calidad y el estado del edificio, el mobiliario y las instalaciones. El mantenimiento es un elemento importante para medir este indicador.
- **Nivel de Servicio:** en una escala del 1 (min.) al 10 (max.) refleja la calidad del servicio que se ofrece al cliente. El perfil competencial definido en los diferentes departamentos, el nivel de formación del personal, el dimensionamiento de la plantilla y el gasto salarial, entre otros, influyen directamente sobre sobre este indicador.

- **Nivel Actividades:** en una escala del 0 al 10 el atractivo total de las actividades seleccionadas sobre cada uno de los segmentos. La capacidad de las salas de actividades pueden afectar en este parámetro.
- **Satisfacción del Cliente:** en una escala del 1 (min.) al 10 (max.), muestra la satisfacción que experimenta un cliente en relación al servicio que se le ha prestado, porque precisamente el mismo ha cubierto en pleno las expectativas depositadas en el momento de adquirirlo. La plantilla juega un papel relevante en este indicador.
- **Valoración Propuesta de Valor:** resulta de obtener el promedio de la valoración obtenida para cada segmento. Ésta refleja el nivel de proximidad de la propuesta de valor al ideal requerido por cada segmento de demanda. Un valor del 100% quiere decir que la propuesta coincide con el ideal del segmento.
- **Valoración Diseño de Marca:** resulta de obtener el promedio de la valoración obtenida para cada segmento. Ésta refleja el nivel de proximidad de los atributos de marca al ideal requerido por cada segmento de demanda. Un valor del 100% quiere decir que la propuesta coincide con el ideal del segmento.





COMPANYGAME
APRENDE SIMULANDO

🌐 <https://www.companygame.com/>
✉ soporte@companygame.com

20770

210.95

207.70

24.27

18.92

©COMPANYGAME

Este documento es propiedad de Companygame.
Queda totalmente prohibida cualquier tipo de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de este documento, sin previa autorización, por escrito, de los titulares de Companygame.