

Asignatura

SIMULADOR DE NEGOCIOS

***Máster Universitario en
Gestión Deportiva***



**BARCELONA
SCHOOL OF
MANAGEMENT**



PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE UN CENTRO DEPORTIVO

ÍNDICE

- MISIÓN
- PLANIFICACIÓN
- GESTIÓN
- EVALUACIÓN GLOBAL DE LA GESTIÓN



MISIÓN

OBJETIVOS



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.

FitnessGym tiene dos fases:

Planificación

- Diseñar el negocio buscando un modelo diferenciado de los competidores.
- Planificar en detalle el desarrollo del centro deportivo
- Definir las políticas de gestión prioritarias
- Evaluar las inversiones necesarias
- Definir la estructura financiera de la compañía a medio plazo

Gestión: competir

- Gestionar el centro durante varios años, en un entorno de elevada competencia y demostrar que el centro deportivo diseñado es competitivo y permite alcanzar los objetivos y previsiones definidas.



CALENDARIO

CALENDARIO DEL SIMULADOR DE NEGOCIOS (a concretar)

X	X	X	X	X	X	X

P = Planificación

G1 = Gestión 1r periodo

G2 = Gestión 2º periodo

G3 = Gestión 3r periodo

G4 = Gestión 4º periodo

Xavier Moya

Datos de contacto

Email: xavier.moya@bsm.upf.edu

Teléfono de contacto: +34628334535

RECORRIDO DEL SIMULADOR



OBJETIVOS

Los procesos de negocio fundamentales que se reflejan en el simulador son:





PLANIFICACIÓN

PLANIFICACIÓN

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

Demanda



Propuesta de Valor



Instalaciones



Actividades



Marketing



Organización



Ingresos



Resultados



Evaluación



DEMANDA



Ubicación

FitnessGym desarrolla su actividad en una ciudad de 2 millones de habitantes que se organiza en cuatro distritos.

Una de las primeras decisiones que deberás tomar es **seleccionar el distrito en el que quieres ubicar el club deportivo.**

Los habitantes están clasificados en 4 tramos de edad. Cada distrito tiene una distribución diferente. Esta clasificación debe ser bien analizada antes de decidir donde instaurarte y a que segmento de demanda dirigirte



PLANIFICACIÓN

Segmentos de demanda

Un mercado creciente como los es el sector del fitness, es importante saber diferenciar los diferentes segmentos. En el mercado hay **cinco segmentos de demanda**, cada uno con unas preferencias definidas y con un peso específico en cada distrito

Deportista



Aficionado



Sénior



Ejecutivo



Recuperación

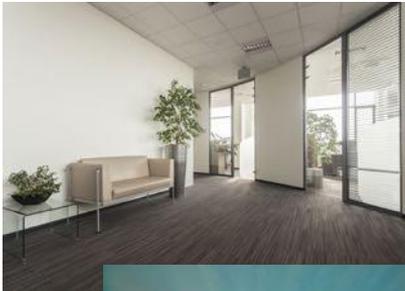


PLANIFICACIÓN

INSTALACIONES

Local

Los participantes disponen de **12 locales** situados en los diferentes distritos entre los que deberán seleccionar el que mejor se adapte a su proyecto.



Instalaciones: distribución y calidades

Los diferentes segmentos muestran ciertas preferencias respecto al tipo de instalaciones que esperan disfrutar en un centro deportivo.

Las diferentes instalaciones entre las que deberán priorizar son:

- Sala de fitness
- Piscina
- Squash/Padel
- Salas actividades
- Fisioterapia y Recuperación
- Zonas comunes

PLANIFICACIÓN

CAPACIDAD

Una vez hayas seleccionado el local, deberás distribuir su superficie entre las diferentes instalaciones previstas. Un parámetro clave para el diseño del centro deportivo es establecer el coeficiente de m^2 asignado por cliente.

Ratio m^2 /cliente

Los participantes deberán seleccionar la intensidad de ocupación es decir, los m^2 por cliente, que tendrá el centro deportivo. La media del sector está en 1,2 m^2 /cliente.

Un coeficiente alto supondrá una mayor sensación de confort para los clientes pero afectará reduciendo la capacidad, hecho que puede tener un impacto en los ingresos. En cambio, un coeficiente bajo supondrá una mayor capacidad, pero una menor sensación de confort.



PLANIFICACIÓN

ACTIVIDADES



Número 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, piscina, aqua-gym, etc. El participante deberá seleccionar el número de actividades y su frecuencia y evaluar su coste. Las opciones son:

AquaGym

Danza Zen

Aerobic

SportFitness

Spinning

Pilates

Yoga

PLANIFICACIÓN

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 con el número de actividades que se realizan en ellas deben ser coherentes en función del confort que quieras ofrecer a tus socios. En el simulador encontrarás un informe con el nivel de ocupación de la Piscina y la Sala de Actividades.

OCUPACIÓN

Ocupación

Los participantes en función del diseño de su negocio recibirán por parte del sistema una evaluación preliminar del atractivo de su centro deportivo. A partir de esto, **deberán estimar la ocupación** del centro deportivo. Es muy importante llevar a cabo una correcta estimación del nivel de ocupación y del volumen de clientes que pueden esperar.



MARKETING

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 intenta aproximarte 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



MARKETING

Acciones de marketing

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

Buzoneo

Mailing

Material Promocional

Patrocinios

Publi. en medios masivos

Visitas y presentaciones
personales

Publicidad en medios
especializados

Presencia en redes
sociales



PLANIFICACIÓN

ORGANIZACIÓN



Dimensión de la plantilla

Se deberá definir la dimensión de cada departamento:

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

El propio sistema calcula una plantilla estándar para el gimnasio en función de la superficie. A continuación, puedes modificar la plantilla estándar propuesta por el simulador entre un -15% y un +15%. 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.

Nivel salarial

El simulador propone un salario estándar para cada departamento. Es posible modificar el nivel salarial de toda la plantilla, propuesto en un rango de - 12% a +12%.



ORGANIZACIÓN

Perfil de la plantilla

Se deben priorizar las características deseadas de las personas en los diferentes puestos entre diferentes habilidades o competencias. Deberás decidir que aspectos deseas que sean más fuertes en cada persona respecto a tres rasgos diferentes:

Trato al 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.

ORGANIZACIÓN

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 existe mucho material complementario y máquinas, es importante la partida dedicada al mantenimiento, especialmente para evitar la reposición, que es muy costosa.



PLANIFICACIÓN

INGRESOS

El nivel de precios condicionará, en gran parte, el atractivo del centro deportivo para cada segmento de demanda.

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 que a seguir en diferentes conceptos

- **Matrículas**
- **Cuotas mensuales**
- **Alquiler taquillas y toallas**



PLANIFICACIÓN

INGRESOS

Matrículas

Es un pago que realizan una sola vez todos aquellos socios de nuevo ingreso en el momento de la inscripción.

Cuota mensual de socio

Es un pago que realizan los socios de forma mensual por poder acceder a todas las instalaciones del centro deportivo.

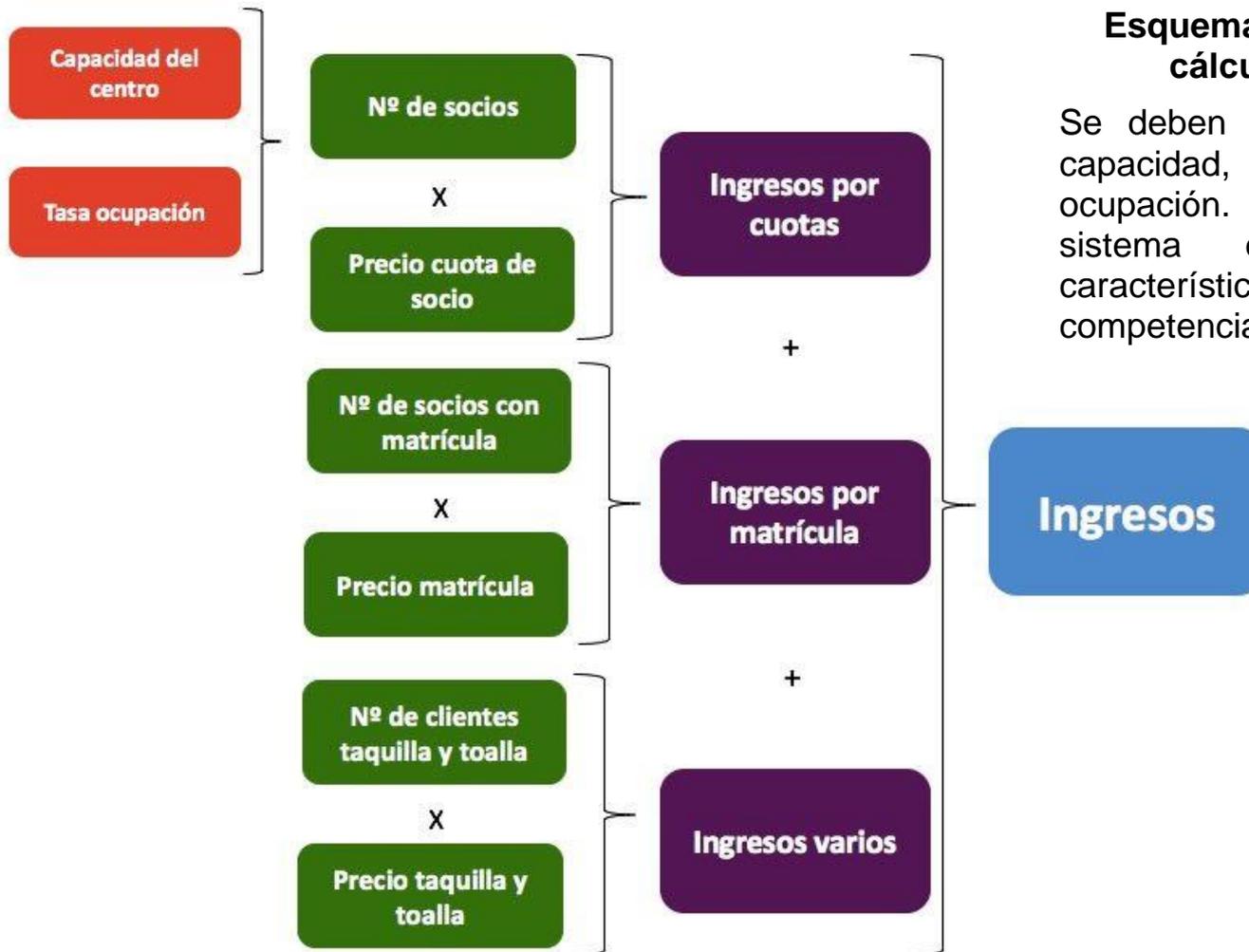
Alquiler de taquillas y toallas

Es un servicio extra que ofrece el gimnasio y por la que percibe ingresos y por lo tanto se debe decidir su precio. Entendemos por taquilla el armario individual que se usa para guardar ropa u objetos personales.



PLANIFICACIÓN

INGRESOS



Esquema de cómo se realiza el cálculo de los ingresos

Se deben tomar las decisiones de capacidad, precios y tasa de ocupación. El resto lo calcula el sistema en función de las características del gimnasio y los de tu competencia

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.

Coste de las ventas

- Lavandería y limpieza
- Actividades
- Suministros

Gastos de operación

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



Inversión total

Teniendo en cuenta las decisiones tomadas, el simulador indica el total de la inversión prevista.

Financiación

De acuerdo a las estimaciones del simulador, se tomarán las decisiones respecto a:

- **Capital social inicial y sucesivas ampliaciones.**
- **Financiación bancaria a largo plazo**

Previsiones: Balance y Cuenta de Resultados

Considerando todos los elementos anteriores, se obtendrán los **estados financieros previsionales de la empresa para los tres primeros años.**

ESTADO DE RESULTADOS

El siguiente esquema sintetiza el método de cálculo de los resultados de tu centro deportivo.



(1) Relacionado con los gastos de mantenimiento y otros conceptos estimados por el sistema relacionados con la capacidad total y el volumen de plantilla estimado.

PLANIFICACIÓN

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.

Estimación demanda por distritos ⁱ		
	Máximo recomendado	Ocupación estimada
Distrito 1	30,0	35,0
▲ Distrito 2	30,0	23,0
▲ Distrito 3	30,0	23,0
▲ Distrito 4	30,0	19,0

Cuota media socio vs. competencia. ⁱ		
	Máximo competencia	Media centro deportivo
Año 1	45,0	40,0
Año 2	45,0	40,0
Año 3	45,0	40,0



PLANIFICACIÓN

EVALUACIÓN

PROPUESTA DE VALOR	INSTALACIONES	ACTIVIDADES	OCUPACIÓN
PRIORIZACIÓN SEGMENTOS	LOCAL- DISTRIBUCIÓN	OCUPACIÓN MONITORES CONTROL	DEMANDA POR DISTRITO CONTROL
PROPUESTA DE VALOR	EQUIPAMIENTO	NÚMERO ACTIVIDADES	DEMANDA SEGMENTO CONTROL
	INSTALACIONES	COSTE ACTIVIDADES	TASA OCUPACIÓN
	INVERSIÓN TOTAL		SOCIOS PREVISTOS
	LÍMITE INVERSIÓN TOTAL		GASTO MANTENIMIENTO CONTROL

MARKETING	PERSONAL	INGRESOS	RESULTADOS Y FINANCIACIÓN
EVALUACIÓN DE MARCA	GASTO FORMACIÓN CONTROL	CUOTA MEDIA MENSUAL CONTROL	RATIOS ECONÓ - FINANCIERO CONTROL
GASTOS 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



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.



Cuadro de Mando

En el Cuadro de Mando, los equipos podrán consultar los resultados de su gestión y analizar el entorno competitivo.

El Valor de Compañía es el indicador agregado de los diferentes parámetros de resultados de la compañía.

Decisiones

Los equipos deberán introducir y enviar sus decisiones estratégicas.

Business Plan

En todo momento, cada equipo podrá acceder a su Plan de Negocio inicial para comparar los resultados obtenidos con la planificación realizada.

Dinámica de funcionamiento

El ejercicio reproduce un entorno de negocio con alto nivel de competencia. Las decisiones de los diferentes participantes tienen un impacto directo sobre la evolución sectorial y del negocio.

INPUTS

Análisis competitivo de los inputs y contraste con el escenario global.

OUTPUTS



- Indicadores clave
- Socios
- Tasa ocupación centro
- Ingresos
- Costes de operación
- Margen
- Satisfacción del cliente
- Resultado neto
- Endeudamiento

ÁREAS DE DECISIÓN



Las áreas de decisión que podrás considerar en la gestión de tu gimnasio son:

Marketing

Prioriza las acciones de marketing en función de tu estrategia de segmentación y decide el presupuesto de promoción.

Actividades

Elige la frecuencia de las actividades ofrecidas.

Cuotas y matrícula

Fija los precios de las matrículas y las cuotas medias de los socios.

Personal

Decide la dimensión de la plantilla y los incentivos salariales.

Capital

Define la cantidad de capital que aportarás para iniciar el centro deportivo.

Financiación

Decide si deseas solicitar un crédito a largo plazo y sus plazos de devolución.

Capacitación

Decide el presupuesto de gasto en capacitación de la organización.

INDICADORES CLAVE DE GESTIÓN

Entre las herramientas más relevantes para el proceso de gestión empresarial debemos destacar el Cuadro de Mando de Indicadores Clave.

Los **indicadores clave** sintetizan la información principal sobre la marcha del negocio. Permiten comparar los indicadores de los diferentes competidores y también comprobar su evolución a lo largo de varios periodos.

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

INDICADORES CLAVE DE GESTIÓN

INDICADORES CLAVE
Encontraremos tres informes diferentes de los indicadores clave

Competencia

Informe donde se comparan los indicadores del periodo actual de todos los equipos.

Evolución

Informe donde se comparan los indicadores del periodo actual respecto el periodo anterior.

Planificación

Informe donde se comparan los indicadores del periodo actual respecto el la planificación inicial

Indicadores Clave. Comparativo compañías.								
	Sports10	WayGym	TotalFit	GlobalGym	PowerFit	HealthPlus	BodyWork	JoinUs
Número socios	4.631	8.828	4.708	5.745	527	8.305	4.853	3.956
% ocupación	42	77	63	38	5	77	45	42
Ingresos por cuotas	3.982.146	4.126.886	4.740.650	5.126.257	283.515	5.481.524	4.242.329	2.792.603
Ingresos totales	4.065.999	4.254.836	4.820.717	5.242.276	294.734	5.714.037	4.390.521	2.895.788
Beneficio bruto	2.847.176	2.730.073	3.275.044	3.329.030	-688.713	3.493.645	2.629.257	1.584.933
Beneficio neto	1.854.590	1.808.993	2.737.891	2.438.537	-1.042.216	2.216.962	1.727.208	658.972
Rentabilidad económica ROA	8%	20%	30%	27%	-16%	17%	19%	6%
Rentabilidad financiera ROE	15%	47%	58%	55%	-65%	30%	46%	17%
Endeudamiento	0,8	1,4	0,9	1,1	2,9	0,8	1,4	1,6
Valor de marca	21	37	26	27	41	65	33	36
Nivel de equipamiento	4,2	7,8	4,7	4,5	0,4	8,0	5,2	5,0
Nivel de servicio	5,3	5,5	6,0	6,0	6,5	7,9	6,6	6,6
Nivel de actividades	4,3	4,8	7,0	6,4	5,5	7,3	7,2	4,7
Nivel satisfacción cliente	4,2	5,6	5,3	6,3	4,7	7,2	5,2	6,4

Indicadores Clave. Evolución. Sports10				
	Año -1	Año 0	Diferencia	Variación
▲ Número de socios	2.769	4.631	1.862	67,2%
▲ % ocupación	25,1%	42,0%	16,9	67,3%
▲ Ingresos por cuotas	2.636.935,7	3.982.146,4	1.345.210,7	51,0%
▲ Ingresos totales	2.746.344,0	4.065.999,1	1.319.655,1	48,0%
▲ Beneficio bruto	1.707.302,3	2.847.175,5	1.139.873,2	66,8%
▲ Beneficio neto	737.715,8	1.854.589,6	1.116.873,8	151,4%
▲ Rentabilidad económica ROA	3	8	4,8	140,5%
▲ Rentabilidad financiera ROE	7	15	8,2	125,2%
Endeudamiento	0,9	0,8	-0,1	-12,8%
Valor de Marca	24,4	21,1	-3,3	-13,5%
Nivel de equipamiento	4,3	4,2	-0,1	-3,3%
Nivel de servicio	5,8	5,3	-0,5	-8,8%
Nivel de actividades	4,9	4,3	-0,6	-12,1%
Nivel satisfacción cliente	5,2	4,2	-1,0	-19,5%

Evaluación resultados respecto Planificación. Periodo 3. Sports10				
	Planificación T	Gestión T	Diferencia	Variación - %
Número de socios	6.844	4.631	-2.213	-32,3%
% ocupación	62,0%	42,0%	-20,0	-32,3%
Precio Medio Cuotas	0,0	71,7	71,7	7.165,0%
Ingresos por cuotas - Miles	7.579,9	3.982,1	-3.597,8	-47,5%
Ingresos totales - Miles	8.265,6	4.066,0	-4.199,6	-50,8%
Beneficio bruto - Miles	6.712,5	2.847,2	-3.865,4	-57,6%
Beneficio neto - Miles	5.878,5	1.854,6	-4.023,9	-68,5%
Rentabilidad económica ROA	12,0%	8,1%	-3,9	-32,2%
Rentabilidad financiera ROE	14,6%	14,8%	0,2	1,4%
Endeudamiento	0,2	0,8	0,6	272,7%
Gasto Marketing - Miles	250,0	100,0	-150,0	-60,0%
Gasto Formación - Miles	12,6	13,2	0,6	4,4%
Gto Mantenimiento - %	1,6%	1,6%	0,0	0,0%
Gasto Intereses - Miles	525,7	684,3	158,5	30,2%



CONTENIDO DEL SIMULADOR

El simulador mostrará un amplio sistema de información en el que los participantes podrán ir observando todos los resultados de sus decisiones. El nivel de detalle será mayor o menor dependiendo de la relevancia de cada área.



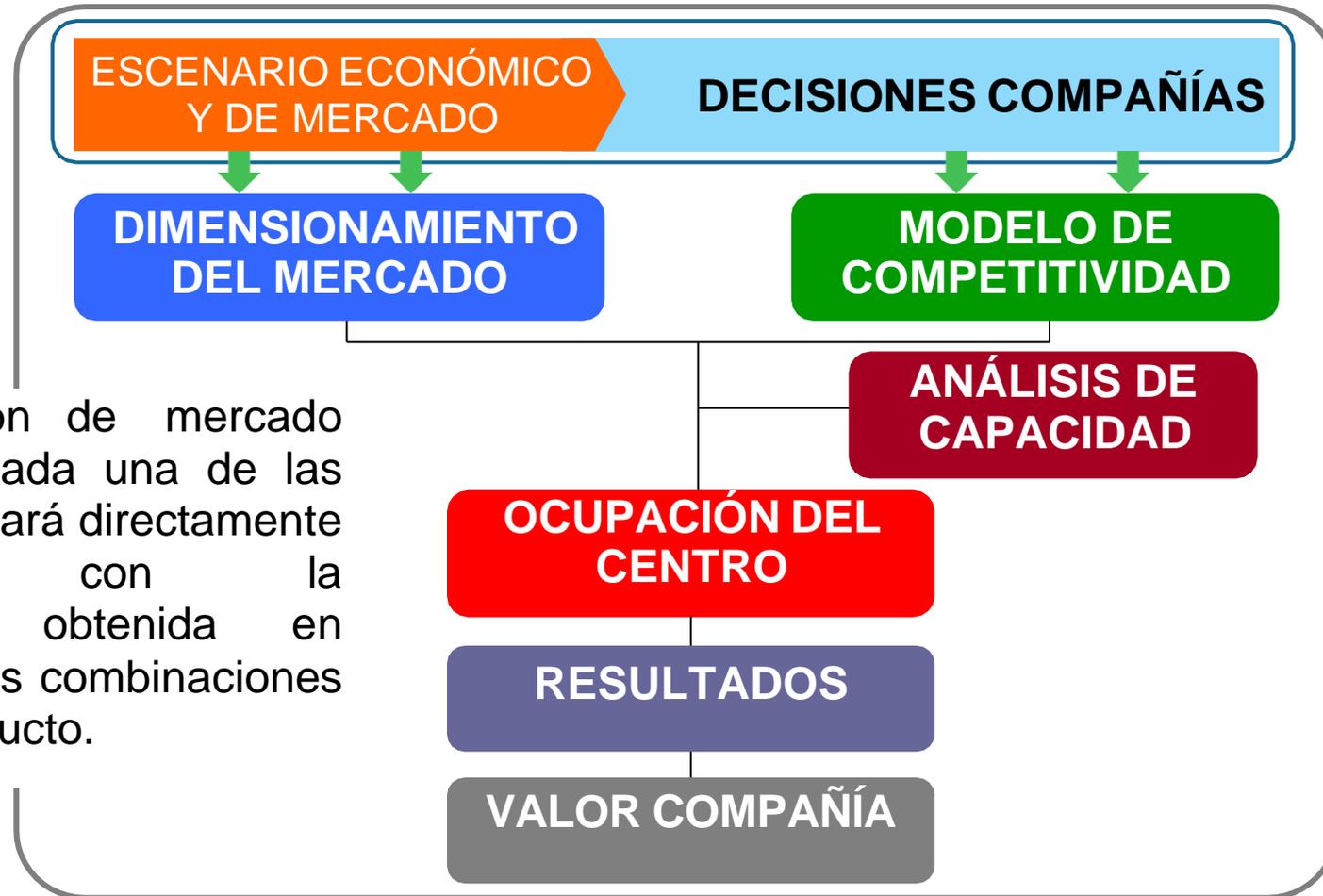
A large, light blue, stylized logo is positioned in the upper left corner of the slide. It features a circular shape with a thick, rounded border and a central, abstract, swirling design that resembles a stylized 'G' or a similar letter. The logo has a slight 3D effect with a gradient from light blue to white.

EVALUACIÓN GLOBAL DE LA GESTIÓN

COMPETITIVIDAD Y CUOTA DE MERCADO

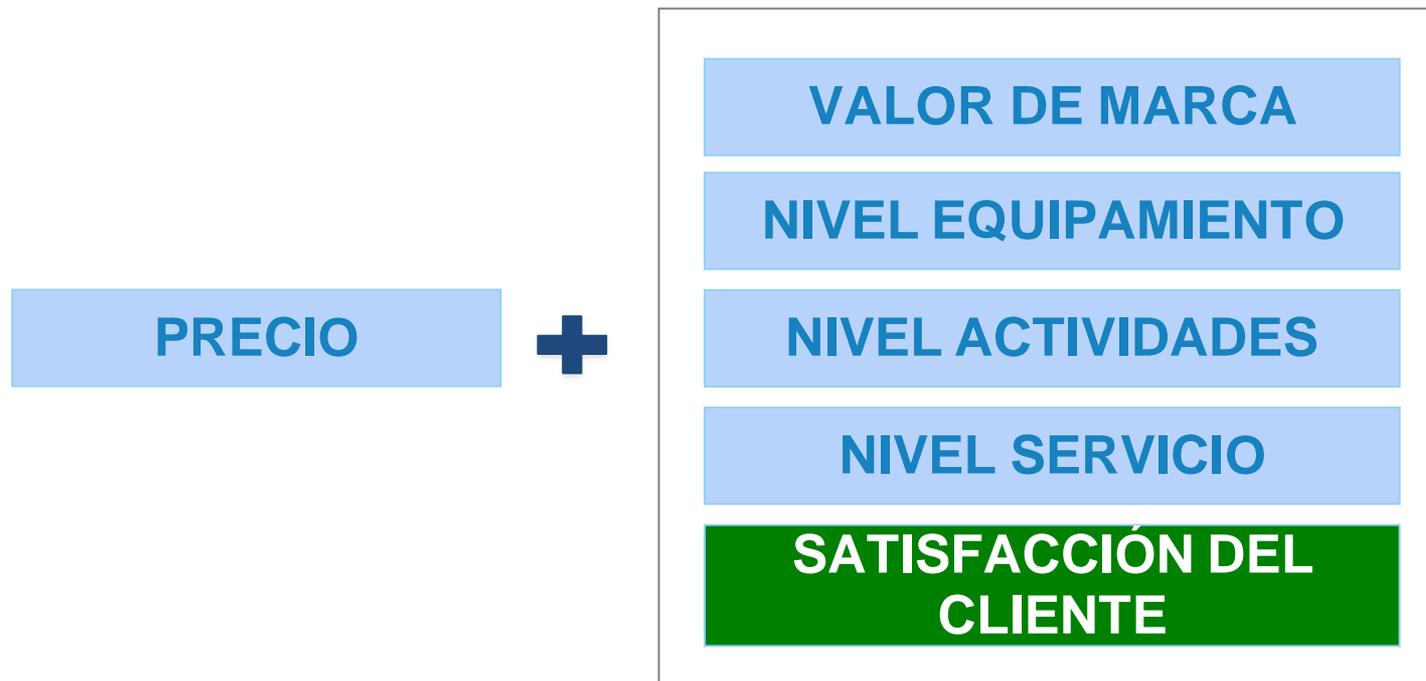
Dependiendo de diversos factores del entorno, la demanda del mercado incrementará o variará para los diferentes segmentos y productos. Las decisiones de las compañías influyen en la evolución del mercado.

La participación de mercado que alcance cada una de las compañías, estará directamente relacionada con la competitividad obtenida en cada una de las combinaciones segmento-producto.



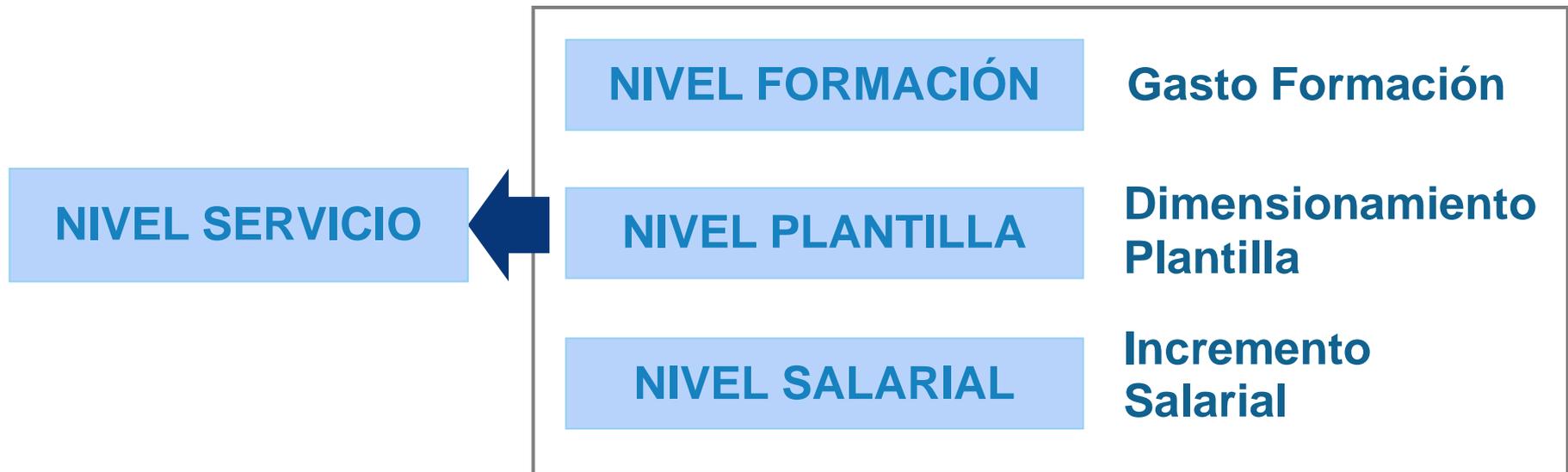
FACTORES DE COMPETITIVIDAD

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.



FACTORES DE COMPETITIVIDAD

El **Nivel de Servicio** está vinculado a los siguientes parámetros y áreas de decisión:



VALOR DE LA COMPAÑÍA

En base a las diferentes **decisiones** que vayas tomando en los diferentes períodos, el **valor de la compañía irá evolucionando** de forma positiva o negativa. Éste indicador depende de:

- Resultados económicos
- Cuota de Mercado
- Valor de Marca
- Satisfacción del cliente
- Calidad en equipos e instalaciones

Los diferentes factores tienen un peso relativo sobre el Valor de Compañía. Este peso puede evolucionar en el tiempo.

El Valor de la Compañía es el reflejo agregado de una gestión integral de todas las áreas de actuación.

VALOR DE LA COMPAÑÍA

Resultados Económicos

30%

Se vincula directamente con los beneficios obtenidos por la compañía. Se considera tanto el valor alcanzado en cada periodo, como la evolución de los últimos periodos.

Rentabilidad y Solvencia

Relación entre el beneficio obtenido y el activo total, y capacidad de hacer frente a las obligaciones de pago.

15%

Participación de Mercado

Participación alcanzada por la empresa en el mercado.

18%

Valor de Marca

Valoración alcanzado por la marca de la compañía entre los segmentos de demanda. Escala 10 a 100.

15%

Nivel de equipamiento

Evaluación de la calidad y mantenimiento de los equipos e instalaciones.

11%

Nivel de servicio y actividades

Considera la satisfacción por el servicio prestado y la valoración de las actividades ofrecidas.

11%



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

EVALUACIÓN DE LA ASIGNATURA

En la **evaluación de la asignatura** se tendrán en cuenta:

- Valor de la compañía
- Coherencia y justificación de las decisiones
- Asistencia e implicación en la simulación
- Informe y reporte final de conclusiones

Aunque la simulación se realiza en equipos de 2 personas, el simulador contempla la opción de establecer notas distintas a los integrantes de un mismo grupo

REPORTE FINAL DE CONCLUSIONES

El reporte final de conclusiones deberá incluir:

1. Nombre de la empresa
2. Responsables
3. Estrategia Inicial
4. Tres aciertos
5. Tres errores
6. Principales aprendizajes
7. Cuenta de resultados y Balance General del los 4 años (tabla agregada) con comentarios

Deberá presentarse en la última sesión de la asignatura
el viernes 3 de junio de 2022