

SIMULADOR DE NEGOCIO (Business Game)



DISEÑO Y GESTIÓN ESTRATÉGICA CON ENFOQUE AL CLIENTE

MANUAL DEL ALUMNO

Índice

1. Misión.....	3
2. Etapas.....	3
3. Planificar.....	5
4. Competir (Gestión).....	12
5. Factores de competitividad	15
6. Indicadores clave	16
7. Valor de la compañía	17

1. Misión

FOCUS es un simulador orientado a entrenar y poner en prácticas los principios y herramientas de diseño y gestión estratégica orientada al cliente de un nuevo negocio. Esta experiencia formativa recorre los procesos clave para la planificación y gestión de nuevos negocios.

La Misión de los participantes será **planificar un nuevo centro deportivo**, tomando decisiones sobre ubicación, instalaciones, equipamiento, actividades, personal, diseño de marca, etc; y **gestionarlo** después durante 3 periodos de simulación, en los que competirás con otros gimnasios situados en el mismo mercado.

2. Etapas

Los participantes se encontrarán en un entorno de negocio y con el reto de desarrollar un nuevo centro deportivo. Deberán tomar todas las decisiones que requiere iniciar un negocio, organizadas en dos fases:

Planificar: 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. El objetivo de esta etapa es diseñar un centro deportivo, buscando un modelo de negocio diferenciado, definiendo las políticas de gestión prioritarias, evaluando las inversiones necesarias, y definiendo el modelo económico de la compañía a medio plazo.



Competir: La etapa **Competir** implica el desarrollo del proyecto y su puesta en marcha en un mercado altamente competitivo. Los diferentes equipos podrán comprobar que resultados obtiene su centro deportivo y, consecuentemente, verificar si se cumplen sus expectativas. Ninguno de los diferentes equipos participantes conocerán previamente las características del Centro Deportivo de la competencia, por tanto, no será hasta esta etapa que podrán comprobar la validez de sus hipótesis.

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.

3. Planificar

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

- Mercado
- Propuesta de Valor
- Local
- Instalaciones
- Servicios
- Marketing
- Organización
- Resultados
- Evaluación



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

Mercado

FOCUS 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 mantenerse en forma y guardar la línea.
- **Senior:** El usuario senior puede serlo a partir de los 61 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 y la calidad del centro.
- **Healthy:** es un cliente preocupado por su salud. Su propósito es sentirse bien por dentro y por fuera. La estética es también muy importante. El confort de las instalaciones y el ámbito conseguido en el local son clave para su satisfacción



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.

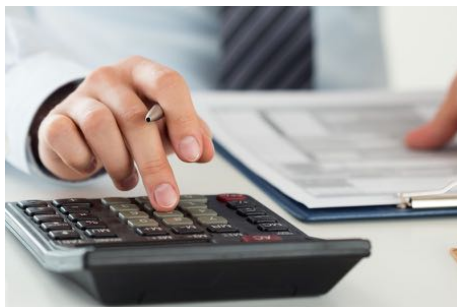
Propuesta de valor

La propuesta de valor se definirá en tres apartados:

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



LIMITACIÓN PRESUPUESTARIA



Como cualquier proyecto empresarial, tienes ciertas limitaciones presupuestarias que deberás 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 optas por comprar un local.

Naturalmente, no es necesario que agotes estos límites, debes tener en cuenta que buena parte de tu 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 tu compañía en la fase de gestión.

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 y al nivel de prioridad que se le quiere asignar a cada segmento de demanda. Algunas de las características que deberán considerar en la selección son la ubicación, el tamaño, su accesibilidad, precio de compra o alquiler, etc.. Además, en el análisis de las diferentes opciones

deberá tener en cuenta variables como el volumen de habitantes por distritos o la demanda potencial por segmentos.

Instalaciones

Una vez seleccionado el local, los participantes deberán definir sus instalaciones y la calidad, priorizando unas sobre otras, asignándoles tamaño y la inversión que van a realizar para equiparlas. Al finalizar esta etapa conocerá la parte más importante de tu inversión inicial. Las diferentes instalaciones entre las que deberán priorizar son:

- Sala fitness
- Piscina
- Squash-Pádel
- Sala actividades
- Fisioterapia y Recuperación
- Estética
- Cafetería
- Zonas Comunes



Es importante que toda la superficie del local quede bien distribuida entre las diferentes instalaciones para que no queden m2 desocupados. En el simulador se encuentran referencias de la distribución según tamaño. Alejarse mucho de esos datos puede perjudicar la evaluación. Te aparecerán controles que te ayudarán a hacer una correcta distribución. Los valores que se encuentren muy alejados de lo que se puede esperar de un centro deportivo, aparecerán marcados en rojo.

Entre las decisiones que deberá tomar el participante se encuentra la definición de las calidades de 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 te ofrece que los equipamientos respondan a cuatro 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 de altos estándares, lo que supondrá algo muy positivo para los segmentos más exigentes.
- 4. Premium: la calidad de las instalaciones y acabados serán consideradas de máxima calidad.

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.



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 yoga, pilates, estiramientos, piscina, aqua-gym, etc. El participante deberá seleccionar el número de actividades y su frecuencia y evaluar su coste. 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 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.

Otros servicios



Otros servicios que podrás considerar para adaptar tu centro deportivo a los requerimientos de tus clientes son:

- Cafetería
- Estética
- Parking
- Solarium

La relevancia de estos servicios estará vinculada al tipo de local seleccionado y a la superficie asignada al servicio.

En el caso de decidir implantar los servicios de Parking y Solarium, debes tener en cuenta que no generarán ingresos, aunque si requerirán inversión para su implantación.

Los servicios de Cafetería y Estética pueden generar ingresos, que se vincularán con la demanda que puedan captar. En el apartado Servicios podrás encontrar la información necesaria.

Marketing

El simulador te ofrece una evaluación del atractivo de tu centro deportivo, de acuerdo a la propuesta de valor definida. Adicionalmente, deberás tener en cuenta la evaluación obtenida por tu centro deportivo en las áreas de instalaciones y actividades.

Establece la política de precios:

- Precios de cuota mensual para los diferentes segmentos de demanda.
- Precios de matriculación de tus socios y porcentaje de usuarios a los que cobras la matrícula.
- Precios de taquilleros y servicio de toallas.



Deberá tomar decisiones sobre las directrices de marketing a seguir para dar a conocer tu centro deportivo. Para conseguir tus objetivos de negocio, es importante que la marca que diseñes responda a las expectativas y preferencias de tus segmentos de demanda prioritarios.

Los participantes deberá asignar un presupuesto para promoción y publicidad del centro y priorizar entre las actividades de marketing 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 de perfecta para dar a conocer tu gimnasio a los segmentos más específicos como son los de Recuperación y Ejecutivo.
- Visitas y presentaciones personales: realiza presentaciones personalizadas y actividades comercializadoras personalizadas a diferentes colectivos.
- Publicidad en medios masivos: es la acción que más repercusión te puede generar. A la vez es la que tiene más riesgo de perjudicarte si la campaña no se enfoca hacia el segmento que se está dirigiendo. Genera muy buen impacto en segmentos como el Deportista.
- Publicidad en Redes Sociales: es de muy fácil acceso y puede tener mucho impacto en cualquier punto de la ciudad. El segmento Sénior no suele tener respuesta a esta vía de marketing.
- 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
- Estética
- Cafetería
- Mantenimiento y limpieza



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 – 18% a +18%. Al definir el nivel salarial puedes estar condicionando el perfil de tu personal. A mayor nivel salarial, mayores requerimientos podrás establecer en el nivel del personal.

Dimensionamiento de la plantilla

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 -20% y un +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 desees ofrecer un mejor servicio, incrementa la plantilla, pero ten en cuenta que incrementarán tus costes de personal. En el caso que, te preocupe más el nivel de costes del personal, puedes ajustar el tamaño de la plantilla.

Perfil del personal

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

- 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

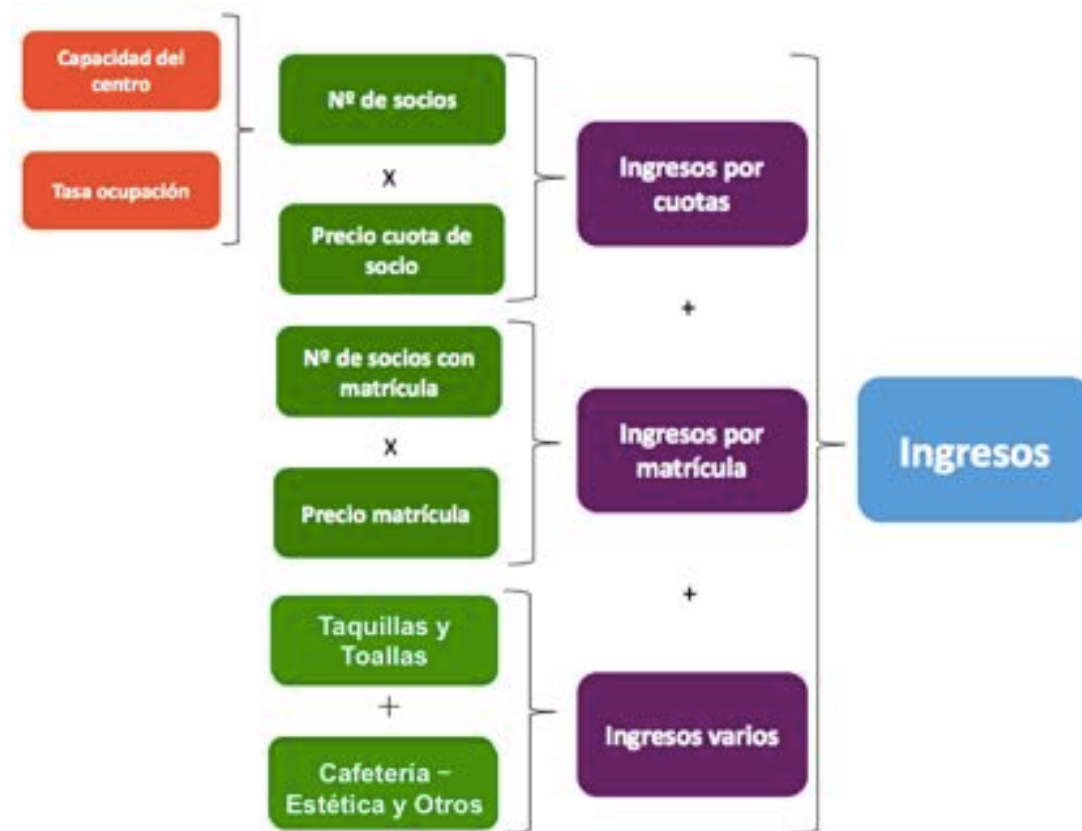
Respecto a los gastos de mantenimiento, el simulador permite asignar un presupuesto para este concepto que oscila entre el 0,75% y el 5% de la inversión total realizada.

En el sector del Fitness donde existe mucho material complementario y máquinas, es importante la partida dedicada al mantenimiento, especialmente por el elevado coste que supone la reposición.



Ingresos

Las decisiones tomadas en apartados anteriores condicionarán la estimación de ocupación e ingresos que realiza el simulador durante los 3 primeros años. El siguiente esquema ayuda a entender el análisis realizado por el simulador.



Resultados

El último paso para la creación del centro **es revisar las previsiones de resultados**. Se deberán evaluar las estimaciones de gastos de funcionamiento y puesta en marcha del centro. El simulador desagrega entre coste de las ventas y gastos de explotación.

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

- Lavandería y limpieza
- Actividades
- Aprovisionamientos
- 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 administración**.

De los análisis anteriores, se obtendrán las **previsiones de beneficios** para el centro para los 3 primeros años de operación.

4. 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 resultados y ajuste de gastos**. Igualmente, los participantes deberán estar atentos a la estructura de operaciones y el modelo económico definido. El simulador ofrece información sobre los resultados obtenidos en diferentes ratios de competitividad y rentabilidad del negocio.

Al inicio de la etapa de competición, antes de tomar las primeras decisiones de gestión, deberás prestar atención a la información que se te muestra sobre la competencia. **Es posible que debas plantearte una modificación de tu estrategia inicial, según las características de los gimnasios competidores.**



Precios / Ingresos

Estas decisiones deberán basarse en la planificación realizada, pero conforme avance la simulación deberán ajustarse a los resultados obtenidos y al éxito que esté teniendo la estrategia inicial.

- **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 servicio estética y cafetería:** establece el nivel de precios adecuados para los servicios.
- **Precio de otros servicios complementarios:** han de definirse los precios medios por uso de toalla, taquilla o parking. 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 de esta área contemplan el nivel de gasto en marketing y promoción y la priorización de las acciones de marketing.

- **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.



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 puesto de trabajo para ajustarlo a las necesidades identificadas en la gestión del gimnasio.
- **Gasto en formación:** un mayor gasto en formación tiene un impacto positivo en la calidad de los servicios ofrecidos.
- **Variación del salario:** 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.

Las decisiones de cada participante impactan en el entorno competitivo y en los resultados obtenidos por los demás usuarios, por lo que es imprescindible realizar, al inicio de cada periodo, un análisis de los cambios del entorno y su impacto en la gestión para poder determinar correctamente las nuevas decisiones

5. 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.

Tu estrategia debe orientarse a potenciar estos factores de competitividad, intentando siempre diferenciarte de la competencia y aprovechar las oportunidades que el mercado presente. La limitación de recursos puede obligarte a primar algunos factores de competitividad sobre otros: en esto consistirá establecer tu estrategia.

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 por los segmentos de demanda en términos de preferencias y sensibilidades.

Los factores de competitividad se recogen en el siguiente esquema:



6. Indicadores clave

Durante la simulación podrás consultar toda la información sobre la marcha de tu empresa y la evolución detallada de diferentes indicadores. Esta información la encontrarás en el Cuadro de Mando.

Los **indicadores clave** sintetizan la información principal sobre la marcha de tu negocio. Podrás comparar tus indicadores clave con los de tus competidores, y también comprobar la evolución de tus indicadores a lo largo de varios periodos. De esta forma, podrás evaluar rápidamente la marcha de tu negocio y detectar posibles errores estratégicos y oportunidades de mercado.



Al acceder al área de gestión del simulador, dispondrás de una amplia diversidad de informes que te apoyarán en el proceso de toma de decisiones.



7. 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
- Participación de mercado
- Nivel de equipamiento
- Nivel de servicio
- Nivel de actividades
- Valor de marca
- Valoración de la propuesta de valor



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. Así pues, en la fase de planificación se asigna hasta 200 puntos que podrán obtener las compañías con mejores resultados en la fase de planificación. De esta manera, la fase de gestión quedará condicionada por los resultados previos de la fase de planificación. En los sucesivos periodos de gestión, el valor de la compañía irá evolucionando de acuerdo a los resultados alcanzados por las diferentes equipos.

El siguiente esquema muestra el peso de los diferentes indicadores:



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



**Balmes, 301 - 08006 Barcelona, España - info@companygame.com -
Tel. +(34) 93.534.04.02 - Móvil +(34) 607.56.88.56**