



Maestría en administración de empresas

Proyecto de Investigación e Implementación

Perder peso en Argentina: Alternativas actuales y nuevos enfoques

Tesis de Maestría

Director: Prof. Dr. Ismael Hamdan

Alumno: Juan Ignacio Marastoni

Resumen

En el presente trabajo se buscó conocer los enfoques actuales de establecimientos para perder peso disponibles en Argentina, entendiendo sus limitaciones y los problemas que detectan los usuarios, siendo la falta de adaptabilidad y seguimiento los más notorios, detectándose además problemas en las fases de transición luego de la pérdida de peso inicial, efecto rebote.

Se realizó un repaso de enfoques alternativos en el exterior donde existen propuestas que resuelven estas problemáticas, a su vez, se comenzó a dar forma a los lineamientos de un establecimiento de características similares en el país. Luego se realizó una serie de encuestas a una muestra representativa con el objeto de detectar los problemas más usuales y dar forma a una posible implementación.

Finalmente se analizó la factibilidad técnico económica de implementación en Argentina de un establecimiento con una propuesta de valor basada en los lineamientos y premisas adoptados en fases previas.

Palabras clave: Pérdida de peso, ejercicio, hábitos, cambios graduales, fitness, bienestar, innovación, océano azul.

Abstract

The present work shows a review of available places for weight loss in Argentina, understanding their limitations and the problems the users face, mostly lack of adaptability and monitoring, also detecting problems during the transition stage after the initial weight loss and rebound effects. A review of alternative methods available in other countries (Mostly US) was also made where there are solutions to these kind of limitations; at this stage, the initial considerations for the implementation of a similar business in Argentina were made. Afterwards a poll for a representative sample was conducted, in order to detect the problems that users face and to continue shaping a possible implementation. Finally, an analysis was conducted for the technical and commercial feasibility in Argentina of a place with the value proposition based in the considerations and decisions adopted in previous stages.

Keywords: Weight loss, exercise, adaptability, habits, gradual improvement, fitness, wellbeing, innovation, blue ocean.

Agradecimientos

Se agradece el apoyo familiar durante todo el cursado del MBA, mi esposa que me empujo a iniciarlo y concluirlo incondicionalmente, mi hija pequeña que alegra las mañanas y las tardes con su sonrisa. El apoyo de los compañeros del grupo que fueron clave a medida que pasaban las materias. Al director de tesis con todas las idas y vueltas del proceso y a toda la gente que se sumó durante las fases de encuestas, lineamientos y diseño del trabajo.

Índice de contenidos

1. Introducción	7
2. Planteamiento.....	9
Objetivo general y específicos	11
Justificación.....	13
3. Glosario y referencias terminológicas.....	15
4. Metodología	18
Enfoque del trabajo	18
Fuentes de información	19
Encuestas	20
Confección de encuestas, recopilación y procesamiento de datos.....	23
5. Marco teórico.....	25
Antecedentes y estudios.....	25
Plan de negocios: Modelos y herramientas utilizadas.....	28
Análisis de proyectos de inversión.....	34
5.1. Desarrollo.....	37
Enfoques y alternativas actuales en Argentina y el exterior	37
Establecimientos orientados a ejercicio	38
Establecimientos orientados a la nutrición	43
Resumen establecimientos de nutrición	49
Alternativas presentes en el exterior.....	49
Resumen y Puntos destacados de establecimientos	54
6. Encuestas.....	58
Relaciones entre variables	58
Conclusiones de las encuestas	70
7. Análisis de implementación	72
Propuesta de valor	85
Flujo de fondos	88
Análisis de escenarios y sensibilidad.....	95
Características adicionales.....	108
8. Conclusiones	113

9. Bibliografía	116
10. Anexos	121
Repaso del IMC como indicador de sobrepeso	121
Definición general y objetivo del Crossfit	123
Rabdomiolisis	124
Infografía Precision Nutrition.....	125
Encuestas	126
Descripción de equipamiento	134
Enfoque de rutinas y planes de alimentación.....	136

Índice de Ilustraciones, gráficos y figuras

Ilustración 1 - Relación entre muestras y desviación - Recuperado de la Web	21
Ilustración 2 – Diagrama análisis FODA – Recuperado de Kotler (2013)	29
Ilustración 3 – Esquema de modelo Canvas – Recuperado de Pigneur-Ostewalder (2010)	30
Ilustración 4 – 4P marketing Mix – Recuperado de Kotler (2013).....	32
Ilustración 5 – Modelo de fidelización global – Recuperado de Viñaspe (2015).....	33
Ilustración 6 - Gimnasios de grandes dimensiones – Recuperado de la Web.....	39
Ilustración 7 - Gimnasios de Crossfit - Recuperado de la Web	41
Ilustración 8 - Planes Cormillot - Selección - Recuperado de la Web.....	46
Ilustración 9 - Planes Cormillot inicio - Recuperado de la Web.....	46
Ilustración 10 - Distribución de IMC de encuestados - Elaboración propia	59
Ilustración 11 - Distribución de sobrepeso estimado - Elaboración propia	60
Ilustración 12 – Boxplot de cálculo de kg a peso ideal de subsegmento objetivo – Elaboración propia....	60
Ilustración 13 - Peso que esperan bajar y plazos - Recuperado de google forms	61
Ilustración 14 - Distribución de genero de encuestados - Recuperado de Google forms	61
Ilustración 15 - Distribución de edades por género - Elaboración propia.....	62
Ilustración 16 - Grafico de burbuja de encuestados - Elaboración propia	62
Ilustración 17 – Grafico Días de actividad física de subsegmento- Elaboración propia.....	63
Ilustración 18 - Preferencia de lugar para ejercitarse - Recuperado de google forms.....	64
Ilustración 19 - Distribución de Pareto: Características preferidas - Elaboración propia	65
Ilustración 20 - Preferencia de estilo de ejercicio - Elaboración Propia	65
Ilustración 21 - Experiencia en establecimientos de nutrición - Elaboración propia.....	67
Ilustración 22 - Percepción de la experiencia - Elaboración propia.....	68
Ilustración 23 - Percepción de precio - Elaboración propia	68
Ilustración 24 -Preferencia de estilo de establecimiento - Recuperado de google forms.....	69

Ilustración 25 - Análisis básico FODA del segmento - Elaboración propia	75
Ilustración 26 - Pilares a promover - Elaboración propia	78
Ilustración 27 - Propuesta de valor - Elaboración propia.....	85
Ilustración 28 - Simulador de consumo - Recuperado de la Web.....	89
Ilustración 29 - Representación de variables críticas para la implementación - Elaboración propia.....	106
Ilustración 30 - Representación de variables para un tablero de seguimiento - Elaboración propia.....	107
Ilustración 31 - Precio de creación de App online - Recuperado de la Web.....	109
Ilustración 32 - Funciones esperadas de la app - Elaboración propia	110
Ilustración 33 -Trailers/ gimnasios móviles - Recuperado de la Web	111
Ilustración 34 - Representación gráfica de rangos de IMC - Recuperado de la Web	122
Ilustración 35 - Definición general del objetivo de Crossfit - Recuperado de la Web	123
Ilustración 36 - Rbdomiolisis - Recuperado de la Web.....	124
Ilustración 37 - Infografía Estimación de porciones - Recuperado de la Web	125
Ilustración 38 - Kit fitness: pesa rusa, sog, colchoneta -Recuperado de la Web.....	134
Ilustración 39- Kit básico fitness - Recuperado de la Web	135
Ilustración 40 - Variedad de pesas rusas (Kettlebells) - Recuperado de la Web	135
Ilustración 41 - Barra dominadas para pared - Recuperado de la Web.....	136

Índice de tablas

Tabla 1 - Nivel de confianza deseado - Recuperado de la Web -----	22
Tabla 2 - Comparativa de alternativas locales y del exterior - Elaboración propia -----	57
Tabla 3 - Modelo Canvas - Elaboración propia-----	87
Tabla 4 - Variación del dólar informal - Recuperado de la Web -----	90
Tabla 5 - Variación interanual de la inflación - Recuperado de la Web-----	90
Tabla 6 - Proyección de aumento de usuarios, turnos y factor de crecimiento - Elaboración propia-----	92
Tabla 7 - Resumen de consideraciones de tasas, costos y tarifas - Elaboración propia -----	93
Tabla 8 - Flujo de fondos - Elaboración propia-----	94
Tabla 9 - Análisis de sensibilidad al costo por clase - elaboración propia-----	97
Tabla 10 - Análisis de sensibilidad al factor de crecimiento - Elaboración propia-----	99
Tabla 11 - Análisis de sensibilidad a la tasa de deserción - Elaboración propia-----	100
Tabla 12 - Análisis de sensibilidad a la inversión inicial - Elaboración propia-----	101
Tabla 13 – Analisis de TIR ante variaciones de sueldo por empleado – Elaboración propia -----	102
Tabla 14 - Análisis de sensibilidad al costo de alquiler del local - Elaboración propia-----	103
Tabla 15 - Resumen escenarios y rentabilidad - Elaboración propia -----	105

1. Introducción

En este trabajo se busca mostrar una propuesta superadora para un establecimiento para bajar de peso luego de repasar enfoques actuales disponibles en el país y alternativas en el exterior, entendiendo sus limitaciones, preconceptos y objetivos a la hora de atacar lo que es un problema multifacético proveniente de aspectos físicos, psicológicos y neurológicos que requiere de enfoques multidisciplinarios. Si bien en casos graves se requieren intervenciones quirúrgicas y la obesidad es una patología compleja se pretende mostrar que es posible para personas sin patologías previas perder peso con menor complejidad, avalado por los estudios vigentes de expertos en la materia, la percepción de los propios usuarios y tener un emprendimiento rentable que ayude a este rol sin necesidad de dedicación full time del usuario ni de un plantel médico de respaldo, complejas rutinas o delicadas dietas. En la hipótesis inicial se bosqueja la posibilidad de implementar una clínica médica de tratamiento completo para la obesidad, sin embargo, la necesidad de complejos estudios, matriculas, tipo de instalaciones y equipamiento, además de necesitar un grupo interdisciplinario de especialistas de respaldo full time para el apoyo en los aspectos nutricional, kinesiológico, físico, deportivo y psicológico llevo a descartar esta opción. Se optó por un enfoque más simple y por esto se analizará la factibilidad de implementación y lineamientos para lograr un establecimiento con las mismas premisas pero que mantenga rentabilidad y capacidad de retener y captar nuevos usuarios.

En el país hay una gran oferta de establecimientos y métodos dedicados a perder peso, tanto enfocados puramente a la alimentación como al ejercicio y propuestas mixtas, sin embargo, la mayoría de los métodos se mueven en zonas opuestas con respecto a requerimientos, restricciones

e interacción con el usuario. Encontrándose métodos complejos, de difícil ejecución y seguimiento o métodos donde simplemente no hay interacción y seguimiento con el usuario. Dichos métodos son unidimensionales, carecen de flexibilidad; viéndose el individuo restringido a un tipo de ejercicio físico o de comidas, debe contar y pesar sus alimentos o requiere grandes sacrificios para obtener resultados. Esto produce a que en muchas ocasiones no se logren pérdidas de peso considerable o que de lograrse luego se recupera el peso a la brevedad (efecto rebote). Es notoria además la dificultad para adoptar métodos alimenticios en conjunto con actividades deportivas competitivas o trabajos que contengan un componente físico intensivo.

Para ello se hará un breve repaso por algunos de los métodos disponibles en el país, en el aspecto de la alimentación se toman los ejemplos más representativos (Ravenna, Cormillot y otros), detallando el sistema usado y plasmando objetivamente la complejidad que caracteriza a la oferta actual. En el apartado referido a los establecimientos orientados al ejercicio físico se resume brevemente la oferta de gimnasios, actividades de baja intensidad y de alta intensidad como, por ejemplo: crossfit, o boxeo recreativo.

Seguido a esto se mostrarán enfoques alternativos usados en el exterior, con el objetivo de compararlos con los disponibles en el país y buscando siempre contrastar la simpleza o practicidad de estos métodos usados por diversos autores con los locales. Se comparará como cada sistema tiene en cuenta los efectos de cambios de hábito tan brusco (si es que los propone), como aborda la introducción de movimiento y ejercicio físico y la necesidad de control de cantidades, frecuencia de comidas, calidad de alimentos, etc.

Se realizarán además entrevistas/encuestas anónimas, para recopilar datos estadísticos con la percepción de experiencias personales, preferencias de lugares y modalidades, y adquirir

información de distintos tipos de establecimientos de la oferta actual. Se busca corroborar la dificultad o no de dichos métodos y la adherencia luego de transcurrido el tratamiento, si es que este ha concluido. Se analizará la correlación entre datos, buscando patrones que puedan ayudar a entender por qué estos enfoques no tienen la tasa de éxito alta que uno espera

Se dedicará una porción del trabajo a enumerar los aspectos necesarios para implementar un tipo de establecimiento que tenga un enfoque que busque adaptarse a las necesidades de cada usuario (formas, tipo, frecuencia), tanto en el aspecto de la alimentación como en del ejercicio físico, teniendo en cuenta la factibilidad técnica y económica. A lo largo del trabajo se marcarán los lineamientos que se busca tomar para la implementación, justificando las decisiones de simplificación a través de los estudios vigentes, la bibliografía de respaldo y la correlación entre las respuestas a las encuestas con respecto a estos enfoques. Se tendrá en cuenta enfoque a adoptar, complejidad inicial, cantidad y tipo de especialistas necesarios, tipo de local y equipamientos a disponer.

2. Planteamiento

En el presente trabajo se busca analizar la posibilidad de adoptar un modelo más flexible en establecimientos dedicados a la pérdida de peso y bienestar psicofísico, buscando más flexibilidad y personalización. En Argentina en los últimos años se han desarrollado o insertado distintos establecimientos dedicados a ayudar a la gente a bajar de peso; la gran mayoría adopta métodos y modelos de negocio clásicos. Se evaluarán las opciones para insertar otro tipo de

establecimientos, más personalizadas y flexibles, que se adapten a los individuos y les den herramientas para mantener su salud a lo largo del tiempo. Además, se intenta mostrar que este proceso no tiene por qué ser tan complejo como está planteado actualmente, y que leves cambios de hábito y una rutina de ejercicios razonables pueden mejorar mucho la salud y regular el peso, sin necesidad de ser excesivamente restrictivo o exigente en los cambios. En los países más desarrollados el problema del sobrepeso es tan grave que incluso se han llegado a adoptar e introducir regímenes de ejercicio y dieta en el ámbito educativo para combatirlo, se realizan campañas desde los gobiernos para incentivar a la pérdida de peso y la salud, algunas haciendo foco en la obesidad infantil (Obama, 2011, Let's move).

Objetivo general y específicos

El objetivo general del trabajo se centra en realizar **una propuesta de establecimiento para pérdida de peso con enfoque y métodos superadores a los disponibles en el país.**

Mientras que los objetivos específicos son:

1. Detectar los problemas comunes de la forma de trabajo de establecimientos para perder peso en Argentina (listando en una breve descripción ventajas y desventajas)
2. Enumerar buenas prácticas y mejoras de otros enfoques para perder peso tanto locales como del exterior del país.
3. Identificar mediante los resultados de encuestas, motivaciones y percepción de la población en cuanto a procesos y establecimientos de pérdida de peso
4. Identificar en base a las respuestas obtenidas de las encuestas y su correlación si para la propuesta de implementación que se presenta tiene un público que la adoptaría.
5. Analizar la factibilidad técnico económica de una posible implementación de un establecimiento con un enfoque flexible, personalizado y con objetivos adicionales (deportivos, salud, estéticos)

La pregunta central que se intenta responder es:

¿Es posible introducir y tener éxito con otros enfoques y métodos más personalizados en los establecimientos-para perder peso?

Para esto se detallan y comparan una variedad de métodos locales con los métodos propuestos basados en modalidades presentes en el exterior. Se buscará además responder las siguientes preguntas específicas

1. ¿Qué métodos se usan en Argentina?
2. ¿Logran los objetivos pautados de pérdida de peso?
3. ¿Se pueden introducir otros métodos y enfoques?
4. ¿Cómo se implementaría una de estas alternativas (comercialmente)?

Justificación

En el país existen muchos métodos y establecimientos para ayudar a la gente a perder peso. Algunos métodos enfocados en el aspecto alimenticio presentes en el país son variables de contar calorías, como el método C (Cormillot, 2018) que consiste en asignar una determinada cantidad de créditos al paciente, según peso, edad, sobrepeso y él se encarga de distribuirlos entre las comidas.

Otro de los especialistas más reconocidos propone un método basado en tres pautas o pilares: *CORTE*, *MEDIDA* y *DISTANCIA*; para cortar los excesos, comenzar a medir (ropa, porciones, cuerpo) y tomar distancia con la comida (Ravenna, 2018)

En una internación completa; el paciente ingresa una clínica y por un periodo de tiempo determinado es asesorado en varios aspectos que hacen a una alimentación sana y a un estilo de vida saludable (Clínica Diquecito, 2018)

En cuanto a los métodos enfocados en el aspecto de ejercicio existe variada oferta, desde gimnasios convencionales, así como específicos de actividades, como zumba, Pilates, yoga, crossfit, etc. Incluso hay grandes establecimientos que tienen una grilla con gran cantidad de propuestas.

El problema de dichas propuestas radica en que poseen una alta complejidad, aspectos burocráticos y no dan seguimiento adecuado a la persona. Sin embargo, existen otros métodos, que no están revestidos con grandes complejidades, son más flexibles y buscan incorporar los cambios de hábito adaptados a cada personalidad. Uno de los autores (John, Hillis, 2015) hace un análisis de la dificultad asociada a las dietas y los planes de ejercicio físico dedicados a adelgazar, planteando un enfoque de rutinas de ejercicio razonables y sostenibles, además de cambios

graduales en las dietas. Otro de los autores (Miyaki, 2011) menciona los mecanismos que usan estas dietas extremas para lograr descensos de peso iniciales: uso de diuréticos, restricción de sal, restricción de ingesta de agua, por lo que muchas veces el descenso de peso es por eliminación de retención de líquidos y no por una pérdida real de grasa corporal.

Uno de los métodos flexibles (John, 2018) plantea la responsabilidad individual que tenemos todos sobre nuestro estado y capacidad física, desde un enfoque no radical, donde cada uno debe decidir comer como un adulto (más verduras y carne en vez de cereales azucarados y comida rápida) además de plantear un balance entre la actividad física que se realice y la dieta/cambios de hábito que se quieren implementar.

Si se logra concretar la investigación de manera satisfactoria y la evaluación técnico económica arroja expectativas positivas se vislumbra un interesante mercado (con las posibilidades de replicar el modelo propuesto) para metodologías innovadoras, que apoyan a la persona en su estado actual, generando una mejora al bienestar y una mejora en general a la sociedad. Pudiendo orientar a los clientes con objetivos adicionales; por ej.: deportivos, estéticos, para eventos, darle herramientas para poder autorregular tanto cantidad y tipo de ejercicios como alimentación en distintos entornos.

3. Glosario y referencias terminológicas

A continuación, algunas referencias sobre los términos que se utilizarán a lo largo de los análisis y desarrollo:

CALORIAS: La caloría es una unidad de energía, es la cantidad de calor (que es una forma de energía) necesaria para producir un incremento de temperatura de 1 °C en una muestra de agua con una masa de 1 g. La cantidad de energía que los alimentos pueden llegar a proporcionar al organismo y suele expresarse en kilocalorías,

KILOCALORÍA: unidad de energía térmica igual a 1.000 calorías pequeñas. Se indica con el símbolo kcal. Se utiliza para indicar las necesidades de energía del organismo y el aporte de energía de los alimentos.

PROTEINAS: Las proteínas son moléculas formadas cadenas de aminoácidos, determinan la forma y la estructura de las células y dirigen casi todos los procesos vitales. Tienen 4 calorías en cada gramo. Forman parte de la integridad de las células, forman la estructura de hormonas, inmunoglobulinas, tienen función de transporte como la hemoglobina, etc. Permiten a las células mantener su integridad, defenderse de agentes externos, reparar daños, controlar y regular funciones, etc.

HIDRATOS DE CARBONO: Hidratos de carbono son los azúcares, almidones y fibras que se encuentran en una gran variedad de alimentos como frutas, granos, verduras y productos lácteos. Se llaman hidratos de carbono, ya que a nivel químico contienen carbono, hidrógeno y oxígeno. Tienen 4 calorías en cada gramo.

GRASAS: es un término genérico para designar varias clases de lípidos, generalmente se refieren a "aceites", "grasas" y "lípidos". Químicamente, las grasas son generalmente triglicéridos del glicerol y ácidos grasos. Tienen 9 calorías en cada gramo.

RESTRICCIÓN CALÓRICA: es la práctica de limitar la ingesta energética procedente de la dieta en la esperanza de que mejorará la salud y retrasará el envejecimiento.

IMC: El Índice de Masa Corporal (IMC) es la fórmula para determinar el peso ideal y saludable de una persona según su estatura y su peso actual. Un IMC entre 20 y 25 se considera normal, siendo los valores menores a 20 considerados delgadez y los valores mayores a 25 considerado sobrepeso.

GRADOS DE SOBREPESO: Para la Organización Mundial de la Salud (OMS), la obesidad puede ser clasificada, de acuerdo con el Índice de Masa Corporal; IMC (calculado con la altura y el peso, fórmula presentada en Anexo), en los siguientes grados:

Sobrepeso, cuando el IMC se ubica en valores entre 25.0 y 29.9.

Obesidad Tipo I, cuando el IMC se ubica entre 30.0 y 34.9.

Obesidad Tipo II, cuando el IMC se ubica entre 35.0 y 39.9.

Obesidad Tipo III (extrema), cuando el IMC se ubica en más de 40.0

OBESIDAD MÓRBIDA: La obesidad es un síndrome que se caracteriza por el aumento de la masa corporal al punto que constituye un riesgo para la salud. Obesidad grave u obesidad

clase III, término para designar la obesidad caracterizada por un IMC (índice de masa corporal) de 40 o mayor.

AYUNO INTERMITENTE: El ayuno intermitente es una pauta alimentaria que se caracteriza por restringir la ingesta de alimentos por periodos prolongados y alternar entre períodos de ayuno y alimentación. No detalla los alimentos que deberíamos ingerir, pero si especifica cuándo deberíamos comer. Los métodos y protocolos de ayuno intermitente más comunes implican ayunos de 16 o 24 horas, dos veces a la semana. Realizar una sola comida al día, Ej. Cena. También existen regímenes de ayuno por razones religiosas, como en el Ramadán (Islam) donde solo se ingieren alimentos por la noche durante un mes.

EJERCICIO DE ALTA INTENSIDAD: (High Intensity Interval Training -HIIT) es un tipo de entrenamiento cardiovascular de alta intensidad, ejercicios basados en una equilibrada combinación de la intensidad, frecuencia y duración de la actividad física, posibilitando un fuerte estímulo sobre el cuerpo. Los ejercicios de alta intensidad contribuyen a la tonificación y desarrollo muscular, además de una notoria quema de calorías y grasas.

EJERCICIOS DE BAJO IMPACTO: Son los ejercicios que aumentan el ritmo cardíaco gradualmente y ejercen menos presión sobre las articulaciones. Los más conocidos son caminata, yoga, Pilates, natación, skating, esquí de fondo y golf. Los movimientos asociados con los ejercicios son más lentos y suaves.

ENTRENAMIENTO AEROBICO: Son ejercicios físicos en los cuales se necesita de la respiración aeróbica para poder realizarse. Son de nivel moderado de intensidad durante períodos de tiempos extensos manteniendo una frecuencia cardíaca más elevada (caminata, trotar, bailar, esquiar, pedalear, etc.).

HOMEOSTASIS: Propiedad de los organismos que consiste en su capacidad de mantener estable su medio interno. Se trata de una forma de equilibrio dinámico que se hace posible gracias a los mecanismos de autorregulación de los seres vivos para mantener la temperatura corporal, el pH y la regulación hidroelectrolítica.

4. Metodología

Enfoque del trabajo

El enfoque del trabajo será del tipo mixto, no se tomará una secuencia lineal para la resolución, ya que hay temas que serán investigados simultáneamente. Se explorará el tema de manera cualitativa, proporcionando datos estadísticos de respaldo en cuanto estos estén disponibles, buscando porqué se percibe rigidez y complejidad en los métodos actuales para perder peso (por ejemplo, con planes de ejercicio estrictos, dietas hiper restrictivas, horarios prefijados, etc.). Se abordará la investigación en 3 fases, siendo la primera dedicada a recopilar información de los métodos locales y los propuestos en el exterior. Se confeccionarán resúmenes y

comparaciones de los métodos disponibles localmente listando ventajas y desventajas, con los distintos métodos en el exterior.

En la fase siguiente se buscará mediante encuestas analizar en individuos que hayan acudido a establecimientos para perder peso, ya sea desde el aspecto de nutrición o ejercicio; que estén practicando estas dietas o lo hayan hecho y se encuentren en etapas de mantenimiento como son afectados por los métodos usados y compararlos con resultados de los otros enfoques.

Por último se procede a una etapa de estudio de viabilidad comercial de un establecimiento que englobe las premisas consideradas y los aspectos de valor recopilados a lo largo de la investigación y trabajo de campo, de esta manera se busca que la propuesta ataque un segmento con una propuesta de valor distinta a la establecida (Kim y Mauborgne, 2008) encontrando un océano azul, se aplicaran distintos métodos de verificación de rentabilidad del proyecto, basándonos en un flujo de fondos que contenga los costos, gastos e ingresos. Luego se realizarán variaciones a ciertos parámetros tomados en las consideraciones buscando ver cómo afectan al proyecto y la robustez del mismo.

Fuentes de información

Este tema tiene mucha difusión en el exterior, siendo abordado por muchos especialistas en deporte y nutrición; se citarán estudios médicos y libros/artículos/trabajos de autores reconocidos como fuentes de información principales. En cuanto a fuentes de información secundarias se utilizarán los portales propios de cada autor o establecimiento que representan a cada enfoque (tanto local como del exterior) y serán respaldados con bibliografía, artículos y publicaciones en cuanto sea necesario.

Encuestas

Se realizará una encuesta generalizada para recopilar datos y analizar la adherencia a las dietas, ejercicio o cambios de hábito que tiene la gente que acude a establecimientos para perder peso; apuntando a descubrir:

- Parámetros generales
- Dificultad del proceso realizado
- Flexibilidad y/o rigidez del método según el individuo
- Sensaciones durante el proceso
- Niveles de energía
- Estado de animo
- Cambios de hábito
- Duración y estado actual una vez concluido
- Estimación de peso recuperado

En el diseño de las encuestas inicialmente se pensó en entrevistas individuales, para analizar Percepción en general del post dieta por la persona, sin embargo, surgió la problemática de la dificultad para llegar a un tamaño de muestra que arrojara niveles de confiabilidad y validez adecuado (Entrevistas individuales se dificultaron en situación de aislamiento por pandemia COVID-19) y lo invasivo que debían ser las entrevistas para lograr captar la completa percepción de las personas en sus experiencias con dietas y ejercicio. Se define realizar una encuesta integral online.

La población a representar es de todo tipo de personas que podría llegar a beneficiarse de un establecimiento para perder peso, es decir que la muestra represente la población comprendida desde jóvenes adultos, hasta adultos mayores, con distintos estilos de vida, hábitos alimenticios, de ejercicio y rango de edad, que pueden acudir a establecimientos para pérdida de peso y en principio no tendrían patologías o comorbilidades graves que los hagan requerir de tratamientos especiales o internaciones. De esta forma se podrán realizar análisis de datos para rescatar tendencias, preferencias de ejercicio, sobrepeso según género, edad, tipo de ocupación,.

Para obtener la cantidad de encuestados necesaria se buscó el margen de confianza y margen de error adecuado, se muestra una representación gráfica y las fórmulas utilizadas.

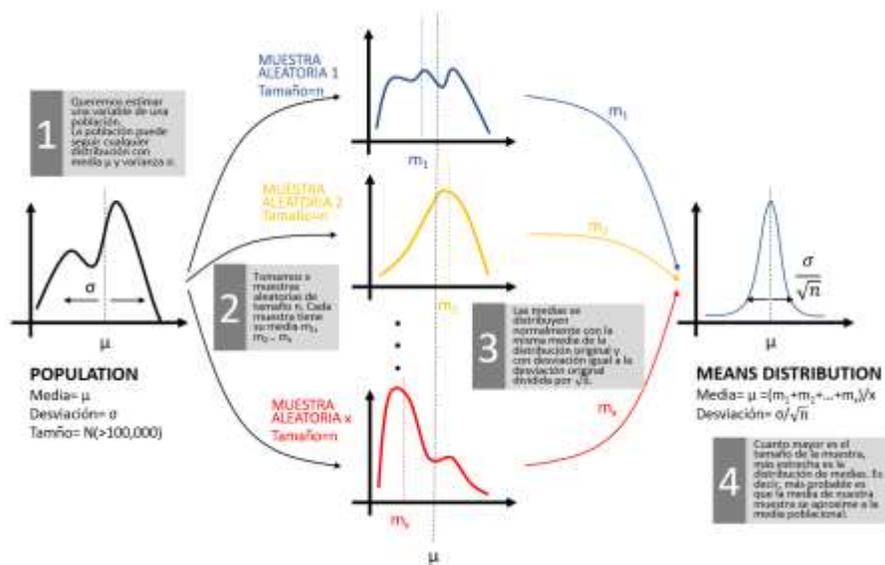


Ilustración 1 - Relación entre muestras y desviación - Recuperado de la Web

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

Ecuación 1 - Calculo de tamaño de muestra - Recuperado de la Web

N = tamaño de la población • e = margen de error (porcentaje expresado con decimales) • z = puntuación z

Formula – Calculo de tamaño de muestra - Recuperada de la Web

Para la puntuación Z, que responde a la cantidad de desviaciones standard sobre la media nos referimos a la siguiente tabla de nivel de confianza vs desv standard:

Tabla 1 - Nivel de confianza deseado - Recuperado de la Web

Nivel de confianza deseado	Puntuación z
80 %	1.28
85 %	1.44
90 %	1.65
95 %	1.96
99 %	2.58

Tabla – Desviaciones standard y nivel de confianza deseado - Recuperada de la Web

$$\text{Margen de error} = z \times \frac{\sigma}{\sqrt{n}}$$

n = tamaño de la muestra • σ = desviación estándar de la población • z = puntuación z

Ecuación 2 - Calculo de margen de error - Recuperado de la Web

Si bien se busca representar a la mayoría de la población, al tratarse de temas subjetivos, con preguntas cualitativas y de percepción es aceptable y esperable un margen de error del 10%. El **nivel de confianza seleccionado fue de 95% y el margen de error de 10%**, la proporción de la población aplicable al estudio y encuestable a la que se buscó representar se estima basados en datos disponibles de censos y pirámides poblacionales en unas 30 millones de personas aproximadamente (adultos jóvenes y mayores, ya sean mujeres o varones, rango de edad 16-70 años, corresponden aprox a un 65% del total de la población). Aplicando las formulas presentadas se observa que con más de **97 encuestados** se cumplen estas premisas

Confección de encuestas, recopilación y procesamiento de datos

Como fue mencionado previamente se optó por realizar una encuesta integral online que además como señala Bernal (2010) es una forma económica y flexible de recopilar gran cantidad de datos anónimos que no se ven afectados por el entrevistador y manteniendo un control de la muestra y la calidad de los datos si se confecciona correctamente, de esta manera se pueden recabar datos sobre la pérdida de peso y temas asociados a la misma, que sean representativos y de utilidad

para definir aspectos de una futura implementación de un establecimiento, detectar si la propuesta será aceptada y a la vez, buscar rescatar la percepción general de las personas con los establecimientos para perder peso.

Se generaron preguntas generales, de selección múltiple y que permitieran correlacionar los distintos datos al completar el proceso. Se realizan varios preliminares para el formulario final, iterando las preguntas y las selecciones para maximizar la claridad tanto de las preguntas como de las respuestas, para evitar errores de interpretación, justamente buscando que las respuestas obtenidas se puedan volcar y correlacionar en tablas y gráficos que refuercen o no las decisiones futuras a tomar para la implementación de un establecimiento con otro tipo de enfoque.

Se utiliza *google forms* para plantear la encuesta, manteniendo el objetivo de tomar información sobre la percepción y experiencias, pero sumando a su vez adquirir datos sobre la factibilidad de implementación. Se envía la encuesta a través de mail y *WhatsApp* animando a las personas a que la distribuyan, aumentando y diversificando la muestra. El muestreo que se obtiene es no probabilístico por conveniencia, ya que se envía la encuesta a grupos e individuos particulares para que sea distribuida, considerando que quienes realicen la misma son personas con las características esperadas y pueden brindar distinto tipo de información que enriquezca el análisis. Se intentó llegar al número mínimo de encuestados para tener una muestra representativa adecuada al nivel de confianza y margen de error estimados.

El propio software de *Google forms* recopila los datos y permite generar reportes con gráficos, para el procesamiento posterior permite exportar los datos en distintos formatos, como Excel donde se compilarán y generarán distintos datos y gráficos cruzados con la ayuda de las distintas herramientas disponibles.

5. Marco teórico

Al ser el negocio de interés los establecimientos de pérdida de peso y los distintos enfoques, se presentó previamente un glosario y referencias de términos que serán utilizados a lo largo del trabajo. A continuación, se desarrolla el marco teórico pertinente para ubicar el tema de interés (distintos enfoques para establecimientos de pérdida de peso) y las teorías de los negocios que aplican a los mismos.

Antecedentes y estudios

Esta investigación busca responder el interrogante de si es posible adoptar un enfoque más flexible y de menor complejidad a la hora de buscar una pérdida de peso, que venga de la mano con una mejora de la salud y con el agregado de mejora en el aspecto estético y la posibilidad de participar en competencias deportivas si el usuario así lo desea. Existen estudios que muestran que el tiempo a invertir y la complejidad de los métodos no debe ser necesariamente tan alta como plantean los establecimientos tradicionales de internación (Hillis, John, 2015). El común de estos establecimientos plantea correctamente cambios de hábito, pero estos terminan siendo tan extremos que la “dieta” no es sostenible (Fatemeh Azizi, 2014). Las dietas restrictivas, tanto en calorías, como en selección de alimentos no suelen ser sostenibles en el tiempo; por lo que muchas veces luego de una pérdida de peso inicial no se supera el estancamiento y se revierte la situación, muchas veces con un efecto rebote, que como muestran diversos autores los métodos fallan en mantener un estado de pérdida de peso y bienestar en conjunto, ya que finalizada la fase intensiva no tienen en cuenta la declinación en actividad y consumo de energía a medida que los pesos se

estabilizan y las personas reducen sus actividades con el correr del tiempo y los años. En dos años recuperan la mitad del peso perdido y en cinco años recuperan el 80% (Miyaki, 2011) (Hall-Kahan, 2018).

Algunos métodos presentes en el país son variables de contar calorías, como el método C (Cormillot, 2018) que consiste en asignar una determinada cantidad de créditos al paciente, según peso, edad, sobrepeso y él se encarga de distribuirlos entre las comidas.

Otro de los especialistas más reconocidos propone un método basado en tres pautas o pilares: *CORTE*, *MEDIDA* y *DISTANCIA*; para cortar los excesos, comenzar a medir (ropa, porciones, cuerpo) y tomar distancia con la comida (Ravenna, 2018)

Existen establecimientos que ofrecen una internación completa; el paciente ingresa a una clínica y por un periodo de tiempo determinado es asesorado en varios aspectos que hacen a una alimentación sana y a un estilo de vida saludable (Clínica Diquecito, 2018). La mayoría de los establecimientos poseen un grupo de especialistas que dan apoyo a las personas en tratamiento en diversas áreas (psicólogos, nutricionistas, deportólogos, cardiólogos, médicos, etc.)

Los métodos propuestos por otros autores engloban la necesidad de perder peso como un proceso que se puede lograr con cambios de hábito menos abruptos. Estos métodos plantean también cambios de hábito, teniendo en cuenta la personalidad (Es destacable como estos enfoques flexibles y graduales se ajustan a los estudios de hábitos referenciados (Clear, 2005 y Guise, 2013). El planteo o cuestionamiento más destacado que se hace es que si la persona va a tener que vivir el resto de su vida con una balanza de mano para contar calorías y pesar alimentos, entonces el método no va a ser sostenible (Hillis, John, 2015), exceptuando personalidades que se adapten y se sientan cómodas a medida que aumenta el grado de control.

Un grupo de especialistas en el exterior creó **Precision Nutrition**, establecimiento que se dedica a recorrer con el paciente todas las etapas del proceso, adaptándolo a la necesidad particular de este; mientras tanto al igual que los especialistas en nuestro país comparten información con el público para que esta pueda ser accedida libremente. Este grupo tiene como método principal controlar minuciosamente la ingesta de alimentos, la calidad de los mismos y la frecuencia. Pero también analizan y usan métodos donde las porciones y las calorías no son contadas, sino que se usan unas reglas fáciles de seguir usando la mano propia; analizan protocolos de alimentación con solo dos comidas diarias o proponen rutinas de ejercicios que requieren no más de 15 minutos al día, a comparación del protocolo estándar que solicita más de una hora, tres veces por semana.

Inicialmente se mapearon e investigaron los distintos tipos de establecimientos para analizar el tipo de enfoque de los mismos, a su vez se repasó la literatura para seleccionar los distintos instrumentos que proponen diversos autores para analizar un negocio ya sea desde su concepción o en contraste con la competencia. Al analizar la bibliografía sobre el éxito de los establecimientos es notorio el metaestudio de Hall-Kahan, (2018) donde muestra que la mayoría de las iniciativas para la pérdida de peso fallan; y tomando apoyo en las teorías de cambio graduales de hábitos alimenticios de John y Hillis (2015) y Miyaki (2011) se puede ver que orientar un establecimiento con estas premisas a priori indicaría que podría ser exitosos, sumado al respaldo de expertos en cambios de hábito como Clear (2005) y Guise (2013).que argumentan sobre las ventajas de cambios graduales y sostenibles.

Plan de negocios: Modelos y herramientas utilizadas

Estrategia de océano azul

A la hora de analizar las estrategias de implementación se optó por utilizar herramientas simples y directas como las que proponen **Kim y Mauborgne (2008)** en la estrategia del océano azul y los artículos icónicos, estas herramientas bien utilizadas permiten delinear un negocio que a priori puede ser innovador o disruptivo. Los autores se enfocan en el descubrimiento de nuevos segmentos de mercado o nuevos mercados en los límites de los ya existente denominados océanos azules, alcanzando el éxito al no tener competencia o volverla irrelevante a través de una innovación de valor. Se contrasta con lo que denominan océanos rojos, industrias saturadas donde las reglas están predefinidas y hay una gran competencia a superar por tomar más participación de mercado diferenciándose por costos o propuesta

Una de las herramientas que proponen es la confección de la propuesta de valor desglosando distintas características comunes del sector en cuestión, y luego anteponiendo la propuesta a otras alternativas existentes y comparando que factores se pueden reducir o eliminar al no aportar valor y que factores se deben aumentar o crear para obtener una propuesta de valor que nos lleve a un océano azul.

Análisis FODA

El análisis FODA se utiliza para comprender la situación de un negocio, segmento o sector. Se analizan tanto las características internas como la relación con la situación externa, recopilando las Amenazas, y oportunidades, fortalezas y debilidades, de manera de poder trabajar sobre las

mismas y mejorar los enfoques y las posibilidades de adaptación, supervivencia, reacción y éxito de un negocio o implementación. A continuación, se muestra un esquema simplificado de un análisis FODA.



Ilustración 2 – Diagrama análisis FODA – Recuperado de Kotler (2013)

Diseño de modelo Canvas

Es interesante la herramienta del modelo de Canvas Simplificado de los autores Pigneur y Ostewalder (2010), en su obra definen que un modelo de negocio es la descripción de cómo se crea, entrega y captura valor. Utilizan la herramienta de Canvas que divide la propuesta en 9 bloques, que comprenden clientes, propuestas, canales, relaciones, ingresos, recursos, actividades clave, alianzas y costos. Los mismos se llenan con los datos clave y permiten con gran sencillez captar los factores más importantes del negocio. Luego de plasmarlo en la forma predefinida del

lado izquierdo del mismo se encuentran las variables que se pueden asociar a la eficiencia del negocio y del lado derecho las variables asociadas al valor.

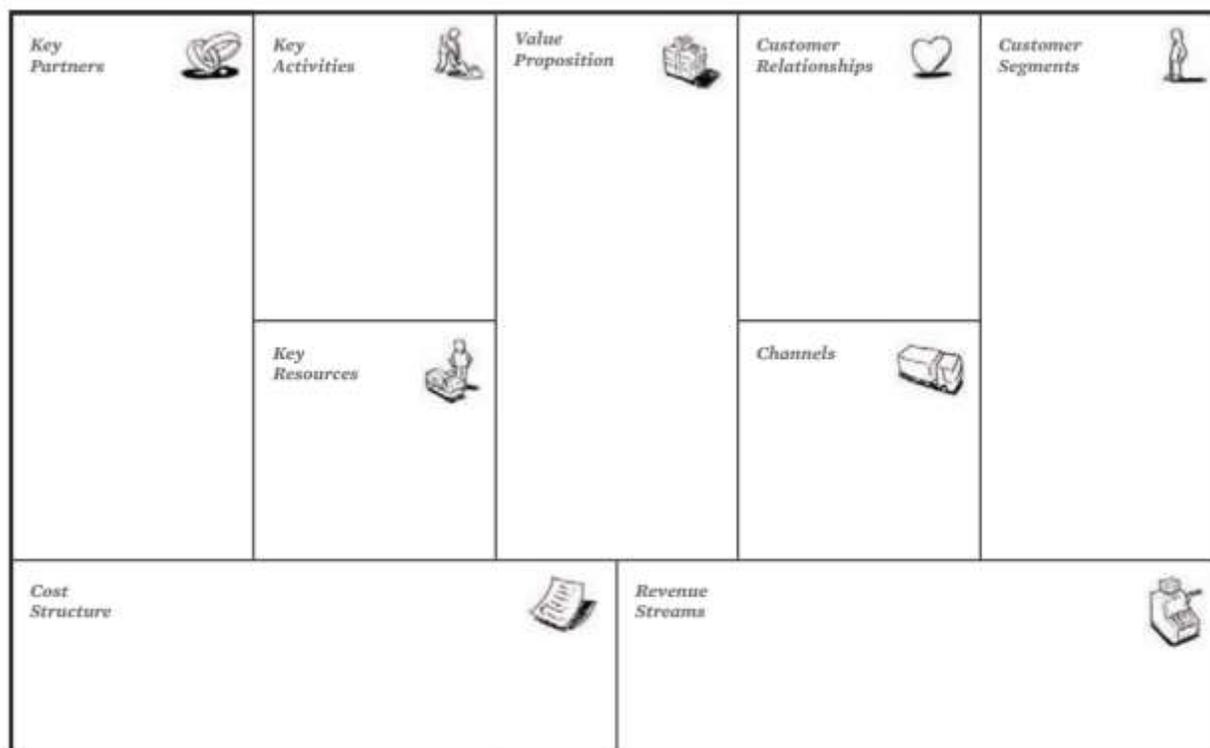


Ilustración 3 – Esquema de modelo Canvas – Recuperado de Pigneur-Ostewalder (2010)

Marketing

Luego al momento de analizar un negocio como lo es un establecimiento para perder peso estamos enmarcados en el rubro de servicios, y como marca la bibliografía puede ser estudiado y analizado de diversas maneras. Kotler y Armstrong (2013) señalan un conjunto con distintas herramientas tácticas para influir sobre la demanda de su producto/servicio. Se divide el espacio en 4 dimensiones precio, producto, plaza, promoción. Estos autores hacen hincapié en que está

fuertemente regido por la experiencia del cliente y se deben realizar investigaciones satisfacción constantes.

Precio: Hace referencia a la cantidad de dinero que se debe pagar para obtener el producto/servicio. Los autores recomiendan fijar el precio basados en la percepción de valor del cliente.

Producto: Hace referencia a lo que se ofrece, la combinación de bienes y servicios; ya sea un bien/producto para uso consumo o satisfacción de una necesidad o una actividad/servicio, beneficio, que tiene la característica de ser intangible

Plaza: Se refiere a las actividades que realiza la empresa para que el producto/servicio esté disponible para el público

Promoción: Son las actividades que comunican los beneficios del producto/servicio y persuaden a potenciales nuevos clientes.

Se muestra una figura que resume las 4P del marketing mix



Ilustración 4 – 4P marketing Mix – Recuperado de Kotler (2013)

Experiencia del cliente – Impacto en fidelización

Para Kotler y Armstrong (2013) administrar las relaciones con el cliente representan el concepto más importante del marketing moderno, esto es clave también al situarnos en que los establecimientos para pérdida de peso proveen servicios. Basado en información de portales para esta industria y el estudio de McCarthy (2007) arrojan que la *tasa de deserción* (Relación calculada en base a cociente entre usuarios que abandonan el establecimiento y la base de usuarios) ronda entre el 10% y el 50% aprox y que los primeros 6 meses son claves para fidelizar a los usuarios.

Los autores marcan la necesidad de crear y mantener relaciones que sean redituables para ambas partes generando valor y mayores niveles de satisfacción, es aquí donde entra la percepción del usuario de la calidad del servicio recibido comparado a lo que esperaba. Kotler y Armstrong (2013) destacan que un cliente que recibe un servicio que excede en valor al que estimaba será un

cliente más leal y además comunicará a otros su buena experiencia. Se expone además que es menos costoso retener un cliente a través de programas de fidelización que captar nuevos clientes.

Es interesante el modelo global de fidelización planteado por Viñaspe (2015) en su manual de fidelización, destacan los puntos más importantes para trabajar para retener a los clientes. Se realizan acciones para buscar retener a los mismos, aumentar la satisfacción y motivación. Se trabaja sobre la formación y comunicación sobre el ejercicio físico y la salud. También apunta que el valor percibido y la relación calidad/precio son los factores predominantes en la fidelización de clientes.



Ilustración 5 – Modelo de fidelización global – Recuperado de Viñaspe (2015)

Análisis de proyectos de inversión

Sapag Chain (2011) expone que los proyectos son la búsqueda inteligente de un problema planteado para resolver una necesidad humana. A la hora de evaluar un proyecto de inversión se puede trabajar sobre la creación de un nuevo negocio, generar un nuevo producto o servicio, modificar o eliminar sectores de una empresa; pero siempre buscando la mejor solución al problema planteado.

Según marca Sapag Chain (2011) un proyecto tiene 4 etapas: La generación de la idea, la pre inversión, la inversión y la operación. Siendo la etapa de generación de la idea y la pre inversión la que compete al trabajo puesto que se bosqueja la idea buscando captar un nicho de mercado con una demanda insatisfecha y luego pasar a la etapa de pre inversión donde se realizan los estudios de viabilidad tanto en el marco técnico como de mercado, legales y de organización; realizando estudios financieros con distintos criterios de evaluación y de sensibilidad a distintas variables.

En los estudios técnicos se realiza la delimitación de las variables del negocio, que al tratarse de servicio corresponde a evaluar espacios necesarios, recursos necesarios, personal, insumos y servicios para luego poder volcar en un análisis financiero que inversiones se requieren y que costos habrá.

En el estudio de mercado se pretende evaluar el mercado potencial del proyecto, la posible demanda que se puede generar y que costos e ingresos generara la misma. En los estudios organizaciones, administrativos y legales se evalúa la estructura administrativa para dar soporte al proyecto y el costo de la misma, los impuestos y permisos necesarios.

Por último una vez concluidos estos estudios se pueden construir flujos de fondo, se debe definir una tasa de descuento a utilizar, que normalmente corresponde con la tasa que se obtendría en inversiones de bajo riesgo, que hablando en dólares se suelen referir a la tasa de bonos del tesoro o instrumentos similares. Luego se selecciona el horizonte de evaluación que depende de las características del proyecto, si continuara en el tiempo y del lugar donde se realiza el proyecto. Generalmente se utiliza 10 años, pero autores como Baca Urbina (2001) exponen la necesidad de utilizar periodos más cortos, incluso pensarlo en 1 año para el horizonte de evaluación ya que los contextos socio económicos cambiantes suelen generar errores en pronósticos a 10-15 años, por esto en países como Argentina se suele elegir un periodo de 5 años.

Criterios de evaluación de un proyecto de inversión

Mediante los métodos de *Valor Actual Neto* y *tasa interna de retorno* podemos tomar decisiones sobre si debemos invertir o no en determinado proyecto de inversión. Si el VAN es mayor a 0 el proyecto es rentable indicando el monto ganado por sobre la tasa de descuento que se exige del proyecto, caso contrario se debe descartar. En el caso de la TIR debe ser mayor que 0 para que el proyecto sea rentable y además se debe comparar con la tasa de descuento utilizada y la que es posible obtener con otras inversiones de similar o menor riesgo debiendo ser mayor el retorno que dichas inversiones.

Las formulas se presentan a continuación.

La fórmula del Valor actual es la siguiente, donde F son los flujos de caja, IO la inversión inicial k la tasa de descuento y t los periodos.

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+k)} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

Ecuación 3 - Calculo de VAN - Recuperado de la Web

Mientras tanto la TIR es la tasa de descuento que produce que el VAN sea igual a 0

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+TIR)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+TIR)} + \frac{F_2}{(1+TIR)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+TIR)^n} = 0$$

Ecuación 4 - Calculo de TIR - Recuperado de la Web

Análisis de sensibilidad

La mayoría de los proyectos transcurren en entornos de riesgo e incertidumbre por la dificultad para estimar algunos parámetros. Sapag Chain (2011) recomienda realizar modelos de sensibilización para mejorar la información que tendrá el inversionista a la hora de tomar una decisión. El procedimiento consiste en variar una o más variables y analizar cómo afectan el VAN y la rentabilidad del proyecto, de esta manera se puede detectar las variables críticas y el peso de las mismas.

5.1. Desarrollo

Enfoques y alternativas actuales en Argentina y el exterior

En Argentina normalmente en los establecimientos para perder peso orientados a la alimentación se suele adoptar la modalidad intensiva, es decir la persona acude al lugar es orientada y controlada en la ingesta, cantidad de alimentos, tipo de alimentos; para luego realizar controles periódicos de peso. En cuanto a las rutinas de ejercicio la mayoría tienen planes genéricos que no terminan de amoldarse tanto a la persona excesivamente sedentaria y con altos grados de sobrepeso como para la persona activa con experiencia ejercitándose.

Ciertas modalidades implican la internación o permanencia en una localidad, donde se busca entregarle elementos al paciente para que pueda modificar sus conductas y hábitos respecto a la alimentación y malos hábitos, sin embargo, hay estudios que demuestran que es posible que en este entorno libre de estímulos negativos la persona adopte los nuevos métodos, para luego revertirse a sus costumbres usuales al volver a su hogar (Clear, 2005).

En cuanto a los establecimientos orientados al ejercicio físico, existen de distintos tipos, gimnasios o centros de entrenamiento genéricos, donde se selecciona la actividad y suele ser difícil obtener seguimiento personalizado; centros de actividades específicas donde se aprende una actividad o deporte; gimnasios específicos para atletas o que buscan mejorar ciertos parámetros específicos, ej.: boxeo, levantamiento de pesas, remo. En este caso ocurre que el aspecto alimenticio suele ser genérico. Se analizan también establecimientos orientados a deportes o actividades de alto impacto; ya que si bien buscan resultados en la mejora del desempeño y la

ejecución de la actividad también son elegidos por las personas y suelen conllevar pérdidas de peso importantes si la persona logra adaptarse a la actividad.

Otro gran problema que ocurre con estos enfoques es que el acompañamiento o transición de la *fase de dieta intensiva/estricta* a la *fase de mantenimiento*, no es eficaz, lo que genera una recuperación del peso por efecto rebote. Al haber sido tan estricto en la dieta, si el paciente no tiene las herramientas para un estilo de vida que promueva una alimentación adecuada día a día, tiende a revertirse rápidamente a sus viejos comportamientos y recuperar todo el peso o más (Hall-Kahan, 2018).

Las siguientes secciones enumeran algunos de los métodos más representativos para sentar las bases del trabajo y servir de ejemplo para la pregunta objetivo. Se busca además de marcar las limitaciones de cada método, sus aspectos negativos particulares y destacar los aspectos positivos que agregarían valor para resolver la pregunta central.

Establecimientos orientados a ejercicio

Se enumeran y describen brevemente algunas de las alternativas presentes en el país destacando el posible problema o barrera que encontrara el individuo promedio al acudir a los mismos

Gimnasios comerciales de grandes dimensiones

Cuentan con grandes espacios y todo tipo de maquinarias, suelen tener espacios destinados para actividades por horarios, spinning, zumba, aerobio, etc. El problema principal de estos

establecimientos es que suelen ser impersonales, entregar rutinas genéricas, y dar escaso seguimiento. El resultado final depende principalmente de la voluntad y motivación del individuo, que como destacan Clear (2005) y Guise (2013) en sus estudios de formación y mantenimiento de hábitos la motivación decae fuertemente con el esfuerzo que se percibe para la tarea.

Una dificultad adicional radica en la dificultad para encontrar asesores o *personal trainers* que sean de nuestro agrado en estos establecimientos.

Además de esto muchas veces el usuario podría prescindir de las complejas instalaciones e infinidad de actividades, en pos de un establecimiento que se adapte a él y lo oriente. Ya que para quien no tiene experiencia o un plan claro esta multitud de opciones termina generando una parálisis de decisiones (Schwartz, 2011).



Ilustración 6 - Gimnasios de grandes dimensiones – Recuperado de la Web

Destacable: Cantidades de posibilidades, equipos mantenidos y de gran calidad.

Negativo: Dificultad para tener buen seguimiento, cuotas caras.

Gimnasios pequeños

Normalmente cuentan con equipamiento limitado y cantidad de personal reducido, el éxito del negocio y los resultados de los individuos se da cuando se puede formar una comunidad, con una base de clientes fidelizada y hay confianza dentro del grupo y con los instructores.

Establecimientos con tipologías específicas, estilo Crossfit, funcional, kropp, boxeo recreativo

Franquicias o actividades específicas, comienzan desde un espectro de alta intensidad como crossfit hasta actividades altamente específicas y que requieren de fuertes inversiones iniciales como las camas del método Pilates Reformer.

Suelen formarse comunidades muy entrelazadas y competitivas en el espectro de alta intensidad, generando muy buenos resultados y cambios de hábito en personas que adoptan esta mentalidad de alta intensidad y competencia. El problema surge cuando no se escalan las actividades y ocurren lesiones o si la persona no comparte este espíritu competitivo y solo desea mejorar su estado físico y bienestar.

Otro aspecto negativo es dentro de la variación de ofertas, ya que se encuentran actividades muy específicas, como boxeo, artes marciales (mixtas, clásicas, defensa personal) que son actividades que requieren mucho esfuerzo, dedicación y temple. Por otro lado, actividades promocionadas como exprés, siendo variaciones de entrenamiento funcional que garantizan resultados con solo 2 clases de 20 min x semana. Este espectro de opciones, además de perjudicar la elección del individuo promedio que termina en ocasiones perdiéndose buscando la mejor alternativa (Schwartz, 2011) probando actividades y locales hasta tener éxito, perdiendo tiempo y

energía. Esto lleva a volver sobre la pregunta, **¿es posible adoptar métodos más flexibles para la pérdida de peso?** Se puede implementar un establecimiento que guíe al usuario con actividades y charlas, además de la parte alimenticia, y que en caso de tener interés pueda migrar a estas actividades de alto impacto y/o mayor dedicación.

Destacable: Mejor seguimiento y generación de comunidad.

Negativo: Oferta y flexibilidad de actividad limitada.

Crossfit

Aprovecharemos a introducir y definir crossfit dado el fenómeno de interés que ha generado desde su aparición. Si bien es una marca comercial mundial se analizarán algunos aspectos y cómo impacta en los usuarios bajo el marco y contexto de Argentina. Se define como el deporte del fitness y busca mediante variedad de ejercicios de alta intensidad y corta duración generar adaptaciones y competencia física. (Crossfit, Glassman, 2004)



Ilustración 7 - Gimnasios de Crossfit - Recuperado de la Web

Uno de los problemas que surgieron en los inicios de crossfit y en algunas sucursales donde se trabaja con mucha intensidad son las lesiones repentinas debido a la fatiga y al exceso de esfuerzo, propio del método; si bien los ejercicios se pueden escalar es difícil dejar el espíritu competitivo de lado. Por este motivo, personas principiantes, con leve sobrepeso y/o que no deseen la alta intensidad y competencia como denominador común prefieren otras actividades o pueden sufrir lesiones en estas disciplinas.

Destacable: Comunidad con fuerte sentido de pertenencia.

Negativo: Puede generarse dificultad de inserción y lesiones para gente sin experiencia.

Entrenamiento al aire libre

Normalmente son sesiones individuales con un personal trainer y un individuo o grupo reducido de individuos (existen casos de grandes grupos, como en running o cycling, que no serán analizados en detalle ya que dependiendo del tipo de actividad o terreno tienen un alto componente técnico y por su dinámica funcionan de manera similar a grandes clases de establecimientos de cadenas).

Destacable: Mejor seguimiento y generación de comunidad, bajo costo.

Negativo: Se observan casos de falta de regulación legal para la actividad, entrenadores que no dan soporte adecuado, riesgo de lesiones.

Establecimientos orientados a la nutrición

Se analizan algunos establecimientos destacados como ejemplo de los más representativos, mostrando los puntos fuertes y las falencias sobretodo en el aspecto de las franquicias centralizadas, que cada vez le dan más rigidez a los métodos, perdiendo flexibilidad para adaptarse a los usuarios.

Ravenna

El método se basa en 3 pilares fundamentales, *corte, medida, distancia*: para cortar los excesos, comenzar a medir (ropa, porciones, cuerpo) y tomar distancia con la comida (Ravenna, 2005).

Cuenta con distintas modalidades que suelen tener éxito bajo un riguroso control de profesionales, ya sea durante la internación o el tratamiento intensivo: el problema surge cuando se inicia la fase de mantenimiento, que responde a una transición entre la “dieta rigurosa” y el nuevo estilo de vida que debe mantener el paciente, y es aquí donde puede surgir el efecto rebote (Hall-Kahan, 2018) ya que el paciente conoce dos extremos, la ingesta desproporcionada que lo llevo al sobrepeso y a acudir al establecimiento o una extrema restricción que le da resultados de corto plazo.

El método Ravenna es muy conocido y exitoso, sin embargo, tiene algunos puntos en contra, está basado en la rigurosa ingesta de calorías, siguiendo planes alimenticios con amplio déficit de calorías para lograr la baja de peso. El paciente debe amoldarse al método, en si esto no

es una falla del mismo, pero a priori requiere cierto tipo de personalidades y patrones de comportamientos, dejando fuera o no siendo efectivo y adaptable a cualquier individuo.

En su libro el Dr. Ravenna analiza la epidemia de obesidad, plantea causas, rechaza dietas extremas, pastillas e intervenciones y tiene como objetivo concientizar de la problemática. Sin embargo, los centros de tratamiento funcionan como franquicias, perdiéndose ese objetivo inicial de acompañar a toda persona, y transformándose en lugares que tienen un set de directivas y planes predeterminados, perdiendo el foco en el usuario individual en pos del negocio y la rentabilidad del mismo.

Se destacan ciertos detalles manifestados por el Dr. Ravenna y *disclaimers* presentes en las páginas de las franquicias. Dentro de la página de una de las subsidiarias/ franquicias del método

“Nuestros Resultados Estadísticos aproximados según el comportamiento del paciente”

(<http://www.ctneuquen.com/> , 2020)

En una entrevista al Dr. Ravenna lo consultan por quienes no han tenido éxito con su método

- El Dr. Ravenna argumenta, al ser consultado, que los ex pacientes siempre admiten que no han sido rigurosos con el protocolo. Si bien es una respuesta válida desde el punto técnico y legal, deja entrever rigidez en el método y que el mismo no se adapta a todos los individuos.

Estas frases refuerzan la premisa de esta investigación, donde se argumenta que si el comportamiento no se ajusta el método fracasa, por ende, estos métodos no son flexibles como premisa principal. Si bien es válido que el método debe ser respetado para garantizar éxito, son estos rechazos los que generan la incógnita, sería posible que esas personas bajaran de peso con

otro enfoque ya sea en el ejercicio o en la alimentación, pudiendo introducirse cambios graduales y sostenibles.

Puede ser posible que parte del público no necesite una rigurosa dieta y un control calórico o ingestas parciales, que, con sumar algún tipo de ejercicio diario, y reemplazar algunos malos hábitos pueda encaminarse a un estilo de vida más sano. Pudiendo decidir si quiera probar métodos más rigurosos o intensos.

Destacable: Aceptados socialmente, respaldo de expertos

Negativo: Flexibilidad limitada, el usuario se debe adaptar al modelo

Cormillot

Cormillot por su parte comprende una serie de iniciativas y establecimientos, son manejados desde un portal donde uno ingresa sus datos y busca un plan a su medida. El método promueve la variedad de planes y ajustes, pero en la práctica al igual que el método anterior para el común del usuario se generan planes rigurosos difíciles de cumplir, además la presencia del modelo de franquicias dificulta la experiencia personal adaptada, ya que cada nuevo local se debe regir por los lineamientos básicos, incluso como se puede observar en la nota debajo de la primer figura, se especifica que los resultados pueden variar de persona a persona, detalle técnicamente correcto pero que sirve de sostén para evitar reclamos económicos y legales cuando los métodos no se adaptan a los usuarios.



Nota: Los resultados en la pérdida de peso pueden variar de persona a persona.

Ilustración 8 - Planes Cormillot - Selección - Recuperado de la Web

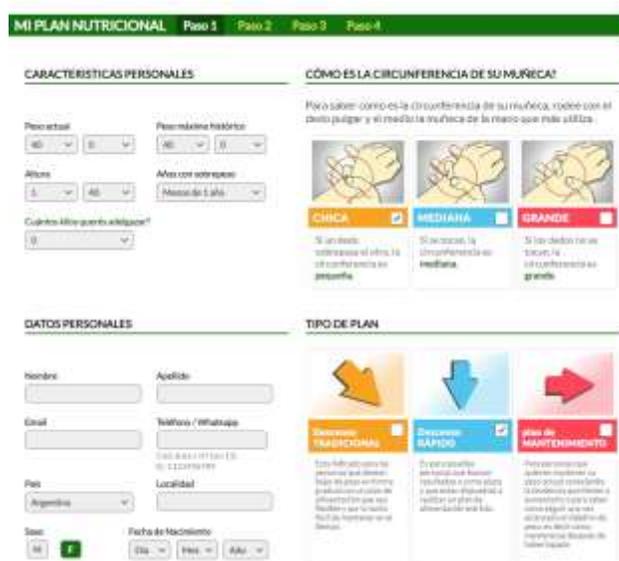


Ilustración 9 - Planes Cormillot inicio - Recuperado de la Web

NOTA: La obesidad en sus grados más altos es considerada una enfermedad que requiere cuidadoso tratamiento, no se busca a lo largo de este trabajo minimizar el trabajo de establecimientos y profesionales en estos casos

Destacable: Aceptados socialmente, respaldo de expertos.

Negativo: Flexibilidad limitada, el usuario se debe adaptar al modelo.

Tratamientos no invasivos/ píldoras

Una alternativa adicional a mencionar es la de tratamientos no invasivos y píldoras de reducción de peso. Estos tratamientos consisten en electrodos, ozonoterapia y su eficacia es relativa.

Refiriéndonos a las píldoras, las mismas modifican parámetros estomacales; se ingieren con las comidas o reemplazan alguna de las mismas, actúan inhibiendo la absorción de grasa, otro tipo actúan como supresores del apetito, generando saciedad y que no se tenga deseos de comer; pudiendo producir desajustes del metabolismo y efectos nocivos en el organismo. El problema es que si los tratamientos no son cuidadosos al terminarlos el cuerpo aumenta el porcentaje de absorción de grasas y se produce un efecto rebote, es decir, se recupera la mayoría o todo el peso perdido (Hall-Kahan, 2018).

Establecimientos de internación

Merecen un detalle aparte los establecimientos de internación, por ejemplo, Diquecito en Córdoba, las mismas tienen como propósito que los usuarios realicen una estadía de unas semanas, donde se les dan cursos, dietas, rutinas de ejercicio, monitoreo, apoyo de psicólogos, nutricionistas, medición de parámetros, etc.

Funcionan muy bien, sin embargo, es este cambio de entorno el que muchas veces juega en contra al usuario, ya que las herramientas que encontró fueron en un entorno libre de los disparadores y provocadores de stress que lo llevaban a comer en exceso o evitar el ejercicio. Al cambiar el entorno, el individuo responde favorablemente, sin embargo, al recuperar los agentes de stress se revierte a sus viejos hábitos, mal sueño, evitar el ejercicio, comer alimentos en exceso y de mala calidad (Clear, 2005).

Destacable: Grupos de apoyo, seguimiento continuo.

Negativo: Luego del tratamiento intensivo hay situaciones donde se vuelve al entorno sin herramientas para mantener los cambios.

Panorama para deportistas recreativos/amateur

En algunos casos quienes buscan perder peso son deportistas recreativos/amateur, intentando mejorar su desempeño deportivo además de mejorar su salud, fines estéticos y/o lograr un peso para una categoría de competición. Este grupo de personas suele tener muchas dificultades para adaptarse a los regímenes de dieta usuales ya que una alta restricción de calorías atenta contra prácticas intensas de deporte y ejercicios. Nuevamente se observa que para un éxito notorio las personas se deben adaptar a los métodos, la flexibilidad de los mismos radica en algunas variaciones de cantidad y tipo de alimentos seleccionados al inicio del tratamiento.

Es muy difícil enfocar los establecimientos tradicionales a los objetivos de deportistas amateur, ya que las dietas restrictivas no son compatibles con rutinas de alta intensidad y las rutinas de complemento suelen tener falencias, luego los deportistas sufren lesiones que podrían haber sido prevenidas.

Existen establecimientos orientados a nutrición y ejercicio de diversos deportes siendo estos los elegidos y adecuados para deportistas amateur, sin embargo, están pensados para cierto nivel de competición y dedicación; debiendo realizar sacrificios e invertir tiempos y montos considerables.

Resumen establecimientos de nutrición

Si bien cada tipo de establecimiento busca ayudar a la mayor cantidad de gente posible, se observa que por la gran cantidad de estructura alrededor, centralización necesaria por el modelo de franquicias y foco en negocios, que la mayoría de los establecimientos pierden flexibilidad y se tornan rígidos; perdiéndose así la posibilidad de captar más mercado o visto desde el punto de vista del usuario dejando fuera grupos de personas que no caen en una descripción exacta, sea por sobrepeso leve, motivación baja, deporte amateur o personalidad. La competencia del segmento comienza a transformarse en un océano rojo (Kim y Mauborgne, 2008), además se ve que el foco de las empresas se vuelca a la compañía y la competencia, limitando la propuesta de valor. Los establecimientos exitosos terminan siendo aquellos que cuentan con la figura principal de moda y el mejor equipo de marketing.

NOTA: *La obesidad en sus grados más altos es considerada una enfermedad que requiere cuidadoso tratamiento, no se busca a lo largo de este trabajo minimizar el trabajo de establecimientos y profesionales en estos casos*

Alternativas presentes en el exterior

Si bien en el exterior hay una gran oferta de establecimientos similares con internación, planes rigurosos y grandes restricciones calóricas; es destacable que muchos profesionales e incluso establecimientos completos enfocan sus energías y sus métodos en tener tantas alternativas como sea posible incluso generando nuevos protocolos tanto de ejercicio como de alimentación para amoldarse al usuario. Para mantener acotada la extensión de este trabajo se presentarán algunos métodos destacados, que

captan la flexibilidad, adaptabilidad y simpleza que fueron perdiendo los métodos más conocidos presentes en el país. De esta manera se contrastará con los métodos y se sentarán las bases para las consideraciones a la hora de implementar un establecimiento con alta flexibilidad y adaptabilidad.

A continuación, se detallan algunos métodos para servir de ejemplo y contraste con la oferta de nuestro país. Se enumeran las características más distintivas con respecto a la flexibilidad y adaptabilidad; no se ahonda en las desventajas de cada opción, ya que están presentes en un contexto y marco regulatorio muy distinto al de nuestro país; sin embargo, se tomarán aspectos de estos establecimientos para la propuesta teniendo en cuenta los detalles de implementación que las adapten según el contexto y regulaciones de Argentina en próximas secciones

Precision Nutrition

El método **Precision Nutrition** es un grupo de profesionales dedicados al bienestar y pérdida de peso: el grupo busca ayudar con métodos respaldados científicamente, pero además de esto busca probar nuevos protocolos, generar distintas formas de guiar al usuario: de esta manera cuentan con métodos rígidos que implican contabilizar calorías y con otros que se basan en lineamientos.

Dentro de sus operaciones se encuentran consultas individuales, armado de rutinas de ejercicio. Poseen guía de platos rápidos para gente que no tiene tiempo para cocinar, platos veganos, listas de hábitos saludables. Seminarios, blogs, página web.

La diferencia en el enfoque es notoria, ya que cuentan con diversos protocolos de alimentación y ejercicio, incluso personalizándolos completamente para un individuo.

Algunos ejemplos son un protocolo de ejercicio 3 veces por semana por 15 minutos (Realizando 3 series de ejercicios con *Kettlebells* o pesas rusas) desarrollado para una madre de mellizos. Para atletas que lo deseen proponen rigurosos controles de ejercicio y dieta. Variadas posibilidades tanto en el apartado de ejercicios como en el de alimentación; un gran abanico de opciones que se adaptan cuidadosamente al estilo de vida del usuario, incluso existiendo protocolos de una sola comida diaria para experimentar.

Destacable: Gran flexibilidad, protocolos de todo tipo, asesoramiento completo tanto en nutrición como ejercicio.

Dan John

Otro enfoque es el adoptado por **Dan John**; un autor reconocido, ex atleta olímpico quien con propuestas de reuniones de ejercicio comunitarias demuestra ejercicios simples y adaptables al grado de ocupación de cada individuo; mientras que explica de la simpleza de una dieta basada en carnes y verduras. Su principal enfoque es la simpleza, argumentando que para mantener un estilo de vida debemos tomar cambios graduales y sostenibles, que no podemos dar un foco y compromiso eternamente a una rutina de ejercicios intensa sumada a una dieta excesivamente restrictiva. Ha demostrado empíricamente que para este tipo de iniciativas una dedicación sostenible a una dieta hiper restrictiva debe ser acompañada de un programa de ejercicio muy flexible y de la misma manera que si el programa de ejercicios está compuesto de ejercicios de alta intensidad, y componentes técnicos requiere una gran porción del tiempo y tiene una alta exigencia lo que se debe relajar son las exigencias en la alimentación, estos enfoques dedicados no deben ser de larga duración para no saturar al individuo. Su postura es que es posible lograr muy buenos resultados con alimentación flexible y rutina de ejercicios variados y simples pero apoyados en la consistencia: una vez al año recomienda realizar estas “rutinas o pruebas de dietas” para superar mesetas y analizar desempeños.

El enfoque propuesto por este autor se basa en simplificar tanto la dieta como el ejercicio, tomando consideraciones a lesiones previas o necesidades alimenticias. El divide el ejercicio en 6 movimientos fundamentales que cubren todos los patrones, cada individuo comienza a recorrer su camino en la progresión o regresión de dichos movimientos que su cuerpo y habilidad le permiten, por ejemplo alguien muy avanzado puede realizar una rutina de levantamiento de pesas con barra olímpica y 200 kg en sentadillas mientras que otra persona solo realizara las mismas sentadillas con un caño de PVC hasta mejorar su flexibilidad, pero tal vez en el aspecto de la alimentación dichas personas estén invertidas, el primero comenzando a aprender cómo dividir sus comidas, que alimentos eliminar y la otra persona puede ya estar avanzando a un método distinto o probando protocolos de ayuno intermitente o de 6 comidas al día por ejemplo.

Destacable: simpleza, adaptabilidad, llegada al usuario.

¿En esta instancia vuelve a surgir la pregunta, es posible adoptar un modelo similar en Argentina, adaptarlo, implementarlo y lograr que funcione de manera rentable?

Vero Segreto

Vero Segreto propone un método radicalmente distinto a la hora de monitorear los hábitos de nutrición. Se realizan entrevistas y después el seguimiento es a través de WA, solicitando envíos de fotografías de las comidas para realizar correcciones y fotos haciendo ejercicio. Posee una clínica especializada en personas con obesidad mórbida en estados unidos, pero este servicio es el que se destaca, ya que adopta metodologías más flexibles e integra el aspecto virtual con éxito, la gran mayoría de los usuarios destacan el seguimiento y la personalización una vez iniciado el tratamiento.

Destacable: Integración online y con redes sociales, seguimiento.

Nerd Fitness

Es un grupo que apunta a generar una suerte de comunidad con gente que está más enfocada a hobbies como los comics, videojuegos, películas. Se busca generar rutinas de ejercicio y cambios de hábito graduales, dando rutinas y rangos con nombres de películas, juegos y comics; siendo simples y alcanzables, además de compartir historias de éxito de gente con motivaciones y ocupaciones similares. De este grupo se destaca la gran cantidad de variantes que posee y el esfuerzo en formar y mantener una comunidad.

Destacable: Comunidad formada, inserción gradual.

Resumen y Puntos destacados de establecimientos

Al analizar la oferta existente y los modos de trabajo de distintas organizaciones enfocadas a perder el peso en Argentina y en el exterior, se observan contrastes entre las propuestas y los enfoques. Mucha gente fracasa o no obtiene los resultados esperados con estos métodos, porque el grado de “amoldamiento” de los mismos a los individuos y sus circunstancias es limitado, el éxito del método radica en su completa aplicación, pudiendo comenzarse gradualmente pero rápidamente aumentan su complejidad y es necesario completar todos los pasos o fases. Por último, la fase de mantenimiento requiere otro set de habilidades, ya que las restricciones comienzan a ser más leves, se requiere una disciplina distinta a la del régimen de alta dedicación que llevo a la baja de peso (Hall-Kahan, 2018).

Se analizaron estudios de hábitos, donde los mismos muestran como el entorno afecta los comportamientos, (Clear, 2005 y Guise, 2013). En muchas ocasiones la fase intensiva se realiza en otro lugar, con amplia motivación, mientras que la fase de mantenimiento normalmente ocurre al volver al hogar, con la rutina familiar y laboral usual. Es en ese momento donde la motivación esta desgastada, el entorno es el previo con el estrés y problemáticas del día a día. Por eso ocurren escapes hacia la comida y hábitos que no ayudan a la pérdida de peso. La mayoría de los usuarios llegan a esta fase sin las herramientas para lidiar ni los cambios de hábitos arraigados para lograr un estilo de vida saludable y sostenible.

De los establecimientos destacados del exterior se observan muchos parámetros positivos para adoptar e intentar realizar una implementación local. Un escenario de máxima sería un establecimiento similar a ***PRECISION NUTRITION***, estando dotado este de especialistas tanto

en nutrición como en ejercicio; posee diversos protocolos, e incluso implementa y prueba nuevos métodos y propone cambios para adaptarse a cada individuo.

Para el inicio de la implementación, y buscando mantener la simpleza se orientaría más a enfoques similares al de Dan John, quien genera una comunidad, apoya a los individuos y los va capacitando con consejos simples en el ámbito de ejercicio y nutrición en cada encuentro. Este autor engloba todos los aspectos positivos que fueron nombrados en el trato con los usuarios, flexibilidad, adaptabilidad, cambios graduales y seguimiento. De Vero Segreto es destacable su enfoque para el seguimiento en los hábitos alimenticios de las personas y la simpleza con la que fue implementado. Mientras que de Nerd fitness es destacable como la iniciativa se adapta a un grupo de personas que normalmente no suelen ser asociadas al ejercicio.

De estos establecimientos se desprende que los mismos buscan adaptarse a las necesidades del cliente, siendo su foco la respuesta y la entrega de valor a los mismos. El éxito de los mismos se debe a esta capacidad de adaptarse a nuevas necesidades y la constante evolución de los métodos y pruebas de protocolos. Se busca que estas premisas estén presentes en el lineamiento de la implementación; analizando que barreras se generan y que opciones hay para generar una propuesta similar en el país.

De esta manera se diseña una implementación buscando innovación de valor, tal cual comentan los autores (Kim y Mauborgne, 2008). Se pensará en los valores por defecto en esta industria y que factores agregan valor, cuales se pueden eliminar o reformar.

Se deberá ser cuidadoso en la implementación y referirnos a la pregunta “*¿Es factible implementar un negocio así en Argentina?*” El carácter de la propuesta de valor al usuario con constante flexibilidad, adaptabilidad y pequeños cambios graduales puede tornarla económica

inviabile. En próximas secciones se analiza la implementación, consideraciones y posibles obstáculos. Sumado a esto las alternativas revisadas poseen diversos segmentos de trabajo para poder llegar a las propuestas con flexibilidad que se destacaron. Precision Nutrition posee una implementación completa, Vero Segreto además de la modalidad online tiene una clínica completa, Dan John obtiene el mayor porcentaje de sus ganancias a través de otros negocios/servicios (seminarios, DVD, libros, entrenamiento a atletas de elite).

Se busca que estos aspectos sean tenidos en cuenta para el análisis de la implementación y poder concluir si esta propuesta que mantiene su flexibilidad y adaptabilidad es viable como proyecto de inversión. La siguiente sección muestra la fase de las encuestas, desde la concepción de las mismas, el objetivo buscado y el diseño para analizar las experiencias de los individuos en el ámbito de ejercicio y/o dietas (durante y tiempo después de los tratamientos) el éxito y la dificultad percibida. Una vez recopilados y analizados esos datos se termina de dar forma a los lineamientos de implementación.

A continuación, se destaca una tabla resumen con todos los establecimientos enumerados y sus características; de ellas tomaremos las más favorables para la propuesta de implementación y se buscara construir una nueva curva de valor para captar mercados que no son tenidos en cuenta (Kim y Mauborgne, 2008).

Tabla 2 - Comparativa de alternativas locales y del exterior - Elaboración propia

Parámetro/Ravenna	Cormillot	Gimnasios	Activ alta intensidad	Precision Nutrition	Dan John	Vero Segreto	Nerd Fitness	
Principio	3 pilares	Un plan a medida	Abierto todos los días en amplia franja horaria	Grupo con alta dedicación y seguimiento	Adaptabilidad	Cambios graduales	Seguimiento nutricional	Adaptar nutrición y ejercicios a personas sedentarias
Fortaleza	Reconocida	Reconocida	Disponibilidad	Comunidad	Variedad de enfoques	Simpleza	acompañamiento	Comunidad
Precios	Alto	Alto	Medio	Alto	N/A	N/A	Medio	N/A
Rigidez	Alta	Alta	Variable	alta	Variable	Baja	Baja	baja
Relación ejercicio/nutrición	Simple	Simple	Bajo	Externo	Pilar fundamental	Pilar fundamental	Medio	alto
Estilo	Centralizada	Centralizada	Centralizada	Centralizado	Centralizada	Lineamientos	Lineamientos	Descentralizado

6. Encuestas

Esta sección comprende los resultados de las encuestas presentado los datos más importantes que fueron recopilados y procesados, para reflejar las motivaciones de los usuarios de establecimientos para pérdida de peso, detectar los aspectos que se propone adoptar en la fase de implementación. Se finaliza el periodo estipulado para la encuesta se recolectaron alrededor de 200 respuestas, de personas de diversas profesiones, edades y residencia, dentro de todo el territorio de Argentina como fuera del país.

Relaciones entre variables

Utilizando la gran cantidad de datos se realizan correlaciones para observar relaciones de interés entre las respuestas de las personas. Se realizan cálculos adicionales para reflejar el IMC (definido previamente en el glosario, definición y formula en ANEXOS), que si bien no es el mejor índice puede dar una idea inicial del sobrepeso o falta de peso de una persona, luego se puede realizar una evaluación de hábitos morfología y tendencias. Se busca destacar y tener una primera medida no invasiva, ya que en una persona sedentaria un IMC de 30 indica claramente sobrepeso.

Luego se relaciona el exceso de peso estimado por la persona y cuanto realmente debería bajar para llegar a un IMC considerado acorde. Con esto se busca relacionar la percepción de la persona de sus kg de más y un indicador basado en sus medidas.

Además, se analiza la experiencia de las personas con los resultados y tiempo estimados que esperan.

Se puede observar la encuesta completa con todas sus preguntas y opciones de respuesta en el anexo correspondiente

Si se observa el gráfico de distribución del IMC, de los encuestados un primer análisis basado en este parámetro muestra a la mayoría en el rango 25.30, lo que marca un sobrepeso y obesidad leve, esto correlaciona además con el sobrepeso estimado por cada encuestado donde vemos que la mayoría de las personas estiman encontrarse en el grupo con sobrepeso entre 1 y 5 kg o entre 5 y 20 kg. Esto refuerza la idea de implementación asociada a captar este grupo en particular otorgándoles la posibilidad de perder peso sin incursionar en tratamientos prolongados y/o invasivos ni necesidad de grandes sacrificios desde un primer momento. Tomando como segmento a este grupo (Para dar los lineamientos y foco inicial del establecimiento) se maximiza la posibilidad captar la mayor cantidad de clientes y dar el seguimiento de los mismos

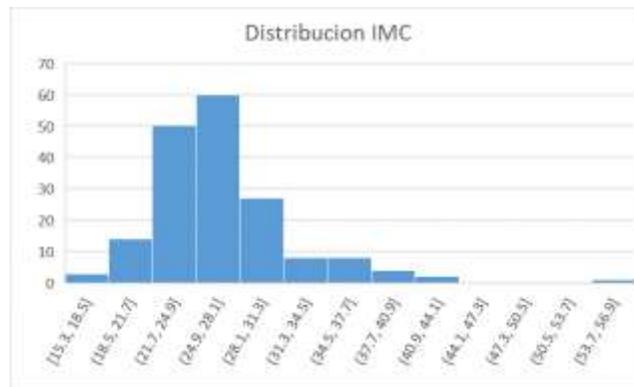


Ilustración 10 - Distribución de IMC de encuestados - Elaboración propia

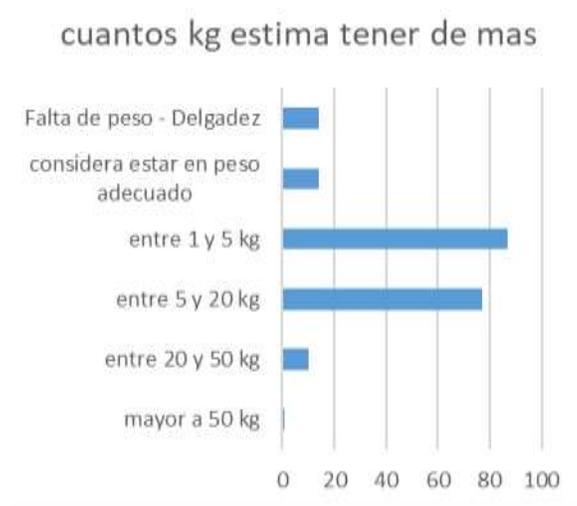


Ilustración 11 - Distribución de sobrepeso estimado - Elaboración propia

Si se analiza el subsegmento de las personas que tienen entre 5 y 20 kg de sobrepeso, que es el público marcado como objetivo dentro de los lineamientos se puede observar mediante un boxplot que su estimación de kg a perder es adecuada respecto a los parámetros que se pueden inferir a través de cálculos con la altura, el peso y el IMC.

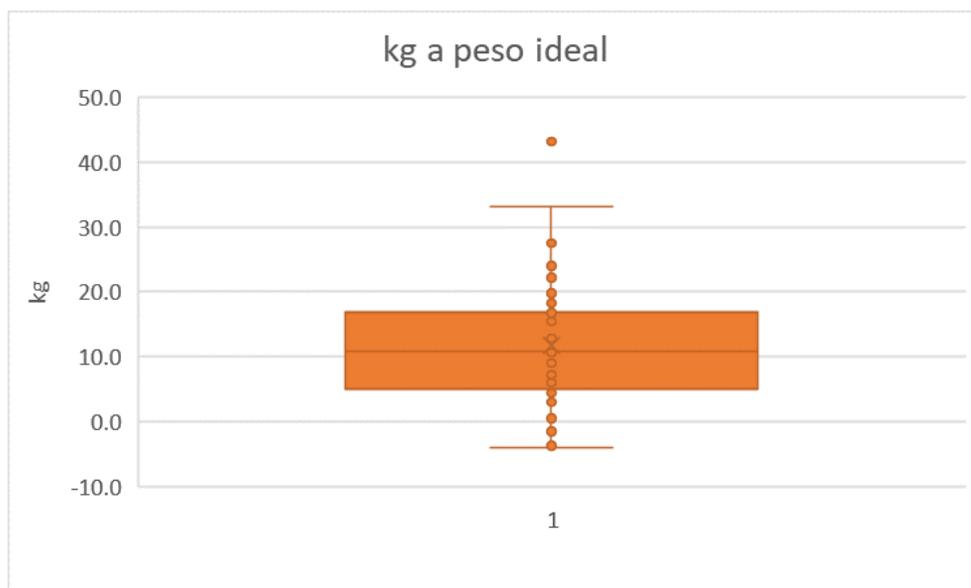


Ilustración 12 – Boxplot de cálculo de kg a peso ideal de subsegmento objetivo – Elaboración propia

Sumado a esto, se ve que la mayoría de los encuestados propone o tiene en mente plazos coherentes para perder los kilos de más, esperan en un plazo de 3-6 meses bajar entre 5 y 10 kg como se puede observar en el siguiente gráfico.

Cuantos kg le gustaria rebajar y en que plazo?

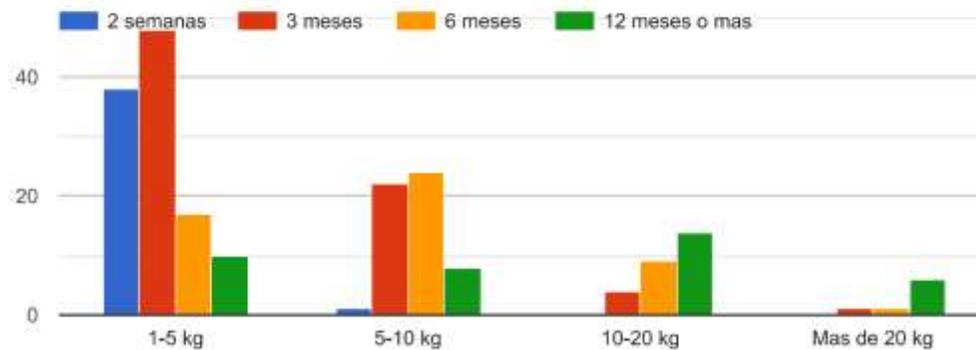


Ilustración 13 - Peso que esperan bajar y plazos - Recuperado de google forms

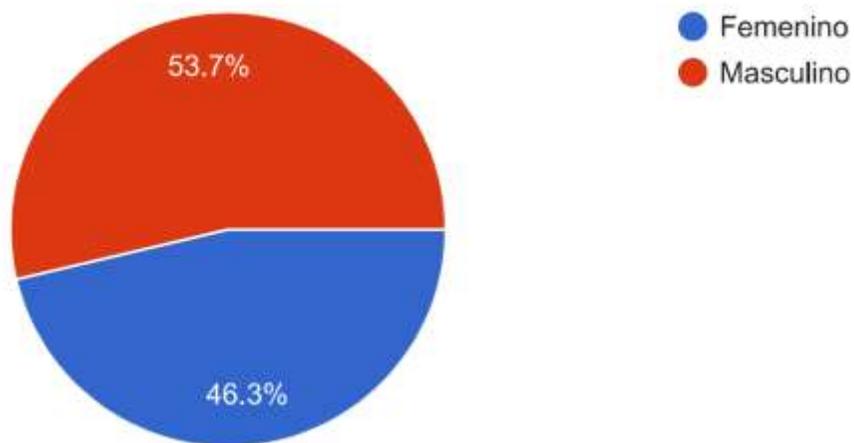


Ilustración 14 - Distribución de genero de encuestados - Recuperado de Google forms

Se muestra también la distribución de género y la cantidad de encuestados según edades tanto para las mujeres como para los hombres. Donde se puede observar que la mayor cantidad de encuestados (podemos también inferir que interesados en la posible propuesta) se encuentra en el rango de 25 a 45 años.

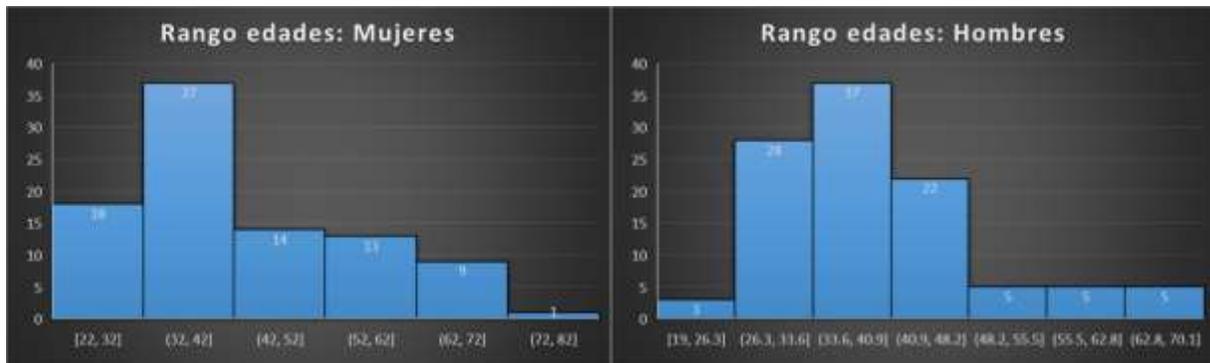


Ilustración 15 - Distribución de edades por género - Elaboración propia

Se realiza un gráfico de burbuja con el peso, edad de los encuestados y un tamaño de burbuja representando los kg de más hacia el peso ideal, se marca en el grafico la zona de congestión, que se destaca que corresponde al segmento objetivo de usuarios.

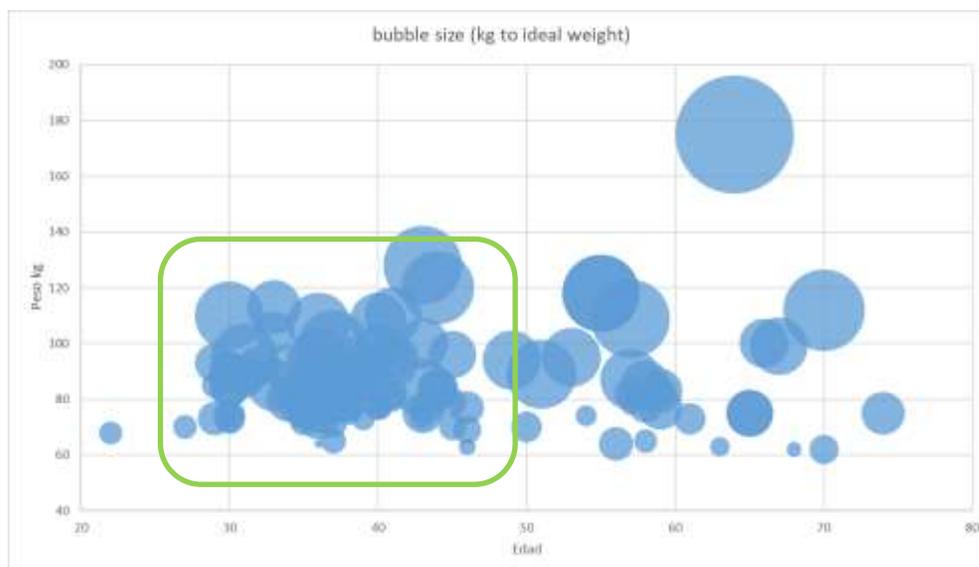


Ilustración 16 - Grafico de burbuja de encuestados - Elaboración propia

Si filtramos sobre este grupo y hacemos foco en algunas respuestas de estas personas podemos observar que La mayoría realiza actividad física solo dos veces por semana. Este grupo de personas se vería muy beneficiado en incorporar hábitos de movimiento diarios que pueden adquirirse y perfeccionarse en el establecimiento propuesto.



Ilustración 17 – Gráfico Días de actividad física de subsegmento- Elaboración propia

Si volvemos a revisar la muestra completa se observa algo llamativo. El 27 % de los encuestados prefiere los establecimientos privados para ejercitarse, pero los que prefieren el hogar y los espacios públicos suman más del 76%. Esto es algo a tener en cuenta a la hora del análisis de implementación, ya que se debe ser cuidadoso con la oferta completa, puesto que el entrenamiento informal en lugares públicos es algo de bajo costo para el entrenador y el usuario, donde puede llegar a tener un seguimiento individual muy adecuado.

La propuesta deberá generar valor que contraste con los establecimientos analizados, pero que también sea más atractiva que este tipo de ofertas informales que son difíciles de cuantificar.

Donde hace actividad física regularmente?

192 responses

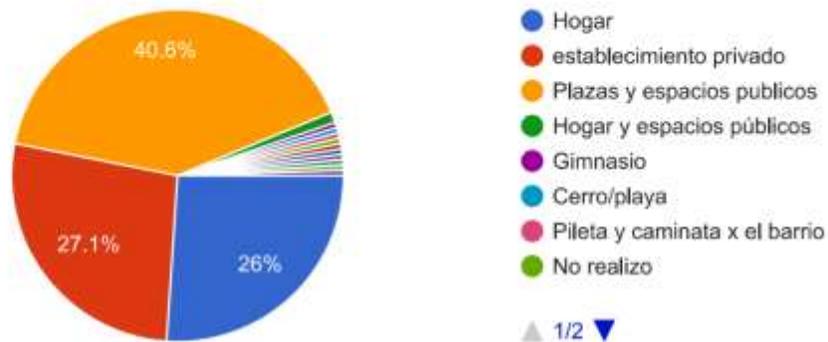


Ilustración 18 - Preferencia de lugar para ejercitarse - Recuperado de google forms

Además, se realiza una distribución de *Pareto* con las preferencias en cuanto a las características de un establecimiento, de manera de seguir alineando la posible implementación. Se observa que se presenta la cercanía, horarios, atención personalizada y seguimiento como los factores más importantes.

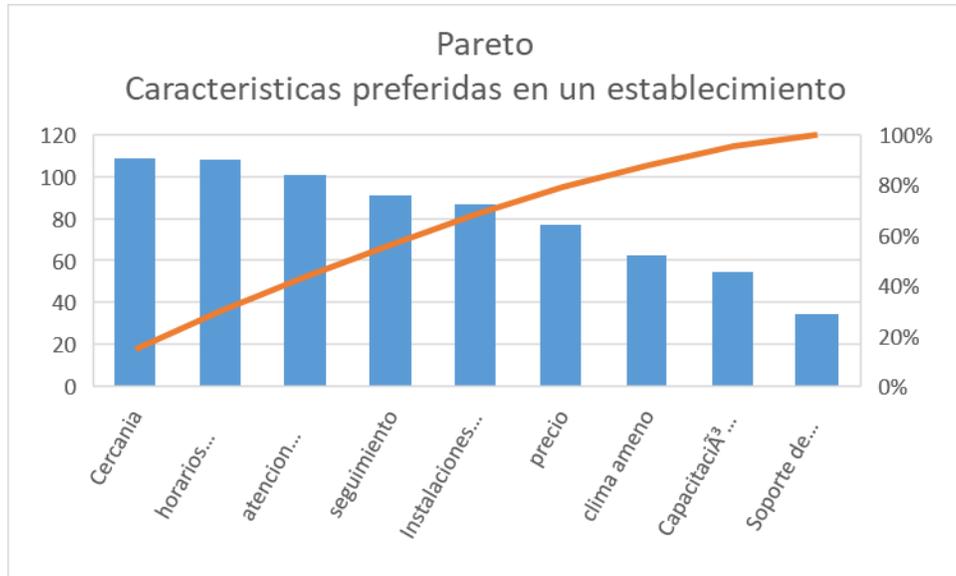


Ilustración 19 - Distribución de Pareto: Características preferidas - Elaboración propia

Preferencia de actividades divididas en alto impacto, bajo impacto y actividades con gran requerimiento de equipos

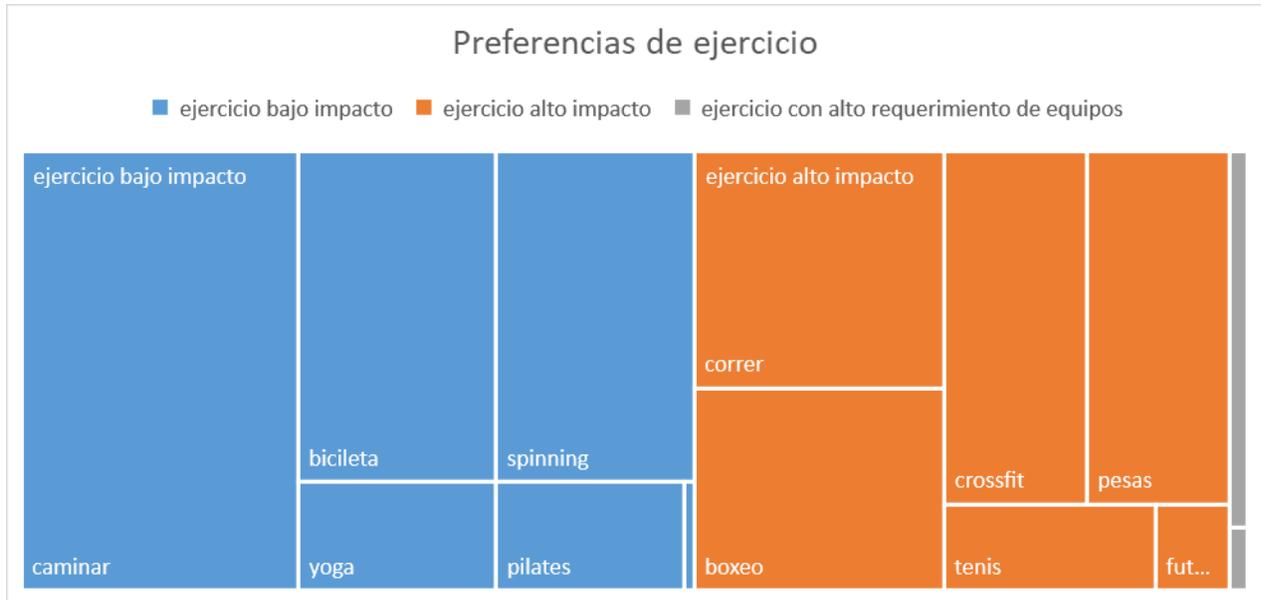


Ilustración 20 - Preferencia de estilo de ejercicio - Elaboración Propia

Se observa también que los usuarios tienen preferencia mixta entre actividades de bajo impacto y alto impacto, es por esto que un enfoque que les provea y los introduzca a ambos tipos de actividades puede ser beneficioso, tanto para pérdida de peso, como continuidad en el tiempo de la misma, ya que no se perdería interés en el establecimiento y puede funcionar como punto inicial para migrar a actividades más específicas en un futuro. Se destaca también que las actividades con gran componente técnico y requerimiento de equipos e indumentarias especiales son las menos elegidas (Marcadas en gris en el gráfico), ya sea por la inversión monetaria, el tiempo insumido y por la planificación que requieren para cada entrenamiento (Por ej. actividades de remo, kayak o ciclismo de competición).

De los que concurrieron se observa que casi la mitad no recibe un método que se adapte a ellos, no se le proponen distintos planes y horarios, sin embargo, a pesar de la observada falta de atención y seguimiento, la mayoría de las personas afirma que volvería a inscribirse a un establecimiento para perder peso. Esto nos lleva a reforzar la premisa de que es posible captar este segmento de mercado al aumentar el valor entregado al cliente en atención y seguimiento, adaptándose a él.

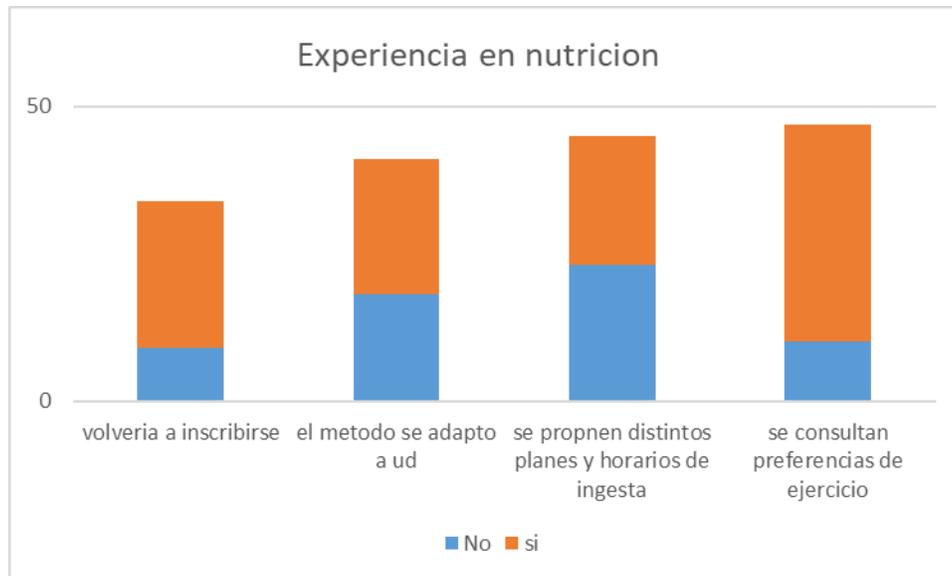


Ilustración 21 - Experiencia en establecimientos de nutrición - Elaboración propia

Adicionalmente se destaca que la percepción general en cuanto al precio de los establecimientos indica que un 40% de los encuestados lo define como de precio caro/elevado, esto nos indica que se puede ofrecer mejoras en este aspecto si el aspecto económico lo permite. Cabe destacar además que la percepción de dificultad y el análisis de quienes percibieron un precio caro fueron personas que percibieron el proceso tanto fácil como difícil: es decir no hay un sesgo en la apreciación debido a dificultad o falta de resultados



Ilustración 22 - Percepción de la experiencia - Elaboración propia



Ilustración 23 - Percepción de precio - Elaboración propia

Por último, se consulta a los encuestados que tipo de establecimiento preferirían, donde se ve que todas las opciones tienen un porcentaje interesante de aceptación; aunque más del 46% de

las personas prefieren la **opción Estándar** pagar una cuota mensual por el establecimiento, contando con un seguimiento online y membrecía a la comunidad gratuita, con consultas con especialistas para acordar pagos adicionales por otros tratamientos o servicios (Clases de baile, Pilates, masajes, kinesiólogos, nutricionista especializada, etc.). La implementación mantendrá una orientación a un establecimiento de este tipo, siempre teniendo en cuenta que las opciones **Premium** (una cuota alta que incluya todos los servicios, seguimiento online full y consultas, clases y tratamientos adicionales incorporados) y **Online** (bonifique visitas a un establecimiento con el cual se puede acordar convenios) tienen adeptos para futuras implementaciones o para escalar algún establecimiento a otro tipo de propuesta de valor.

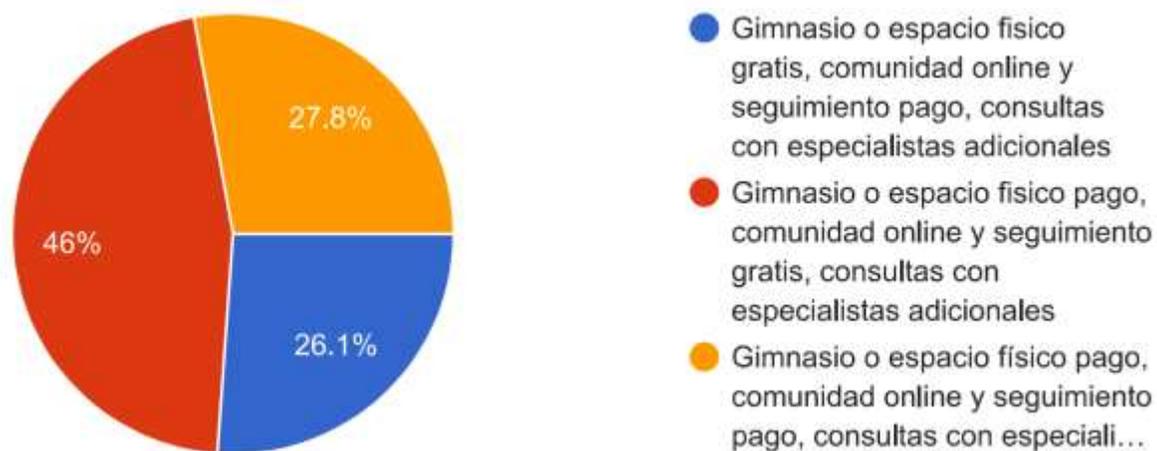


Ilustración 24 -Preferencia de estilo de establecimiento - Recuperado de google forms

Conclusiones de las encuestas

Se observa que es notoria la cantidad de gente que muestra dificultad o percibe complejidad en los establecimientos orientados a la parte alimenticia. La mayoría destaca su deseo de aumentar la cantidad de actividad física y hábitos alimenticios. Se ven muchas oportunidades en ambos aspectos ya que ayudar al usuario que prefiere métodos simples y los pueda adoptar aumentaría la probabilidad de éxito de cada usuario.

Utilizando la encuesta como disparador se conversó en forma amena con varios encuestados para ahondar en sus percepciones, destacando varios la complejidad de los establecimientos orientados a la nutrición, marcando como punto a favor el grupo que se generó, donde las personas podían acudir para conversar y darse apoyo, siendo esto un punto que es posible lograr o generar sin el agregado de la infraestructura y complejidad del método. En el aspecto del ejercicio marcaron el desconocimiento de ejercicios básicos o los mecanismos básicos para montar una rutina adecuada; resaltaron también que en muchos establecimientos comerciales no tenían la ayuda o asistencia esperada. Algo llamativo ocurrió cuando se consultó sobre actividades específicas; la distribución de respuestas muestra una preferencia mixta entre actividades de bajo impacto y actividades de alto impacto e intensidad, lo que indica y da la pauta que una implementación que varíe las actividades lograra retener más clientes. Es de la opinión de diversos autores (John, Hillis, Guise) que la falta de variación o entretenimiento de los establecimientos produce desgaste y aumenta la deserción de los usuarios al quedar encasillados y forzados a paquetes cerrados o al no poder captar los beneficios de los cambios de hábito propuestos.

Usando los resultados y los datos recabados durante las encuestas se termina de ajustar los lineamientos del establecimiento para describir la implementación en las próximas secciones.

Se observó que en estos segmentos con propuestas clásicas nos encontramos con un océano rojo (Kim y Mauborgne, 2008), debiendo recurrir a estrategias clásicas de diferenciación o de costos; con el riesgo de provocar rigidez y falta de flexibilidad para los usuarios en estos establecimientos, factor que se refleja en la percepción de los mismos volcada en las encuestas.

Es opinión de quien suscribe, que la propuesta de un establecimiento que se enfoque a cambios graduales, de pautas básicas, genere hábitos saludables siempre enfocándose en lo que le agregue valor al usuario adaptándose al mismo y pueda generar una comunidad o grupos sólidos que perduren nos hará encontrarnos ante un océano azul (Kim y Mauborgne, 2008) con grandes posibilidades de implementar alternativas novedosas y nuevos enfoques, además de alianzas laterales y verticales.

Por estas razones se enfocará la implementación en un centro de ejercicio con soporte de especialistas, evitando las dificultades que implica una clínica completa: de esta manera se disminuye la inversión inicial, tanto en el análisis, permisos médicos, revisión de especialistas y factibilidad. Se prioriza el ejercicio físico y las charlas sobre alimentación mientras se buscará ir cambiando los hábitos y generando un grupo que se apoye en comunidad. *Se intenta plasmar la posibilidad de ingresar en este sector de mercado y captar personas que deseen realizar una cantidad moderada de ejercicio, tanto en intensidad como en tiempo incurrido a la vez que mejoran sus hábitos alimenticios, con el objetivo de mejorar su calidad de vida en general.*

En la primera porción del trabajo se mostraron los métodos presentes en Argentina, destacando aspectos positivos y negativos, siendo el denominador común a evitar la rigidez de los

mismos, luego se mostraron alternativas y otros enfoques del exterior, de los cuales se toman los aspectos de flexibilidad y adaptabilidad con los usuarios como los factores principales a tener en cuenta para bosquejar la implementación.

7. Análisis de implementación

Una vez analizadas las alternativas presentes, recopilados y procesados los datos de la población encuestada se continuaron marcando los lineamientos que se discuten para las características del establecimiento. Las próximas secciones analizan la factibilidad de implementación, realizando variaciones de escenarios y exponiendo las consideraciones necesarias para adaptar el modelo propuesto al ámbito local. Al finalizar el estudio y los análisis se repasarán en las conclusiones las barreras o impedimentos para volcar la propuesta ideal y que pasos se pueden seguir.

El plan principal de acción busca poder formar grupos unidos como una comunidad y compartir los tips y experiencias que ayuden a cambiar los hábitos y el estilo de vida. Se buscará captar a la gran mayoría de las personas que queda fuera del target de los gimnasios específicos y las clínicas complejas, es decir personas que tienen algunos kilogramos de más y quieren mejorar su estado físico y alimentación, sin volcarse full time ni entrar en sesiones continuas de alta intensidad, necesidad de invertir muchas horas semanales o adquirir equipos para actividades con altos requerimientos técnicos. De esta manera se buscará reforzar el avance y que el usuario tenga y adquiera hábitos de alimentación y ejercicio para todos los días y cambiar su estilo de vida, no

solo en los momentos que va a un gimnasio. La misión de este establecimiento será dotar de herramientas a los usuarios para que ellos puedan experimentar y hacer cambios en sus rutinas diarias para incorporar ejercicios, estiramientos, cambios de alimentación y consecuentemente perder peso y mejorar su salud y bienestar en general. El establecimiento presentara un enfoque multidimensional, ofreciendo variedad de actividades de alta y baja intensidad con variedad de elementos y seguimiento de rutinas y dietas, para adaptarse al usuario y generar grupos de distintas preferencias.

Bajo esta premisa se prevé encontrarnos ante un océano azul (Kim y Mauborgne, 2008), lo que se busca es poner el foco en las necesidades que comparten los usuarios, buscando que la propuesta de valor se centre en sus necesidades, ya sea en el aspecto de dietas o ejercicio. Entregándoles valor en puntos esenciales. Generar un grupo, cambiar hábitos gradualmente, mostrar alternativas de ejercicio, instruir en aspectos de dieta y alimentación.

Desde el inicio de actividades del establecimiento se buscará comprender las necesidades del usuario, cuanto peso quiere perder, como son sus hábitos actuales, sus preferencias de alimentación y ejercicio. Pero sin caer en las limitaciones de los establecimientos antes mencionados: pudiendo ofrecer días de ejercicio de bajo impacto, introducirlos a ejercicios de mayor intensidad, movimientos de flexibilidad, etc.; siempre con la premisa de mostrar de manera simple las posibilidades de movimiento presentes sin necesidad de máquinas o equipos complejos.

Como se menciona en secciones anteriores si se analiza la propuesta de grandes establecimientos y los mensajes de sus figuras principales el objetivo y el enfoque es: *“la pérdida de peso mejorando el bienestar del individuo”*.

Sin embargo, al ahondar en las mismas y las experiencias de los usuarios se destacaron detalles de rigidez y complejidad para adaptarse al individuo. Esto es producto de diversos factores, segmentación del mercado, regulaciones, y uno de los más notorios el hecho de escalar el negocio generando franquicias, aumentando considerablemente el número de usuarios lo que lleva a rigidez y falta de adaptabilidad.

Si esta premisa funciona, se podrá implementar un negocio de este tipo en Argentina, y ya que desde una primera instancia se busca entregar valor al usuario, resolviendo los problemas detectados en el análisis de las encuestas, donde la mayor problemática detectada es la complejidad de los métodos, la necesidad de amoldarse a los mismos y donde se destaca como lo más favorable la generación de un grupo; se toman estos puntos en consideración para plasmar la implementación.

NOTA: *La obesidad en sus grados más altos es considerada una enfermedad que requiere cuidadoso tratamiento, no se busca a lo largo de este trabajo minimizar el trabajo de establecimientos y profesionales en estos casos.*

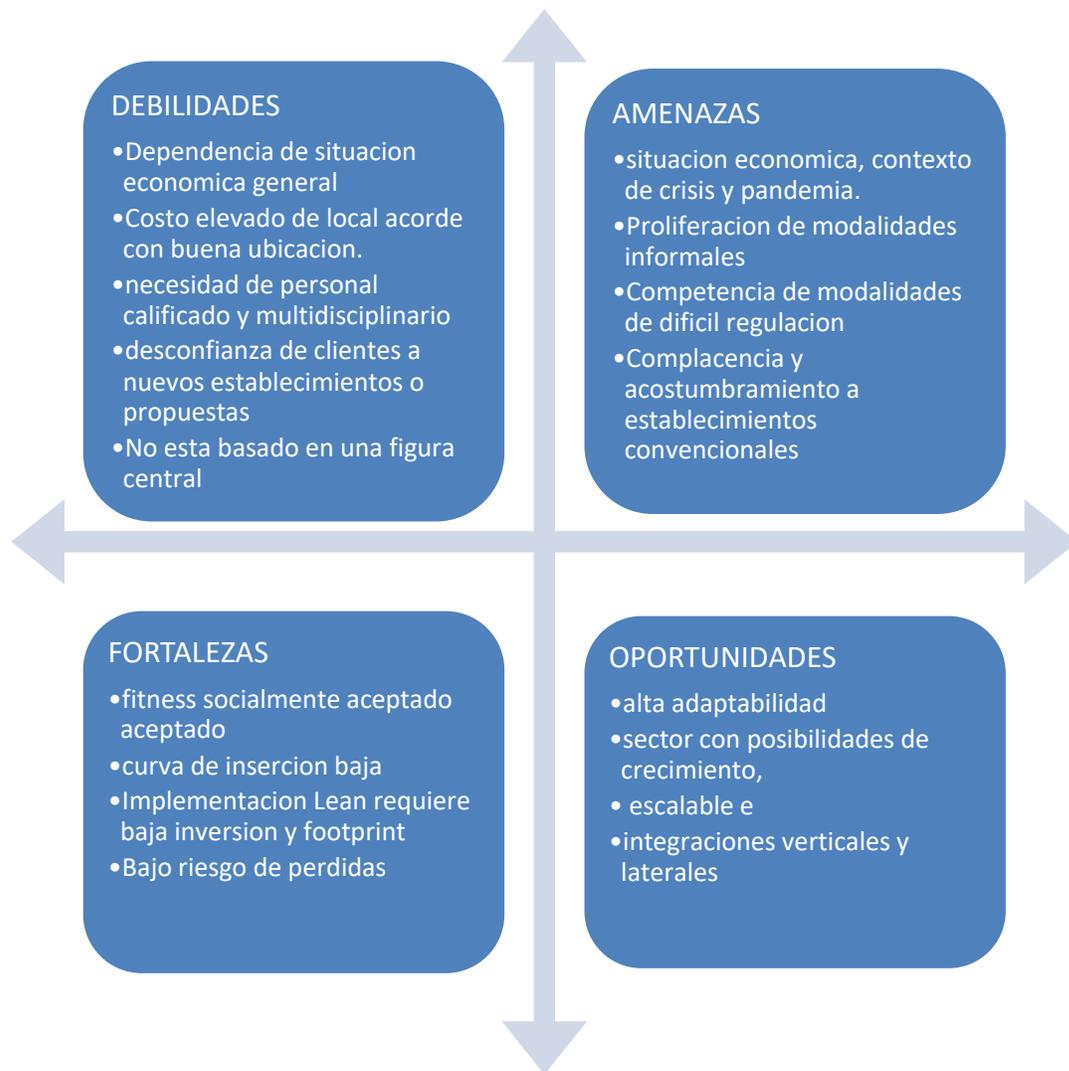


Ilustración 25 - Análisis básico FODA del segmento - Elaboración propia

Se realiza un análisis FODA del sector de establecimientos dedicados a la pérdida de peso para entender cómo se desarrolla el segmento; en base al mismo como mencionan Kim y Maugbourne se buscará desarrollar una propuesta de valor propia que crea un mercado extra o toma parte de segmentos descartados, creando un océano azul enmarcados en la alta adaptabilidad, la posibilidad de escalar el negocio y la aceptación y baja necesidad de inversión. Se tendrá en cuenta los riesgos que conlleva el contexto económico del país a la hora de la implementación.

Lineamientos del establecimiento

Basándonos en la premisa inicial de un establecimiento para bajar de peso que se enfoque en las necesidades de los usuarios y que se adapte a los mismos con rutinas simples y apropiadas se adoptan las mejores prácticas recabadas del exterior y resultados de estudios, tendencias de mercado y la percepción y resultados de las encuestas. Dado el contexto de pandemia y crisis económica actual se asumen ciertos factores para simplificar el análisis de factibilidad técnico económico de la implementación. Se plantea desde el inicio contar con una modalidad online, de manera de migrar a la misma o tener esta posibilidad en caso de aislamientos obligatorios esporádicos, se presupone que los protocolos van a continuar, afectando capacidades máximas de ocupación por lo que para el lugar físico del establecimiento se prevé el uso de un local amplio, estilo galpón, de esta manera se podrá lograr el distanciamiento que sea necesario para atender a los clientes en el apartado físico y priorizar el movimiento mientras que se discuten hábitos alimenticios saludables y cambios graduales.

Las sesiones con los soportes profesionales; nutricionistas, psicólogos, médicos, deportólogos serán una suerte de *master class* y quien necesite o desee sesiones individuales, estas serán concertadas a través de la plataforma o en forma virtual.

Se busca además contar con visitas de un especialista en nutrición, para hacer seguimiento a las dietas acordadas. Las mismas buscan ser flexibles para cada cliente en base a entrevistas realizadas. Se plantea la posibilidad de que se dedique part time o que sea accesible desde una aplicación para consultas virtuales.

El espacio será ameno, sin restricciones, esperando generar grupos y comunidad, con charlas grupales, propuestas de ejercicio y cambios de hábito para la alimentación. El objetivo es

que los clientes comiencen a aprender a ver el ejercicio y la alimentación sana como algo que pueden incorporar en su vida cotidiana, con sesiones de movimiento replicables en el hogar no solo 60 minutos en este recinto y en otras actividades planificadas que realicen. Buscando que puedan tomar este proceso como algo simple y gradual, siendo clientes/usuarios de un establecimiento y no pacientes que deben ser curados o intervenidos. Se detalla en Anexo más descripciones del enfoque para las rutinas y planes de alimentación a proponer.

En cuanto a los precios, se deberá lograr que la percepción de valor del usuario sea superior al precio acordado. El mismo será ajustado en base a los resultados de los distintos escenarios y su análisis de sensibilidad. En base a los valores y modelos de negocio del mercado se propone que haya una cuota mensual moderada/baja, que incluya dos sesiones semanales, donde se realiza ejercicio, se dan pautas alimenticias y se comparte el avance, se asigna un valor unitario por clases para usar como referencia y se presentaran promociones para pagos por adelantado del mes o de clases adicionales y opcionales.

Dentro de las premisas de reducción de costos y variables que no aportan valor se define que en el recinto no se destinará espacio a recepción/mostrador, ya que no habrá recepcionista, se planifica tener un espacio para guardar carpetas y planillas y elementos de una laptop o impresora, dependiendo de la disposición se dedicará un ambiente a consultas donde habrá un escritorio para que los clientes tengan entrevistas más formales para revisar confeccionar sus planes alimenticios, planes de ejercicio en sus hogares, etc.

En base a cantidad de usuarios y turnos del local, se generará un indicador para gestionar la necesidad de contrataciones adicionales cuando se comiencen a saturar las capacidades. Se planea inicialmente no saturar la capacidad del local, de manera de poder dar seguimiento y

atención a cada usuario, tener espacio de trabajo y espacio en caso de necesitarse distanciamiento; además de la posibilidad de migrar a una modalidad online o en espacios publico/privados al ser grupos reducidos en caso de restricciones por la pandemia. Está previsto asumir un 25-30% de crecimiento en cantidad de usuarios anuales.

Debajo se ven los factores que se promoverán y tomarán como pilares.



Ilustración 26 - Pilares a promover - Elaboración propia

Para el análisis se contemplan las consideraciones realizadas para agregar valor al usuario desde una primera instancia, buscando adaptar los métodos a sus necesidades y monitoreando con

continuo seguimiento los avances; dotando al establecimiento de las herramientas y profesionales para este fin; pero sin los accesorios y detalles adicionales que poseen los grandes establecimientos comerciales y que solo encarecen la propuesta sin traer valor agregado. De esta manera y con estas modificaciones nos estamos situando dentro de los confines del segmento, pero intentando acceder a un potencial mercado que nos genere posicionarnos en un océano azul. (Kim y Mauborgne, 2008). Se hará foco en el seguimiento y adaptabilidad al usuario, amoldándose a sus necesidades.

El local que se alquilará permitirá funciones de Centro de actividad física grupal, contando con el soporte de profesionales externos de nutrición, psicología, etc. En dicho recinto se montará variedad de elementos para ejercitarse (Se presenta un resumen de los elementos en los Anexos), siempre buscando mantener espacios libres, evitando grandes maquinas, buscando el mínimo *footprint* e inversión inicial. Se adaptarán bandas de resistencia, rodillos, bandas de suspensión; para la parte de fuerza se invertirá en barras de pared o armazones estilo Crossfit y el peso libre será compuesto por “*kettlebells*” (pesas rusas: pesas redondas con manija) de diversos pesos por su facilidad para adaptarse a diversos ejercicios y su mínimo requerimiento de espacio.

El objetivo principal es que esta disposición sirva para compartir en grupo, formando gradualmente una-comunidad que se vaya alimentando de las experiencias y avances de cada usuario, pudiendo absorber nuevos ingresos, y que los mismos se adapten con facilidad. Se guiará a los clientes para que tengan las herramientas necesarias y puedan incorporar la alimentación sana y el ejercicio como parte de vida, lográndose la pérdida de peso gradual pero sostenible, y contando con herramientas y conocimiento para mantenerse en peso, además de poder adoptar cambios de hábito acorde a cada individuo. (Clear, 2005) y (Guise, 2013).

Una de las preguntas que se busca responder es que grado de factibilidad tiene un negocio con estos nuevos enfoques, para validar la implementación de la iniciativa. Se pensó inicialmente en replicar el modelo de negocios de un gimnasio convencional o una clínica, sin embargo la inversión inicial, la complejidad inherente con la que se encontraría cada usuario y las trabas que se generaran para lograr una autonomía y poder pivotar a otros segmentos son muy altas, esto sumado al análisis preliminar realizado y a las conclusiones de las encuestas, que destacaban que los factores propios de estos establecimientos no solían agregar atractivo refuerza el enfoque y las consideraciones tomadas para la propuesta.

Con esta implementación se busca entregar una propuesta de valor al usuario, en el sentido de que sea cual sea su estatus, motivación, punto de partida, que pueda tener una respuesta y una propuesta que se adapte a él. Generándose un establecimiento para actividades amenas, tips y un grupo al que acudir.

Se buscará que el apartado administrativo de pago, seguimiento, rutinas y horarios se maneje y detalle desde una aplicación móvil, de esta manera será un apartado de consulta recurrente, base de datos y permitirá escalar el negocio, intentando que el gimnasio sea un espacio libre para formar la comunidad y conversar avances y aprender.

Distribución de los espacios

Se analizan distintos escenarios para definir el establecimiento inicial, dado que el costo de alquiler del galpón es el de mayor ponderación en el análisis, incluso se plantean escenarios sin lugar físico de entrenamiento o utilizando un gimnasio móvil de construcción similar a un *food truck*; que pueden ser opciones para incursionar en el futuro (ver secciones siguientes y anexos).

Se supone el alquiler de un galpón de 150-200 m² que tendrá toilettes, vestuarios y se podrán hacer separaciones para lockers básicos (mínimo requerido por regulaciones).

Se mantiene la premisa de dotar al establecimiento solo de elementos que ayuden y provean valor al usuario, por ejemplo se disminuirá o eliminara por completo las sillas, aprovechando a mostrarle a los grupos como sentarse en el suelo, cambiar de posición y ejercicios para reincorporarse; enumerando estudios y trabajos que muestran cómo recuperar la flexibilidad y deshacer el daño que causan las posturas actuales (exceso de uso y mala postura en la computadora, celular, uso de asientos poco ergonómicos, etc.). (Starret, 2016)

Dicho establecimiento se distribuirá con una zona para las barras de dominadas, donde se podrán colocar bandas elásticas y de suspensión, un espacio designado para las pesas rusas y un espacio dedicado a accesorios: sogas para saltar, colchonetas, esferas, etc., asignando a cada persona 10 m², por lo que el **máximo de personas** por turnos será 18 (esto lleva a poder mantener un distanciamiento adecuado incluso hasta el cuarto o quinto año donde al aumentar de suscripciones por turno se deba evaluar mudarse a un local más amplio). Se vuelve a recalcar que se toman aspectos positivos de las distintas disciplinas, tomando este armado del *layout o footprint* permite que los usuarios se puedan desenvolver con escasos elementos y luego si lo desean migrar a un local de crossfit o armar un home gym.

En cuanto a los turnos se propone comenzar por debajo de las capacidades plenas con dos antes del mediodía y dos por la tarde para generar fidelización, en cuanto a los usuarios se estima asistencia 2-3 veces por semana puesto que además se busca generar hábitos diarios y no solo las 2-3 hs de actividad semanales sino cambios y conductas para las 23 hs restantes

Análisis de recursos humanos

Para la implementación se planea una estructura simple con un profesor de educación física matriculado que puede ser el socio inversor/fundador. Dentro de sus competencias debe tener certificaciones en distintos tipos de entrenamientos, sobretodo entrenamiento funcional y estudios sobre nutrición, experiencia en grupos heterogéneos, experiencia en entrenamiento online, capacidades de liderazgo y predisposición. El sueldo propuesto es superior al promedio de la industria basado en el portal *GlassDoor* y se fija en 200 usd más cargas sociales, aguinaldo y otros.

Se agregarán empleados según el crecimiento proyectado, los mismos serán empleados part time o full time dependiendo del grado de avance en carreras de educación física o afines que tengan, con la idea de que sean capacitados y ganen experiencia para las expansiones que se planean en el cuarto año aproximadamente.

Análisis de marketing mix

A lo largo del trabajo se marcaron distintos lineamientos y consideraciones para adoptar en la implementación, delineando el marketing mix; se revisa estadísticas de uso de grupos y comunidades, permanencia en gimnasios de nuevos miembros, importancia de satisfacción y adaptación con instructores.

Se trabajará en el segmento de establecimientos de bienestar y de ejercicio físico personalizado, teniendo ventajas respecto a espacios de gran tamaño y complejidad, pero teniendo

como amenaza directa los entrenadores informales al aire libre. El público objetivo se marcó como personas con sobrepeso leve sin patologías complejas que desean mejorar su bienestar físico sin invertir excesivo tiempo y esfuerzos (personas 20-55 años con entre 5 y 20 kg de sobrepeso).

Producto: Se otorgará un servicio con el objetivo de la pérdida de peso y el bienestar general adaptado al usuario a través de ejercicio físico, soporte nutricional y orientación para cambios de hábito de movimiento y alimenticios. De esta manera se hará foco sobre el cliente buscando solucionar sus necesidades.

Precio: Fijado acorde al mercado revisado con análisis de sensibilidad en el flujo de fondos, en este aspecto se prioriza iniciar el establecimiento con un precio accesible, luego una vez establecido y si se logra satisfacción del cliente de sus necesidades se podrá variar el precio de acuerdo a la estrategia de asociarlo al valor que perciben los clientes.

Plaza: El servicio será ofertado en un local a la vista, estilo galpón, de preferencia en zona de alto tránsito donde se montará un set de herramientas para realizar ejercicio y espacios en común. De esta manera se orientará y generará hábitos de ejercicio a los usuarios que luego pueden replicar en sus hogares para aumentar su bienestar y adoptarlos en su estilo de vida.

Promoción: Se comunicará y harán campañas a través de canales de difusión como redes sociales, sobretodo Facebook, promociones, boca en boca una vez generados los grupos iniciales, radios.

Las estadísticas muestran que más de la mitad abandona las actividades en los primeros 6 meses (Viñaspe, 2015), es por esto que se busca un enfoque gradual y grupal que inserte a los

nuevos usuarios y les dé un rápido sentido de pertenencia: de esta manera en ese periodo ya formaran parte de un grupo/comunidad y eso sumado a los resultados por los cambios de habito permitirá mantener la clientela. Este sentido de pertenencia y participación en un grupo o comunidad genera lealdad y fidelización como marcan las estadísticas y los estudios de Brafman (2009)

Experiencia del cliente y fidelización

Refiriéndonos a los resultados de las encuestas y a la búsqueda del establecimiento en aportar valor para el cliente, podemos decir que la dimensión de satisfacción del mismo será uno de los parámetros más importantes del establecimiento. Se buscará mediante el grupo generar permanencia y satisfacción constante a nuevos usuarios para disminuir la tasa de deserción. En este apartado es donde la propuesta debería entregar un valor superior a los establecimientos mencionados, centrado en la adaptabilidad al cliente y la capacidad de retención luego de que se establezca un grupo sólido como marca Brafman (2009).

Como fue mencionado previamente y buscando mejorar la comunicación y satisfacción como marca el modelo de fidelización expuesto por Viñaspe (2015) se realizarán encuestas periódicas buscando medir la percepción de los usuarios tanto de dimensiones tangibles como lo son las instalaciones, los equipos, los programas, el precio y la información disponible como también percepciones más abstractas como la satisfacción, la conveniencia del lugar, la capacidad de respuesta y empatía.

Se busca trabajar en el punto de la formación del cliente para que este logre aprender sobre ejercicio y salud, derivando en una mayor satisfacción y lealtad con el establecimiento. Se

comunicarán claramente nuevas clases y métodos a explicar de manera que la experiencia de cada cliente se pueda adaptar a sus necesidades y el valor percibido por los mismos aumente.

Propuesta de valor

Se analiza la propuesta y curva de valor de distintos tipos de establecimientos, analizando de los factores que la componen cuales aportan valor y cuáles no, de manera de reducir los mismos para la implementación. Se utiliza la herramienta de curva de valor desarrollada por Kim y Mauborgne, 2008 para visualizar y entender las relaciones entre las características comunes presentes (precio, complejidad, instalaciones, seguimiento, etc.).

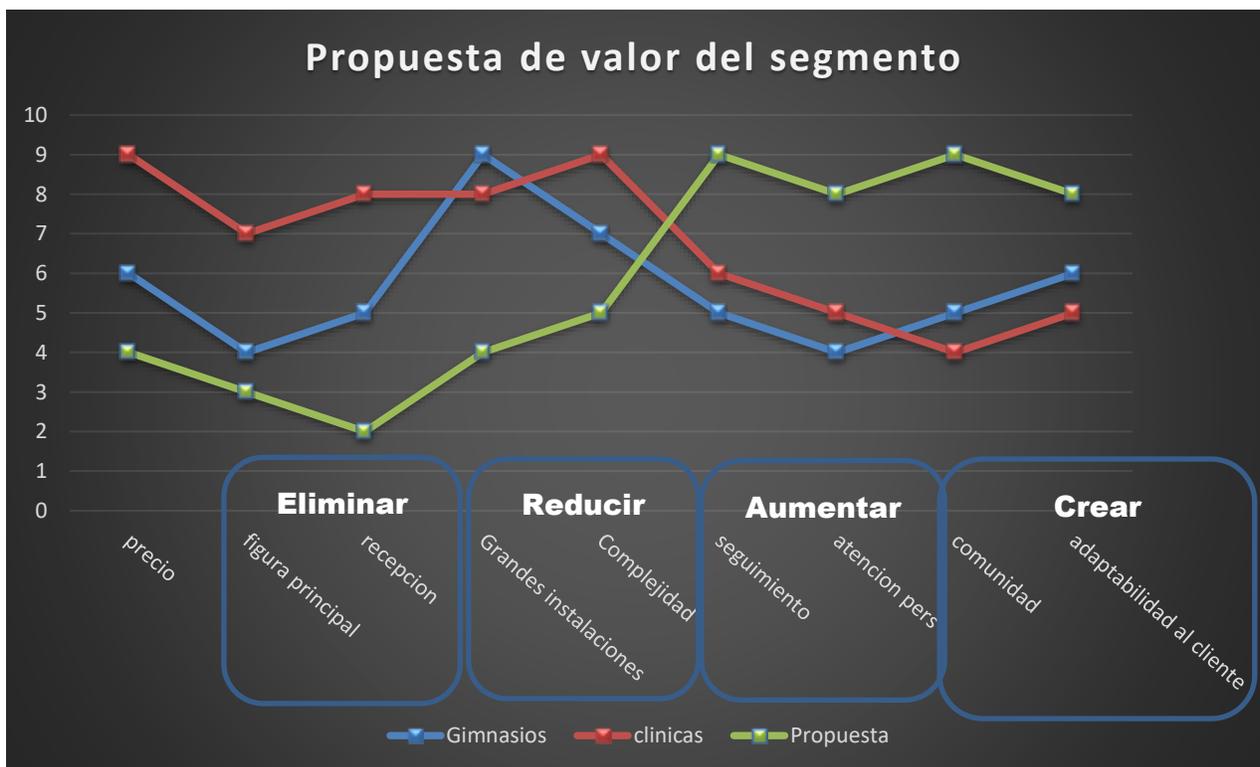


Ilustración 27 - Propuesta de valor - Elaboración propia

La propuesta busca diferenciarse tanto **Reduciendo** complejidad y grandes instalaciones, como **Eliminando** grandes figuras y excesivo apartado administrativo. Se **Crear**á un gran espacio de grupo y comunidad; se **Reforzará** fuertemente la búsqueda de adaptabilidad continua y flexibilidad tanto en la rutina de ejercicios o en la faceta alimenticia al usuario, **Aumentando** el seguimiento y atención personalizada buscando que estos apartados sean los diferenciadores de valor.

Apartado legal, regulaciones, permisos

Si bien en este estudio se discuten los lineamientos para la implementación de manera de mostrar a posibles inversores o interesados que el proyecto es rentable para la implementación completa se deberá ahondar en la parte de los estudios legales y administrativos, refiriéndose al marco legal y las ordenanzas de manera de evitar incumplimientos buscando minimizar la cantidad de servicios y detalles que no sean esenciales a la propuesta de valor. Este trabajo busca ser el puntapié inicial para justificar técnica y económicamente una implementación de esta propuesta superadora.

Si bien se pensó en un establecimiento despojado de mobiliario extra e instalaciones que requieran reformas, la regulación solicita vestuarios, sala de control médico y baños con capacidad de acuerdo a la cantidad de personas que practiquen simultáneamente esta actividad. -

Se debe prever además sistema de seguridad eléctrica (disyuntores sensoriales), botiquín de primeros auxilios, elementos de previsión de incendios, así como todo aquello que haga a la seguridad de los asistentes. -

Por último, se requiere habilitación, y matrícula, por lo que al menos un especialista se debe asociar al establecimiento.

Modelo Canvas

Se bosqueja un modelo Canvas (Osterwalder, y Pigneur (2010) que es una herramienta que permite una rápida visualización para ordenar y plasmar los puntos esenciales a tener en cuenta para la implementación a futuro. Pudiendo observarse relaciones entre los puntos para posibles mejoras.

Tabla 3 - Modelo Canvas - Elaboración propia

Alianzas clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	clientes
Nutricionistas Kinesiólogos Profesores de distintas disciplinas	Adaptarse necesidades de cada usuario.	Generar un espacio con pautas simples que promueva cambios graduales que se adecuen a cada nuevo usuario.	Seguimiento individual Atención constante Adaptabilidad a necesidades	Personas con leve sobrepeso que no deseen destinar demasiado tiempo, energía y generar grandes sacrificios para perder peso
	Recursos clave	Generar una comunidad que promueva seguimiento y adaptabilidad.	Medios de promoción	
	Profesionales idóneos y comprometidos		Redes sociales Recomendación persona a persona	
	Estructura costos		Beneficios ingresos	
	Alquiler del local Sueldos de personal Servicios e impuestos Reposición de equipamiento		Clases individuales Subscripciones mensuales Uso del local para activ. afines fuera de horario Eventos especiales Master class	

Flujo de fondos

En base a los lineamientos y consideraciones se realiza el flujo de fondos y el análisis de viabilidad del proyecto por medio del *Valor Actual Neto (VAN)* y *Tasa Interna de Retorno (TIR)*, (Sapag Chain, 2011) estos indicadores financieros se suelen utilizar en conjunto para validar la ganancia o pérdida y la rentabilidad de distintos proyectos, actualizando ingresos y egresos de un proyecto a valores netos absolutos para analizar la ganancia/perdida de los mismos y encontrar la tasa del proyecto que se puede comparar con la de otras inversiones posibles para darle validez. A continuación, se muestra un resumen del flujo de fondos para un **periodo de 5 años**. Este periodo de evaluación fue seleccionado dadas las condiciones socioeconómicas y el contexto de incertidumbre que se vive en el país como menciona Baca Urbina (2006). Las siguientes secciones desglosan consideraciones y análisis en caso de variación de diversos parámetros y como afectan los mismos la viabilidad económica y factibilidad del proyecto, se proponen diversos escenarios y se estresan variables en forma individual para analizar su impacto.

Tal cual fue expuesto previamente para simplificar y mejorar la previsibilidad a mediano/largo plazo se realiza el planteo económico en dólares, revisando las variables y las variaciones de precios con respecto a inflación, variación de tipos de cambio y aumentos en los índices, en este sentido en un ambiente de constante devaluación como lo es Argentina, el flujo de fondos tendrá componentes levemente pesimistas, ya que los sueldos y costo de clases/cuotas mensuales normalmente no suelen evolucionar según variaciones en tasas de cambio del dólar.

Es importante destacar que se realiza esta consideración puesto que nos encontramos en una época de creciente presión devaluatoria (Como se ve en la figura a continuación para el dólar

informal, que tiene variación similar al dólar accesible a través del mercado de cambios y/o criptomonedas) y muchos componentes del análisis están referidos en dólares o varían atados al mismo. En caso de cambiar el periodo de revisión para la implementación se debe verificar la evolución del dólar vs inflación para verificar que las consideraciones sigan siendo validas

En lo referente a las **tarifas** se hace una revisión de los índices de precios para los servicios y se los coteja con el dólar, se revisan distintos locales de características similares, se usan simuladores de consumo como el de Edenor que se muestra a continuación, y se fija un valor promedio, teniendo en cuenta que el consumo mayor corresponde a aires acondicionados , pero estando su uso sujeto a las medidas adoptadas durante la pandemia ya que se solicita evitarlos y ventilar los espacios para disminuir la circulación del virus.



Ilustración 28 - Simulador de consumo - Recuperado de la Web

Esta suposición permite mantener una tarifa fija para el análisis y tomar los elementos de mayor peso para los análisis de sensibilidad; (cantidad de usuarios, costo de alquiler del local que cabe destacar que en algunos portales inmobiliarios incluso ya se anuncia en dólares) Estas

suposiciones y análisis facilitan las interpretaciones, aunque puede haber diferencias por los subsidios en distintas zonas del país a los servicios básicos. Otro aspecto negativo es que considera que se asume una postura pesimista ya que perjudica en los factores que no evolucionan linealmente con el dólar, lo que da una cierta robustez adicional al análisis en caso de ser positivo. Cabe destacar además que se deberá revisar en caso de una fuerte devaluación o cambios abruptos en las tasas de aumento de la inflación, para ajustar los valores, sobretodo de las clases y sueldos. En secciones siguientes se analizan distintos escenarios y se muestra la relación y el peso de los distintos componentes.

Tabla 4 - Variación del dólar informal - Recuperado de la Web

Variación anual dólar informal (según último mes del año)		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
2011	15,28%	\$4,13	\$4,15	\$4,15	\$4,30	\$4,29	\$4,27	\$4,34	\$4,43	\$4,43	\$4,48	\$4,62	\$4,73
2012	43,34%	\$4,78	\$4,71	\$4,92	\$5,07	\$5,90	\$5,93	\$6,20	\$6,35	\$6,28	\$6,32	\$6,42	\$6,78
2013	46,76%	\$7,89	\$7,82	\$8,38	\$9,37	\$8,75	\$8,00	\$8,48	\$9,20	\$9,43	\$9,87	\$9,53	\$9,95
2014	37,69%	\$11,15	\$11,20	\$10,70	\$10,45	\$11,30	\$12,05	\$12,60	\$13,95	\$15,60	\$14,18	\$13,00	\$13,70
2015	3,43%	\$13,50	\$12,93	\$12,52	\$12,60	\$12,55	\$13,30	\$14,79	\$15,32	\$15,84	\$15,60	\$14,59	\$14,17
2016	16,23%	\$13,87	\$15,21	\$14,86	\$14,26	\$14,11	\$14,65	\$15,07	\$15,01	\$15,31	\$15,16	\$15,75	\$16,47
2017	14,63%	\$16,24	\$15,88	\$15,58	\$15,59	\$15,99	\$16,44	\$17,65	\$17,83	\$17,51	\$17,70	\$17,56	\$18,88
2018	103,92%	\$19,55	\$19,95	\$20,36	\$20,60	\$25,17	\$28,40	\$27,45	\$36,00	\$39,30	\$34,50	\$36,00	\$38,50
2019	90,91%	\$35,50	\$38,80	\$42,65	\$45,00	\$44,50	\$42,30	\$43,70	\$60,00	\$58,25	\$66,00	\$66,25	\$73,50
2020	117,69%	\$74,00	\$74,50	\$78,50	\$108,00	\$115,00	\$116,00	\$131,00	\$131,00	\$140,00	\$163,00	\$149,00	\$160,00
2021	40,52%	\$148,00	\$141,00	\$136,00	\$145,00	\$152,00	\$163,00						

Tabla 5 - Variación interanual de la inflación - Recuperado de la Web

AÑO	Inflación Anual	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
2021	48,84%	4,04%	3,57%	4,81%	4,08%	3,32%							
2020	36,15%	2,25%	2,01%	3,34%	1,50%	1,54%	2,24%	1,93%	2,70%	2,84%	3,76%	3,16%	4,01%
2019	53,83%	2,91%	3,77%	4,68%	3,44%	3,06%	2,72%	2,20%	3,95%	5,89%	3,29%	4,25%	3,74%
2018	47,65%	1,76%	2,42%	2,34%	2,74%	2,08%	3,74%	3,10%	3,89%	6,53%	5,39%	3,15%	2,57%
2017	24,80%	1,59%	2,07%	2,37%	2,66%	1,43%	1,19%	1,73%	1,40%	1,90%	1,51%	1,38%	3,14%
2016	34,59%	9,00%	5,00%	2,40%	1,50%	3,60%	2,90%	2,70%	0,40%	0,40%	0,60%	1,10%	0,80%
2015	17,19%	0,20%	0,25%	0,98%	0,74%	1,48%	1,32%	1,44%	1,33%	1,35%	0,93%	2,00%	3,90%
2014	28,27%	4,95%	5,12%	2,43%	1,72%	1,87%	1,51%	1,35%	1,63%	1,59%	1,23%	0,91%	0,95%
2013	14,76%	1,02%	1,06%	1,01%	0,96%	1,26%	1,35%	1,13%	1,13%	1,09%	1,14%	1,22%	1,49%
2012	13,13%	0,96%	0,99%	1,18%	1,13%	1,02%	0,99%	0,97%	1,03%	1,11%	1,03%	1,00%	0,97%
2011	12,67%	1,09%	0,93%	0,96%	1,00%	1,03%	1,14%	1,01%	1,02%	1,03%	0,91%	0,95%	0,92%

Tablas recuperadas del sitio web: (<http://estudiodelamo.com/>, 2021)

Por el tipo de establecimiento y la baja inversión inicial se prevé contar con capital y financiación propia para afrontar los costos de implementación del primer año y el posible resultado negativo previsto del mismo. En caso de ser necesario o si se piensa en un emprendedor externo se pueden solicitar diversos tipos de crédito, que incluyen bajas tasas, cuotas fijas, ya sean préstamos personales o para emprendedores, se esperan solicitar montos bajos para cubrir el inicio del establecimiento. Esta inversión inicial se descuenta en los 5 periodos analizados con la tasa de descuento tomada de referencia; también se realiza un análisis de sensibilidad de este monto inicial de inversión para revisar su peso en el flujo de fondos de la implementación y en los indicadores financieros de rentabilidad del proyecto.

Se muestran las consideraciones de **proyecciones de expansión** basadas en crecimientos usuales encontrados en establecimientos de este tipo. A medida que se captan usuarios a lo largo del año se aumentaran usuarios por turnos, turnos y días de la semana que se dicten actividades,

de manera de lograr un crecimiento gradual y armónico. Se simplifica esta proyección tomando un indicador de usuarios semanales y aplicándole un **factor de crecimiento** que es el promedio de crecimiento anual estimado en la proyección. Este factor será tenido en cuenta como variable que dispare compras de insumos, aumento de empleados, cambio de local y otros factores para evaluar distintos escenarios.

Tabla 6 - Proyección de aumento de usuarios, turnos y factor de crecimiento - Elaboración propia

	Año 0	2022	2023	2024	2025	2026	
Personas por turno	10	7	8	8	11	12	
Turnos diarios		4	4	4	4	5	
Días de apertura/ veces x semana		3	3	4	4	4	
Factor de monitoreo usuarios semanales		84	96	128	176	240	
Variación crecimiento			14%	33%	38%	36%	30% Promedio
Normalizada con factor	150	84	109	142	185	240	

Además de esto se realizan consideraciones como la explicada previamente de no solicitar préstamos duros en caso de no ser necesario, pudiendo contar con capital propio si se debe pagar sueldos y comprar insumos el primer año. En base a estas consideraciones se presenta la siguiente tabla con los valores establecidos inicialmente para el flujo de fondos, que también serán analizados en distintos escenarios revisando su peso en caso de variaciones. En secciones anexas se desglosa el **costo de los insumos** a adquirir para la implementación, que serán tenidos en cuenta periodo a periodo para reposición o en caso de aumento de usuarios. En cuanto al **sueldo de personal** se consideran 200 usd mensuales, que abarcan el sueldo part time neto que recibe el

empleado, se consideran aparte las cargas impositivas correspondientes y se asume el pago del aguinaldo correspondiente. Además, el flujo de fondos se trabajó con fórmulas condicionales que en caso de aumentar los usuarios por un cierto margen automáticamente se considera la contratación de empleados adicionales

Tabla 7 - Resumen de consideraciones de tasas, costos y tarifas - Elaboración propia

tasa de interés	5%
factor crecimiento	30%
Tasa de deserción	25%
costo por clase	\$ 2,75
alquiler galpón 200 m2 en usd	\$ 700,00
sueldo empleados	\$ 200,00
Cantidad de empleados	1
precio por kg kb fundición	\$ 3,00
precio barra dominadas de pared	\$ 30,00

Se presenta el flujo de fondos final obtenido con las premisas y lineamientos, en próximas secciones se desglosan los distintos escenarios y variación de variables consideradas en el análisis económico.

Tabla 8 - Flujo de fondos - Elaboración propia

	año 0	2022	2023	2024	2025	2026
variacion crecimiento			14%	33%	38%	36%
val ref con factor	150	84	109	142	185	240
ingreso por ventas	considera distribucion x clases x dia, cant pers, y costo	\$ 10,164.00	\$ 13,213.20	\$ 17,177.16	\$ 22,330.31	\$ 29,029.40
ingresos extraordinarios (yoga, pilates, zumba)	se consideran sin variacion	\$ 3,120.00	\$ 3,120.00	\$ 3,120.00	\$ 3,120.00	\$ 3,120.00
Prestamo inicial	\$ 2,500.00					
cto variable (insumos +comisiones)		\$ (500.00)	\$ (500.00)	\$ (500.00)	\$ (500.00)	\$ (500.00)
cto variable (marketing y plataforma online)		\$ (500.00)	\$ (500.00)	\$ (500.00)	\$ (500.00)	\$ (500.00)
cto fijo (sueldos)	Considera sueldos, sac vacaciones	\$ (2,600.00)	\$ (2,600.00)	\$ (2,600.00)	\$ (5,200.00)	\$ (5,200.00)
cto fijo (sueldos: cargas sociales)	considera el 30% adicional	\$ (780.00)	\$ (780.00)	\$ (780.00)	\$ (1,560.00)	\$ (1,560.00)
cto fijo (alquiler galpon)		\$ (8,400.00)	\$ (8,400.00)	\$ (8,400.00)	\$ (12,600.00)	\$ (12,600.00)
ctos fijos (seguros,alarmas, servicio medico)		\$ (95.00)	\$ (96.90)	\$ (98.84)	\$ (100.81)	\$ (102.83)
ctos fijos (honorarios, luz, gas , agua, telefono, wifi, etc)		\$ (1,740.00)	\$ (1,740.00)	\$ (1,740.00)	\$ (1,740.00)	\$ (1,740.00)
cto fijo (equipamiento : colchonetas, bandas, sogas, kit)	Repone anualmente	\$ (100.00)	\$ (130.00)	\$ (169.00)	\$ (219.70)	\$ (285.61)
cto fijo (Kettlebells: pesas rusas de distintos pesos)	Agrega según usuarios nuevos	\$ (700.00)	\$ (210.00)	\$ (273.00)	\$ (291.90)	\$ (297.57)
UTILIDAD BRUTA ANUAL		\$ (2,131.00)	\$ 1,376.30	\$ 5,236.32	\$ 2,737.89	\$ 9,363.39
cancelacion prestamo		\$ (525.00)	\$ (525.00)	\$ (525.00)	\$ (525.00)	\$ (525.00)
impuesto a ingresos brutos 3.5%	3.5%	\$ (74.59)	\$ (48.17)	\$ (183.27)	\$ (95.83)	\$ (327.72)
impuesto a las ganancias 35%	35%	\$ -	\$ (481.71)	\$ (1,832.71)	\$ (958.26)	\$ (3,277.19)
FLUJO DE FONDOS		\$ (2,500.00)	\$ (2,730.59)	\$ 321.42	\$ 2,695.34	\$ 1,158.80
Valor actual Neto	\$2,450.71					
TIR	18%					

Análisis de escenarios y sensibilidad

Se analizan distintos escenarios variando diversos factores del modelo aceptado para la implementación de manera de verificar su robustez ante variaciones en la ponderación económica tanto de factores controlables como de factores externos. Se estresan distintas variables para analizar la sensibilidad del proyecto, por ejemplo, variando la cantidad de usuarios para detectar márgenes y el *revenue* máximo en el momento en que las capacidades quedan cubiertas.

En caso de ocurrir otra crisis financiera, con el retroceso económico se dejan de lado actividades no esenciales como lo son las de este tipo de establecimientos, por esto se toman escenarios diversos para la cantidad de usuarios, incluso se analiza escenarios despojándose del local, ya sea con una implementación virtual o del tipo coaching a grupos privados.

El escenario estándar propuesto plantea 4 turnos, 3 veces por semana de 7 personas por turno, aumentando la cantidad de gente por turno, la cantidad de turnos por día y la cantidad de días de actividad, tomando este producto total como un indicador a monitorear y mejorar, estipulando un **factor de crecimiento** esperado de 25-30% por año, esta distribución supone un crecimiento razonable y una dedicación part time a la inversión siendo esto de utilidad si los emprendedores lo ven como un negocio secundario o si algún socio del emprendimiento es un profesional clínico o de fitness, donde se puede disponer de los horarios libres para subalquilados a distintas actividades con bajo requerimiento de infraestructura; alianzas con posibles inversores al emprendimiento que deseen agregar clases de: Pilates mat, zumba, aerobics, etc.

Se plantea para los periodos iniciales un solo profesional contratado (pudiendo quien suscribe o socios inversores cubrir tareas administrativas, dictado de clases y de supervisión)

Bajo estas premisas el proyecto es rentable y tanto a través del VAN como de la TIR se llega a la conclusión de que se puede invertir en los mismos. En caso de reducirse la asistencia semanal de manera notoria por algún motivo, no pudiendo recuperarse y aumentar en periodos siguientes se ve que el proyecto deja de ser rentable. Se mostrarán estos escenarios realizando variaciones a las variables que afectan a la cantidad de usuarios y turnos, clases semanales

Se realizan escenarios de sensibilidad con la herramienta *what if* presente en Excel, que permite realizar iteraciones y recalcular variables de salida dándole un rango de valores a una o varias variables. De esta manera es factible observar el peso de determinada variable ante cambios de precios o montos de la misma, incluso observar el comportamiento del proyecto en caso de eliminarla por completo con un cambio de estrategia, por ej.: Evitar el alquiler del local, pasando a una implementación virtual o a entrenamientos en espacios públicos.

Sensibilidad al costo por clase

Con los escenarios y el análisis *what if* se estresa la variable del costo por clase, para analizar hasta qué punto se puede reducir o aumentar el valor de la misma, manteniendo rentable el proyecto y atractiva la propuesta. Se toma un rango de \$2 a 3\$ usd por clase en base a precios publicados en portales y establecimientos similares. Se observa que un costo por clase que supere u\$s 2.6 mantiene indicadores rentables del proyecto, superándose el 5% de la tasa de descuento propuesta. Esto da margen para reducir el costo desde los u\$s 2.75 hasta el valor de u\$s 2.62 en caso de ser necesario.

Tabla 9 - Análisis de sensibilidad al costo por clase - elaboración propia

costo por clase	TIR
\$ 2,75	18%
2	No rentable
2,1	No rentable
2,2	-55%
2,3	-35%
2,4	-18%
2,5	-6%
2,6	4%
2,7	13%
2,8	22%
2,9	31%
3	40%

Sensibilidad a asistencia semanal

En este caso la variable de asistencia es manipulable con la cantidad máxima de personas por turno, turnos por semana o cantidad de turnos diarios, para facilitar el análisis se utiliza como variable a estresar el indicador de usuarios semanales afectado por el factor de crecimiento que se modifica en caso de escenarios pesimistas, este factor fue explicado en una sección previa y se toma como rango para la sensibilidad que solo se obtenga un 5% de crecimiento anual, suponiendo un negocio estancado y un factor de crecimiento de 53% para el tope siendo el caso

extremadamente positivo. Este indicador será un **KPI** a monitorear (cantidad de turnos, días semanales y capacidad ocupada en cada turno), fijando como objetivo que sea mayor a 150 anual, objetivo que se espera cumplir a partir del 3er. o 4to. año, disparando aumento de cantidad de empleados, mudanza a un espacio de mayor tamaño y nuevas inversiones. Esto mantendrá el proyecto rentable suponiendo que se mantienen bajo control costos fijos e inversiones y reposiciones según plan

El **factor de crecimiento** se ata al aumento anual de usuarios, generado en la proyección, de manera de tomar un promedio de crecimiento y luego se realiza el análisis de sensibilidad con el mismo. Con las premisas adoptadas se ve que un crecimiento lineal mayor del 25% anual genera un proyecto rentable, se puede observar que algunos aumentos del factor de crecimiento disminuyen la TIR obtenida, esto es interesante ya que marca los saltos de crecimiento necesarios para mejorar la rentabilidad y es debido a que el factor de crecimiento propuesto también se afectó variables de costos como lo es la reposición de los equipos y eventuales mudanzas por capacidad. Es posible tener resultados aceptables con crecimientos no lineales, siempre y cuando los factores de mayor peso como lo son el alquiler del local y la cantidad de empleados no deban ser aumentados desde el inicio o sin estar en concordancia con la cantidad de usuarios y el crecimiento (Por ej. no disponibilidad de locales a precio acorde, cambios en leyes laborales o presencia de sindicatos que obliguen a mantener más empleados de los necesarios).

Tabla 10 - Análisis de sensibilidad al factor de crecimiento - Elaboración propia

factor crecimiento	TIR
30%	18%
5,0%	-
8,0%	-42%
11,0%	-21%
14,0%	-6%
17,0%	-
20,0%	-5%
23,0%	-22%
26,0%	1%
29,0%	14%
32,0%	25%
35,0%	14%
38,0%	21%
41,0%	31%
44,0%	40%
47,0%	48%
50,0%	55%
53,0%	56%

Sensibilidad a tasa de deserción

Sumado al factor de crecimiento se genera una variable afectada por la tasa de deserción, la misma en base a estudios y estadísticas ronda el 25% anual en este tipo de establecimientos (McCarthy, 2007), se ata la misma al factor de crecimiento, considerando que si se mantiene en el 25% promedio supuesto se mantiene sin cambios el crecimiento esperado.

Tabla 11 - Análisis de sensibilidad a la tasa de deserción - Elaboración propia

tasa de deserción	TIR
25.00%	18%
10.0%	43%
15.0%	28%
20.0%	14%
25.0%	18%
30.0%	-5%
35.0%	-5%
40.0%	-2%
45.0%	-27%

Para analizar la robustez del proyecto se realiza una sensibilidad a la misma aumentando la tasa de deserción de manera que las personas que dejan el establecimiento aumentan con respecto a los nuevos ingresos. El rango se toma en base a artículos y a estudios (McCarthy,2007- Viñaspe, 2015) donde se estima una tasa optimista del 10% y en los peores casos se puede llegar a una tasa de deserción del 40-50%. Se puede observar que una fuerte variación en la deserción puede volver no rentable al proyecto. Se destaca la importancia de este parámetro asociado al factor de crecimiento, por lo que es clave tanto captar nuevos clientes como retener a los ya asociados.

Sensibilidad a monto inicial de inversión

Se estresa el monto inicial de inversión, para detectar como afecta la devolución de estos montos pautada en los 5 periodos iniciales. Se observa que si el monto inicial a devolver es menor a u\$s 5000.- (cinco mil dólares) se mantiene una TIR positiva del proyecto.

Tabla 12 - Análisis de sensibilidad a la inversión inicial - Elaboración propia

inversion inicial	TIR
\$ 2.500,00	18%
\$ -	83%
\$ 750,00	48%
\$ 1.500,00	32%
\$ 2.250,00	21%
\$ 3.000,00	12%
\$ 3.750,00	6%
\$ 4.500,00	0%
\$ 5.250,00	-5%
\$ 6.000,00	-9%
\$ 6.750,00	-13%
\$ 7.500,00	-16%

Sensibilidad a sueldo de personal

Se muestra el análisis *what if* para variaciones en el sueldo a pagar por empleado en el caso analizado y cómo afecta la TIR resultante, observándose que el costo puede subir incluso hasta \$250 usd mensuales antes de que el proyecto devuelva una TIR menor a la tasa de descuento propuesta. El rango de la sensibilidad se selecciona basado en la información disponible sobre puestos similares.

Tabla 13 – Analisis de TIR ante variaciones de sueldo por empleado – Elaboración propia

sueldo empleados	TIR
\$ 200.00	18%
100	52%
125	43%
150	35%
175	26%
200	18%
225	9%
250	1%
275	-8%
300	-20%

Sensibilidad a costo de alquiler de establecimiento

Luego se estresan variables de aumentos de alquiler, suponiendo cambios en el mercado inmobiliario o necesidad de mudanza por razones diversas (fin de contrato, venta del local, etc.) sin poder garantizar ocupación de la demanda disponible. El rango es seleccionado acorde a información disponible en portales inmobiliarios donde se observan las variaciones de precio según lugar, ubicación y demanda.

Se muestra el análisis *what if* para el costo inicial del galpón y cómo afecta la TIR resultante, en caso de encontrar reducciones o descuentos en el precio inicial son muy positivos, sin embargo, con las mismas premisas de aumentos y mudanza al cuarto año: considerando que el nuevo local aumenta en precio con relación al local inicial se ve que si el precio de alquiler adoptado aumenta 25 % iniciando el primer periodo (cambio de zona, lugar más grande, falta de disponibilidad) el proyecto deja de ser rentable.

Tabla 14 - Análisis de sensibilidad al costo de alquiler del local - Elaboración propia

costo alquiler galpon TIR		
\$	700,00	18%
	500	65%
	550	52%
	600	40%
	650	29%
	700	18%
	750	7%
	800	-3%
	850	-14%
	900	-29%
	950	-45%

En caso de realizar este cambio en el 4to año el proyecto continúa siendo rentable y permite la ampliación de capacidades

Sensibilidad a variación de la inflación en USD

Luego se estresan variables de costos, sueldos y precios de insumos atadas a la evolución del dólar, que podrían ser afectados por variaciones en la tasa de inflación del dólar, si bien en nuestro país suelen sucederse periodos de fuerte presión devaluatoria que requieren revisión de los pronósticos se presentan los datos suponiendo que hay un tipo de cambio con devaluaciones controladas del tipo Crawling peg.

Se muestra el análisis *what if* para las variaciones esperadas dado el contexto actual. El proyecto se mantiene rentable a menos que la inflación anual en USD comience a ser superior al 6%, por lo que se debe evaluar el escenario que se presenta ante la incertidumbre geopolítica actual.

Tabla 15 - Análisis de sensibilidad a la variación de la tasa de inflación en USD- Elaboración propia

tasa inflacion USD %	TIR
2	16%
1.00	18%
1.75	16%
2.50	15%
3.25	13%
4.00	12%
4.75	10%
5.50	9%
6.25	7%
7.00	5%
7.75	3%
8.50	2%

Por último, se estresa la variable de cantidad de empleados full time.

Si se considera un empleado full time el proyecto es rentable, generando pérdidas si es que se contratan 3 empleados full time desde el primer año. Si por el contrario se aumentan la cantidad de empleados en el 3er. año los indicadores se mantienen rentables para el proyecto. Al ser una variable discreta no se realiza un análisis *what if* como los anteriores, sino que se reemplaza dentro del cálculo inicial y con las premisas aceptadas, de este análisis se desprende el peso que tiene tomar empleados extra full time, también es una opción repartir la carga horaria entre 2 o más empleados part time

De este análisis se desprende que el proyecto es robusto ante el stress de diversas variables y que si funciona el emprendimiento es posible expandirlo según está previsto desde el 3er. año / 4to. año

A modo de resumen se muestran 3 escenarios. **Estándar** con las consideraciones propuestas, **optimista** que corresponde a una economía creciente y aceptación de la implementación con aumentos considerables de usuarios, mudanza a nuevo espacio y contratación de más empleados a partir del 3er año y **pesimista**, correspondiendo a una situación económica negativa, problemas laborales/sindicales obligando a contratar un empleado adicional el primer año, un tercero el 3er año, mudanza a un galpón 50% más caro el 2do año y bajo aumento de usuarios año tras año

Esta suma de situaciones negativas simultaneas si bien tiene baja probabilidad de ocurrencia volverían no rentable a la iniciativa, siendo la única posibilidad en este caso migrar a una alternativa despojada del local o alquilar clubes o espacios solo en los horarios que se puedan dictar clases y movilizandolos materiales con el gimnasio móvil o un vehículo equipado y destinado para tal fin.

Tabla 16 - Resumen escenarios y rentabilidad - Elaboración propia

Indicador/escenario	Estándar	Optimista	Pesimista	Decisión
VAN	\$2.450,71	\$38.279,82	(\$13.098,50)	Rentable
TIR	18%	130%	negativo	Rentable

Lo siguiente es un recuento de los factores más importantes a tener en cuenta a plantear para un posible tablero de monitoreo y seguimiento de *KPI*, ya que su variación de cantidad o precio afecta en gran medida la rentabilidad y factibilidad del proyecto. Se presentan las variables

críticas que pueden volver al proyecto no rentable y a continuación una serie de variables relacionadas que son de fácil seguimiento e implementación dentro de un tablero de seguimiento, pudiendo colocarse target objetivo y monitorear el desempeño.

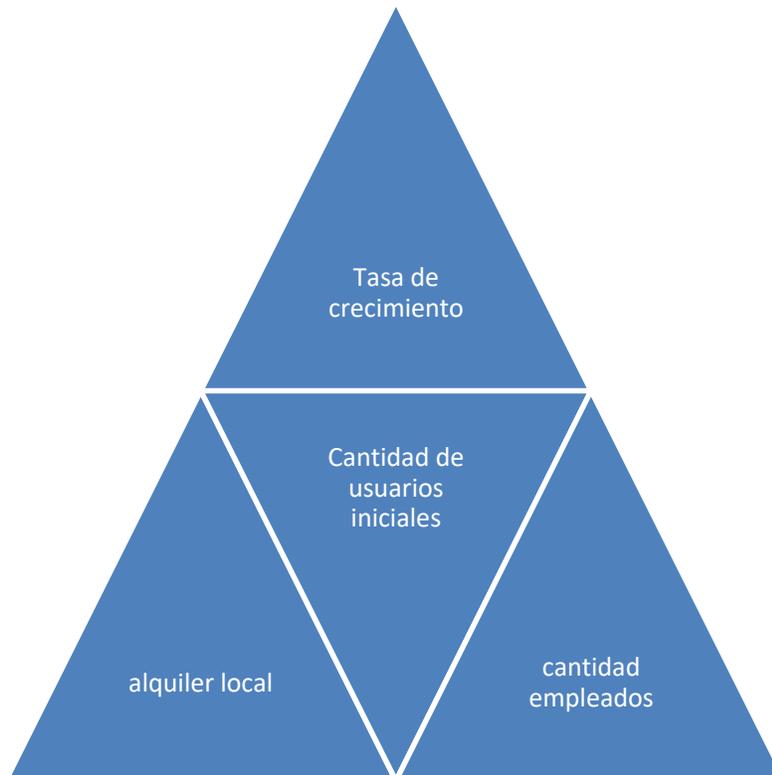


Ilustración 29 - Representación de variables críticas para la implementación - Elaboración propia

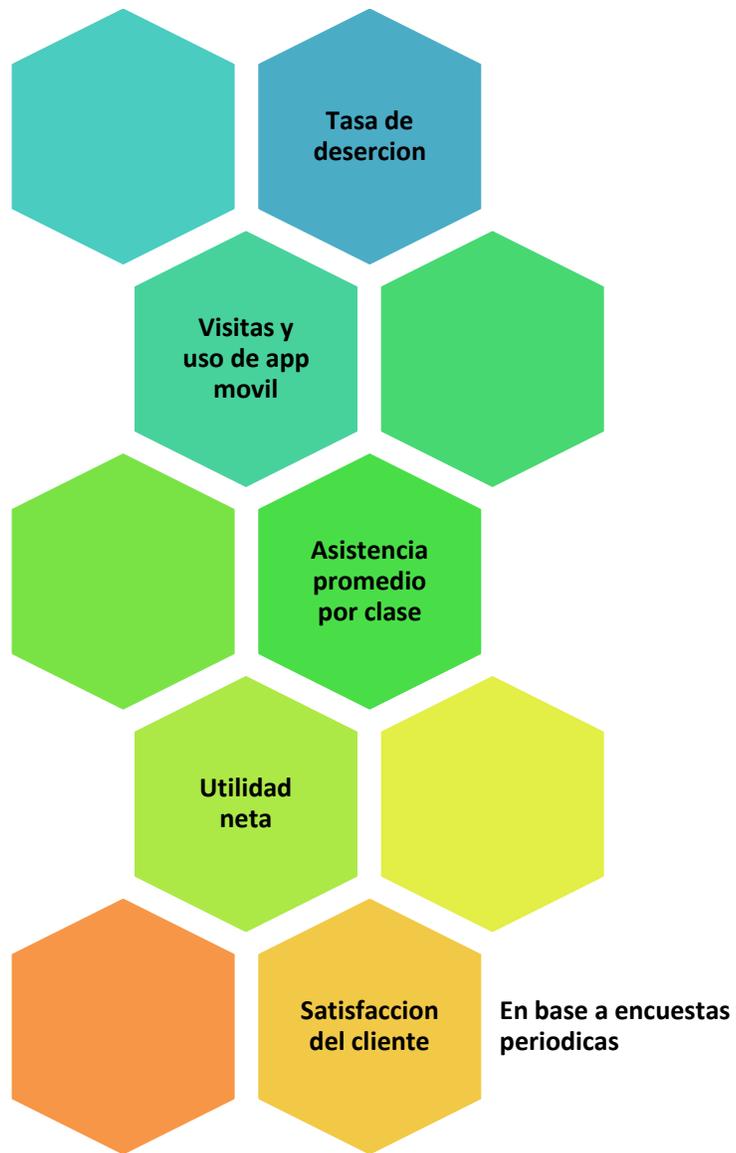


Ilustración 30 - Representación de variables para un tablero de seguimiento - Elaboración propia

Características adicionales

La siguiente sección enumera características adicionales a tener en cuenta a la hora del desarrollo de la implementación y para explorar a futuro ante cambios en la propuesta de valor manteniendo los factores esenciales de la premisa:

Seguimiento online

Analizando la situación actual y los avances en la industria, es importante realizar una implementación que fusione la parte virtual con lo presencial de manera uniforme, se debe aprovechar los recursos tecnológicos y que la implementación “crezca” con ellos, se observó durante la pandemia mundial por COVID-19 que la mayoría de los emprendimientos que no tenían una sólida integración online sufrieron grandes pérdidas y encontraron numerosas dificultades que los desviaban de su “Core business”.

Buscando despegar de las redes sociales usuales, que si bien podrán tener su uso se investiga en otras plataformas y en las posibilidades de usar una App propia generada. Dentro de las analizadas *Wix* es una aplicación que permite montar una interfaz para que los usuarios se registren, realicen pagos, reserven turnos y/o clases, reciban notificaciones con tips, datos de interés, videos y seminarios.

La aplicación es personalizable para el emprendimiento, de esta manera se puede cubrir la parte online y virtual de la implementación, sin necesidad de contratar una empresa y ocupar extensas horas de programación y capital (como dato de referencia, el valor de desarrollo ronda entre 5 mil y 40 mil dólares)

MOVAPP Cómo calcular el precio de una App?



El precio de una App se calcula en base a la cantidad de horas de programación. Una aplicación móvil generalmente cuesta entre 5000 y 40000 dólares, dependiendo de la complejidad se eleva o reduce el precio de la App.

Ilustración 31 - Precio de creación de App online - Recuperado de la Web

Es por esto que se plantea iniciar desde la apertura del establecimiento con una App, donde se puedan ver las clases y hacer seguimiento, se reciban novedades con tipos de dieta y ejercicio, recordatorios (“Tomaste agua”, “Realizaste un estiramiento en la ultima hora”, etc.), que se puedan realizar clases online, realizar los pagos y un aspecto interesante a explorar es la posibilidad de que las entrevistas con profesionales de otras áreas sean de manera virtual, y que se dicten seminarios.

La App cubrirá funcionalidades conjuntas similar a aplicaciones fitbit, Apple watch, Smart watch, a calendario y a red social. Se dará aviso de las clases, y se sugiere ingresar, peso, estado de ánimo, comidas si lo desea, para hacer un seguimiento integral y generar una base de datos.

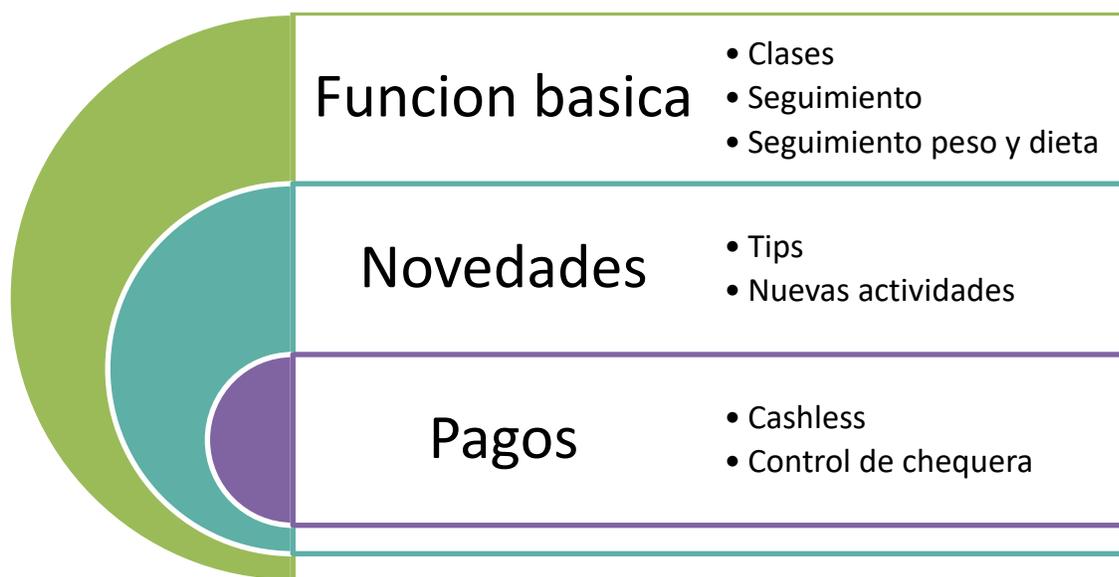


Ilustración 32 - Funciones esperadas de la app - Elaboración propia

Comunidad descentralizada

Al revisar la bibliografía y pensar la implementación se encontraron muchas barreras de ingreso con la forma de gestionar el emprendimiento. Una variante que se analizó inicialmente es dotar al emprendimiento de una suerte de descentralización, como comenta Brafman (2009) generando una especie de comunidad autónoma, donde los esfuerzos serian realizados por los miembros fundadores, los avances y tips para mejorar el estilo de vida (ya sea en ejercicio o en alimentación) saldrían de cada integrante. De las charlas posteriores a las encuestas muchas personas resaltaron la riqueza y aporte que generaban los grupos, adjudicándole muchas veces el progreso a este aspecto.

Esta idea tal vez sea explotada en el futuro, inicialmente se la observa con gran dificultad para brindar un negocio rentable, si es que podemos concluir en una implementación así. Es de la opinión de quien suscribe, que este puede ser el paso posterior, luego de formar una comunidad online de clientes fieles y un establecimiento que funcione con las premisas adoptadas. Otra propuesta es comenzar con un establecimiento clásico y formar la comunidad dentro, a su vez que las ganancias permitan formar la comunidad descentralizada gratuita online a futuro.

GymTruck móvil

Una alternativa para el caso de que el precio del alquiler del local no pueda ser afrontado o en caso de querer explorar distintas opciones para aumentar la clientela se puede usar un gimnasio móvil o GymTruck.



Ilustración 33 -Trailers/ gimnasios móviles - Recuperado de la Web

Alianzas estratégicas laterales verticales

En vistas de la alta exigencia de locales y siendo el costo más importante el alquiler del galpón se analizan ceder espacios y horarios a otras actividades para mantener el lugar con alta ocupación, hay varias actividades que se pueden realizar, y se suele preferir que sea en la franja nocturna, además de que no requieren equipamientos adicionales.

Es posible subarrendar el espacio para dichas actividades a profesionales externos o a socios propios que ya dictaran la disciplina, de esta manera se puede mantener el plan inicial de no llenar la grilla de horarios y actividades hasta que el negocio y la propuesta se afirme y despegue.

- Pilates mat, yoga
- Aerobic, Zumba, salsa, danzas árabes, etc.
- Ciclos De Charlas Alimenticias: Nutricionista da charlas y tips se pueden coordinar

consultorías adicionales

Publicidad, Promociones y beneficios

- Kit de inscripción, toalla, termo de agua, llavero
- Promociones para: Consulta nutricionista, kinesiólogo, masaje, clase de baile o Pilates
- Gastos de publicidad anuales (Medios gráficos locales, publicidad en buscadores y redes sociales, campaña de youtuber o-influencers).

8. Conclusiones

El objetivo general del trabajo se centra en realizar **una propuesta de establecimiento para pérdida de peso con enfoque y métodos superadores a los disponibles en el país.**

Mientras que los objetivos específicos son:

1. Detectar los problemas comunes de la forma de trabajo de establecimientos para perder peso en Argentina (listando en una breve descripción ventajas y desventajas)
2. Enumerar buenas prácticas y mejoras de otros enfoques para perder peso tanto locales como del exterior del país.
3. Identificar mediante los resultados de encuestas, motivaciones y percepción de la población en cuanto a procesos y establecimientos de pérdida de peso
4. Identificar en base a las respuestas obtenidas de las encuestas y su correlación si para la propuesta de implementación que se presenta tiene un público que la adoptaría.
5. Analizar la factibilidad técnico económica de una posible implementación de un establecimiento con un enfoque flexible, personalizado y con objetivos adicionales (deportivos, salud, estéticos)

La pregunta central que se intenta responder es:

¿Es posible introducir y tener éxito con otros enfoques y métodos más personalizados en los establecimientos-para perder peso?

De este análisis y respaldado por las investigaciones, la bibliografía y estudios, el análisis técnico-económico y encuestas realizadas se desprende que la oferta actual deja de lado un gran segmento del mercado. Es posible captarlo y con las estrategias y la propuesta de valor analizada montar un negocio rentable acorde a las alternativas revisadas que están presentes en el exterior. Respaldado en herramientas como el análisis de propuesta de valor, el Canvas Simplificado, y el análisis del proyecto de inversión entre otros se observan posibilidades a aprovechar con el concepto propuesto. Se plantea una implementación inicial mínima con posibilidades de expansión y alianzas laterales y verticales, siendo el foco en entregar al usuario flexibilidad y adaptabilidad para que adopte los cambios de hábito que sean más compatibles con su personalidad y estilo de vida tanto en su alimentación como en su rutina de ejercicios.

De lo expuesto y recopilado se encontró que la mayoría de los establecimientos tienden a perder el seguimiento de los individuos; y luego de acompañar en las pérdidas de peso inicial, las transiciones a la fase de mantenimiento no son buenas perdiéndose el seguimiento y la atención.

A lo largo de esta investigación se mostraron los distintos métodos y alternativas para perder peso en el país, se comprobó que es factible implementar un negocio que adopte otros enfoques y se oriente al usuario, adaptándose a sus necesidades. Es posible orientar la propuesta a entregar valor a los usuarios, generando y dándole herramientas para cambiar sus hábitos y lograr mantener el peso a lo largo del tiempo. El desafío radica en que al transcurrir el tiempo se pueda ser capaces de mantenerse alineados a las premisas y consideraciones iniciales sin perder de vista

la adaptabilidad y seguimiento con el tiempo a la a vez que aumentan los costos en factores que no aportan valor a la propuesta y la complejizan.

Es de la opinión del autor que hay un segmento al que acceder que queda relegado tanto de opciones de fitness por la intensidad de las mismas y que no logra perder el peso de más en establecimientos orientados a la nutrición, ya que normalmente los tratamientos son más intensivos. Por esto es que se marca un segmento objetivo que forma un océano azul, personas activas con algunos kg de mas que no quieren afrontar dietas restrictivas ni tienen tiempo para horas de ejercitarse intensamente o aprender deportes o técnicas nuevas. Un grupo que apunta a mejorar su bienestar sin invertir excesivo tiempo o dinero.

Si bien se busca generar e ingresar a un océano azul, las reglamentaciones y regulaciones generan un marco, donde el establecimiento debe cumplir ciertos lineamientos legales y contar con respaldo de profesionales, estos factores aumentan costos fijos y dan cierta rigidez a la implementación. Sin embargo, si se siguen las premisas de diseño e implementación; y se logra fidelizar y aumentar la base de clientes estaremos frente a un negocio rentable que no requiere una gran inversión inicial.

9. Bibliografía

Libros

Bernal, Cesar, (2010). Metodología De La Investigación, 3ra Ed, Pearson

Brafman ori, (2009) the starfish and the spider, USA

Clear, James, (2005). Atomic Habits. USA

Guise, Stephen, (2013). *Mini Habits*. USA

Guise, Stephen, (2019). *Elastic Habits*. USA: Selective entertainment

Hillis, Josh y John, Dan, (2015). *Fat Loss Happens on Monday*. California, USA: On target publications

Kim W. Chan y Renée Mauborgne (2008). La estrategia del océano azul. 1ª ed. Bogotá: Editorial Norma.

Kim W. Chan y Renée Mauborgne (2009) Blue Ocean Iconic Articles, USA

Kotler, Philip y Armstrong, Gary, (2013). Fundamentos De Marketing, 11 Ed, Pearson

McCarthy, (2007), Guía De Ihrsra Para La Retención De Socios, USA

Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves, (2010), **Business Model Generation, USA, Wiley**

Ravenna, Máximo (2001). **Una delgada línea entre la medida y el exceso. Buenos Aires, Argentina**

Sapag Chain, Nassir, (2011), **Proyectos de inversión, Chile 2ed**

Schwartz, Barry, (20012). **The paradox of choice. USA**

Starret, Kelly (2016). **Deskbound; Standing up to a sitting world. USA**

Urbina, Baca, (2006), **Evaluación de Proyectos, 5ta Ed, McgrawHill**

Viñaspe, Pablo, (2015), **Manual De Fidelización Para Centros Fitness, WSC**

Artículos y papers

Fatemeh Azizi Soeliman, Leila Azadbakht, (Marzo 2014), *Mantenimiento del peso; un repaso de estrategias y dietas. USA: National Library of Medicine National Institutes of Health. Recuperado de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4061651/>*

Hall, Kevin – Kahan, Scott, (Enero 2018), *Mantenimiento de pérdida de peso y manejo de obesidad a largo plazo*. USA: National Library of Medicine National Institutes of Health.

Recuperado de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5764193/>

Miyaki, Nate, (2011), *The samurai Diet*. USA. Recuperado de la web

Obama, Mitchell, (2010). *Let's move: campaña para control de la obesidad infantil*. USA, recuperado de https://en.wikipedia.org/wiki/Let%27s_Move!

Sitios Web

Análisis método Ravenna <https://www.vitonica.com/dietas/analisis-de-dietas-milagro-viii-metodo-ravenna>

Bowles, Christie, (17 Julio 2017). *Los efectos negativos de dietas extremas*. USA, recuperado de <https://www.livestrong.com/article/498652-the-negative-side-effects-of-extreme-diets/>

Calculo de margen de error y nivel de confianza, Recuperado de <https://es.surveymonkey.com/mp/margin-of-error-calculator/>

Clínica Diquecito (2018). *Clínica Diquecito*. Córdoba Argentina. Recuperado de <http://www.diquecito.com.ar/programas/descenso-de-peso>

Cormillot, Alberto (2018). *Dietas Cormillot*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de

<https://www.dietascormillot.com/home.html>

Cotización histórica del dólar: <http://estudiodelamo.com/cotizacion-historica-dolar-peso-argentina/>

Entrevista al Dr. Ravenna . <https://www.eltribuno.com/salta/nota/2013-6-8-22-57-0-maximo-ravenna-en-Argentina-el-60-de-la-gente-tiene-problemas-de-peso>

Fórmulas para cálculo de Valor actual Neto y Tasa interna de retorno,

<https://economipedia.com/definiciones/valor-actual-neto.html>

<https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>

Inflación Interanual, <http://estudiodelamo.com/inflacion-argentina-anual-mensual-2021/>

John, Dan, (2018), Dan John Blog. USA. Recuperado de <http://danjohn.net/category/blog/>

Precision Nutrition, (2018), Precision Nutrition Blog. USA. Recuperado de

<https://www.precisionnutrition.com/day-1>

Ravenna, Máximo (2018). *Centro Terapéutico Máximo Ravenna*. Buenos Aires, Argentina.

Recuperado de <http://www.maximoravenna.com/metodo/>

Referencia de salarios: <https://www.glassdoor.com.ar/index.htm>

10. Anexos

Repaso del IMC como indicador de sobrepeso

El IMC es un indicador útil a la hora de hacer un análisis preliminar sobre el peso de una persona, que luego se puede complementar con otros análisis e indicadores más exhaustivos, pero a la vez invasivos. Su cálculo se realiza simplemente con la altura y el peso de la persona, hay ciertos rangos tabulados como fue mostrado en la sección de referencias y glosario, se repiten a continuación por practicidad y la formula es la siguiente:

$$IMC = \frac{\text{peso (Kg)}}{\text{altura}^2 (m)}$$

Ecuación 5 - Calculo de IMC - Recuperado de la Web

GRADOS DE SOBREPESO: Para la Organización Mundial de la Salud (OMC), la obesidad puede ser clasificada, de acuerdo con el Índice de Masa Corporal; IMC en los siguientes grados:

Sobrepeso, cuando el IMC se ubica en valores entre 25.0 y 29.9.

Obesidad Tipo I, cuando el IMC se ubica entre 30.0 y 34.9.

Obesidad Tipo II, cuando el IMC se ubica entre 35.0 y 39.9.

Obesidad Tipo III (extrema), cuando el IMC se ubica en más de 40.0



Ilustración 34 - Representación gráfica de rangos de IMC - Recuperado de la Web

Según la lista de categorías de peso del índice de masa corporal, toda persona con un IMC de más de 25 puntos se clasificaría como con sobrepeso y toda persona con un IMC de más de 30 puntos se clasificaría como obesa. Hay algunas salvedades, por ejemplo, si un atleta u otra persona con mucho músculo tiene un IMC superior a 25, ¿de todos modos se considera con sobrepeso?

Es importante recordar, sin embargo, que el IMC no es una medición directa de la grasa corporal y que se calcula con base en el peso de la persona, lo cual incluye tanto músculo como grasa. Por esto, algunas personas pueden tener un IMC alto, pero no tener un alto porcentaje de grasa corporal. Por ejemplo, los atletas que entrenan mucho pueden tener un IMC alto por tener una mayor masa muscular, más que por tener mayor cantidad de grasa corporal. A pesar de que algunas personas con un IMC en el rango de sobrepeso (de 25.0 a 29.9) pueden no tener exceso de grasa corporal, la mayoría de las personas con un IMC en el rango de obesidad (igual o mayor que 30) tendrán mayores niveles de grasa corporal.

Texto resumido de:

https://www.cdc.gov/healthyweight/spanish/assessing/bmi/adult_bmi/index.html

Definición general y objetivo del Crossfit

Definición de fitness de crossfit, traducción libre, recuperado de la web oficial

(<https://journal.crossfit.com/article/what-is-fitness>)

World-Class Fitness in 100 Words

Eat meat and vegetables, nuts and seeds, some fruit, little starch and no sugar. Keep intake to levels that will support exercise but not body fat.

Practice and train major lifts: deadlift, clean, squat, presses, clean-and-jerk and snatch. Similarly, master the basics of gymnastics: pull-ups, dips, rope climbs, push-ups, sit-ups, presses to handstands, pirouettes, flips, splits, and holds. Bike, run, swim, row, etc. hard and fast.

Five or six days per week, mix these elements in as many combinations and patterns as creativity will allow. Routine is the enemy. Keep workouts short and intense.

Regularly learn and play new sports.

Ilustración 35 - Definición general del objetivo de Crossfit - Recuperado de la Web

Comer carne y vegetales, frutos secos y semillas, algo de frutas y pocos carbohidratos, nada de azúcar. Comer solo lo suficiente para poder ejercitarse y no aumentar grasa corporal.

Practicar y entrenar levantamientos: peso muerto, arranques, sentadillas press. Además, dominar movimientos básicos de gimnasia, dominadas, fondos, trepar soga, flexiones de brazo, abdominales, verticales, piruetas, giros. Andar en bici, remar, nadar, correr, etc. Con intensidad y velocidad.

Mezclar estos elementos cinco o seis veces por semana de la forma más creativa posible. La rutina es el enemigo. Mantener el ejercicio de alta intensidad y corta duración.

Aprender y jugar regularmente nuevos deportes.

Rabdomiolisis



Ilustración 36 - Rabdomiolisis - Recuperado de la Web

La rabdomiolisis es un ejemplo de una grave lesión que puede ocurrir por esfuerzos excesivos y es una ruptura de tejidos musculares repentina que libera una proteína en sangre generando daños. Puede provocar diversos síntomas como debilidad, dolores musculares, problemas renales e incluso llevar a la muerte

Infografía Precision Nutrition

Lo siguiente es un ejemplo de una infografía presente en la Web de Precision Nutrition, explicando un método alternativo y simple a contar calorías, donde podemos controlar las porciones y distribución de macronutrientes (grasas, proteínas, carbohidratos) utilizando la mano en distintas posiciones.

Recuperado de: (https://www.precisionnutrition.com/calorie-control-guide-infographic_2020)

PORTION CONTROL GUIDE

FORGET CALORIE COUNTING. TRY THIS METHOD INSTEAD.

Most people think controlling portions means counting calories, but we think there's a better way. Try our (much easier) Hand Measure system instead.

YOUR HAND IS ALL YOU NEED

Your hand is proportionate to your body, its size never changes, and it's always with you, making it the perfect tool for measuring food and nutrients - minimal counting required.



A serving of protein = 1 palm



A serving of vegetables = 1 fist



A serving of carbs = 1 cupped hand



A serving of fats = 1 thumb

HERE'S HOW TO USE THIS METHOD TO BUILD A PLATE



STEP 1

PROTEIN

Men: Two palm-sized portions (~ 40-60 g protein)
Women: One palm-sized portion (~ 20-30 g protein)

STEP 2

VEGETABLES

Men: Two fist-sized portions
Women: One fist-sized portion

STEP 3

CARBOHYDRATES

Men: Two cupped hand sized portions (~ 40-60 g carbs)
Women: One cupped hand sized portion (~ 20-30 g carbs)

STEP 4

FATS

Men: Two thumb-sized portions (~ 15-25 g fat)
Women: One thumb-sized portion (~ 7-12 g fat)

NOW, CUSTOMIZE YOUR DAILY INTAKE

Active men do best with 6-8 servings of each food group per day (~2,300-3,000 kcal). Active women do best with 4-6 servings of each food group per day (~1,500 - 2,100 kcal). From there, adjust the number of portions to meet your personal needs and goals.

IF YOU NEED MORE FOOD BECAUSE YOU...

- Are larger in stature
- Aren't feeling satisfied at meals
- Are very active
- Are trying to gain muscle
- Aren't getting muscle-gain results

IF YOU NEED LESS FOOD BECAUSE YOU...

- Are smaller in stature
- Are feeling too full at meals
- Are lightly active
- Are trying to lose weight
- Aren't getting weight-loss results

...THEN START BY ADDING...

Men: 2-4 cupped handfuls of carbs and/or 2-4 thumbs of fats to your daily intake.
Women: 1-3 cupped handfuls of carbs and/or 1-3 thumbs of fats to your daily intake.

...THEN START BY REMOVING...

Men: 2-4 cupped handfuls of carbs and/or 2-4 thumbs of fats from your daily intake.
Women: 1-3 cupped handfuls of carbs and/or 1-3 thumbs of fats from your daily intake.

This system is easier than counting calories and nearly as accurate. Just like with counting, though, pay attention to results and adjust as needed.

© 2020 Precision Nutrition. All rights reserved. This site is not medical advice. For more nutrition info visit www.precisionnutrition.com.

Ilustración 37 - Infografía Estimación de porciones - Recuperado de la Web

Encuestas

Se adjuntan las preguntas de las encuestas realizadas a través de google forms (haga click en el siguiente link para realizarla desde su formato original)

<https://forms.gle/7JYS9WQnNBsVtH6S8>

Lo siguiente es una encuesta anónima para recopilar datos para un trabajo de tesis de maestría. Se enfoca a las experiencias personales con los establecimientos para perder peso (sean enfocados a nutrición o a ejercicio). Las respuestas son anónimas: sin embargo si considera alguna pregunta muy personal puede omitir responderla.

Edad

genero

- () Femenino
- () Masculino

altura [m]

peso [kg]

ocupación

Lugar de residencia

cuantos kg estima tener de mas

- () 1-5
- () 5-20
- () 20-50

- >50
- Falta de peso - Delgadez
- Other:

¿Cuántos kg le gustaría rebajar y en qué plazo?

	2 semanas	3 meses	6 meses	12 meses o mas
1-5 kg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5-10 kg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10-20 kg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Más de 20 kg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿A la hora de perder peso cuál cree que sea la mejor opción para usted? (Puede seleccionar una o más de una opción)

- Una clínica especializada en nutrición
- Comenzar una dieta que garantice resultados
- Eliminar alimentos y bebidas considerados no saludables
- Comenzar un nuevo deporte o actividad física intensa
- Inscribirse en un gimnasio

¿Ha intentado realizar una dieta y ha perdido peso?

- Sí, realice dietas logrando perder peso esperado
- No, realice dietas y no logre perder el peso esperado
- No he realizado dietas
- Other:

¿Ha intentado realizar actividad física regular y ha perdido peso?

- () Sí, logre perder peso realizando actividad física regular
- () No, no logre perder peso con actividad física regular
- () No he realizado actividad física regular
- () Other:

Cuántas comidas realiza por día (almuerzo, cena, merienda, desayuno, colaciones)

1 2 3 4 5 6

<input type="radio"/> ()					
---------------------------	---------------------------	---------------------------	---------------------------	---------------------------	---------------------------

¿Estaría dispuesto a realizar 6 comidas al día?

- () Sí
- () No

¿Estaría dispuesto a realizar solo 1 comida al día?

- () Sí
- () No

¿Realiza actividad física de algún tipo (al menos 15 min)?

- () Sí
- () No

Marque la actividad física que realiza (puede marcar más de una)

- [] Correr
- [] Caminar
- [] Bicicleta, spinning

- [] Pesas, crossfit, boxeo recreativo
- [] Natación
- [] Pilates, yoga
- [] Aerobics, zumba, danza
- [] tenis, paddle
- [] canotaje, remo
- [] Other:

cuantas veces por semana realiza actividad física (>15 min)

0 1 2 3 4 5 6 7

<input type="checkbox"/>							
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

¿Donde hace actividad física regularmente?

- () Hogar
- () establecimiento privado
- () Plazas y espacios públicos
- () Other:

¿En que horario suele hacer actividad física?

- () 08:00 - 12:00
- () 14:00 - 17:00
- () 19:00 - 23:00
- () Other:

¿Que busca al realizar actividad física?

- [] Que sea entretenido

- [] Que sirva como hobby para despejarse
- [] Que sea efectivo para perdida de peso y mejora del aspecto fisico
- [] Que sea de corta duracion
- [] Que sea de bajo impacto
- [] Other:

¿Que es lo que mas valoraría de un establecimiento para perder peso, ya sea orientado a la nutrición, al ejercicio o ambos? (puede marcar más de una)

- [] Cercanía
- [] horarios amplios
- [] atención personalizada
- [] seguimiento
- [] Capacitación del personal permanente
- [] Soporte de especialistas de otras áreas
- [] clima ameno
- [] precio
- [] Instalaciones y equipos
- [] Other:

¿Alguna vez se inscribió en un establecimiento o clínica para perder peso?

- () Sí
- () No

¿Qué grado de dificultad percibió en el proceso indique de 1 (muy fácil) a 10 (extremadamente difícil)? En caso de que no aplique saltar la pregunta

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

muy fácil	<input type="radio"/>	muy difícil									
-----------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-------------

¿Lo repetiría?

- Sí
- No
- No aplica

cuanto tiempo duro el tratamiento?

- 1-3 meses
- 3-6 meses
- 6-12 meses
- > a 1 año
- No Aplica
- Other:

¿Lo repetiría?

- Sí
- No
- No aplica

¿Cuánto tiempo lleva en fase de mantenimiento de los hábitos nutricionales? (número de meses aproximado) En caso de que no aplique saltar la pregunta

¿Cómo definiría la experiencia durante la fase intensiva en un establecimiento orientado a la nutrición?

- Difícil
- Tolerable

- () Fácil
- () No Aplica

cómo definiría la experiencia durante la fase de mantenimiento de los hábitos nutricionales?

- () difícil
- () tolerable
- () fácil
- () No Aplica

¿El método Se adaptó a su estilo de vida y costumbres (corresponde SI) o el método era rígido y debía ser seguido rigurosamente (Corresponde NO)?

- () SI
- () No
- () No Aplica

¿Se le propusieron varios planes de alimentación con distintos horarios?

- () si
- () No
- () No Aplica

¿En cuanto al ejercicio se recomendó o se consultó sobre sus preferencias?

- () si
- () no
- () No se ofreció rutina de ejercicios
- () No Aplica

¿Realizo o conoce como funciona una internación en alguna clínica para perder peso?

- () Sí
- () No
- () No aplica

¿Económicamente hablando siente que fue, caro, barato accesible?

- () caro
- () barato
- () accesible
- () No aplica

Suponiendo un establecimiento completo dedicado a ayudar a la gente a perder peso y mejorar la salud y estado/aspecto físico, como desearía que sea la forma de pago en base a las propuestas

- () Gimnasio o espacio físico gratis, comunidad online y seguimiento pago, consultas con especialistas adicionales
- () Gimnasio o espacio físico pago, comunidad online y seguimiento gratis, consultas con especialistas adicionales
- () Gimnasio o espacio físico pago, comunidad online y seguimiento pago, consultas con especialistas adicionales incluidas (Opción Premium todo incluido por mayor arancel)

Se cierra la encuesta con más de 200 respuestas para obtener una muestra representativa.

Descripción de equipamiento

Siguiendo las premisas adoptadas se explica la selección de los elementos para ejercitarse, ya que los mismos pueden ser adquiridos fácilmente, para montar un home gym e incorporar ejercicio regularmente.

Para la depreciación de los equipos adquiridos se tomara el método de la línea recta, considerando la larga vida de las pesas rusas al ser estas de acero fundido se supone que tendrán un valor residual alto y se les asigna vida útil de 5 años antes de reposición, estos elementos pueden durar toda la vida, pero un recambio ayuda a mantener una buena imagen y si se logró sentido de pertenencia y comunidad las que vayan a ser dadas de bajas pueden ser sorteadas o vendidas a menor precio entre los usuarios

En cuanto a los kits de ejercicio (soga, colchoneta, etc.) los mismos tendrán reposición anual dado su desgaste y baja duración.



Ilustración 38 - Kit fitness: pesa rusa, soga, colchoneta -Recuperado de la Web



Ilustración 39- Kit básico fitness - Recuperado de la Web

Las pesas rusas serán del tipo de fundición, compradas en kit comenzando desde los 8-12 kg hasta los 20kg, esto dará un buen rango para principiantes e intermedios, es interesante observar que al ser una pieza fundida sin detalles extras aparte de pintura su valor de reventa en ocasiones es muy cercano al valor nuevo. El precio por kg promedio relevado es de 3 USD



Ilustración 40 - Variedad de pesas rusas (Kettlebells) - Recuperado de la Web

Las barras de dominadas tienen un valor promedio aproximado de 30 USD, las mismas irán ancladas a la pared, en principio 5 unidades, con el objetivo de realizar ejercicios orientados a la espalda, pero también colgar bandas de suspensión, bolsa de boxeo, servir como soporte para diferentes ejercicios, etc.



Ilustración 41 - Barra dominadas para pared - Recuperado de la Web

Enfoque de rutinas y planes de alimentación

En el aspecto de las rutinas de ejercicio y los planes de alimentación se buscó dar ejemplos en el cuerpo principal del trabajo de los lineamientos básicos. EL objetivo principal del establecimiento es poder ofrecer un abanico de actividades que se adapten durante la formación de los grupos, buscando amoldarse a sus hábitos y proveerles de estímulos para el ejercicio y adopción de hábitos saludables. El establecimiento tendrá una diversidad de actividades que pueden ser realizadas con elementos simples como los descritos en el equipamiento y replicables en gimnasios hogareños, pasando de actividades de bajo impacto, como caminar, ejercicios de movilidad y flexibilidad hasta llegar a ejercicio de resistencia de fuerza como pueden ser flexiones de brazos, sentadillas sin peso agregado e incluso introducir técnicas de mas intensidad eventualmente para evitar monotonía y ampliar las posibilidades de los usuarios y preparación para deportes

de grupo por ejemplo: saltando a la soga, entrenando técnicas de pasadas en velocidad, saltos y ejercicios de caminatas con acarreo de peso.

La definición de baja y alta intensidad dependerá de la adaptación de cada persona, el estado físico y el desempeño y aprendizaje de las técnicas; pudiendo para una persona pasadas en velocidad al 100% de esfuerzo ser aceptables, mientras que otra persona podría ser estimulada con trotes para mejorar la técnica al encontrarse con más sobrepeso o nunca haber entrenado ejercicios de velocidad o simplemente correr.

Mientras que cada día puede variar el esqueleto básico de las clases pensado a definir con el grupo es:

- Charla de recepción mientras se realizan ejercicios de movilidad y flexibilidad
 - Temas de alimentación, como trabajar dolores de postura o movimientos reiterados, objetivo de la clase
 - Ejercicios de estabilidad lumbo pélvica, flexibilidad de espalda y extremidades
- Serie de ejercicios basados en movimientos básicos que abarquen el abanico de posibilidades escalables al nivel de cada usuario: (movimientos horizontales y verticales de zona anterior y posterior)
- Ejemplo:
 - sentadillas (sin peso, con asistencia, a una pierna, cargadas con pesas rusas)
 - Flexiones de brazos (sobre rodillas, elevadas, con inclinación, explosivas)
 - Dominadas o remo, utilizando barras, con asistencia, remo con bandas elásticas)
 - Levantamientos pélvicos o peso muerto (sin peso, con bandas, peso muerto con pesas rusas)

Se puede finalizar la clase con un circuito de rotación para generar un estímulo aeróbico, ejercicios técnicos para introducir mayor intensidad o una charla de planes de alimentación general para continuar luego el seguimiento a través de la app y consultas individuales.

En cuanto a la alimentación se introducen conceptos de alimentación simple, ayuno intermitente, variabilidad de frecuencia de comidas: técnicas de monitoreo, de manera que dentro del grupo los individuos puedan experimentar e ir encontrando los hábitos que más se adapten a ellos para un cambio gradual hacia una alimentación más saludable.