TESIS DE MAESTRIA

G-FITNESS

por

Pedro Gustavo Tibiletti

Ingeniero en Electrónica
1995 Universidad Nacional de La Plata

Presentado a la Escuela de Posgrado del ITBA y de la EOI de España
en cumplimiento parcial
de los requerimientos para la obtención del título de

Magister en Dirección Estratégica y Tecnológica (Argentina)
Master Executive en Dirección Estratégica y Tecnológica (España)

En el Instituto Tecnológico de Buenos Aires

Fecha: Noviembre 2011

Firma del Autor _____

Instituto Tecnológico de Buenos Aires
Fecha (día, mes y año)

Certificado por _____

Ignacio Alvarez, Profesor de Estrategia Financiera
Instituto Tecnológico de Buenos Aires o EOI España
Tutor de la Tesis

Aceptado por _____

Diego Luzuriaga Director del Programa
Instituto Tecnológico de Buenos Aires

Miembros del Jurado:

_____

Agradecimientos:

Realizar este trabajo ha sido una de las experiencias más enriquecedoras y apasionantes que me ha tocado encarar en mi carrera, aunque nunca hubiera logrado concretar este paso sin el apoyo de muchas personas. Quisiera mencionar resumidamente a todos ellos a continuación y expresarles mi agradecimiento.

A las autoridades, profesores y coordinadores de la maestría DET, del Instituto Tecnológico de Buenos Aires por haberme brindado la oportunidad de explorar nuevas áreas del conocimiento.
A los profesores Osvaldo Alonso y Alberto Terlato por la guía y consejos que fueron invalorables para desarrollar este trabajo.
A mis compañeros del ITBA, por todo lo compartido durante las cursadas y los trabajos grupales.
A mi familia, por el apoyo incondicional y la paciencia.

A todos ellos, mi más sincero agradecimiento.

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN 1

RESUMEN EJECUTIVO 4

Descripción del Proyecto: 4

Mercado Objetivo: 5

Objetivos Comerciales: 6

Inversión: 6

Plan de Negocios: 6

CAPÍTULO 1: 8

IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD 8

DE NEGOCIO Y SU CONTEXTO 8

Factores de Oportunidad de Negocio: 8

Encuesta al Cliente Potencial 9

Análisis FODA: 15

CAPÍTULO 2: 17

MERCADOS Y ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA 17

3.1. El Mercado Fitness: 18

3.2. El Mercado Videogames: 22

3.3. El Mercado Exergaming o g-fitness: 25

CAPÍTULO 3: 30

Misión: 30

Visión: 30

Valores y RSE: 30

Propuesta de valor: 31

Core competence: 31

Arquitectura de Negocio: 31

Objetivos: 33

Productos y Servicios: 34

CAPÍTULO 4: 36

CAPÍTULO 5: 40

Ventas: 40

Cuadro de Resultados: 43

Cash Flow: 44

CAPÍTULO 6: 47

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 1

APÉNDICES 4

GLOSARIO DE TÉRMINOS 17

INTRODUCCIÓN

La evolución de las costumbres y modo de vida de las sociedades siempre se han visto afectados por los medios de que las mismas disponen para el desarrollo de sus actividades y para la satisfacción de sus necesidades.
La sociedad actual no escapa a esta condición, y siendo el avance tecnológico uno de los principales factores que definen el entorno en que vivimos, es inevitable que éste influya en nuestro estilo de vida.
Es así que una enorme variedad de actividades laborales, de locomoción, sociales y hasta de esparcimiento, que implicaban actividad física, han ido siendo facilitadas o reemplazadas por medios tecnológicos que nos evitan el esfuerzo, fomentando uno de los males más importantes que sufren los habitantes de las civilizaciones modernas: el sedentarismo. Este problema ha sido identificado por toda la comunidad médica como una gran amenaza para la salud física y mental, y este conocimiento está también incorporado por la sociedad, donde se detecta una creciente preocupación por combatir el sedentarismo en todas sus formas.

Cuando abordamos el tema por el lado de los negocios, encontramos que existen dos mercados desarrollados en las últimas décadas, que se ven directamente involucrados de uno y otro lado de esta problemática, se trata del mercado de los gimnasios o fitness, y del de los videojuegos.

Los videojuegos se alinean del lado del problema, si bien son innegables sus cualidades como entretenimiento cada vez más sofisticado y estimulante, por su atractivo se han instalado en nuestras vidas desde la infancia logrando desplazar el juego físico y el deporte en muchas de sus formas.

En contrapartida, los gimnasios se presentan como un medio de lucha contra la falta de actividad física, ya que nos brindan instalaciones y equipamiento en espacios cerrados dentro de la ciudad, que nos permiten acceder fácil y económicamente a varias horas

semanales de ejercicio, en cualquier horario incluido el nocturno y sin necesidad de coordinar con otras personas.
Sin embargo, las rutinas de entrenamiento, lejos de constituir un entretenimiento, requieren nuestro esfuerzo constante y suelen ser repetitivas y tediosas. Esta característica aparentemente secundaria ha sido identificada como una de las causas importantes de abandono de la asistencia a los gimnasios, y por lo tanto una limitante a tener en cuenta para el negocio del fitness.

La industria del equipamiento para gimnasios parece no haber detectado este factor, o no saber cómo combatirlo. Es un mercado muy competitivo, y los equipos han evolucionado en confort, diseño y confiabilidad, pero no nos devuelven un resultado a nuestros movimientos como lo haría la práctica de un de porte o un juego. No hay realimentación ni diversión.

La propuesta fundamental sobre el que se apoya esta tesis es que, habiendo detectado las falencias y limitaciones que poseen los mercados fitness y videogames por separado, vamos a presentar productos que combinan ambos mercados, sumando los atractivos de cada uno, y neutralizando las desventajas.

Exergaming, exertainment, y computraing son términos que aluden a videojuegos que también nos ofrecen la posibilidad de practicar ejercicio físico, o dicho de otra manera, equipos de gimnasio que se integran con videojuegos.
El concepto comienza a difundirse, y existen aplicaciones reales principalmente a escala hogareña, pero la industria del equipamiento para gimnasios no lo ha incorporado todavía.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, es claro que aquí existe una gran oportunidad emprender un negocio innovador, desarrollando un nuevo mercado como combinación de dos mercados existentes, y aportando a la sociedad una herramienta de valor para la lucha contra el sedentarismo.

El objetivo de esta tesis es realizar el diseño de la empresa y desarrollo del plan de negocios para fabricar y comercializar equipos para entrenamiento y simulación bajo el concepto de “exergaming”.

A lo largo del desarrollo de este trabajo verificaremos y demostraremos lo que a priori se intuye como una oportunidad para intercompensar las falencias y sumar las ventajas de dos áreas de negocios como son fitness y videogames. Esto es: llevar diversión a los gimnasios, y actividad física a los videojuegos.

RESUMEN EJECUTIVO

g-fitness:

Es una empresa en formación, con ingeniería propia experimentada en diseño mecánico, control y comunicación electrónica, y procesos industriales, más una fuerte componente comercial con gran inserción en industrias asociadas a la de este emprendimiento.

Descripción del Proyecto:

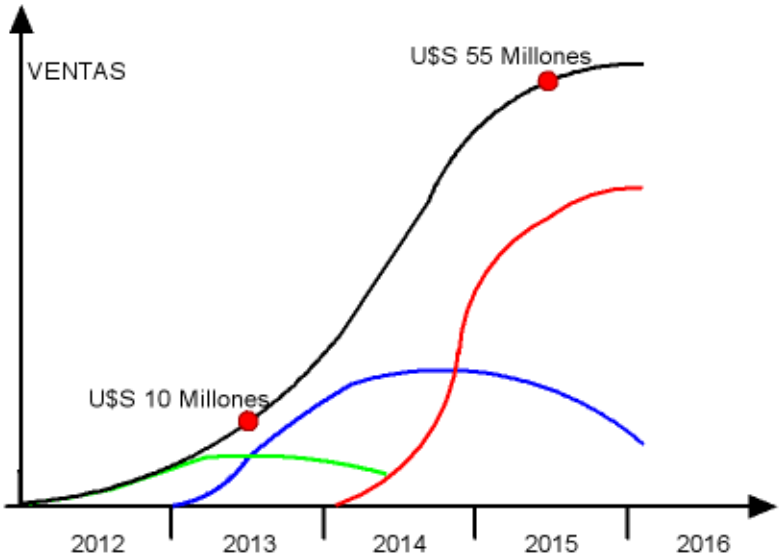
Se trata de la integración de aparatos del tipo utilizado en gimnasios con consolas y software de videojuegos como Playstation, Nintendo Wii y Kinetics, logrando una actividad interactiva en la que las acciones físicas sobre el dispositivo se reflejan en la pantalla y viceversa.

Como componente semilla en esta línea se presenta un dispositivo simulador de ski, que permite vivenciar físicamente la dinámica de los movimientos de la práctica del ski sobre nieve. El modelizado dinámico de la geometría junto con la micromotorización del rodado logran efectos de aceleración y frenado sincronizados con el juego y los movimientos de los pies.
Se plantea esta opción con el objeto de iniciar el contacto con el mercado a través de un producto que no sólo se diferencie por su integración con videojuegos, sino que también sea novedoso en su funcionalidad física con respecto a los aparatos de gimnasia más corrientes.

Una vez desarrollado el mercado, la propuesta se extenderá a otros equipos de gimnasio conocidos, como bicicleta fija, cinta, escalador, etc, ampliando el portfolio pero aprovechando el mismo mercado, en una arquitectura de negocio que se apoya alternativamente en los tres ejes: tecnología, producto y mercado.

Esta variedad de propuestas, más la inversión permanente en incorporación de nuevas tecnologías y desarrollo de nuevos productos son los factores que nos permitirán ir un paso delante y adaptarnos a los desafíos que nos plantee la competencia, en la medida en que ésta aparezca.

El timing de los lanzamientos es tan importante como los productos mismos, hay una primera etapa de presentación de un producto innovador en el mercado, y los siguientes lanzamientos se programan para el punto de saturación de la curva "S" de cada producto previo.



Mercado Objetivo:

Por las dimensiones de su mercado interno, seguridad jurídica, políticas de promoción industrial, y también por la disponibilidad de información estadística hemos elegido USA como escenario de este emprendimiento.

Los clientes directos o compradores potenciales de nuestros productos son los gimnasios, clasificados en dos categorías: las grandes cadenas de gimnasios que se atacarán con un esquema de venta directa especializada y un servicio personalizado, y

los gimnasios unitarios o pymes, a los cuales se llegará en forma electrónica y a través de servicios tercerizados.

Como clientes indirectos y usuarios finales de equipos g-fitness, identificamos el grupo de mayor interés en el segmento ABC1, con edades entre 18 y 41 años.

Objetivos Comerciales:

Planteando siempre el escenario más conservador, comprobamos la factibilidad de alcanzar los siguientes objetivos:

- Facturación de U$S 10 millones en el segundo año, correspondiente a un market share del 0.2% en el total de la industria del equipamiento para gimnasios de USA.
- Facturación de U$S 55 millones en el cuarto año, correspondiente a un market share del 1.1%
- Rentabilidad: net income saltando el cero en Q1 del segundo año, y estabilizándose a partir del cuarto año sobre el 50% como porcentaje de las ventas.

Inversión:

Se necesita un capital de U$S 320 000 repartido entre Q1 y Q2 del año del lanzamiento. A partir de entonces el proyecto se autofinancia.

Plan de Negocios:

A continuación presentaremos nuestro plan de negocios, comenzando por identificar los factores que nos muestran que existe una clara oportunidad de negocio, para luego pasar a estudiar específicamente el mercado y realizar una estimación de la demanda.
El paso siguiente es la definición de los lineamientos generales o estratégicos del emprendimiento, y detallar los objetivos a perseguir.

Luego se detallarán el plan de acciones comerciales diseñadas para atacar el mercado objetivo y la estructura comercial necesaria para operar.
Finalmente, en el plan financiero se demostrará la viabilidad y rentabilidad del proyecto a través del análisis de las variables económicas y financieras.

CAPÍTULO 1:

IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO Y SU CONTEXTO

Factores de Oportunidad de Negocio:

El siguiente conjunto de factores nos induce a pensar que existe una clara oportunidad de concretar negocios en el incipiente mercado del exergaming:

- El aburrimiento es una de las principales debilidades que aqueja al negocio de los gimnasios, conllevando una gran dificultad para lograr estabilidad en la clientela. El entrenamiento físico difícilmente constituye una actividad placentera en sí mismo, y requiere una gran motivación y fuerza de voluntad para ser sostenido a través del tiempo.
Equipamiento con respuesta interactiva más el complemento visual pueden cambiar aburrimiento y cansancio por vivencia física y aventura. Indicios de estas situaciones pueden encontrarse en las siguientes referencias [Polestars - Fitness Survey, 2007] y [Geoff Williams, 2008].

La importancia de este factor nos motivó a realizar nuestra propia encuesta "¿Puede el aburrimiento ser una causa de abandono de la asistencia al gimnasio?" con las siguientes cuatro alternativas de respuesta,

A- Es la principal causa de abandono
B- Es una de las causas importantes
C- Creo que puede influir en algunos casos
D- No creo que influya en la decisión de abandonar

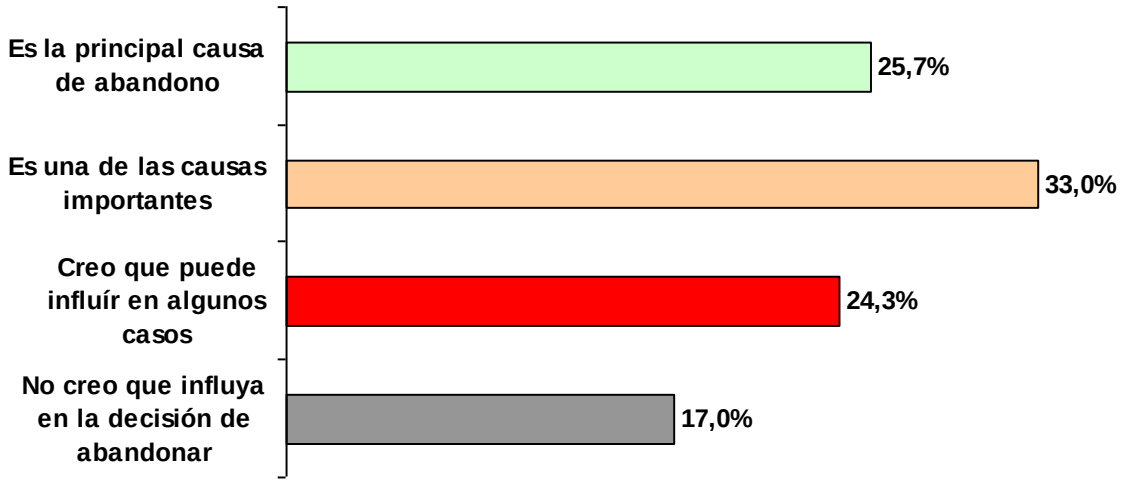
Con la intención de llevar la consulta a usuarios de gimnasios, la encuesta fue publicada en varios foros relativos a gimnasios, links a continuación:

es.fitness.com/forum/general/poll-343-puede-el-aburrimiento-ser-una-causa-de-abandono-de-la-asistencia-al-gimnasio.html

training.fitness.com/fitness-com-lounge/poll-146-could-boredom-reason-leave-gym.html

www.egelforum.net/forum/showthread.php?t=147144

Participaron un total de 288 votantes con los siguientes resultados



Observamos que sólo un 17% de los votantes descarta la influencia del aburrimiento, mientras que si agrupamos los que lo consideran causa principal o muy importante obtenemos un 59%.

Encuesta al Cliente Potencial

A esta altura de nuestras averiguaciones alguien podría objetarnos con razón que estamos edificando todo nuestro proyecto a espaldas del cliente. Hemos imaginado multitudes haciendo cola para utilizar el revolucionario Ski Trainer y otros equipos

animados, pero ¿quién va a pagarnos? Sin duda, ninguno de estos entusiastas deportistas meterá su mano en el bolsillo para premiarnos por nuestra creación, es probable que ni siquiera lleguemos a conocer sus caras. Antes, mucho antes de que ellos puedan poner un pie sobre la plataforma oscilante, debemos convencer al Sr. DUEÑO DEL GIMNASIO.

Para contar con un indicador de intención potencial de adquisición del entrenador de esquí, diseñamos una encuesta dirigida a dueños y administradores de gimnasios. La encuesta, publicada en https://sites.google.com/site/skitrainerencuesta/, presenta el producto mediante un breve texto explicativo y una animación creada en Blender como demostración. La consulta se abre con datos propios del gimnasio (nombre, cantidad de clientes y de máquinas), luego cuatro preguntas multiple choice referidas al producto, y una pregunta abierta para opinión libre.

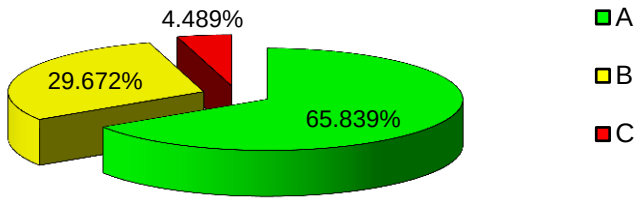
Mediante una acción de contacto más personalizada que en el caso de la encuesta a usuarios del capítulo anterior, se logró la participación de 24 gimnasios, y resultados muy concretos.

Ahora bien, ¿nos interesan en la misma medida las respuestas de un gimnasio que cuenta con 200 clientes que las de uno que tiene apenas 20?. Sin duda el potencial de compra del primero es mayor, por lo tanto sus respuestas deberían pesar más en el total de los datos. Para reflejar numéricamente este criterio, afectamos los resultados obtenidos de cada gimnasio por un factor proporcional a la cantidad de clientes, de esta forma se obtiene lo que se denomina un porcentaje pesado.

A continuación presentamos las cuatro preguntas multiple choice, cada una con el gráfico de porcentajes pesados resultante.

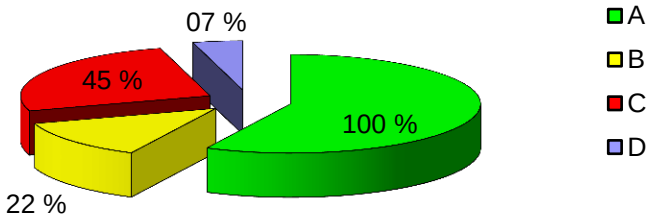
1- Creo que Ski Trainer va a resultar...

A- Más atractivo que un aparato típico de gimnasio.
B- Igualmente atractivo que un aparato típico de gimnasio.
C- menos atractivo que un aparato típico de gimnasio.



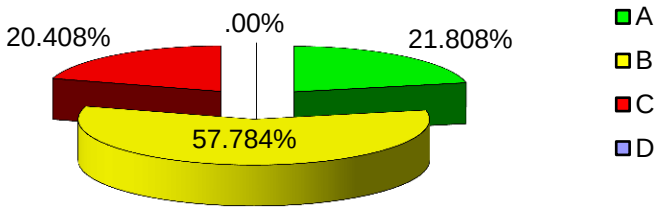
2- ¿Considera que este tipo de ejercicio puede ser beneficioso para…?
(puede seleccionar varios ítems)

A- Piernas y glúteos
B- Capacidad aeróbica
C- Coordinación de movimientos
D- Otro: ……..



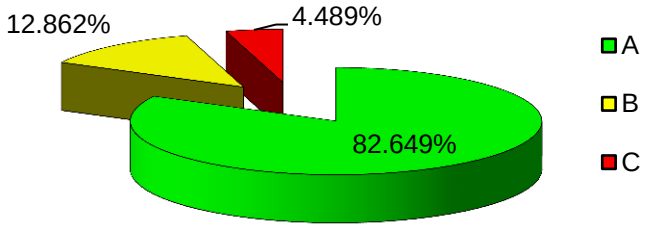
3- ¿Puede el aburrimiento ser una causa de abandono de la asistencia al gimnasio?
(Elija la opción más cercana a su parecer)

A- Es la principal causa de abandono
B- Es una de las causas importantes
C- Creo que puede influir en algunos casos
D- No me parece que pueda influir en la decisión de abandonar



4- ¿Cómo cree que podría resultar el Ski Trainer Integrado con Videogame en su gimnasio?
(Elija la opción más cercana a su parecer)

E- Muy atractivo, podría ayudar a que la rutina de gimnasia sea más entretenida.
F- Quizá algunos clientes lo usarían, pero no la mayoría.
G- Totalmente fuera de lugar ¿¿videojuegos en un gimnasio??



Las preguntas 1 y 4 son las más específicas en cuanto a aceptación del producto en sus versiones mecánica e integrada con videojuegos respectivamente. Los valores obtenidos de A=65.8% para la pregunta 1, y A=82.6% para la pregunta 4 muestran claramente una primera impresión muy positiva por parte del cliente potencial hacia ambas propuestas, y en particular un mayor interés por la versión integrada a videojuegos se detecta en la diferencia de 16.8% en favor de la misma.
En ambos casos, si juntamos los resultados de la respuesta “A”, con los de la respuesta “B” (la cual representa una actitud neutra hacia el producto), obtenemos un 95.5%, por

lo tanto el porcentaje de actitud negativa hacia el producto, representado por la respuesta “C” es de apenas el 4.5% tanto para la pregunta 1 como para la 4.

El detalle de las respuestas por gimnasio y el cómputo de resultados totales puede apreciarse en el siguiente cuadro general.

Gimnasios			Pregunta 1			Pregunta 2				Pregunta 3				Pregunta 4		
ID	Clientes	Aparat.	A	B	C	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C
1	92	25		1		1						1		1		
2	150	40	1			1	1	1			1			1		
3	70	22	1			1		1			1			1		
4	96	19		1		1	1					1			1	
5	126	28		1		1		1			1			1		
6	105	27	1			1		1			1			1		
7	67	18		1		1	1				1				1	
8	254	53	1			1		1		1				1		
9	90	25			1	1						1				1
10	302	58	1			1					1			1		
11	131	32	1			1			1		1			1		
12	174	37	1			1					1			1		
13	48	15		1		1	1	1				1			1	
14	172	35		1		1				1				1		
15	101	24	1			1			1			1		1		
16	100	26		1		1	1				1			1		
17	38	13		1		1						1		1		
18	160	39	1			1					1			1		
19	193	42		1		1		1			1				1	
20	259	47	1			1		1		1				1		
21	51	15			1	1						1				1
22	125	29	1			1		1				1		1		
23	156	34	1			1	1				1			1		
24	81	22	1			1	1	1			1			1		
Totales	3141	725	13	9	2	24	7	10	2	3	13	8	0	18	4	2
Porcentajes			54.2	37.5	8.3	100	29.2	41.7	8.3	12.5	54.2	33.3	0.0	75.0	16.7	8.3
Porcentajes Pesados			65.8	29.7	4.5	100	22.2	44.9	7.4	21.8	57.8	20.4	0.0	82.6	12.9	4.5

En cuanto al espacio opcional, en el que se invita a opinar libremente, citamos a continuación dos de los textos recogidos:

"Como toda novedad, sería excelente, por un mejor entrenamiento que en otros aparatos no se puede trabajar. "

(Gimnasio Yago – La Plata – 19/01/2010)

"La idea está buena... sólo que es demasiado específica para un deporte en particular. Si estuviese en mi gimnasio, al principio sería un bum.... estaría todo el mundo enloquecido por usarlo.... pero habría que ver qué pasa cuando ya no sea algo novedoso."

(Gimnasio Las Rocas – La Plata – 06/10/2009)

Estas opiniones, al igual que otras del mismo tenor, nos orientan a aprovechar la ventaja del aspecto novedoso del proyecto, y a prever futuros desarrollos para montar al final del ciclo de vida de cada producto de la línea.

- Existe una firme tendencia al desarrollo del mercado de los videojuegos en general [Ty Young, 2007], y en particular de las interfaces físicas realistas, lo cual se hace evidente al observar la evolución desde los primeros intentos en este tema con proyectos como Autodesk HighCycle, Autodesk Virtual Racquetball, Atari Puffer project, Nintendo Powerpad, y Nintendo Computrainer en los años ochenta, hasta los más recientes y exitosos Pump It up de PiuGame, Microsoft Exertris, Nintendo Wii Fit (más Wii Balance Board) y Pc Gamer Byke.

- Dentro del desarrollo del negocio de los videojuegos se nota una variación en el balance entre el software, que tradicionalmente ha predominado, y el hardware, antes muchas veces subvencionado por las ganancias del primero y ahora pasando a constituír un negocio en sí mismo. Así “el crecimiento anual de los accesorios relacionados con los videojuegos en los Estados Unidos fue del 52 por ciento en 2007. La razón es que se trata de un formato que implica cada vez mayores dosis de realismo e interacción” [Miguel Gil, 2008].

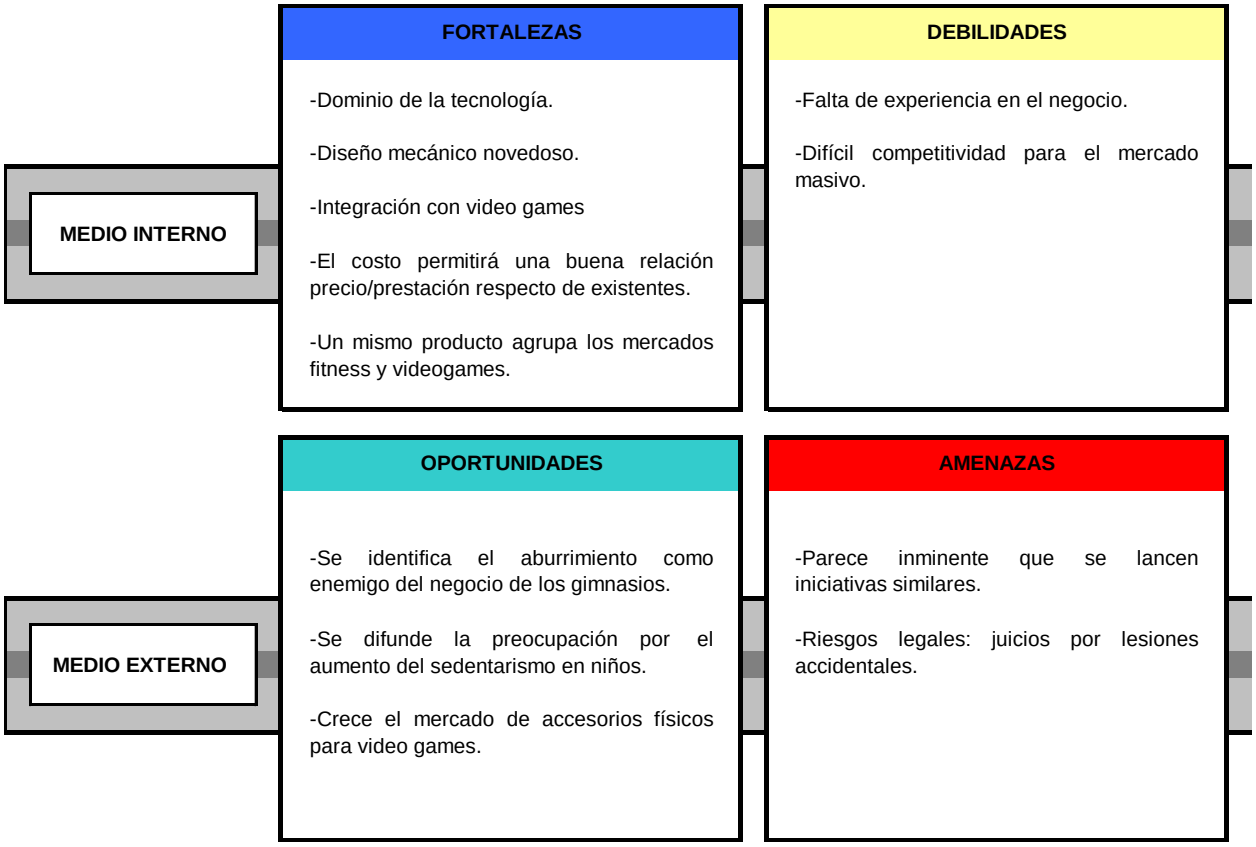
- Es creciente la preocupación por el fenómeno “couch potato” en niños y jóvenes, y las consecuencias del sedentarismo en la salud física y mental [Philip Nader, 2008]. Indudablemente exergaming se presenta como una vía de salida para esta situación, montando actividad física sobre los videojuegos en el hogar [Heidi Bressler, 2005].

- El diseño del principal dispositivo de esta línea, el simulador de ski, es conceptualmente novedoso, distinto a los que hemos podido hallar en el mercado, a los que aventajan en distintos aspectos del balance prestación/precio. En particular la modelización de la mecánica de los movimientos del cuerpo humano permite diseñar las sensaciones cinéticas que recibirá el mismo a través de aceleraciones y desaceleraciones.

Esto nos muestra que el enfoque tecnológico de las empresas que actualmente están en el mercado es muy limitado y poco innovador.

Análisis FODA:

Planteamos a continuación un análisis FODA basado en la información que disponemos hasta este momento. El mismo nos permitirá situarnos en el escenario percibido en primera instancia, y comenzar a identificar los factores que intervendrán en el emprendimiento.



Conclusiones del Capítulo 1:

La intención ha sido presentar y analizar cierta información con el objeto de detectar si existen puntos de contacto entre la idea propuesta por este emprendimiento y las necesidades y preferencias de la sociedad.

Así es que consultamos información estadística y artículos especializados sobre la problemática planteada, además de generar nuestros propios datos a través de encuestas a usuarios y a dueños de gimnasios.

Los resultados han sido ampliamente positivos y alentadores en todos los casos, habiéndose comprobado que la problemática del sedentarismo y el aburrimiento está instalada en la sociedad, y que los productos g-fitness logran despertar el interés del mercado.

Esto nos habilita para adentrarnos en un estudio más pormenorizado de las variables de los mercados en juego, lo cual realizaremos en el capítulo siguiente.

CAPÍTULO 2:

MERCADOS Y ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

La integración de la actividad de entrenamiento en gimnasios con la de entretenimiento a través de videojuegos es menos que incipiente, por lo cual no está tipificada como un segmento de la industria ni se dispone de información comercial específica.

Por ello, en este capítulo estudiamos las características de los mercados fitness y videogames por separado, identificando segmentos de interés, volúmenes y tendencias. Luego utilizamos esta información proyectar y modelizar la combinación de ambos en un nuevo mercado "g-fitness", para el cual proponemos productos y servicios, realizamos una investigación para estimar su demanda.

EL MERCADO FITNESS:

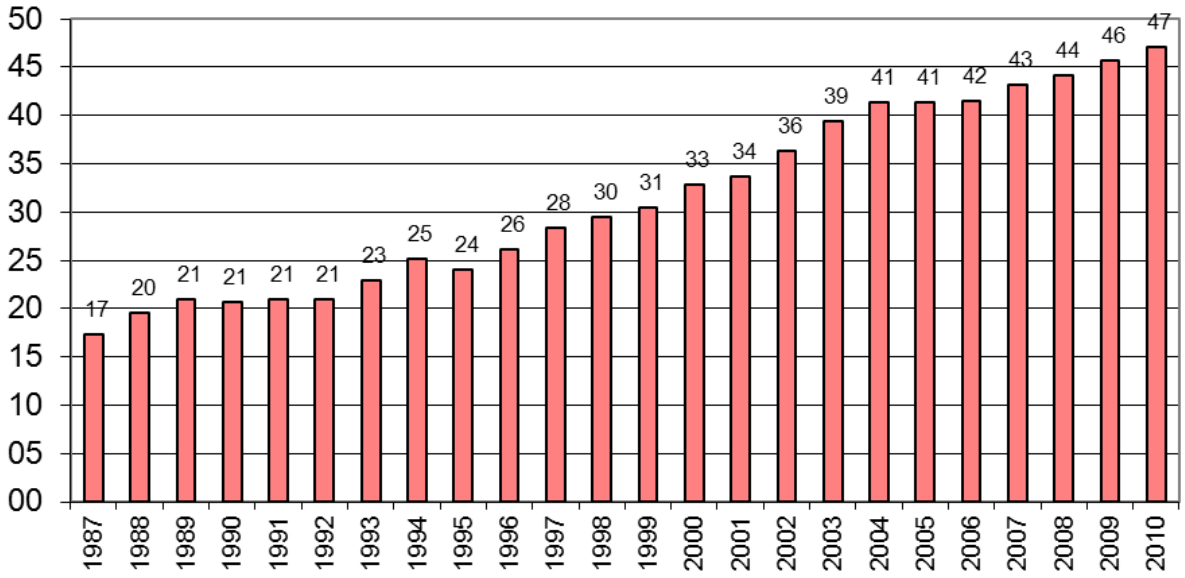
Para comenzar a cuantificar las distintas variables que condicionan e intervienen en el negocio, nada mejor que observar el panorama del mercado de los gimnasios, fitness centers o health clubs, los cuales son complejos con espacios e instalaciones para la práctica de diversas actividades de gimnasia y entrenamiento muscular. Estos centros se evidencian como los principales consumidores de equipamiento para gimnasia convencional, y por lo tanto como el terreno más claramente identificable para la inserción del g-fitness.

Un relevamiento realizado por el IHRSA nos brinda algunas cifras representativas del volumen de este mercado en USA en el año 2010, y su evolución en los últimos 20 años.

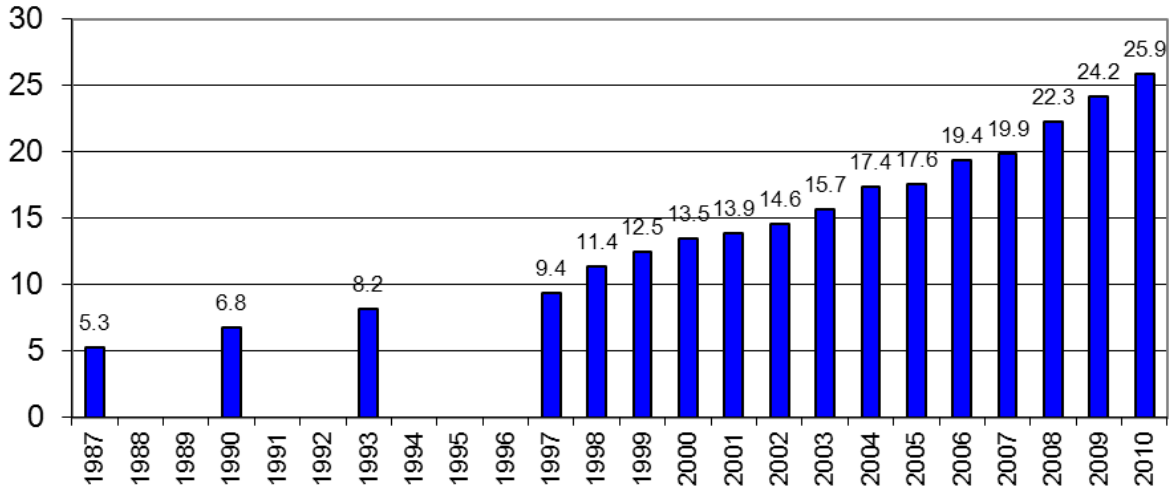
Cantidad de Health Clubs	**33 148**
Total de Miembros	**47 100 000**
Ingresos [Millones de U$S]	**23 400**
Compras Equipos [Millones de U$S]	**5 000**

Del total de miembros, un 54% son mujeres y 46% hombres.

A continuación vemos la evolución en millones de miembros de gimnasios desde 1987:



Dentro de los miembros o asociados a gimnasios, existe lo que llamamos core members o miembros estables, que son aquellos que acumulan más de 100 días de asistencia anual. Vemos su evolución en millones.

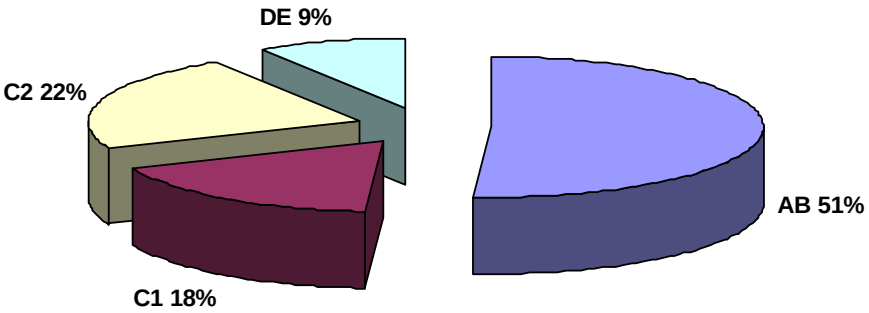


Hay un conjunto de programas o servicios típicos que están presentes en la mayoría de los centros. A continuación se detallan esas actividades con el porcentaje de centros que las ofrecen en cada caso:

Personal Training	94%
Step/Bench Aerobics	90%
Evaluación Física	89%
Cardio Kickboxing	86%
Yoga	86%
Strength Training	85%
Lo Impact	83%
Hi Impact	77%
Bicicleta Fija Grupal	72%
Cuidado de Niños	70%

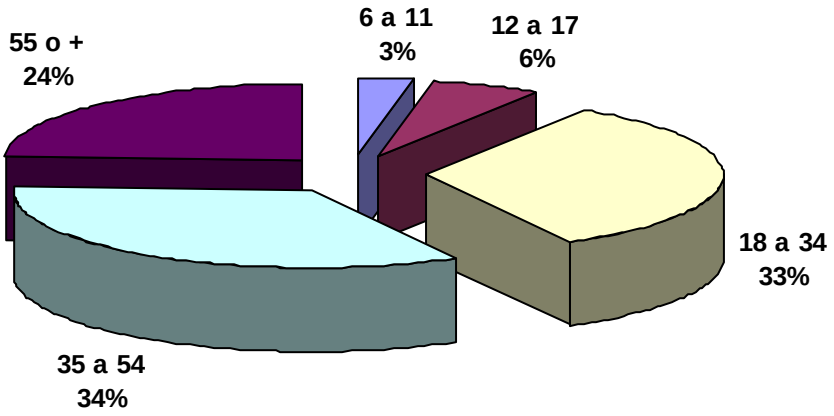
Se puede anticipar que la mayoría de estas actividades son viables para su migración a g-fitness.

En cuanto a la segmentación por status socioeconómico, nos encontramos con un mercado muy adecuado para productos que compitan por diferenciación más que por precio, ya que casi el 70% está representado por el segmento ABC1.



Completa el panorama la clasificación por edades, la cual verifica una de las principales hipótesis sobre las que se apoya el emprendimiento: la escasa participación de los niños

y adolescentes en las actividades de ejercitación física. Realmente llama la atención hallar que el corte de 17 años o menos de edad representa sólo el 9% del mercado.



EL MERCADO VIDEOGAMES:

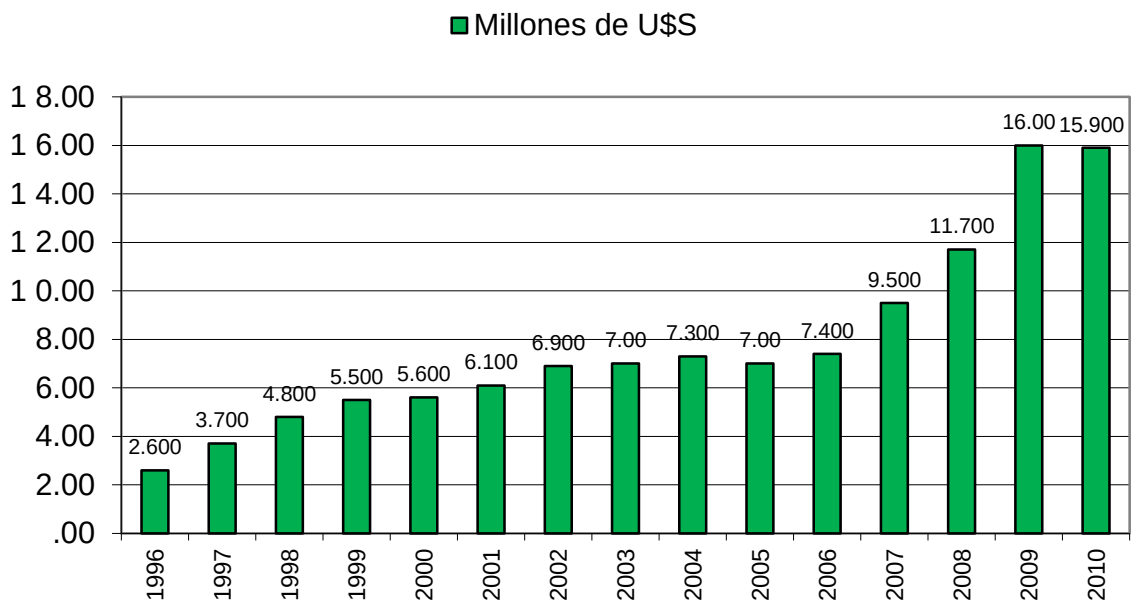
El conocimiento de la industria de los videojuegos es fundamental para el proyecto ya que es el complemento necesario para la cadena de valor de este negocio. Se trata de uno de los sectores con mayor crecimiento en los últimos años, y con claras espectativas de continuar con esa tendencia.

Al respecto, nos serán de utilidad los resultados publicados por la Entertainment Software Association (ESA) en su estudio del año 2011 acerca de la industria de juegos de video y computadora en los Estados Unidos. Veamos los principales indicadores de actividad medidos durante el año 2010 principalmente de esta fuente:

Households [%]	**34**
Millones de Unidades de Videogames Vendidas	**257.2**
Ingresos [Millones de U$S]	**15 900**

Del total de gameplayers, un 60% son hombres y 40% mujeres. En la distribución por status socioeconómico tenemos que un 52% son ABC1, y el restante 48% C2DE.

A continuación se presenta la evolución de estos volúmenes desde 1996:

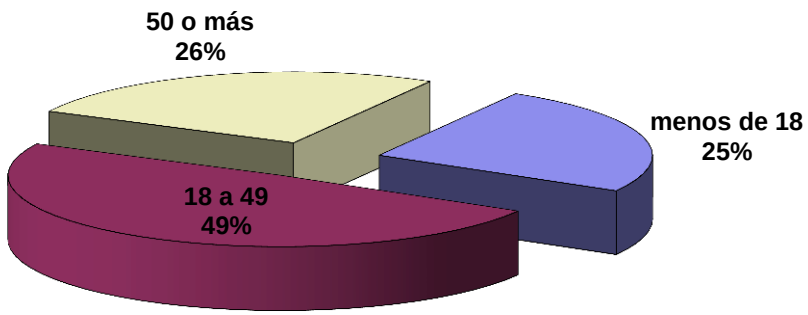


Los juegos pueden clasificarse por tipo o género, observemos en el siguiente cuadro el porcentaje de unidades vendidas por cada tipo de videogame.

Acción	**22.3**
Entretenimiento Familiar	**17.6**
Deportes *	**14.1**
Shooter	**12.1**
Carreras	**8.3**
Role Playing	**7.6**
Estrategia	**4.7**
Lucha	**4.5**
Aventura	**4.3**
Entretenimiento Niños	**1.0**
Simulador Vuelo	**0.7**
Arcade	**0.5**
Otros	**2.3**

Claramente surge un alerta: si desarrollamos nuestras aplicaciones g-fitness exclusivamente enfocadas a temas deportivos, solamente estaremos pensando en un 14.1% de los potenciales clientes provenientes de videojuegos.

Aquellos que creíamos que los videogames son cosa de niños, al investigar la segmentación por edades nos encontramos con que el grupo de menos de dieciocho años de edad representa solamente el 25% de los usuarios de videogames, y que la edad promedio del gameplayer es treintaicinco años.



Por supuesto, si extendemos el análisis a la cantidad de horas dedicadas a esta actividad, los niños y adolescentes sí ocupan los primeros puestos. Y si comparamos grupos con divisiones por edad uniformes, también hallamos mayores porcentajes en los jóvenes, como veremos en el siguiente punto.

LA INDUSTRIA DEL EQUIPAMIENTO:

Un vistazo a los elementos que juegan en esta industria proveedora de los gimnasios y en la cual deberemos insertarnos, permitirá completar el escenario del negocio que estamos planteando.

Comencemos por señalar que el total de las empresas existentes en USA vendieron 5000 millones de dólares durante 2010, en máquinas para gimnasio y servicios asociados.
Del total de estas empresas hemos identificado algunas de las más importantes y representativas, para investigar sus productos y obtener definiciones acerca de los siguientes aspectos:

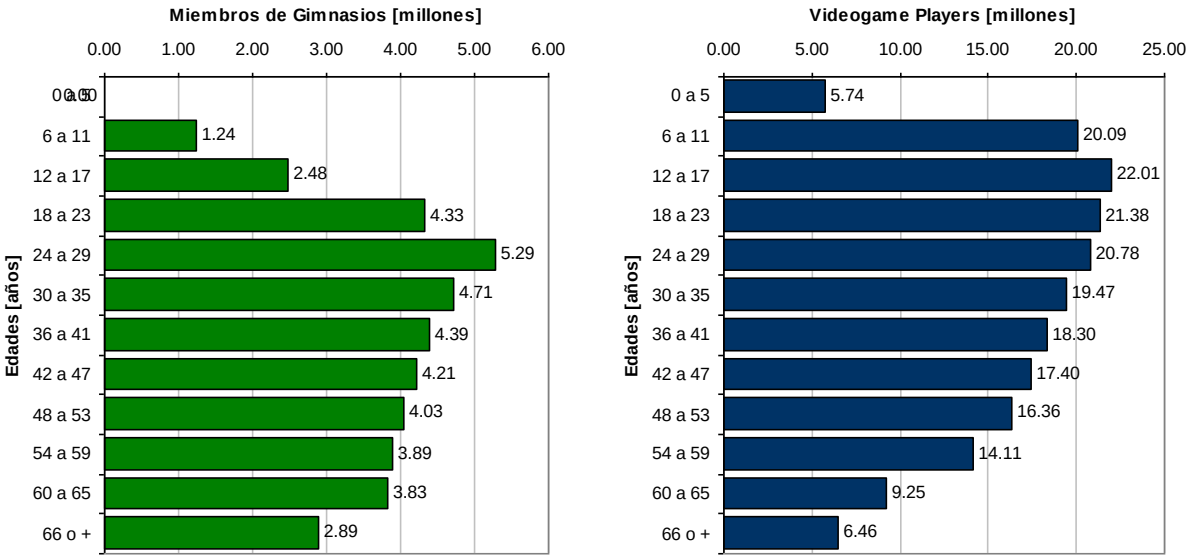
- Qué artefactos están ofreciendo al mercado.
- Cuáles son las prestaciones que en la publicidad se presentan como ventajas o novedades.
- Si los equipos de gimnasio vienen provistos de algún tipo de interface para videojuegos.

En el siguiente cuadro detallamos para cada caso la información obtenida acerca de las líneas de productos, y datos financieros globales en los casos de las empresas que publican información para sus inversores:

EL MERCADO EXERGAMING :

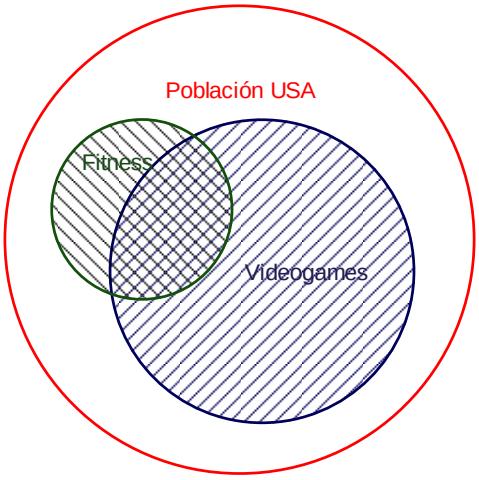
Basados en la información recogida y clasificada en los puntos anteriores, sobre los mercados fitness y videogames, nos proponemos sintetizar un potencial mercado para productos g-fitness.

Utilizaremos la segmentación por edades por ser la que en este caso nos permite diferenciar e identificar grupos de interés con mayor claridad. Volvamos a ver su distribución en ambos mercados ahora en millones de usuarios y normalizada en segmentos de seis años.



Observamos que el segmento de mayor concentración de miembros de gimnasios o health clubs es el comprendido entre los 24 a 29 años de edad, mientras que en los videogames predomina el corte de 12 a 17, aunque ninguno de los dos es claramente dominante ya que existe una gran dispersión.

Este primer análisis visual nos acerca a la definición del mercado potencial total y los segmentos de mayor interés. Para ello, consideraremos a los grupo fitness y videogame como dos subconjuntos de la población total de USA, los cuales tienen elementos en común.

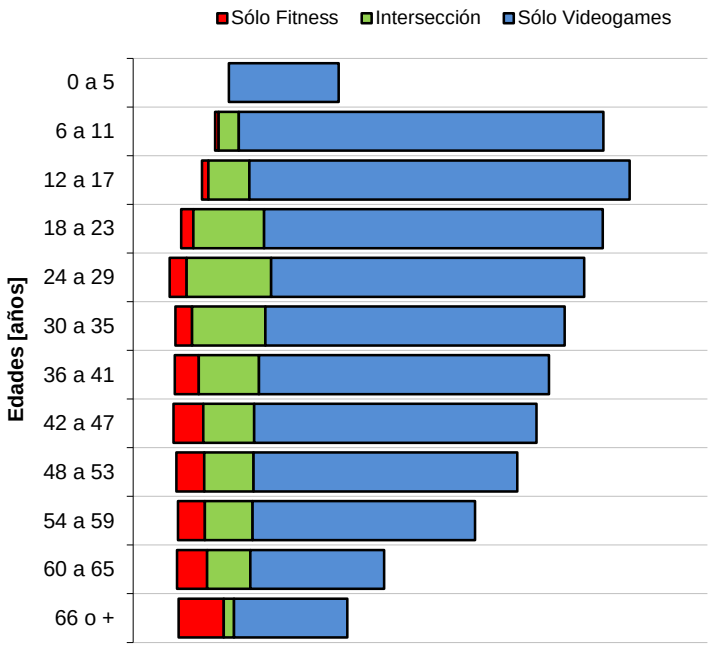


Así nos queda la población dividida en personas que no practican ninguna de las dos actividades, personas que sólo juegan videogames, personas sólo fitness y las que realizan ambas.

Consideraremos la unión de ambos conjuntos el mercado total potencial, y la intersección, como el grupo de mayor interés, ya que sus miembros son tanto usuarios de videogames como miembros de health clubs.

Rangos [años]	USA [millones]	Sólo Fitness [millones]	Sólo Fitness [%]	Sólo Videogames [millones]	Sólo Videogames [%]	Intersección [millones]	Intersección [%]	Unión [millones]	Unión [%]
0 a 5	24.5	0.00	0.00	5.74	1.92	0.00	0.00	5.74	1.92
6 a 11	23.7	0.19	0.06	19.04	6.37	1.05	0.35	20.28	6.78
12 a 17	25.5	0.34	0.11	19.87	6.64	2.14	0.72	22.34	7.47
18 a 23	25.1	0.64	0.21	17.69	5.92	3.69	1.24	22.02	7.36
24 a 29	24.9	0.87	0.29	16.36	5.47	4.42	1.48	21.65	7.24
30 a 35	23.9	0.87	0.29	15.63	5.23	3.84	1.28	20.34	6.80
36 a 41	25.5	1.24	0.41	15.15	5.07	3.15	1.05	19.54	6.53
42 a 47	27.5	1.55	0.52	14.74	4.93	2.66	0.89	18.95	6.34
48 a 53	25.6	1.46	0.49	13.79	4.61	2.58	0.86	17.82	5.96
54 a 59	22.1	1.40	0.47	11.62	3.89	2.49	0.83	15.52	5.19
60 a 65	15.7	1.57	0.53	6.99	2.34	2.26	0.76	10.82	3.62
66 o +	35.1	2.36	0.79	5.93	1.98	0.53	0.18	8.82	2.95
Total	**299.0**	**12.5**	**4.2**	**162.5**	**54.4**	**28.8**	**9.6**	**203.8**	**68.2**

Tenemos entonces un mercado potencial total de 203.8 millones de personas, que representa un prometedor 68.2% del total de la población de USA, y un grupo de mayor interés, de 28.8 millones de personas (un 9.6% de la población), dentro del cual el segmento de 18 a 41 (redondeado en rojo) años concentra más del 50% de los integrantes. Lo visualizamos en este gráfico:



Estimación de la Demanda:

Aspiramos a un escenario en el cual un gimnasio que adquiera equipos g-fitness lo hará en una proporción de no mayor a uno cada cincuenta equipos convencionales. De ese mercado potencial, nos proponemos penetrar un 25% del total en USA en un plazo de 2 años. Esto representa alcanzar en la industria del equipamiento un market share del 0.2%, el equivalente a una facturación acumulada de once millones de U$S. Se estima mejorar este valor al 1.1% para el cuarto año.

Por tratarse de la introducción de productos nuevos en el mercado, aplica el modelo de Bass para estimar la evolución de la demanda hasta su saturación. Los lanzamientos se ejecutarán en forma escalonada a intervalos anuales.

En apéndices se reseña información sobre el modelo de Bass empleado.

Conclusiones del Capítulo 2:

……..

CAPÍTULO 3:

FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DEL EMPRENDIMIENTO

Misión:

Crear y comercializar productos innovadores que sirvan para ejercitarse físicamente y sean al mismo tiempo un entretenimiento.

Visión:

Llegar a los gimnasios de todas las latitudes con una idea revitalizadora que cambiará el concepto del entrenamiento físico y generará un espacio de juego físico virtual en el cual podrán interactuar personas sin distinción de edad o sexo.

Valores y RSE:

Creemos en el deporte como camino para la formación personal y para el cuidado de la salud.

Identificamos al aburrimiento en general como factor de inhibición del desempeño óptimo de las actividades de las personas, así como del desarrollo de las personas en sí.

Nos manifestamos a favor de la diversión y en contra del sometimiento a actividades monótonas. Nuestros productos impulsan esta propuesta en el campo del entrenamiento físico, pero la política abarca también las actividades de la propia empresa. Como una extensión del cuarto principio del Pacto Mundial, fijamos como objetivo evitar la asignación de tareas extremadamente repetitivas y tediosas al personal de la firma y a nuestros proveedores.

Apoyamos los diez principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas:

1. Protección de los Derechos Humanos fundamentales
2. No vulneración de los Derechos Humanos
3. Libertad de afiliación y negociación colectiva
4. Eliminación del trabajo forzoso y bajo coacción
5. Erradicación del trabajo infantil
6. Abolición de la discriminación en el empleo
7. Enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente
8. Iniciativas para el respeto medioambiental
9. Difusión de tecnologías ecológicas
10. Lucha contra la corrupción, la extorsión y el soborno

Propuesta de valor:

Desarrollar y explotar una combinación de mercados casi inexplorada, con productos igualmente innovadores.

Core competence:

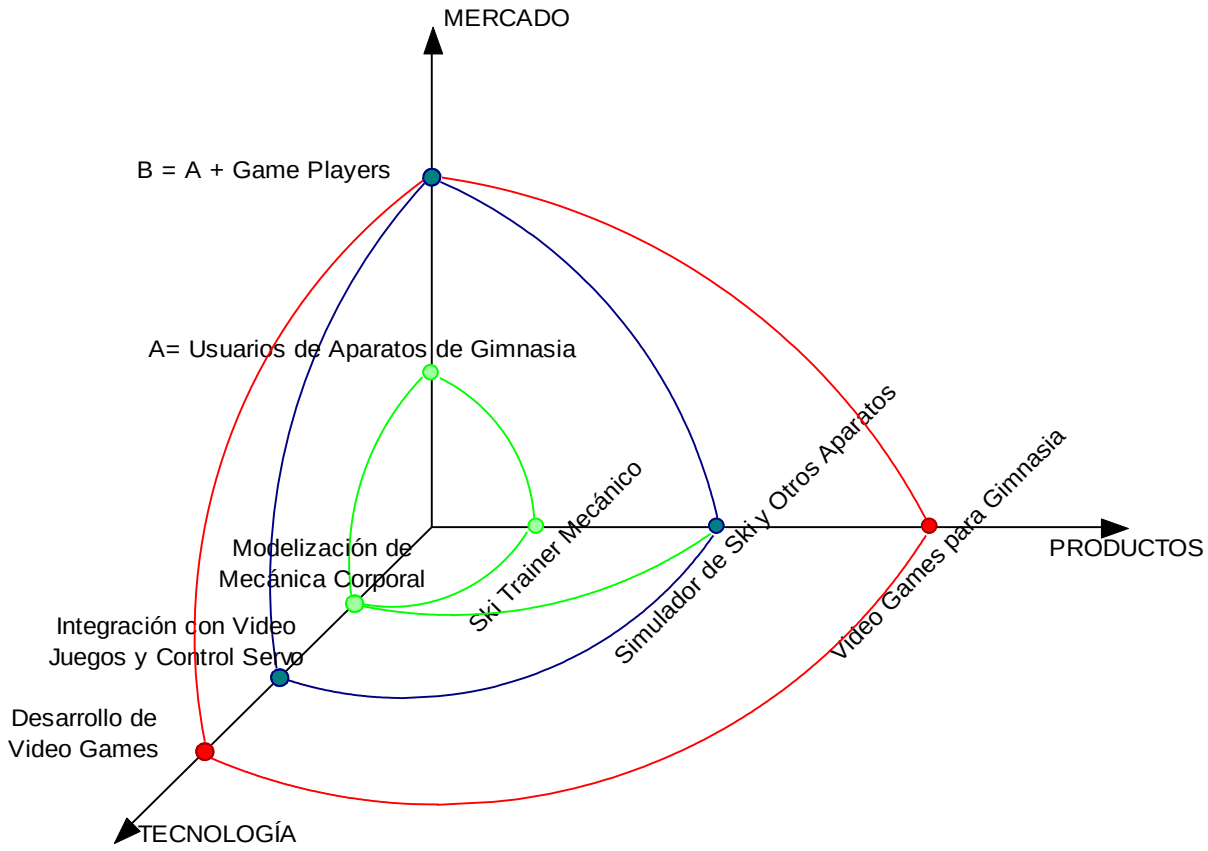
La capacidad y creatividad para visualizar y desarrollar el potencial de este negocio, combinada con un sólido respaldo de ingeniería y gestión industrial.

Arquitectura de Negocio:

El emprendimiento se basa en tecnología accesible, aunque no desarrollada y aplicada hasta el momento para este tipo de productos y en la combinación propuesta.
La modelización de la mecánica corporal es el respaldo para un diseño mecánico que tiene en cuenta las estabilidad y las aceleraciones que sufre el cuerpo, apuntando a una experiencia física realista. Este elemento (verde en el gráfico) pone inicialmente el peso

del negocio en la tecnología la ser determinante para desarrollar el producto más básico, que es el ski-trainer mecánico, el cual puede insertarse como un aparato de gimnasia atractivo en el mercado fitness ya existente.

Y es un salto tecnológico, la integración con videojuegos y la implementación de servocontrol en el rodado, el que da lugar a un nivel mucho mayor de innovación y atractivo en el producto, el simulador de ski interactivo (circuito azul). Esto amplía también el mercado al sumar a los game players.



Apalancados ahora en el mercado que se logró desarrollar, ampliamos la propuesta generando otros equipos de gimnasio integrados con videojuegos, a partir de equipamiento de gimnasio conocido como bicicleta fija, treadmill, escalador, etc (circuito rojo).

Si bien los dispositivos funcionan como interface física y pueden utilizarse con videojuegos existentes, el desarrollo de videojuegos dedicados será fundamental para obtener el máximo aprovechamiento del potencial del equipamiento físico. Este objetivo se logrará en base a alianzas con grupos de programadores.

Objetivos:

Habiendo detectado un interesante potencial de necesidades sin satisfacer en segmentos consumidores de fitness y de videogames, el emprendimiento "g-fitness" se propone desarrollar, fabricar y comercializar una línea de equipamiento que combina ambos mercados.

Posicionamiento: las máquinas g-fitness se diferencian claramente del equipamiento de gimnasios convencional, lo cual les da una ventaja competitiva pero al mismo tiempo define un límite: los simuladores de ski no buscan desplazar el general del parque de un gimnasio, llegan para ocupar un lugar especial, pero entre una gran mayoría de equipos standard. El usuario deseará poder utilizar un equipo g-fitness en su gimnasio, aunque no necesariamente querrá que la mayoría de los aparatos del gimnasio sean g-fitness.

Target: nuestros potenciales clientes compradores son los gimnasios, dentro de los cuales se diferencian dos segmentos principales: las grandes cadenas de gimnasios y los gimnasios individuales o PYME, cada uno de estos segmentos se abordará de manera distinta. Nuestros potenciales clientes usuarios son personas entre los 18 y 41 años, pertenecientes al segmento ABC1.

Objetivo de Ventas: nos proponemos alcanzar en el segundo año un market share de 0.2% del total de las ventas en USA, equivalente a una facturación acumulada en ese período de once millones de U$S.

Objetivo de Rentabilidad: en estas condiciones, como se demuestra luego en el plan financiero, el net income deberá pega el salto a valores positivos al comenzar el

segundo año, previéndose su estabilización a partir de Q3 del segundo año en valores superiores al 50%, expresado como porcentaje de las ventas.

Valor de la Empresa: se espera en el cuarto año superar los U$S 20 millones para la valoración de la empresa en el mercado.

Productos y Servicios:

Se trata de una empresa con ingeniería propia, que desarrolla los equipos, fabrica sus componentes a través de proveedores, y realiza el montaje en planta. Cuenta con servicio post venta propio y también tercerizado.

El producto con el cual la empresa g-fitness se presentará en el mercado es el SkiTrainer en su versión mecánica, reservando para un segundo embate al SkiTrainer integrado con videojuegos. A partir de entonces, se prevé toda una gama de equipos de gimnasio con la misma filosofía.

A continuación se describen las características de los productos a comercializar. Los precios se estimaron en base a comparaciones con una variedad de equipos de gimnasio de distintas clases y prestaciones.

Ski Trainer mecánico:
Equipo básico compuesto de carro con rodamientos que balancea sobre rieles curvos de izquierda a derecha. Los pies calzan en estribos móviles para permitir la inclinación hacia uno y otro lado.
Precio: U$S 800

Simulador de Ski integrado con videogame:
Al equipo básico mecánico se le integran sensores y electrónica que lo convierten en un control para videojuegos. Incluye motorización del movimiento sincronizada con el videojuego para causar sensaciones dinámicas más realistas e intensas.

Compatible con Playstation II y Nintendo Wii, Microsoft Kinetc, se entrega con un videogame de ski en montaña. Otros videogames se comercializan o distribuyen por otros canales.
Precio: U$S 1500

Otros Equipos de gimnasio integrados con videojuegos:
El concepto del Simulador de Ski se traslada a toda la gama conocida de equipamiento de gimnasios: bicicleta fija, treadmill, escalador, etc. También se lanzan nuevos equipos como la raqueta de tenis, lanzamiento basquet, upgrades del ski simulator y líneas para rehabilitación.
Precio medio: U$S 1500

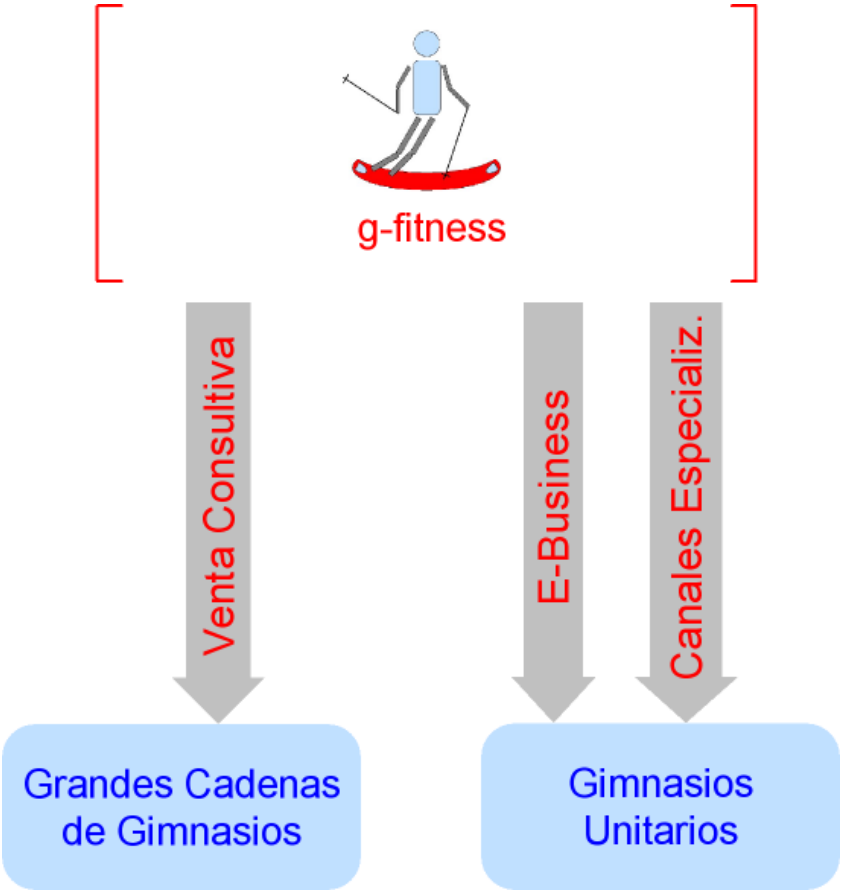
CAPÍTULO 4:

PLAN COMERCIAL

Estos y diseñamos la estrategia de implantación. Con las estrategias comerciales ya definidas pasamos a la resolución de problemas más concretos como el diseño de la empresa, dimensionamiento de recursos productivos y comerciales, y por último los planes de ventas y financiero.

Modelo de Acceso al Mercado:

Como se mostró anteriormente, existen miles de empresas en el negocio de los gimnasios, pero, según el informe de BizMiner sobre el mercado fitness, el 38.3% de la facturación se concentra en solamente un 6.5% de ellas, unas 60 empresas. Se trata de grandes cadenas, cada una operando decenas de gimnasios propios más franquicias. El resto del mercado está atomizado entre gimnasios unitarios de diversos tamaños. Aplicaremos planes de marketing y ventas a medida a cada uno de estos segmentos:



Mercado Grandes Cadenas:

El primer objetivo es establecer un contacto efectivo con funcionarios de compras de estas empresas, a través de una campaña abrepuertas.

Una de las fortalezas del Ski Trainer es su diferenciación con respecto a otros aparatos de gimnasio, no solamente en cuanto a su funcionalidad sino también en el aspecto visual, a primera vista se presenta como un equipo que no puede asociarse fácilmente a equipos conocidos, más aún puesto en movimiento. Esta característica se explotará al integrar en el paquete enviado por correo, un Ski Trainer a escala reducida con movimiento, acompañado por una invitación al evento de presentación. Le seguirán contactos telefónicos personalizados con el objeto de concretar el encuentro.

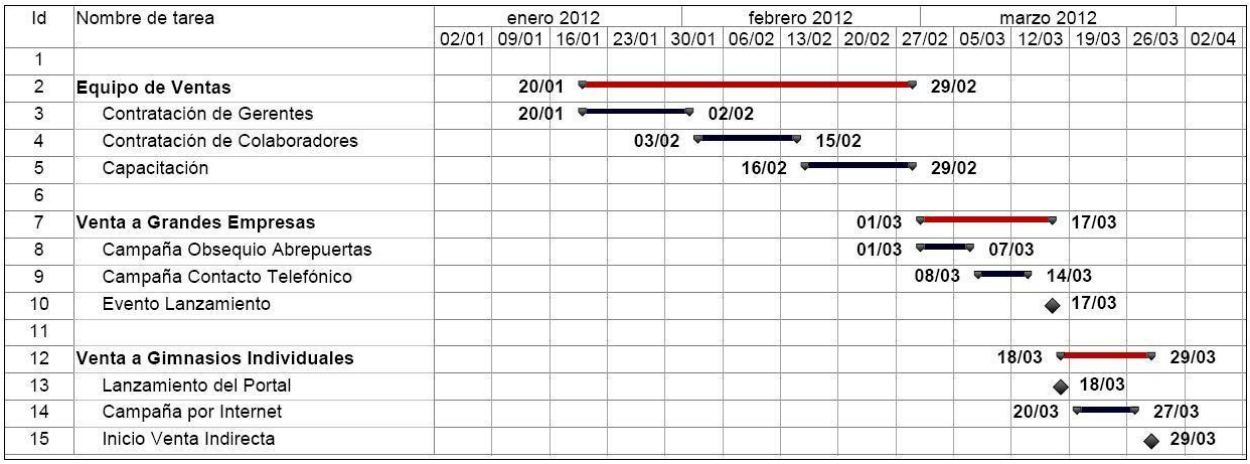
La presentación del producto será la primera oportunidad de interactuar con el cliente en persona.

A partir de allí, el desarrollo comercial de este segmento se realizará por canal directo a través de venta consultiva, con equipos experimentados en asesoramiento a alto nivel y operaciones complejas.
Se asignarán ejecutivos de cuenta por empresa, que coordinarán la relación con el cliente, las ventas, y el servicio post venta.

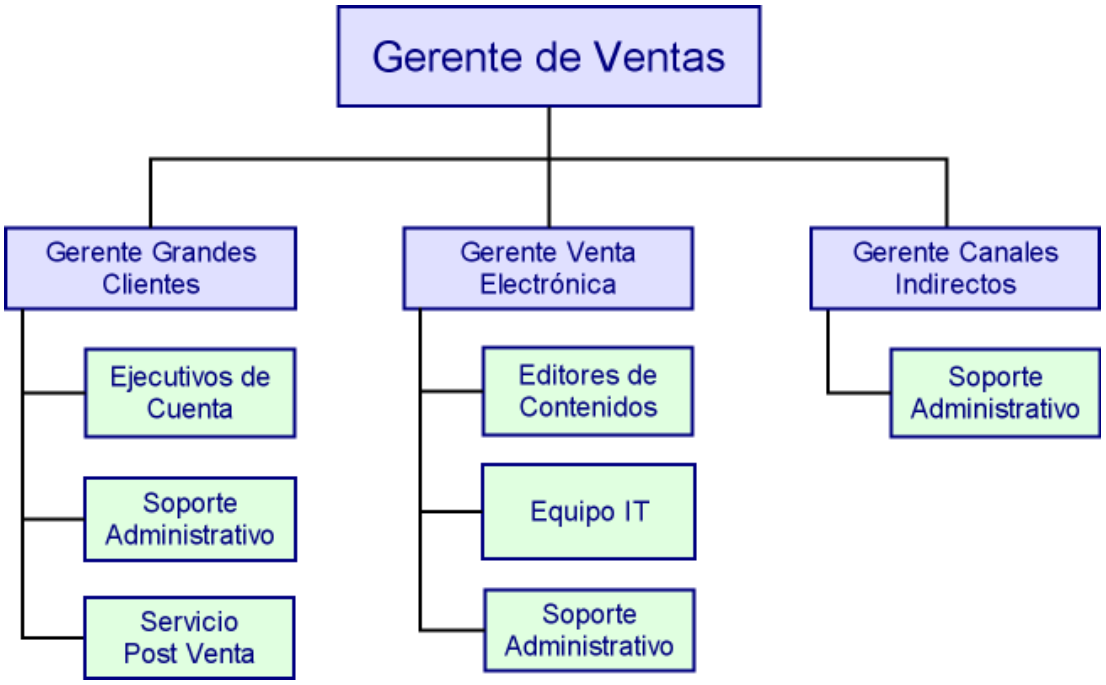
Mercado Gimnasios Individuales:

Es un segmento que se acerca más a lo masivo, con una facturación por cliente muy inferior a la de las grandes empresas, pero mayor en su volumen total. Se abordará mediante dos canales: un portal de marketing y comercio electrónico en Internet, y venta indirecta a través de canales especializados independientes con cartera propia. La red de servicio post venta se tercerizará.

Cronograma de Lanzamiento: detalla las acciones para el inicio de la actividad comercial de la empresa



Estructura de Ventas Necesaria para Operar:


Gerente de Ventas
Gerente Grandes Clientes
Gerente Venta Electrónica
Gerente Canales Indirectos
Ejecutivos de Cuenta
Soporte Administrativo
Servicio Post Venta
Editores de Contenidos
Equipo IT
Soporte Administrativo
Soporte Administrativo

CAPÍTULO 5:

PLAN FINANCIERO

Ventas:

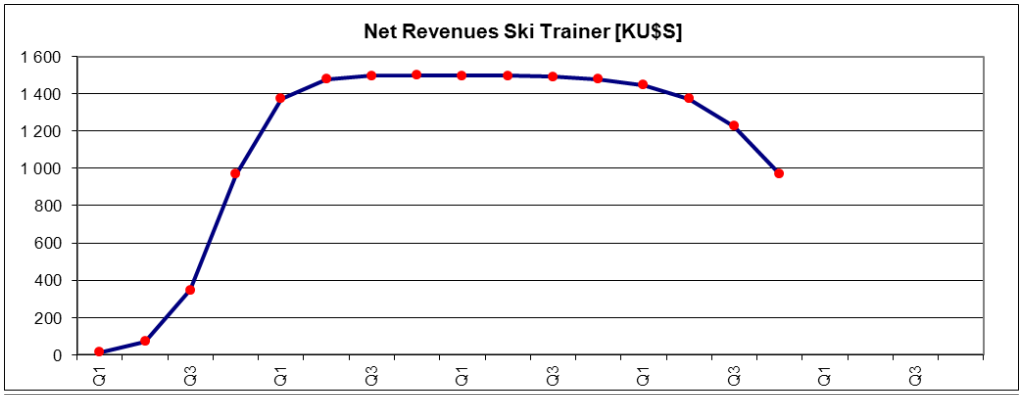
Vemos a continuación las Net Revenues proyectadas, por producto y totales, para el intervalo de estudio de cinco años. Se incluyen en el mismo cuadro los COGS (Cost of Goods Sold).

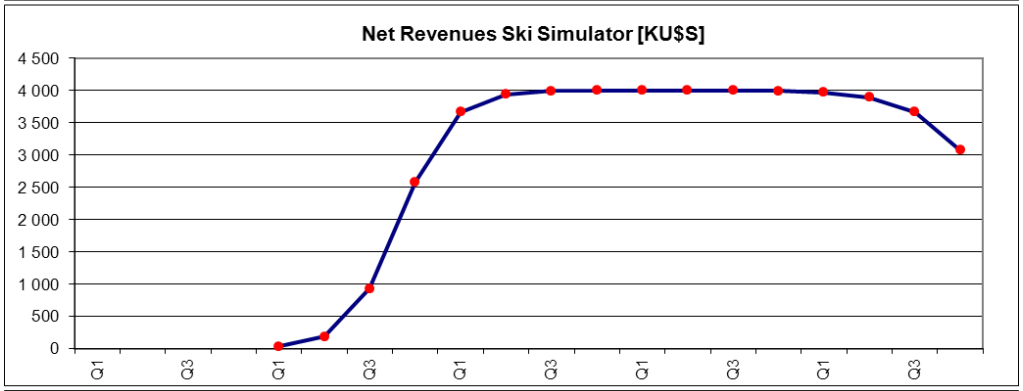
Podemos observar cómo se alcanza el objetivo de ventas de 10 millones para el segundo año, y de 55 millones para el cuarto año.

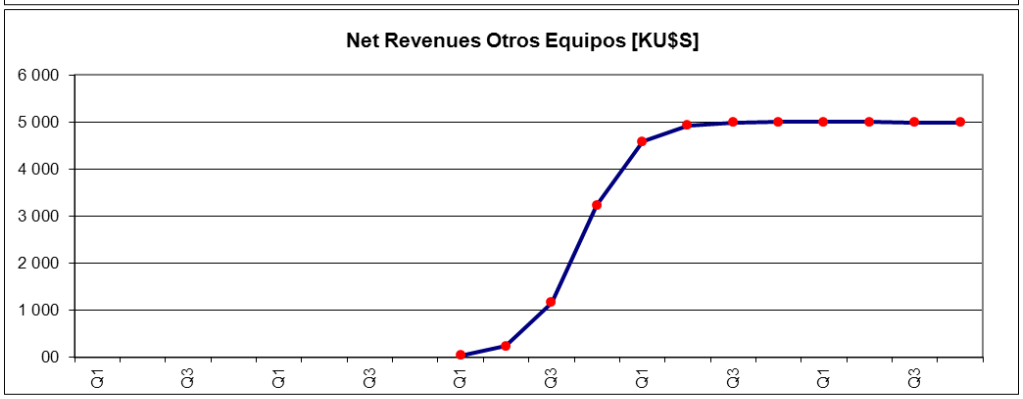
g-fitness - Ventas [miles de U$S]

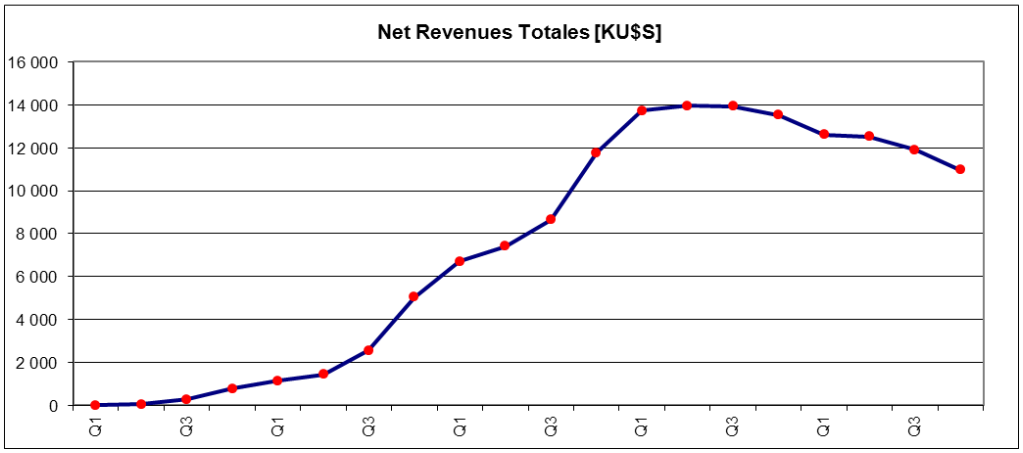
	2012				2013				2014				2015				2016			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Unidades Vendidas																				
Ski Trainer	12	71	347	968	1375	1478	1496	1499	1498	1496	1491	1478	1447	1375	1226	968	0	0	0	0
Ski Simulator	0	0	0	0	33	190	926	2583	3667	3941	3990	3998	4000	3999	3997	3990	3967	3894	3667	3074
Otros Equipos	0	0	0	0	0	0	0	0	41	237	1157	3228	4584	4926	4988	4998	5000	4999	4996	4988
Precio																				
Ski Trainer [U$S]	800	800	800	800	800	780	780	780	760	760	730	730	700	700	700	670				
Ski Simulator [U$S]					1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 460	1 460	1 460	1 400	1 400	1 400	1 340	1 340	1 340	1 300
Otros Equipos [U$S]									1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 460	1 460	1 460	1 400	1 400
Net Revenues																				
Ski Trainer [KU$S]	10	57	278	774	1 100	1 153	1 167	1 169	1 138	1 137	1 088	1 079	1 013	963	858	649	0	0	0	0
Ski Simulator [KU$S]	0	0	0	0	50	285	1 389	3 875	5 501	5 912	5 825	5 837	5 840	5 599	5 596	5 586	5 316	5 218	4 914	3 996
Otros Equipos [KU$S]	0	0	0	0	0	0	0	0	62	356	1 736	4 842	6 876	7 389	7 482	7 297	7 300	7 299	6 994	6 983
Total [KU$S]	10	57	278	774	1 150	1 438	2 556	5 044	6 700	7 404	8 649	11 758	13 729	13 950	13 936	13 532	12 616	12 517	11 908	10 979
COGS																				
Ski Trainer [KU$S]	2	14	68	189	268	288	292	292	292	292	291	288	282	268	239	189	0	0	0	0
Ski Simulator [KU$S]	0	0	0	0	12	67	326	909	1 291	1 387	1 404	1 407	1 408	1 408	1 407	1 404	1 396	1 371	1 291	1 082
Otros Equipos [KU$S]	0	0	0	0	0	0	0	0	14	83	407	1 136	1 614	1 734	1 756	1 759	1 760	1 760	1 759	1 756
Total [KU$S]	2	14	68	189	280	355	618	1 202	1 597	1 762	2 102	2 832	3 304	3 410	3 402	3 353	3 156	3 130	3 049	2 838

En la representación gráfica se aprecia cómo el lanzamiento de cada etapa entra a compensar la saturación del crecimiento del producto previo, sosteniendo el crecimiento.









g-fitness - Income Statement [miles de U$S]

	2012				2013				2014				2015				2016			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Ski Trainer [KU$S]	10	57	278	774	1 100	1 153	1 167	1 169	1 138	1 137	1 088	1 079	1 013	963	858	649	0	0	0	0
Ski Simulator [KU$S]	0	0	0	0	50	285	1 389	3 875	5 501	5 912	5 825	5 837	5 840	5 599	5 596	5 586	5 316	5 218	4 914	3 996
Otros Equipos [KU$S]	0	0	0	0	0	0	0	0	62	356	1 736	4 842	6 876	7 389	7 482	7 297	7 300	7 299	6 994	6 983
Total Revenues	10	57	278	774	1 150	1 438	2 556	5 044	6 700	7 404	8 649	11 758	13 729	13 950	13 936	13 532	12 616	12 517	11 908	10 979
Cost of Goods Sold	2	14	68	189	280	355	618	1 202	1 597	1 762	2 102	2 832	3 304	3 410	3 402	3 353	3 156	3 130	3 049	2 838
Gross Margin	7	43	210	586	870	1 083	1 938	3 842	5 103	5 642	6 547	8 926	10 425	10 540	10 534	10 179	9 459	9 386	8 859	8 142
% Revenues	75.6%	75.6%	75.6%	75.6%	75.7%	75.3%	75.8%	76.2%	76.2%	76.2%	75.7%	75.9%	75.9%	75.6%	75.6%	75.2%	75.0%	75.0%	74.4%	74.2%
Marketing Expenses	50	50	150	200	200	200	200	200	300	300	400	500	600	600	600	600	500	500	500	500
Administrative Expenses	40	40	40	70	70	120	120	200	200	200	300	300	500	500	500	500	500	500	500	500
Personnel Expenses	30	30	30	100	100	120	150	220	310	400	500	600	800	800	1 000	1 000	1 200	1 200	1 200	1 200
EBITDA	-110	-63	58	404	780	998	2 086	4 424	5 890	6 504	7 449	10 358	11 829	12 050	11 836	11 432	10 416	10 317	9 708	8 779
% Revenues	-1150%	-111%	21%	52%	68%	69%	82%	88%	88%	88%	86%	88%	86%	86%	85%	84%	83%	82%	82%	80%
Depreciation and amort.	-14	-5	-30	-72	-61	-15	-18	-18	-179	-28	-28	-28	-290	-37	-37	-55	-423	-55	-55	-55
EBIT	-97	-59	88	477	840	1 013	2 104	4 442	6 070	6 532	7 477	10 386	12 119	12 087	11 873	11 487	10 839	10 372	9 763	8 835
% Revenues	-1006%	-103%	32%	62%	73%	70%	82.3%	88.1%	90.6%	88.2%	86.4%	88.3%	88.3%	86.6%	85.2%	84.9%	85.9%	82.9%	82.0%	80.5%
Income Tax	0	0	31	167	294	354	736	1 555	2 124	2 286	2 617	3 635	4 242	4 230	4 155	4 020	3 794	3 630	3 417	3 092
Net Income	**-97**	**-59**	**57**	**310**	**546**	**658**	**1 368**	**2 887**	**3 945**	**4 246**	**4 860**	**6 751**	**7 877**	**7 856**	**7 717**	**7 466**	**7 045**	**6 742**	**6 346**	**5 742**
% Revenues	-1006%	-103%	20%	40%	48%	46%	53.5%	57.2%	58.9%	57.3%	56.2%	57.4%	57.4%	56.3%	55.4%	55.2%	55.8%	53.9%	53.3%	52.3%

Notar en Q3 del primer año el Net Income alcanza valores positivos. Luego, a partir de Q3 de 2013 se estabiliza por encima del 50% (expresado como porcentaje de las ventas) y en adelante sostiene ese nivel de rentabilidad.

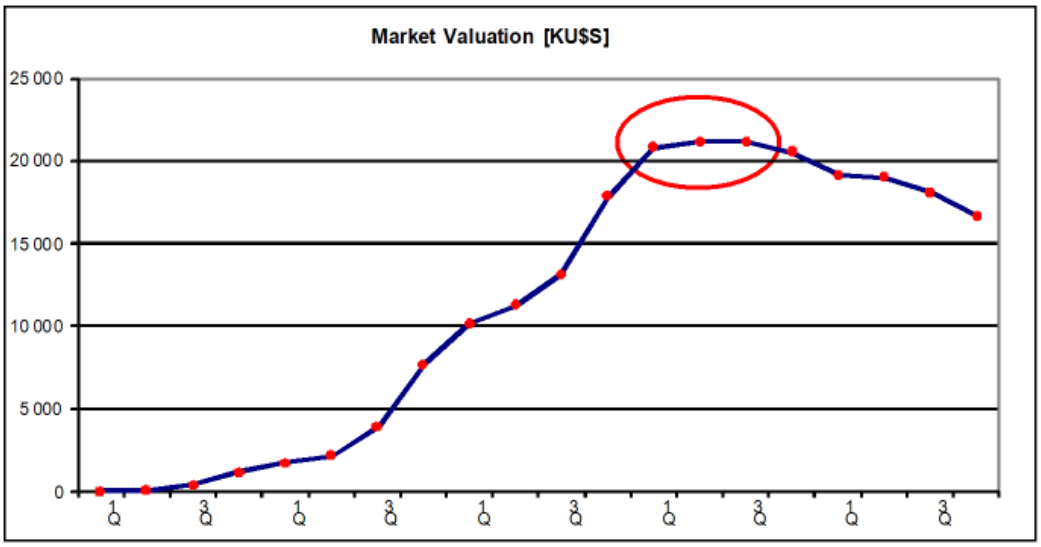
Cash Flow:

El cash

La valuación de la empresa para el mercado se acelera en Q4 del segundo año, alcanzando su máxima valoración en Q1 del cuarto año, durante el cual permanecerá estable. Esta condición sugiere al año 2015 como el de una potencial salida del proyecto a través de la venta de la empresa. El multiplicador para la valuación de la empresa se ha obtenido estudiando otras empresas del rubro, según cuadro en apéndices:

g-fitness - Consolidated Cash Flow [miles de U$S]

	2012				2013				2014				2015				2016			
	Q1	**Q2**	**Q3**	**Q4**	**Q1**	**Q2**	**Q3**	**Q4**	**Q1**	**Q2**	**Q3**	**Q4**	**Q1**	**Q2**	**Q3**	**Q4**	**Q1**	**Q2**	**Q3**	**Q4**
Sources from Operations																				
NOPLAT	-97	-59	57	310	546	658	1 368	2 887	3 945	4 246	4 860	6 751	7 877	7 856	7 717	7 466	7 045	6 742	6 346	5 742
[%]	-1006%	-103%	20%	40%	48%	46%	54%	57%	59%	57%	56%	57%	57%	56%	55%	55%	56%	54%	53%	52%
Change in Working Capital	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
[%]																				
Capital Expenditures in Infrastructure	-60	-20	-130	-315	-265	-65	-80	-80	-780	-120	-120	-120	-1 260	-160	-160	-240	-1 840	-240	-240	-240
[%]	-625%	-35%	-47%	-41%	-23%	-5%	-3%	-2%	-12%	-2%	-1%	-1%	-9%	-1%	-1%	-2%	-15%	-2%	-2%	-2%
Total Funds from Operations	**-157**	**-79**	**-73**	**-5**	**281**	**593**	**1 288**	**2 807**	**3 165**	**4 126**	**4 740**	**6 631**	**6 617**	**7 696**	**7 557**	**7 226**	**5 205**	**6 502**	**6 106**	**5 502**
[%]	-1631%	-138%	-26%	-1%	24%	41%	50%	56%	47%	56%	55%	56%	48%	55%	54%	53%	41%	52%	51%	50%
Financing																				
Angel Seed Capital	160	160	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Angel Convertible Bridge Loan	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
New Investors' Capital Injection	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Other Investors' Capital Injection	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IPO Funds	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Funds from Financing Activities	**160**	**160**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Net Cash Flow	**3**	**81**	**-73**	**-5**	**281**	**593**	**1 288**	**2 807**	**3 165**	**4 126**	**4 740**	**6 631**	**6 617**	**7 696**	**7 557**	**7 226**	**5 205**	**6 502**	**6 106**	**5 502**
Cumulative Net Cash Flow	3	85	12	7	288	881	2 169	4 976	8 142	12 267	17 007	23 638	30 255	37 952	45 509	52 735	57 941	64 442	70 549	76 051
Market Valuation																				
Sales Multiple	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38
Market Valuation	15	86	421	1 176	1 745	2 183	3 880	7 657	10 172	11 240	13 130	17 849	20 841	21 177	21 156	20 542	19 152	19 001	18 077	16 667


Market Valuation [KU$S]
25 000
20 000
15 000
10 000
5 000
0
1 Q
3 Q
1 Q
3 Q
1 Q
3 Q
1 Q
3 Q
1 Q
3 Q

CAPÍTULO 6:

CONCLUSIONES

En el presente trabajo se estudió la factibilidad de emprender un negocio a partir de la fabricación de equipamiento para gimnasios integrados con videojuegos.

Por tratarse de un mercado no desarrollado, se modelizó el mismo como intersección entre los grupos de usuarios de equipamiento de gimnasia con el grupo de usuarios de videogames, estableciéndose que el segmento de mayor interés está constituido por personas de 18 a 41 años, pertenecientes al grupo socioeconómico ABC1. Se realizó una encuesta de opinión a potenciales usuarios, la que resultó positiva.

Se estableció como ámbito de aplicación a los gimnasios, resultando por lo tanto éstos los potenciales compradores de los equipos. Se estudió el volumen económico y segmentación de este mercado. Se realizó una encuesta a dueños de gimnasios, la cual permitió verificar la existencia de una clara intención potencial de compra.

Se presentó la política de la empresa y sus objetivos generales, diseñándose luego el plan de ventas y financiero para lograr esos objetivos. Se plantearon estimaciones de venta muy conservadoras, a partir de las cuales y por medio del estudio financiero, se pudo comprobar la factibilidad de alcanzar los objetivos de crecimiento y rentabilidad propuestos.

Sin duda, el éxito real de este y otros emprendimientos dependerá también de un sinnúmero de variables e imponderables que no son objeto de este estudio.
Solamente nos hemos propuesto y creemos haber logrado demostrar que el proyecto es capaz de despertar el interés de potenciales usuarios y compradores, que el mismo es operativamente realizable y que los números cierran y son atractivos. El resto sólo podrá saberse cuando el juego se inicie.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ty Young, January 2007. *Video games boldly step into high-tech fitness arena*. Phoenix Business Journal - www.bizjournals.com/phoenix/

Geoff Williams, January 03 2008. *From Gamer to Gym Rat*. Entrepreneur.com Inc, www.entrepreneur.com/technology/article188522.html

Philip Nader, Julio 2008. *Children's Physical Activity Drops From Age 9 To 15*. NIH/National Institute of Child Health and Human Development - www.nih.gov

Chris Ruddoch, 2007. *Less Than Three Percent Of UK 11-year-olds Get Enough Exercise*. BMJ Specialty Journals – adc.bmj.com

Brazilian Society of Cardiology, 2006. *I Guideline for preventing atherosclerosis in childhood and adolescence*, The International Journal Of Atherosclerosis

Heidi Bressler, 2005. *Drop and give me 20 … dad! A new board game gets families off the couch and brings fitness and health back into the living room*. American Fitness - www.americanfitness.com

Polestars - Fitness Survey, 2007 ,www.polestars.ie/content/view/12/12/

Miguel Gil, Septiembre 2008. *Los videojuegos: software, pero también hardware*. ENTER-IE Nº 102

http://blog.oregonlive.com/business/2008/03/nike_apple_make_ipod_compatibl.html

Germán Castaños, Abril 2008. *Creatividad vs. Estudios de Mercado*. Emprendedores News – Edubusiness www.emprendedoresnews.com/notaR/ creatividad_vs._estudios_de_mercado-2026-8.html

Hoover's, Inc. 2008. *Fitness Equipment Market Research*. www.hoovers.com/fitness-equipment-/--ID__121--/free-ind-fr-profile-basic.xhtml

U.S. Census Bureau, 2008. http://www.census.gov/

International Health, Racquet & Sportsclub Association, 2011, *2011 IHRSA Global Report: The State of the Health Club Industry*, http://www.ihrsa.org

ResearchWikis, 2006, *Fitness and Recreational Sports Marketing Research*. www.researchwikis.com/Fitness_and_Recreational_Sports_Market_Research

ESA (Entertainment Software Association), 2008, *Essential Facts About The Computer And Video Game Industry*, //gamingandlearning.wordpress.com/ category/learning/page/13/

Mercado Fitness, 2011, *Informe de Mercado2010/2011*. Revista Mercado Fitness Nº43

BizMiner, 2008. Fitness and Recreational Sports Center - *US Market Research Report June 2008*. http://www.bizminer.com/industries/

Yahoo Finance, 2011. (Información financiera de empresas de la industria del equipamiento para gimnasios - http://finance.yahoo.com

Frank M. Bass, 1967. *A New Product Grouth for Model Consumer Durables* - Institute For Research in the Behavioral, Economic, and Management Sciences

Bass's Basement Research Institute, 2008. Bass Model Equations.xls - http://bassbasement.org/BassModel

Diego Luzuriaga, 2008. *Financial Bugdet Package (archivo excel)* - ITBA

Pacto Mundial – Naciones Unidas, 2010. *United Nations Global Compact Annual Review 2010*. Red Pacto Mundial España - www.pactomundial.org

APÉNDICES

Modelo de Bass:

Se emplea para estimar evolución del volumen de ventas en lanzamientos al mercado de productos novedosos.
La fórmula fundamental del modelo predice la cantidad de ventas a un determinado tiempo T:

$$S(T) = p.m + (q - p).Y(T) - \frac{q}{m}.[Y(T)]^2$$

Donde:

T: punto en el tiempo

$Y(T) = \int_0^T S(t).dt$

p: coeficiente de innovación

q: coeficiente de imitación

m: cantidad de compradores iniciales en el período

Para la estimación de la demanda en el presente trabajo se utilizó la siguiente planilla de cálculo, obteniéndose curvas “S” parametrizables:

F(t) is at the right side (end) of time interval (t-1) to t. f(t) is average over interval (t-1) to t.			f(t) and F(t) are the values at the left side (start) of the interval t to (t+1).			Value at F(t-1). t is not used: it simply denotes the value of the F before this one.			
t start	Bass Model Big F (SM) Discrete Form		t start	Bass Model Little f Discrete Form		Bass Model Differential Equation Form			
1	Adoptions	Cum Adoptions	0	Adoptions	Cum Adoptions			Adoptions	Cum Adoptions
t	M * SM_f	M * cF	t	M * f	M * cF_asSum f	DE_f	DE_cF_as Sum_DE_f	M * DE_f	M * DE_cF_asS um_DE_f
0	0	0		0	0	0	0	0	0
1	3 884	3 884	0	3 000	3 000	0.003000	0.003000	3 000	3 000
2	6 356	10 240	1	4 923	7 923	0.004487	0.007487	4 487	7 487
3	10 335	20 575	2	8 037	15 959	0.006693	0.014179	6 693	14 179
4	16 625	37 200	3	13 014	28 973	0.009947	0.024126	9 947	24 126
5	26 288	63 489	4	20 797	49 770	0.014700	0.038825	14 700	38 825
6	40 459	103 948	5	32 539	82 309	0.021542	0.060368	21 542	60 368
7	59 747	163 694	6	49 259	131 568	0.031181	0.091549	31 181	91 549
8	83 056	246 750	7	70 958	202 526	0.044309	0.135858	44 309	135 858
9	106 256	353 006	8	95 192	297 718	0.061293	0.197150	61 293	197 150
10	122 379	475 385	9	116 137	413 856	0.081550	0.278700	81 550	278 700
11	124 997	600 383	10	126 271	540 126	0.102677	0.381377	102 677	381 377
12	112 950	713 333	11	121 161	661 287	0.119820	0.501197	119 820	501 197
13	91 311	804 644	12	103 104	764 391	0.126496	0.627692	126 496	627 692
14	67 400	872 043	13	79 182	843 574	0.117964	0.745657	117 964	745 657
15	46 483	918 527	14	56 176	899 749	0.095589	0.841246	95 589	841 246
16	30 576	949 102	15	37 662	937 412	0.067252	0.908498	67 252	908 498
17	19 491	968 593	16	24 306	961 718	0.041839	0.950337	41 839	950 337
18	12 177	980 771	17	15 304	977 022	0.023747	0.974084	23 747	974 084
19	7 513	988 283	18	9 487	986 509	0.012700	0.986784	12 700	986 784
20	4 599	992 882	19	5 825	992 334	0.006560	0.993344	6 560	993 344
21	2 802	995 684	20	3 555	995 889	0.003326	0.996670	3 326	996 670
22	1 702	997 385	21	2 162	998 051	0.001669	0.998339	1 669	998 339
23	1 032	998 417	22	1 312	999 363	0.000834	0.999173	834	999 173
24	625	999 042	23	795	1 000 158	0.000415	0.999589	415	999 589
25	378	999 421	24	481	1 000 639	0.000207	0.999796	207	999 796
26	229	999 650	25	291	1 000 930	0.000103	0.999898	103	999 898
27	138	999 788	26	176	1 001 107	0.000051	0.999949	51	999 949
28	84	999 872	27	107	1 001 213	0.000025	0.999975	25	999 975
29	51	999 922	28	64	1 001 278	0.000013	0.999988	13	999 988
30	31	999 953	29	39	1 001 317	0.000006	0.999994	6	999 994

Cybex International Inc. (CYBI) Key Statistics

Data provided by Capital IQ, except where noted.

Valuation Measures	
Market Cap (intraday)[5]:	10.70M
Enterprise Value (Nov 21, 2011)[3]:	21.71M
Trailing P/E (ttm, intraday):	N/A
Forward P/E (fye Dec 31, 2012)[1]:	N/A
PEG Ratio (5 yr expected)[1]:	N/A
Price/Sales (ttm):	0.12
Price/Book (mrq):	N/A
Enterprise Value/Revenue (ttm)[3]:	0.16
Enterprise Value/EBITDA (ttm)[6]:	1.89

Financial Highlights	
Fiscal Year	
Fiscal Year Ends:	Dec 31
Most Recent Quarter (mrq):	Sep 24, 2011
Profitability	
Profit Margin (ttm):	-42.02%
Operating Margin (ttm):	4.96%
Management Effectiveness	
Return on Assets (ttm):	4.98%
Return on Equity (ttm):	-431.67%
Income Statement	
Revenue (ttm):	136.99M
Revenue Per Share (ttm):	8.00
Qtrly Revenue Growth (yoy):	14.50%
Gross Profit (ttm):	44.85M
EBITDA (ttm)[6]:	11.48M
Net Income Avl to Common (ttm):	-57.57M
Diluted EPS (ttm):	-3.36
Qtrly Earnings Growth (yoy):	N/A
Balance Sheet	
Total Cash (mrq):	9.90M
Total Cash Per Share (mrq):	0.58
Total Debt (mrq):	14.67M
Total Debt/Equity (mrq):	N/A
Current Ratio (mrq):	0.69
Book Value Per Share (mrq):	-0.89
Cash Flow Statement	
Operating Cash Flow (ttm):	10.04M
Levered Free Cash Flow (ttm):	58.95M

Nautilus Inc. (NLS) Key Statistics

Data provided by Capital IQ, except where noted.

Valuation Measures	
Market Cap (intraday)[5]:	55.34M
Enterprise Value (Nov 21, 2011)[3]:	49.31M
Trailing P/E (ttm, intraday):	N/A
Forward P/E (fye Dec 31, 2012)[1]:	10.59
PEG Ratio (5 yr expected)[1]:	6.43
Price/Sales (ttm):	0.32
Price/Book (mrq):	1.93
Enterprise Value/Revenue (ttm)[3]:	0.28
Enterprise Value/EBITDA (ttm)[6]:	9.42

Financial Highlights	
Fiscal Year	
Fiscal Year Ends:	Dec 31
Most Recent Quarter (mrq):	Sep 30, 2011
Profitability	
Profit Margin (ttm):	-1.03%
Operating Margin (ttm):	0.43%
Management Effectiveness	
Return on Assets (ttm):	0.66%
Return on Equity (ttm):	3.91%
Income Statement	
Revenue (ttm):	174.12M
Revenue Per Share (ttm):	5.66
Qtrly Revenue Growth (yoy):	-2.80%
Gross Profit (ttm):	76.75M
EBITDA (ttm)[6]:	5.23M
Net Income Avl to Common (ttm):	1.15M
Diluted EPS (ttm):	-0.06
Qtrly Earnings Growth (yoy):	N/A
Balance Sheet	
Total Cash (mrq):	11.52M
Total Cash Per Share (mrq):	0.38
Total Debt (mrq):	5.48M
Total Debt/Equity (mrq):	19.13
Current Ratio (mrq):	1.57
Book Value Per Share (mrq):	0.93
Cash Flow Statement	
Operating Cash Flow (ttm):	-2.86M
Levered Free Cash Flow (ttm):	-1.97M

Escalade Inc. (ESCA) Key Statistics

Data provided by Capital IQ, except where noted.

Valuation Measures	
Market Cap (intraday)[5]:	65.83M
Enterprise Value (Nov 21, 2011)[3]:	89.31M
Trailing P/E (ttm, intraday):	15.37
Forward P/E (fye Dec 25, 2012)[1]:	N/A
PEG Ratio (5 yr expected)[1]:	N/A
Price/Sales (ttm):	0.54
Price/Book (mrq):	0.80
Enterprise Value/Revenue (ttm)[3]:	0.69
Enterprise Value/EBITDA (ttm)[6]:	6.54

Financial Highlights	
Fiscal Year	
Fiscal Year Ends:	Dec 25
Most Recent Quarter (mrq):	Oct 1, 2011
Profitability	
Profit Margin (ttm):	3.52%
Operating Margin (ttm):	5.51%
Management Effectiveness	
Return on Assets (ttm):	3.38%
Return on Equity (ttm):	5.21%
Income Statement	
Revenue (ttm):	128.77M
Revenue Per Share (ttm):	10.04
Qtrly Revenue Growth (yoy):	0.60%
Gross Profit (ttm):	37.18M
EBITDA (ttm)[6]:	13.65M
Net Income Avl to Common (ttm):	4.53M
Diluted EPS (ttm):	0.34
Qtrly Earnings Growth (yoy):	N/A
Balance Sheet	
Total Cash (mrq):	5.63M
Total Cash Per Share (mrq):	0.44
Total Debt (mrq):	25.63M
Total Debt/Equity (mrq):	29.49
Current Ratio (mrq):	1.68
Book Value Per Share (mrq):	6.75
Cash Flow Statement	
Operating Cash Flow (ttm):	2.78M
Levered Free Cash Flow (ttm):	-1.37M

Pool Corp. (POOL) Key Statistics

Data provided by Capital IQ, except where noted.

Valuation Measures	
Market Cap (intraday)[5]:	1.34B
Enterprise Value (Nov 21, 2011)[3]:	1.61B
Trailing P/E (ttm, intraday):	19.78
Forward P/E (fye Dec 31, 2012)[1]:	17.01
PEG Ratio (5 yr expected)[1]:	1.29
Price/Sales (ttm):	0.77
Price/Book (mrq):	4.46
Enterprise Value/Revenue (ttm)[3]:	0.91
Enterprise Value/EBITDA (ttm)[6]:	12.07

Financial Highlights	
Fiscal Year	
Fiscal Year Ends:	Dec 31
Most Recent Quarter (mrq):	Sep 30, 2011
Profitability	
Profit Margin (ttm):	3.99%
Operating Margin (ttm):	6.95%
Management Effectiveness	
Return on Assets (ttm):	9.81%
Return on Equity (ttm):	22.87%
Income Statement	
Revenue (ttm):	1.76B
Revenue Per Share (ttm):	36.26
Qtrly Revenue Growth (yoy):	10.70%
Gross Profit (ttm):	471.26M
EBITDA (ttm)[6]:	133.22M
Net Income Avl to Common (ttm):	70.30M
Diluted EPS (ttm):	1.43
Qtrly Earnings Growth (yoy):	6.10%
Balance Sheet	
Total Cash (mrq):	20.66M
Total Cash Per Share (mrq):	0.43
Total Debt (mrq):	269.83M
Total Debt/Equity (mrq):	88.61
Current Ratio (mrq):	2.81
Book Value Per Share (mrq):	6.40
Cash Flow Statement	
Operating Cash Flow (ttm):	60.69M
Levered Free Cash Flow (ttm):	28.26M

Callaway Golf Co. (ELY) Key Statistics

Data provided by Capital IQ, except where noted.

Valuation Measures	
Market Cap (intraday)[5]:	341.95M
Enterprise Value (Nov 21, 2011)[3]:	277.66M
Trailing P/E (ttm, intraday):	N/A
Forward P/E (fye Dec 31, 2012)[1]:	37.64
PEG Ratio (5 yr expected)[1]:	-0.83
Price/Sales (ttm):	0.37
Price/Book (mrq):	0.60
Enterprise Value/Revenue (ttm)[3]:	0.30
Enterprise Value/EBITDA (ttm)[6]:	12.60

Financial Highlights	
Fiscal Year	
Fiscal Year Ends:	Dec 31
Most Recent Quarter (mrq):	Sep 30, 2011
Profitability	
Profit Margin (ttm):	-15.37%
Operating Margin (ttm):	-1.86%
Management Effectiveness	
Return on Assets (ttm):	-1.28%
Return on Equity (ttm):	-21.65%
Income Statement	
Revenue (ttm):	918.18M
Revenue Per Share (ttm):	14.26
Qtrly Revenue Growth (yoy):	-1.40%
Gross Profit (ttm):	365.50M
EBITDA (ttm)[6]:	22.04M
Net Income Avl to Common (ttm):	-151.59M
Diluted EPS (ttm):	-2.36
Qtrly Earnings Growth (yoy):	N/A
Balance Sheet	
Total Cash (mrq):	64.29M
Total Cash Per Share (mrq):	0.99
Total Debt (mrq):	0.00
Total Debt/Equity (mrq):	N/A
Current Ratio (mrq):	3.07
Book Value Per Share (mrq):	8.85
Cash Flow Statement	
Operating Cash Flow (ttm):	-24.39M
Levered Free Cash Flow (ttm):	40.05M

Sturm, Ruger & Co. Inc. (RGR) Key Statistics

Data provided by Capital IQ, except where noted.

Valuation Measures	
Market Cap (intraday)[5]:	597.03M
Enterprise Value (Nov 21, 2011)[3]:	526.07M
Trailing P/E (ttm, intraday):	17.06
Forward P/E (fye Dec 31, 2012)[1]:	14.93
PEG Ratio (5 yr expected)[1]:	N/A
Price/Sales (ttm):	2.02
Price/Book (mrq):	4.42
Enterprise Value/Revenue (ttm)[3]:	1.76
Enterprise Value/EBITDA (ttm)[6]:	8.06

Financial Highlights	
Fiscal Year	
Fiscal Year Ends:	Dec 31
Most Recent Quarter (mrq):	Oct 1, 2011
Profitability	
Profit Margin (ttm):	11.75%
Operating Margin (ttm):	18.07%
Management Effectiveness	
Return on Assets (ttm):	20.33%
Return on Equity (ttm):	28.69%
Income Statement	
Revenue (ttm):	299.71M
Revenue Per Share (ttm):	15.89
Qtrly Revenue Growth (yoy):	37.90%
Gross Profit (ttm):	83.98M
EBITDA (ttm)[6]:	65.28M
Net Income Avl to Common (ttm):	35.21M
Diluted EPS (ttm):	1.84
Qtrly Earnings Growth (yoy):	77.70%
Balance Sheet	
Total Cash (mrq):	79.34M
Total Cash Per Share (mrq):	4.17
Total Debt (mrq):	0.00
Total Debt/Equity (mrq):	N/A
Current Ratio (mrq):	3.25
Book Value Per Share (mrq):	7.19
Cash Flow Statement	
Operating Cash Flow (ttm):	51.96M
Levered Free Cash Flow (ttm):	38.58M

Johnson Outdoors Inc. (JOUT) Key Statistics

Data provided by Capital IQ, except where noted.

Valuation Measures	
Market Cap (intraday)[5]:	151.57M
Enterprise Value (Nov 21, 2011)[3]:	145.30M
Trailing P/E (ttm, intraday):	16.03
Forward P/E (fye Oct 1, 2012)[1]:	8.16
PEG Ratio (5 yr expected)[1]:	N/A
Price/Sales (ttm):	0.38
Price/Book (mrq):	1.01
Enterprise Value/Revenue (ttm)[3]:	0.36
Enterprise Value/EBITDA (ttm)[6]:	5.07

Financial Highlights	
Fiscal Year	
Fiscal Year Ends:	Oct 1
Most Recent Quarter (mrq):	Jul 1, 2011
Profitability	
Profit Margin (ttm):	2.35%
Operating Margin (ttm):	4.75%
Management Effectiveness	
Return on Assets (ttm):	4.86%
Return on Equity (ttm):	6.89%
Income Statement	
Revenue (ttm):	405.17M
Revenue Per Share (ttm):	43.77
Qtrly Revenue Growth (yoy):	-1.20%
Gross Profit (ttm):	153.52M
EBITDA (ttm)[6]:	28.65M
Net Income Avl to Common (ttm):	9.53M
Diluted EPS (ttm):	0.97
Qtrly Earnings Growth (yoy):	-22.20%
Balance Sheet	
Total Cash (mrq):	30.33M
Total Cash Per Share (mrq):	3.10
Total Debt (mrq):	22.67M
Total Debt/Equity (mrq):	14.90
Current Ratio (mrq):	2.58
Book Value Per Share (mrq):	15.56
Cash Flow Statement	
Operating Cash Flow (ttm):	15.90M
Levered Free Cash Flow (ttm):	-4.47M

Aldila Inc. (ALDA.PK) Key Statistics

Data provided by Capital IQ, except where noted.

Valuation Measures	
Market Cap (intraday)[5]:	13.47M
Enterprise Value (Nov 21, 2011)[3]:	13.02M
Trailing P/E (ttm, intraday):	N/A
Forward P/E (fye Dec 31, 2012)[1]:	N/A
PEG Ratio (5 yr expected)[1]:	N/A
Price/Sales (ttm):	0.28
Price/Book (mrq):	0.51
Enterprise Value/Revenue (ttm)[3]:	0.27
Enterprise Value/EBITDA (ttm)[6]:	-10.72

Financial Highlights	
Fiscal Year	
Fiscal Year Ends:	Dec 31
Most Recent Quarter (mrq):	Sep 30, 2011
Profitability	
Profit Margin (ttm):	-3.73%
Operating Margin (ttm):	-6.57%
Management Effectiveness	
Return on Assets (ttm):	-5.24%
Return on Equity (ttm):	-6.43%
Income Statement	
Revenue (ttm):	48.13M
Revenue Per Share (ttm):	9.03
Qtrly Revenue Growth (yoy):	4.80%
Gross Profit (ttm):	10.68M
EBITDA (ttm)[6]:	-1.22M
Net Income Avl to Common (ttm):	-1.79M
Diluted EPS (ttm):	-0.34
Qtrly Earnings Growth (yoy):	N/A
Balance Sheet	
Total Cash (mrq):	973.00K
Total Cash Per Share (mrq):	0.18
Total Debt (mrq):	523.00K
Total Debt/Equity (mrq):	1.97
Current Ratio (mrq):	2.33
Book Value Per Share (mrq):	4.94
Cash Flow Statement	
Operating Cash Flow (ttm):	-2.31M
Levered Free Cash Flow (ttm):	-3.80M

Costos Operativos g-fitness

g-fitness - Costos [miles de U$S]

		2012				2013				2014				2015				2016			
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Marketing Expenses	0.8																				
Porcentaje de las ventas [%]		521%	88%	54.0%	25.8%	17.4%	13.9%	7.8%	4.0%	4.5%	4.1%	4.6%	4.3%	4.4%	4.3%	4.3%	4.4%	4.0%	4.0%	4.2%	4.6%
Monto [KU$S]		50	50	150	200	200	200	200	200	300	300	400	500	600	600	600	600	500	500	500	500
Administrative Expenses																					
Porcentaje de las ventas [%]		417%	70%	14.4%	9.0%	6.1%	8.3%	4.7%	4.0%	3.0%	2.7%	3.5%	2.6%	3.6%	3.6%	3.6%	3.7%	4.0%	4.0%	4.2%	4.6%
Monto [KU$S]		40	40	40	70	70	120	120	200	200	200	300	300	500	500	500	500	500	500	500	500
Personnel Expenses																					
Porcentaje de las ventas [%]		313%	53%	10.8%	12.9%	8.7%	8.3%	5.9%	4.4%	4.6%	5.4%	5.8%	5.1%	5.8%	5.7%	7.2%	7.4%	9.5%	9.6%	10.1%	10.9%
Monto [KU$S]		30	30	30	100	100	120	150	220	310	400	500	600	800	800	1 000	1 000	1 200	1 200	1 200	1 200
TOTAL Expenses																					
Porcentaje de las ventas [%]		1250%	211%	79%	48%	32%	31%	18%	12%	12%	12%	14%	12%	14%	14%	15%	16%	17%	18%	18%	20%
Monto [KU$S]		120	120	220	370	370	440	470	620	810	900	1 200	1 400	1 900	1 900	2 100	2 100	2 200	2 200	2 200	2 200

Cuadro de Inversiones g-fitness

g-fitness - Inversiones [miles de U$S]

	2012				2013				2014				2015				2016			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Inversiones Operativas																				
Porcentaje de las ventas	208%	35%	11%	8%	6%	5%	3%	2%	1%	2%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	2%	2%	2%	2%
Monto [KU$S]	20	20	30	65	65	65	80	80	80	120	120	120	160	160	160	240	240	240	240	240
Inversiones Extraordinarias																				
Equipamiento [KU$S]	20			250					400				600				800			
Inmuebles [KU$S]			100		200				300				500				800			
Creación de la Empresa [KU$S]	20																			
CAPEX TOTAL																				
Monto [KU$S]	60	20	130	315	265	65	80	80	780	120	120	120	1 260	160	160	240	1 840	240	240	240
Porcentaje de ventas [%] (Capex)	625%	35%	47%	41%	23%	5%	3%	2%	12%	2%	1%	1%	9%	1%	1%	2%	15%	2%	2%	2%

Cómputo del multiplicador para valuación de la empresa en el mercado.

Empresas del Rubro	Sales [U$Sx10^6]	EBITDA [U$Sx10^6]	Net Income [U$Sx10^6]	Market Cap [U$Sx10^6]	Enterp.Val. [U$Sx10^6]	M.Sales	M.EB	P/E
Pool Corp	1 780	129	57	636	948	0.53	7.36	11.17
Callaway Golf Co.	1 120	135	66	424	476	0.42	3.53	6.41
Sturm, Ruger & Co.	181	19	9	179	152	0.84	8.05	20.69
Johnson Outdoors Inc.	415	15	-72	45	86	0.21	5.59	-0.62
Aldila Inc.	60	0.693	10	23	23	0.38	32.97	2.32
Cybex International Inc.	148	11	-9	21	38	0.26	3.60	-2.32
Nautilus Inc.	466	-18	-84	20	23	0.05	-1.31	-0.24
Escalade Inc.	157	5.98	-325	5.55	54	0.34	9.03	-0.02
Múltiplos Promedio						0.38	8.60	4.68

Se han incluido empresas productoras de aparatos para gimnasio y otras empresas que fabrican otro tipo de equipos para deportes, las pueden considerarse análogas en lo financiero.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Exergaming: representa la combinación de la actividad física de entrenamiento con juegos interactivos de video.

Exertainment: ídem exergaming

Computraing: ídem exergaming

g-fitness: marca comercial del emprendimiento.

Couch-potatoe: relativo al sedentarismo

Cash flow:

Net Income: