



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO  
2025  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**“ELABORACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO SOBRE UN  
CENTRO DE ALTO RENDIMIENTO DEPORTIVO”**

POR:

ESPONDA CAROSIO, Bautista  
Nro de Registro: 33642

SEGURA GRAS, Maria Justina  
Nro de Registro: 32913

Profesor Tutor:

Ramiro Luis Noussan Lettry

## Agradecimientos

“Primero que nada, queríamos agradecer al profesor Ramiro Noussan Lettry, por ser una parte fundamental para nuestro desarrollo profesional y de este trabajo. Agradecemos a nuestras familias y a nuestros amigos por ser una fuente de apoyo constante. Por último agradecemos a la Facultad de Ciencias Económicas y profesores por estos 5 años de carrera.”

## Resumen Técnico

El siguiente trabajo propone el diseño de un Centro Integral de Alto Rendimiento Deportivo en Mendoza, orientado a cubrir la carencia de infraestructura y servicios interdisciplinarios en el ámbito deportivo provincial. Se realizó una investigación de enfoque cualitativo basada en encuestas a deportistas y profesionales, entrevistas y análisis de casos nacionales e internacionales, con el fin de elaborar un modelo de negocio sostenible, innovador y competitivo.

El relevamiento realizado muestra una alta demanda por servicios integrales que combinen entrenamiento, salud, nutrición y psicología, especialmente en jóvenes de entre 18 y 35 años. Se identifica una oportunidad estratégica para desarrollar un espacio que concentre todas estas disciplinas, mejorando la eficiencia del entrenamiento y la recuperación.

El modelo de negocio se estructura mediante el modelo Canvas desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2011). En este caso, el CIARD plantea una estructura de ingresos diversificada, basada en membresías escalonadas, alianzas estratégicas, entrenamientos personalizados y servicios médicos.

Enfocado en un análisis competitivo, el proyecto se apoya en la interdisciplinariedad, la innovación tecnológica y la sostenibilidad ambiental como ejes de diferenciación. Su estructura organizacional plantea la posibilidad de elegir entre una estructura funcional o matricial, siendo esta última la que se adaptaría mejor a la propuesta estratégica, asegurando eficiencia operativa y calidad del servicio.

Finalmente, la evaluación económica demuestra la viabilidad financiera del proyecto. De esta manera el CIARD se presenta así como un modelo de gestión moderna, sustentable y replicable, capaz de posicionar a Mendoza como un polo de desarrollo deportivo y bienestar integral.

Palabras clave: interdisciplinariedad, modelo de negocio, alto rendimiento deportivo, innovación, sostenibilidad.

# Índice

<b>Introducción</b> .....	<b>7</b>
<b>Capítulo I: “Análisis de mercado y recolección de información”</b> .....	<b>9</b>
1. Fuentes de información primarias .....	9
1.1. Cuestionarios a usuarios potenciales .....	9
Análisis de los resultados .....	10
Conclusión.....	11
1.1. Entrevistas a deportistas.....	11
1.1.1. Entrevista a Malena Sabez, ex jugadora del Seleccionado Nacional Argentino de Hockey sobre césped “Las Leonas” .....	11
1.1.1. Entrevista a Valentino Fantozzi, jugador de golf profesional .....	12
1.2. Entrevistas a profesionales.....	13
1.2.1. Entrevista al Dr. Belisario Segura, traumatólogo especialista en cadera y rodilla y medicina del deporte.....	13
1.1. Conclusiones .....	14
1. Fuentes de información secundarias .....	15
1.1. Marco Teórico.....	15
1.1. Fuentes de información secundaria sobre el contexto actual Mendocino .....	16
1.1. Análisis de Casos .....	19
1.1.1. Caso Internacional: Centro de Alto Rendimiento Deportivo, Sierra Nevada, España.....	19
1.1.2. Caso Local: Gappex, Clínica de Cuyo, Mendoza, Argentina.....	20
1.1.3. Caso Local: Focus Nutrición, Mendoza, Argentina .....	21
2. Conclusiones Finales .....	22
<b>Capítulo II: “Bases para el negocio: Modelo Canvas”</b> .....	<b>23</b>
1. Modelo de Negocio.....	23
2. Introducción al Modelo Canvas .....	23
3. Aplicación del Modelo CANVAS a la idea de negocio.....	24
Problema.....	24
Propuesta de valor y formato del negocio .....	25
Segmento de mercado y adaptadores tempranos.....	26
Relaciones con los clientes .....	27
1. Captación de clientes.....	27
2. Fidelización de clientes.....	27
3. Ampliación del vínculo .....	27
4. Categorías de relaciones.....	28
Canales .....	28
1. Canales de distribución y venta.....	28
2. Canales de comunicación .....	29
3. Seguimiento post-venta y retroalimentación.....	29
Fuentes de Ingresos.....	30
Recursos Claves.....	31
1. Recursos Físicos .....	31

2. Recursos Humanos .....	31
3. Recursos Financieros .....	31
Actividades Claves .....	32
Socios Claves .....	33
1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.....	33
2. Alianzas estratégicas entre empresas competidoras .....	34
3. Relaciones cliente–proveedor .....	34
Estructura de costos .....	34
1. Inversión Inicial .....	35
2. Costos Fijos.....	35
3. Costos Variables.....	35
Impacto social y ambiental .....	36
Impacto ambiental.....	36
Impacto social.....	36
<b>Capítulo III: “Modelo de Competitividad” .....</b>	<b>38</b>
1. Identidad .....	38
1.1. Visión .....	38
1.2. Misión .....	39
1.3. Cultura .....	39
1.4. Estructura organizacional .....	41
1.4.1. Organigrama .....	41
1.4.2. Estructura de tipo matricial .....	42
1.5. Estructura según las configuraciones de Mintzberg .....	44
2. Cadena de valor.....	45
2.1. Eslabones primarios controlables.....	46
2.2. Eslabones primarios no controlables .....	47
2.3. Eslabones de apoyo .....	47
3. Análisis de la Diferenciación .....	48
3.1. Criterios de uso .....	49
3.1.1. Equipamiento de alta tecnología y sustentable .....	49
3.1.2. Coordinación eficiente y seguimiento clínico .....	50
3.2. Criterios de señalamiento .....	51
3.2.1. Profesionalismo y reconocimiento del equipo médico y deportivo .....	51
3.2.2. Flexibilidad y personalización en tarifas y membresías grupales .....	52
4. Análisis de la Eficiencia .....	53
4.1. Marketing y ventas.....	54
4.2. Personal de contacto.....	56
4.3. Soporte físico y habilidades.....	56
4.4. Prestación del servicio .....	57
4.5. Clientes.....	57
4.6. Otros clientes.....	58
4.7. Dirección general y recursos humanos .....	58
4.8. Organización interna y tecnología.....	59

4.9. Infraestructura y ambiente .....	59
4.10. Abastecimiento .....	60
5. Síntesis del Diagnóstico Interno .....	61
6. Ciclo de Vida del Sector.....	61
7. Análisis del sector de negocios .....	64
Nivel 1: Clientes, Empresa y Competencia.....	65
Clientes.....	65
Empresa .....	67
Competidores .....	69
Nivel 2: Proveedores, nuevos ingresantes, sustitutos, actores estatales.....	71
Proveedores.....	71
Posibles nuevos ingresantes.....	73
Servicios sustitutos .....	74
Actores Estatales y No Estatales.....	75
Nivel 3: Análisis del macro entorno.....	76
Entorno Global.....	77
Entorno Nacional.....	78
Conclusión Final del Análisis del Sector .....	79
8. Análisis de grupos estratégicos .....	81
Mapa 1: Nivel de personalización e Integración de servicios.....	82
Mapa 2: Nivel de personalización y Tecnología empleada.....	83
Mapa 3: Nivel de personalización y calidad de servicios deportivos .....	84
Síntesis de Grupos Estratégicos .....	85
9. Posición competitiva.....	85
10. Análisis FODA.....	86
<b>Capítulo IV: “Formulación de la Estrategia de Negocios” .....</b>	<b>88</b>
1. Estrategia de negocios .....	88
1.1. Matriz ADL .....	88
1.2. Estrategia de Marca .....	90
1.3. Posicionamiento de Marca .....	94
1.4. Estrategia de Marketing .....	95
1.4.1. Estrategia de Marketing Concentrado en Nicho.....	96
1.4.2. Estrategia de Marketing Diferenciado Especializado en Producto .....	97
2. Estrategia de posicionamiento competitivo.....	98
3. Estrategia de Crecimiento .....	100
4. Estrategia Organizacional.....	101
5. Estrategia Funcional.....	102
<b>Capítulo V: “Evaluación Financiera según Distintos Escenarios” .....</b>	<b>104</b>
1. Escenario 1.....	105
Inversión .....	107
Ingresos totales anuales y crecimiento de ventas proyectado .....	108
Costos variables.....	108
Flujo de fondos proyectado y Valor Actual Neto.....	109

2. Escenario 2.....	110
3. Escenario 3.....	112
4. Escenario 4.....	114
Tasa Interna de Retorno.....	116
Plazo de recupero.....	116
Conclusión de Evaluación Financiera .....	116
<b>Conclusiones Finales.....</b>	<b>118</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>120</b>
1. Cuestionario a usuarios potenciales .....	120
2. Entrevistas a deportistas .....	126
Modelo de Entrevista .....	126
Transcripción - Entrevista a Malena Sabez, ex jugadora del Seleccionado Nacional de Hockey Sobre Césped “Las Leonas” .....	127
Transcripción - Entrevista a Valentino Fantozzi, golfista profesional .....	130
3. Entrevistas a profesionales .....	133
Modelo de Entrevista .....	133
Transcripción - Dr. Segura, Especialista en Traumatología de Cadera y Rodilla y Medicina del Deporte .....	134
4. Evaluación Financiera.....	136
<b>Bibliografía.....</b>	<b>140</b>

## Introducción

El presente trabajo tiene por objetivo analizar y diseñar un modelo de negocio sostenible, interdisciplinario e innovador para un Centro Integral de Alto Rendimiento Deportivo en Mendoza, Argentina. El tema surge dentro del campo de la gestión deportiva y del diseño de modelos de negocio aplicados al sector de los servicios, con énfasis en la integración entre entrenamiento físico, salud, tecnología y sustentabilidad.

El problema que motivó esta investigación se vincula con la fragmentación actual del mercado deportivo mendocino. La provincia presenta una amplia actividad física y una creciente profesionalización del deporte, pero carece de propuestas que integren de manera coherente servicios de entrenamiento, nutrición, salud física y mental, psicología deportiva y tecnología aplicada. Esta ausencia limita la calidad de la oferta, reduce el acceso a servicios especializados y deja sin respuesta a una demanda cada vez más orientada a experiencias integrales y de alto rendimiento. En este contexto, el interrogante central que orienta la investigación es: ¿cómo diseñar un modelo de negocio sostenible e innovador para un Centro Integral de Alto Rendimiento Deportivo en Mendoza que responda a las demandas del mercado y a las necesidades de los deportistas?

El estudio se desarrolló en Mendoza entre agosto y noviembre de 2025. Su límite espacial corresponde al ecosistema deportivo de la provincia; y el límite poblacional abarca a deportistas amateurs y profesionales, entrenadores, profesionales de la salud vinculados al deporte, dirigentes de clubes, actores institucionales y personas activas en actividad física principalmente entre 18 y 40 años.

El objetivo general consiste en diseñar un modelo de negocio interdisciplinario, innovador, sostenible y adaptable para el CIARD. Se derivan de este propósito tres objetivos específicos: (1) analizar el mercado deportivo mendocino e identificar necesidades, expectativas y percepciones de los actores clave; (2) proponer la estructura del modelo de negocio Canvas para el CIARD; y (3) definir las estrategias del negocio que permitan implementar y consolidar la propuesta en el mercado local y regional.

La investigación se guía por una hipótesis general que sostiene que un modelo de negocio sostenible e interdisciplinario puede responder de manera efectiva a las demandas y expectativas del mercado mendocino. Asimismo, se trabajan hipótesis específicas vinculadas a la fragmentación actual del sistema deportivo local, el potencial de estructuración mediante el modelo Canvas y la posibilidad de posicionar al CIARD como referente regional a través de estrategias de innovación.

La metodología adoptada es de enfoque mixto, con predominio cualitativo. El estudio es descriptivo–exploratorio, ya que caracteriza el estado del mercado deportivo mendocino y busca identificar elementos clave para formular un modelo interdisciplinario y sostenible. Se emplean entrevistas en profundidad semi estructuradas a actores relevantes del ecosistema deportivo, cuestionarios abiertos para complementar información sobre percepciones y demandas, y análisis documental de modelos de negocio, normativa, informes institucionales y casos de centros de alto rendimiento nacionales e internacionales. A ello se suma la evaluación de fuentes secundarias con el fin de contextualizar el análisis.

En cuanto a la organización del trabajo, en el Capítulo 1 se desarrolla el análisis de las fuentes de información primarias y secundarias; el Capítulo 2 presenta la propuesta del modelo Canvas para el CIARD; el Capítulo 3 profundiza en el modelo de competitividad, analizando su identidad, diferenciación y eficiencia, y además integra el análisis estratégico del sector; el Capítulo 4, explica las estrategias que llevará a cabo el negocio; y el Capítulo 5 aborda la proyección financiera y evaluación de viabilidad económica del modelo.

Finalmente, la elección de esta temática responde al interés por abordar una problemática poco explorada en el ámbito local y con alto potencial de impacto económico, social y deportivo.

## Capítulo I: “Análisis de mercado y recolección de información”

En el presente análisis se emplean tanto fuentes de información primarias como secundarias, en el marco de un enfoque metodológico de carácter cualitativo. El propósito central es comprender en profundidad las percepciones, necesidades y valoraciones de los actores vinculados al ecosistema deportivo mendocino respecto del diseño de un modelo de negocio para un Centro Integral de Alto Rendimiento Deportivo.

La estrategia metodológica combina entrevistas en profundidad y cuestionarios junto con el análisis de estudios de caso y fuentes del contexto actual para así obtener testimonios reales, explorar las experiencias y necesidades actuales del mercado y captar la complejidad del fenómeno estudiado. Esta investigación permite identificar tanto la demanda, a partir de la voz de deportistas y usuarios potenciales, como la oferta, con profesionales, instituciones y referentes del sector.

### 1. Fuentes de información primarias

Las fuentes de información primarias constituyen la base central del presente trabajo de campo, ya que permiten acceder de manera directa a las percepciones, experiencias y valoraciones de los actores involucrados en el ecosistema deportivo mendocino. Se recurrió a técnicas de carácter cualitativo- entrevistas en profundidad y cuestionarios abiertos- con el objetivo de relevar información contextualizada, explorar necesidades no cubiertas y validar la pertinencia de la propuesta.

#### 1.1. Cuestionarios a usuarios potenciales

En primer lugar, se llevó a cabo una encuesta, entre el 30 de agosto de 2025 hasta 30 de septiembre, mediante la utilización de Google Forms, la cual se envió por diferentes redes sociales, entre ellas Whatsapp; lo que garantiza anonimato y rigor científico al no poder estar alteradas por el investigador. La selección muestral corresponde a 170 encuestados que participaron voluntariamente de la investigación. Principalmente se les consultó acerca de cinco bloques:

1. Datos generales y perfil deportivo
2. Experiencia en servicios deportivos
3. Servicios médicos y kinesiológicos
4. Servicios de nutrición y salud mental
5. Percepción sobre un centro de alto rendimiento

## Análisis de los resultados

El cuestionario se realizó en todo el mes de septiembre del año 2025; este evidenció que el público encuestado se concentra mayormente en jóvenes adultos de 18 a 35 años, con una distribución donde predomina el género femenino. Esto muestra que el mercado potencial del Centro de Alto Rendimiento en Mendoza se ubica principalmente en un segmento joven, con hábitos deportivos ya instalados y con predisposición al consumo de servicios vinculados a la salud y el rendimiento.

En relación a la práctica deportiva, la mayoría realiza actividad física de manera activa o regular, más del 70% destacándose en disciplinas como gimnasio y entrenamiento funcional, yoga, pilates y, sobre todo, deportes de equipo. Esto indica que el centro debe orientarse a brindar soluciones tanto a deportistas federados como a personas con hábitos recreativos pero con interés en mejorar su rendimiento.

Respecto al acompañamiento profesional, el 52% calificó como “muy importante” el seguimiento por parte de entrenadores especializados, lo que refuerza la necesidad de ofrecer planes personalizados y profesionales. También, es posible observar que gran parte manifestó haber necesitado en algún momento atención médica deportiva o kinesiológica, lo que demuestra la demanda por servicios de rehabilitación y prevención.

En cuanto a servicios complementarios, la mayoría de los encuestados considera muy relevante el acompañamiento nutricional y psicológico, aunque perciben barreras de accesibilidad en este último.

En términos de valores esperados del CIARD, predominan la comodidad de contar con todo en un mismo lugar, el profesionalismo del equipo y la innovación tecnológica, lo que valida la propuesta de un centro integral. Asimismo, la sustentabilidad y los precios accesibles aparecen como atributos diferenciales a tener en cuenta en la comunicación.

Un hallazgo central es que más del 90% considera beneficiosa la creación de un Centro Integral en Mendoza, y, además, la gran mayoría no conoce actualmente un espacio con esas características; lo que refleja una brecha en la oferta local que puede ser cubierta con la propuesta de negocio.

Finalmente, sobre la disposición a pagar, al día de la fecha, 30 de septiembre del 2025, la mayoría de los encuestados se ubica en el rango de \$35.000 a \$75.000 mensuales, aunque existe un segmento reducido que estaría dispuesto a abonar más de \$75.000. Este dato es y será clave para definir la estrategia de precios y segmentación, dado que se puede generar una estrategia de membresías escalonadas que permitan cubrir diferentes niveles de ingresos y necesidades.

## Conclusión

El análisis de la encuesta muestra que existe un mercado potencial amplio y heterogéneo en Mendoza, con predominancia en jóvenes activos interesados en mejorar su rendimiento físico y bienestar integral. La ausencia de centros que integren servicios multidisciplinarios crea un espacio estratégico de oportunidad para el proyecto.

Por lo tanto, el proyecto no solo responde a una necesidad detectada, sino que además se presenta como una inversión con potencial. Al contar con entrenamiento, medicina, nutrición, psicología y tecnología en un único espacio, el centro tendría la capacidad de generar un nuevo estándar en la industria deportiva local, con posibilidades de replicar el modelo en otras regiones

### 1.1. Entrevistas a deportistas

Con el objetivo de profundizar en la perspectiva de los actores directamente involucrados en el alto rendimiento, se realizaron entrevistas semiestructuradas a deportistas profesionales y amateurs de nivel competitivo. La elección de este grupo responde a su experiencia concreta en el ámbito deportivo, lo que permite obtener información de primera mano sobre las condiciones de entrenamiento, el acceso a servicios médicos y la valoración de propuestas interdisciplinarias.

La técnica semiestructurada resultó adecuada, ya que brinda un marco de preguntas organizadas por bloques temáticos, pero al mismo tiempo permite flexibilidad para que los entrevistados amplíen sus respuestas en función de sus vivencias. De este modo, se logró captar tanto datos comparables como testimonios enriquecidos por la trayectoria personal de cada deportista.

Las entrevistas se estructuraron en cuatro bloques: trayectoria y nivel competitivo, infraestructura deportiva en Mendoza, salud y cuidado integral, y necesidades y expectativas.

#### 1.1.1. Entrevista a Malena Sabez, ex jugadora del Seleccionado Nacional Argentino de Hockey sobre césped "Las Leonas".

La entrevista a Malena Sabéz, jugadora mendocina de hockey sobre césped con experiencia en el seleccionado argentino y actualmente becada en Estados Unidos, aporta una mirada directa desde la práctica deportiva profesional sobre las limitaciones y oportunidades del ecosistema local. Su testimonio evidencia una brecha significativa en infraestructura, servicios de salud y acompañamiento interdisciplinario en Mendoza en comparación con contextos más desarrollados, como la ciudad de Buenos Aires.

Un punto central de su relato es la brecha existente en el acceso a servicios médicos y de rehabilitación. Mientras en la capital del país pudo contar con un seguimiento constante y disponibilidad plena de profesionales, en Mendoza describe un sistema fragmentado: *“en Mendoza es completamente aislado; es con tu obra social y tu médico de confianza”*. (Sabéz, M., 2025). Este señalamiento resalta la carencia de un modelo integral de atención y refuerza la necesidad de un espacio que articule las diferentes disciplinas y asegure un seguimiento continuo en los tratamientos.

Por otro lado, la deportista valoró la incorporación reciente de psicología y nutrición en su club, aunque señaló que dependen de la voluntad de entrenadores y no responden a un esquema institucionalizado. Este aspecto confirma que, aunque existen avances, la cobertura es inestable y carece de continuidad.

Finalmente, al proyectar qué debería ofrecer un Centro Integral de Alto Rendimiento Deportivo, Sabéz destacó como prioritarios un gimnasio equipado, un espacio de rehabilitación kinesiológica y la infraestructura adecuada para entrenar en canchas de sintético; si bien es consciente de que este último no es viable en una primera instancia en el desarrollo del CIARD.

En conclusión, la entrevista constituye un insumo clave para el diseño del CIARD, al poner en evidencia las limitaciones de infraestructura y servicios de apoyo, así como la valoración positiva hacia un modelo que centralice la atención interdisciplinaria y ofrezca soluciones específicas a las necesidades del deportista profesional.

#### 1.1.1. Entrevista a Valentino Fantozzi, jugador de golf profesional.

Mediante el diálogo con Valentino Fantozzi, jugador profesional, con un gran camino transcurrido hasta ahora, se obtuvo una visión clara sobre las limitaciones y necesidades del ecosistema deportivo en Mendoza. En primer lugar, el entrevistado destacó la gran diferencia existente entre la provincia y otros contextos más desarrollados, señalando que el golf, y los deportes en general, se encuentran muy subdesarrollados, incluso en comparación con Buenos Aires, lo que refleja una marcada carencia de recursos e infraestructura. Él subrayó la falta de entrenadores especializados, psicólogos deportivos, fisioterapeutas y equipos interdisciplinarios que acompañen de manera integral el desarrollo de los atletas.

Además, hizo énfasis en la importancia de contar con un equipo de trabajo estable y consolidado, compuesto como mínimo por un entrenador físico, un profesor técnico y un psicólogo deportivo. Según su experiencia, la presencia de estos profesionales ha sido clave en su trayectoria, destacando que la diferencia es muy grande entre un deportista que

trabaja acompañado y uno que no. Él también resaltó la importancia de las áreas que en la actualidad han cobrado mayor importancia, como la salud mental y la nutrición, las cuales considera pilares fundamentales en el alto rendimiento.

En cuanto a las expectativas sobre un centro de alto rendimiento en Mendoza, Valentino afirmó que éste podría cubrir necesidades básicas inicialmente con un equipo interdisciplinario reducido, y luego expandirse hacia servicios complementarios como gimnasios modernos, salas de rehabilitación y representación de deportistas. Por último, sostuvo que la creación de un espacio de estas características no solo generaría un impacto positivo a nivel individual en los atletas, sino también un cambio cultural en la provincia, al incentivar a los jóvenes a proyectarse internacionalmente y posicionar a Mendoza como un polo formador de talentos deportivos.

## 1.2. Entrevistas a profesionales

Además de la perspectiva de los deportistas, se realizaron entrevistas semiestructuradas a profesionales vinculados al ámbito del deporte y la salud. El propósito fue relevar su experiencia en la práctica cotidiana, identificar las principales limitaciones en la oferta actual de servicios y explorar oportunidades de articulación interdisciplinaria.

### 1.2.1. Entrevista al Dr. Belisario Segura, traumatólogo especialista en cadera y rodilla y medicina del deporte

La entrevista realizada al Dr. Belisario Segura, especialista en cadera y rodilla y medicina del deporte, permitió obtener una visión experta sobre las principales limitaciones y oportunidades en el abordaje de los deportistas en Mendoza.

En primer lugar, el Dr. Segura destacó la falta de comunicación fluida entre los distintos actores que atienden a un deportista. Si bien existen profesionales altamente capacitados - médicos, entrenadores, nutricionistas, traumatólogos, psicólogos deportivos -, su interacción suele darse de manera informal y no en espacios automatizados. Según señaló, *“la dificultad es que falta una conexión entre el médico que deriva al deportista, el entrenador, el médico del club y el que hace el tratamiento definitivo para una patología quirúrgica”*. (Segura B., 2025). Esta ausencia de articulación genera vacíos en la continuidad del tratamiento y en la mirada integral del paciente.

En segundo lugar, subrayó la necesidad de poner mayor énfasis en la prevención antes que en el tratamiento de las patologías. En palabras del entrevistado, *“la falencia más grande que tenemos hoy en día es no focalizarnos tanto en la patología, sino en la prevención de enfermedades y hacer una cultura o una educación a los deportistas”*. (Segura B., 2025). Para el Dr., evaluaciones médicas anuales obligatorias y planes de educación preventiva

deberían ser la base de cualquier sistema de salud deportiva, especialmente en deportistas de baja o media competencia, donde suelen aparecer lesiones evitables.

En cuanto a la accesibilidad y comparación internacional, reconoció avances en la medicina deportiva local respecto a décadas anteriores, pero remarcó que aún existe un rezago frente a países más desarrollados. En este sentido afirmó que, en Mendoza, la atención suele ser completamente aislada, lo que limita la integridad del proceso y coloca la carga de coordinación en el propio deportista.

Finalmente, respecto a las condiciones para un proyecto como el CIARD, el Dr. Segura consideró indispensable contar con historias clínicas integradas y programas compartidos. Sugirió incluso el desarrollo de una herramienta digital: *“tendría que haber algún tipo de plataforma o programa en donde uno pueda tener acceso, que sea de fácil acceso y que sea común para todos los profesionales que actúan en función de este deportista”*. (Segura B., 2025). Además, resaltó la importancia de ateneos, talleres y mecanismos de evaluación externa que permitan mejorar continuamente los resultados profesionales y, al mismo tiempo, integrar al propio deportista en el proceso de toma de decisiones.

En síntesis, la entrevista refuerza la idea de que un centro integral de alto rendimiento en Mendoza tendría un impacto positivo siempre que logre articular las especialidades interdisciplinarias, priorizar la prevención y consolidar un modelo de gestión transparente y evaluado de manera continua. Para los profesionales, este tipo de propuesta no solo representa un espacio de desarrollo, sino también una oportunidad de elevar los estándares de la medicina deportiva local a nivel regional e internacional.

## 1.1. Conclusiones

En conclusión, las entrevistas realizadas evidencian que en Mendoza existe una marcada carencia de infraestructura deportiva adecuada y de servicios interdisciplinarios que acompañen de manera integral a los atletas, lo cual genera desventajas frente a otros contextos más desarrollados como Buenos Aires o el extranjero.

Tanto los deportistas como los médicos coinciden en señalar la importancia de contar con equipos estables conformados por entrenadores, psicólogos, nutricionistas y fisioterapeutas, así como en promover una cultura de prevención y coordinación entre especialistas para evitar tratamientos fragmentados.

## 1. Fuentes de información secundarias

### 1.1. Marco Teórico

Esta investigación se inscribe en el paradigma del modelo de negocio y la gestión estratégica, además de las herramientas para poder llevarlos a cabo.

El concepto de modelo de negocio ha adquirido una creciente relevancia en el campo de la gestión estratégica, al referirse a la lógica mediante la cual una organización crea, entrega y captura valor (Osterwalder & Pigneur, 2011). En lugar de centrarse exclusivamente en el producto o servicio, el modelo de negocio permite entender la organización como un sistema de componentes interdependientes que deben articularse de manera coherente para generar sostenibilidad económica y posicionamiento competitivo.

En este marco, el Modelo CANVAS desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2011) se ha consolidado como una de las herramientas más reconocidas para el diseño y análisis de modelos de negocio, su formato visual permite mapear y ajustar la lógica operativa de un emprendimiento de manera ágil.

A partir del desarrollo de los modelos de negocio y herramientas como el modelo canvas, se ha adoptado, a lo largo del tiempo, una mirada sostenible que propone una visión integradora entre el crecimiento económico, la equidad social y la protección ambiental. Además se ha generado otra visión sobre la eficiencia de la interdisciplinariedad y un foco sobre el diseño de una propuesta de valor integrada y completa que solucione los problemas de las personas.

Los desafíos actuales exigen además que los modelos de negocio incorporen de manera transversal principios de sostenibilidad. Lejos de ser un atributo accesorio, la sostenibilidad representa hoy un criterio estratégico que define la legitimidad, la resiliencia y la proyección de las organizaciones. En este sentido, Elkington (1998) introduce el enfoque de triple impacto que plantea que las empresas deben generar valor económico, social y ambiental de manera simultánea. Desde esta perspectiva, la sostenibilidad debe permear todas las dimensiones del modelo de negocio. Boons y Lüdeke-Freund (2013) destacan que un modelo de negocio sustentable no se limita a generar impactos positivos puntuales, sino que redefine la estructura misma del negocio en función de principios éticos, ecológicos y comunitarios. Así, todas las aristas deben diseñarse desde una lógica circular, regenerativa e inclusiva.

En paralelo a la necesidad de sostenibilidad, Repko y Szostak (2020) definen la interdisciplinariedad como un proceso de integración de perspectivas disciplinarias con el fin de construir una comprensión más profunda y efectiva de una problemática. Esta lógica

resulta fundamental en proyectos como el que se propone, donde confluyen áreas como medicina deportiva, entrenamiento, psicología, nutrición, tecnología, sostenibilidad y gestión organizacional.

El enfoque integral se vincula también con el concepto de experiencia 360°, ampliamente trabajado por Pine-Gilmore (2001), quienes sostienen que las organizaciones deben diseñar experiencias completas y significativas para sus usuarios.

Por último, ya en la actualidad se han desarrollado diferentes herramientas y conceptos para poder llevar a cabo la interdisciplinariedad y una propuesta de valor completa, incorporando, a su vez, perspectivas ambientales y sociales. Esto se dio gracias al avance de la tecnología y la IA en el último tiempo.

En este sentido, la inteligencia artificial se ha consolidado como una herramienta clave para optimizar la gestión y la personalización de los servicios en centros deportivos. Según Francés Blanco (2025), la IA permite incentivar la asistencia y mejorar la experiencia de los usuarios mediante el análisis de datos en tiempo real, la automatización de rutinas administrativas y la generación de recomendaciones personalizadas. Además, las estrategias más efectivas integran de manera coherente el posicionamiento de marca, el marketing digital, la fidelización del cliente y la gestión de experiencias, configurando así un enfoque que contribuye tanto a la captación como a la retención de usuarios (García & Pérez, 2023)

En resumen, el desarrollo de un modelo de negocio para un centro integral de alto rendimiento requiere articular herramientas estratégicas como el Canvas, principios de sostenibilidad alineados con los ODS, enfoques interdisciplinarios de gestión y una visión centrada en la experiencia total del usuario. La incorporación de tecnología avanzada y el trabajo colaborativo entre múltiples disciplinas no solo responden a las tendencias actuales en gestión deportiva, sino que sientan las bases para un modelo innovador, eficiente y con impacto social positivo.

### 1.1. Fuentes de información secundaria sobre el contexto actual Mendocino

Para contextualizar la viabilidad de un Centro Integral de Alto Rendimiento Deportivo en Mendoza, resulta fundamental analizar fuentes de información secundarias, con el fin de contar con información actualizada acerca del panorama deportivo provincial, las políticas públicas de apoyo, la infraestructura existente y las tendencias de desarrollo tanto a nivel local como nacional.

A partir de este relevamiento, se puede identificar el estado actual del deporte mendocino, sus principales limitaciones y las oportunidades que justificarían la creación de un centro integral.

De acuerdo con Diario El Sol (Gallardo,2022), Mendoza cuenta con aproximadamente 40.000 deportistas federados, de los cuales la mayoría tiene entre 11 y 19 años. Estos se distribuyen en unas 36 federaciones deportivas reconocidas.

Además, el presupuesto de la Dirección Provincial del Deporte y Recreación asigna cerca de un 49,81% al deporte social y comunitario, y un 31,04 % al deporte de alto rendimiento, lo que refleja la existencia de un marco de apoyo económico, aunque todavía insuficiente para el desarrollo integral de los atletas (Senado de Mendoza, 2022). En consecuencia, puede afirmarse que el deporte de alto rendimiento posee una gran relevancia en la provincia.

En Mendoza, el deporte es un pilar fundamental, por lo que la creación de un CIARD permitiría retener y potenciar el talento local dentro de la provincia, optimizando a su vez las inversiones públicas destinadas a becas y programas de apoyo para atletas (Gobierno de Mendoza, 2023).

Si bien la provincia ha invertido en polideportivos y estadios, la infraestructura existente responde principalmente al deporte social y comunitario. Existen incluso disciplinas populares, como el fútbol, que carecen de la cantidad de espacios adecuados para su desarrollo (Moreno, 2024). Esto demuestra la necesidad de contar con instalaciones específicas para el entrenamiento de élite, que incluyan gimnasios especializados, áreas médicas, de nutrición y recuperación física.

Asimismo, la creación de un CIARD tendría un impacto económico y social positivo. Este tipo de infraestructura genera empleo directo e indirecto, fomenta la industria del deporte, atrae turismo deportivo y facilita la organización de eventos de alcance nacional e internacional.

La Ley Provincial del Deporte de Mendoza, en el art. N° 6457, establece la obligación del Estado de fomentar y garantizar infraestructura adecuada para el desarrollo de la actividad deportiva. En este sentido, el CIARD se alinea con el marco normativo vigente y contribuiría a fortalecer el ecosistema deportivo provincial.

La creación de un Centro de Alto Rendimiento Deportivo en Mendoza no solo se justifica desde lo local, sino también desde la perspectiva de la competitividad internacional y la proyección de la provincia como polo deportivo estratégico. En la actualidad, la mayoría de los atletas argentinos de élite que compiten en Juegos Olímpicos o en torneos mundiales

utilizan las instalaciones del Centro Nacional de Alto Rendimiento Deportivo, ubicado en la Ciudad de Buenos Aires, que concentra equipamiento de última generación, entrenadores especializados, servicios médicos, nutricionales, psicológicos y espacios de recuperación física (Secretaría de Deportes de la Nación, 2022). Este modelo ha demostrado ser fundamental en la preparación de atletas de disciplinas como hockey, atletismo, natación, judo y remo, entre otras. Sin embargo, la centralización en Buenos Aires genera una brecha territorial, ya que los atletas del interior del país deben migrar para acceder a estas condiciones, lo que implica costos económicos, sociales y familiares.

En este sentido, la instalación de un CIARD en Mendoza permitiría descentralizar el deporte de alto rendimiento en Argentina, equilibrando oportunidades para atletas de la región cuyana y de provincias vecinas como San Juan, San Luis y La Rioja. Además, la ubicación geográfica de Mendoza ofrece ventajas comparativas: la altitud y condiciones climáticas la convierten en un lugar atractivo para entrenamientos en altura, lo que la posiciona como una plaza competitiva frente a destinos internacionales utilizados habitualmente por selecciones y clubes para este tipo de preparación (Moreno, 2024).

Por otra parte, desde una perspectiva de gestión estratégica, la existencia de un CIARD en Mendoza permitirá articular de manera más eficiente las inversiones públicas y privadas en deporte. Las universidades, federaciones deportivas y sponsors podrían encontrar un espacio común para desarrollar proyectos de investigación aplicada, innovación tecnológica en entrenamiento y programas de responsabilidad social corporativa vinculados al deporte (Gobierno de Mendoza, 2023). De esta forma, el CIARD funcionará como un nodo de innovación y cooperación, integrando a los distintos actores del ecosistema deportivo.

Es importante destacar que la proyección internacional del deporte mendocino no solo se traduciría en medallas o títulos, sino también en la construcción de una marca provincial. Al igual que ocurre en provincias argentinas, como en Córdoba con el rugby, la provincia de Mendoza podría consolidarse como una referencia regional en deportes de alto rendimiento.

Además de la infraestructura física y el rendimiento deportivo, es imprescindible incorporar una gestión integral que incluya el bienestar psicológico de los atletas en su rutina diaria. Numerosos estudios han demostrado que los deportistas de élite están expuestos a riesgos elevados de ansiedad, estrés y depresión debido a las presiones, exigencias y sacrificios que implica competir a esos niveles, situación que converge en lesiones y en la disminución del desempeño físico y la calidad de vida (SM Rice, R Purcell, S De Silva, D Mawren, PD McGorry, AG Parker, 2016). La medicina deportiva debe estar coordinada con atención psicológica constantemente, puesto que no es suficiente con sólo tratar lesiones físicas, sino que también es clave prevenir y atender desafíos mentales que acompañan

paralelamente durante la competencia (Davis L. Rogers, Miho J. Tanaka, Andrew J. Cosgarea, Richard D. Ginsburg, Geoffrey M. Dreher, 2023).

En la Argentina, la psicología deportiva ha tenido un desarrollo dispar, ya que existen brechas importantes en su integración cotidiana al entrenamiento de alto rendimiento. (Roffé, M., Giesenow, M., 2019). Esta falta de integración genera que sólo se le de prioridad una vez que ya existen síntomas graves en el rendimiento.

En síntesis, el CIARD debe contemplar la coordinación entre medicina, nutrición, fisiología y psicología deportiva como un eje estructural, no accesorio; lo cual permitirá diseñar rutas de prevención, detección temprana y tratamiento tanto de lesiones físicas como de alteraciones psicológicas. De este modo el centro no sólo respondería a necesidades físicas del atleta, sino que también promovería el bienestar integral, fortaleciendo al deportista desde una base sostenible y humana.

## 1.1. Análisis de Casos

### 1.1.1. Caso Internacional: Centro de Alto Rendimiento Deportivo, Sierra Nevada, España

El Centro de Alto Rendimiento de Sierra Nevada, en España, constituye un caso de cómo una infraestructura deportiva puede impactar positivamente tanto en el bienestar de los atletas como en la economía regional. Fundado en 1992, este complejo, ubicado a 2.320 metros de altitud y gestionado por el Consejo Superior de Deportes de España, ha sido reconocido por su capacidad para atraer a atletas nacionales e internacionales que buscan entrenar en condiciones de altura y con tecnología de vanguardia (Centro de Alto Rendimiento Sierra Nevada, 1992).

En términos económicos, un estudio realizado por la Universidad de Granada, estimó que las actividades derivadas de la estación de Sierra Nevada y su centro de alto rendimiento generaron un impacto económico superior a 411 millones de euros, con un Valor Añadido Bruto de 194 millones, de los cuales 175 millones permanecieron en el entorno próximo e inmediato, representando aproximadamente el 1,9 % del Valor Añadido Bruto del sector servicios de la provincia (Granada Hoy, 2014).

Estos datos evidencian que la inversión en un centro de estas características no solo eleva el nivel competitivo de los atletas, sino que también activa sectores como el turismo, la hospitalidad, el transporte y los servicios de apoyo.

En este sentido, Mendoza y Sierra Nevada, las cuales comparten características geográficas similares, nos permiten ver cómo un centro de alto rendimiento puede convertirse en un modelo de negocio viable generando un ecosistema alrededor del turismo deportivo, la investigación aplicada y la sostenibilidad energética. Es posible concluir que la instalación de un centro en Mendoza permitiría no solo mejorar el bienestar y el rendimiento de los deportistas locales, sino también dinamizar la economía regional y posicionar a la provincia en el mapa internacional del deporte de élite.

#### 1.1.2. Caso Local: **Gappex, Clínica de Cuyo, Mendoza, Argentina.**

El sistema Gappex, implementado este año por la Clínica de Cuyo en Mendoza, representa un claro ejemplo de cómo la innovación tecnológica puede transformar la gestión de la salud y ofrecer un modelo replicable a otros ámbitos vinculados al bienestar. Se trata de una plataforma digital que centraliza turnos médicos, historial clínico y resultados de estudios, brindando a los pacientes la posibilidad de acceder a toda su información desde una aplicación móvil (Gappex, 2025).

Desde el punto de vista funcional, la digitalización de la gestión sanitaria que ofrece Gappex contribuye a una mayor eficiencia en la atención médica, ya que evita trámites presenciales y ofrece un acceso inmediato a la información. Además, fomenta la integración de diferentes especialidades médicas y profesionales en un mismo sistema.

En términos estratégicos, este modelo demuestra cómo un proyecto local, puede posicionarse como referente en el uso de la tecnología para el cuidado de la salud. Su implementación no solo mejora la calidad del servicio, sino que promueve un ecosistema digital que favorece la reducción de costos operativos y la recolección de datos útiles para investigación y mejora continua.

Asimismo, este modelo funciona bajo un sistema de membresías escalonadas, lo que permite ofrecer distintos niveles de acceso, beneficios y descuentos según las necesidades de los usuarios. Este esquema resulta significativo para el CIARD, ya que refleja la posibilidad de generar ingresos adaptados a cada perfil de deportistas y pacientes, con diferentes grados de personalización y servicios complementarios.

Este caso resulta relevante como antecedente para el CIARD, ya que evidencia cómo la transformación digital, la integración interdisciplinaria y el uso de membresías pueden aplicarse para el ámbito deportivo. Del mismo modo que la Clínica de Cuyo logró modernizar la gestión de la salud en la provincia, el CIARD, con su propia aplicación, puede integrar medicina, nutrición, psicología y entrenamiento deportivo, ofreciendo una experiencia personalizada y completa para los atletas.

### 1.1.3. Caso Local: **Focus Nutrición, Mendoza, Argentina.**

Focus Nutrición, con sede en Mendoza, Argentina, constituye un claro ejemplo de cómo la integración interdisciplinaria puede convertirse en un diferencial competitivo dentro del sector de la salud. Se trata de un centro especializado en nutrición que ha evolucionado hacia un modelo integral de salud al incorporar múltiples disciplinas y servicios complementarios. Actualmente reúne en un solo espacio múltiples especialidades médicas, servicios de laboratorio, evaluaciones deportivas y acompañamiento psicológico; ofreciendo al paciente una experiencia holística orientada a la prevención y al tratamiento. (Focus Nutrición, s.f.).

Esta centralización de servicios en un mismo lugar representa un valor agregado, ya que los usuarios pueden realizar consultas en diez especialidades médicas, incluyendo clínica médica, geriatría, endocrinología, cardiología, entre otros; complementadas con estudios como electrocardiogramas, ergometrías, ecocardiogramas, análisis clínicos y aptos físicos. Esta articulación reduce tiempos y costos, a la vez que fomenta la continuidad en el seguimiento de los pacientes.

Asimismo, Focus Nutrición ha sabido ampliar su propuesta hacia áreas específicas vinculadas al deporte y al bienestar integral. En el plano deportivo, ofrece planes nutricionales asociados a evaluaciones médicas y servicios de psicología deportiva, orientados a optimizar el rendimiento y prevenir lesiones. En paralelo, el área de salud mental amplía la cobertura con psicología cognitivo-conductual, terapia de pareja, psicología infantil y adolescente y psiconutrición, lo que permite abordar de manera integral los distintos aspectos del bienestar psicológico.

En el plano estratégico, Focus Nutrición evidencia cómo un proyecto nacido desde la especialización en nutrición puede escalar hacia un modelo integral capaz de generar ventajas competitivas sostenibles. Su propuesta no se limita a sumar servicios, sino que busca articularlos en un esquema coordinado que facilita el acceso, promueve la fidelización de los pacientes y refuerza la imagen de innovación en el sector salud mendocino. La combinación de convenios con obras sociales, atención interdisciplinaria y servicios centralizados en un mismo espacio potencia su atractivo y lo posiciona como un referente regional en la prestación de servicios de salud integral.

Este caso resulta relevante como antecedente para el CIARD, ya que pone en evidencia la importancia de combinar múltiples disciplinas en una propuesta coherente y diferenciada. Así como Focus Nutrición logró evolucionar desde un enfoque centrado en la nutrición hacia un modelo integral de salud, el CIARD puede trasladar esta lógica al ámbito del alto

rendimiento deportivo, incorporando además la innovación tecnológica y la sostenibilidad ambiental como atributos centrales de su propuesta.

## 2. Conclusiones Finales

En base al relevamiento de fuentes realizado, puede afirmarse que la propuesta de un Centro Integral de Alto Rendimiento Deportivo en Mendoza resulta viable y pertinente. Los datos muestran la existencia de una base sólida de deportistas, políticas públicas orientadas al fomento del deporte, carencias en infraestructura especializada y la necesidad de integrar salud física, bienestar psicológico, nutrición y tecnología en un solo espacio.

En conclusión, el análisis confirma que el diseño de un modelo de negocio sostenible e innovador para el CIARD, basado en un enfoque interdisciplinario y estructurado en torno al modelo Canvas, responde de manera efectiva a las demandas actuales del mercado local y regional, al solucionar la fragmentación existente en la oferta de servicios de alto rendimiento.

## Capítulo II: “Bases para el negocio: Modelo Canvas”

### 1. Modelo de Negocio

Dado el contexto actual de transformación organizacional y la creciente complejidad de los mercados, el concepto de modelo de negocio ha adquirido relevancia en el ámbito de la administración y el campo de la gestión estratégica. Un modelo de negocio constituye una herramienta teórica y práctica que permite comprender cómo una organización crea, entrega y captura valor para sus clientes. A diferencia de enfoques exclusivamente financieros o comerciales, permite visualizar de manera integral la lógica operativa de una organización, articulando las cuatro áreas fundamentales de un negocio: cliente, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. Esta perspectiva permite no solo planificar una organización, sino también adaptarla a contextos dinámicos y transformarla estratégicamente.

### 2. Introducción al Modelo Canvas

Dentro de las múltiples herramientas desarrolladas para representar modelos de negocio, el Modelo de Negocio Canvas se ha consolidado como una de las más utilizadas y versátiles. Creado por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (2010), este enfoque propone una representación visual estructurada de nueve bloques interdependientes: propuesta de valor, segmentos de clientes, relaciones con los clientes, canales, fuentes de ingresos, recursos claves, actividades claves, socios claves y estructura de costos. Asimismo, en el presente trabajo se incluyen dos bloques extras, siguiendo la orientación de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de CUYO, para complementar el modelo: problema o solución, a modo de introducción, e impacto social y ambiental.

Su principal fortaleza radica en la capacidad de visualizar de forma clara y sintética los componentes fundamentales del negocio; facilitando su diseño, la toma de decisiones estratégicas y la innovación organizacional. En una misma matriz visual, se integran dimensiones operativas, económicas y estratégicas.

Figura N° 1: Lienzo Canvas



Fuente: Diapositivas de clase, cátedra Estrategias de Negocios, Facultad de Ciencias Económicas, UNCuyo, 2024.

En el marco del presente trabajo, el modelo Canvas se constituye como eje estructurador del diseño del Centro Integral de Alto Rendimiento Deportivo (CIARD), una propuesta interdisciplinaria, sostenible e innovadora que procura satisfacer las necesidades y demandas emergentes del ecosistema deportivo mendocino.

### 3. Aplicación del Modelo CANVAS a la idea de negocio

#### Problema

Como problema, se identificó una vacancia en el sector de negocios de Mendoza en cuanto a la existencia de un espacio integral e interdisciplinario para mejorar el rendimiento deportivo y el bienestar en la ciudad de Mendoza; lo que obliga a los usuarios a fragmentar sus servicios y, por ende, reduce la efectividad en los resultados obtenidos.

Actualmente, deportistas, tanto amateurs como profesionales, deben recurrir a múltiples centros para cubrir sus necesidades: los gimnasios ofrecen entrenamientos, pero sin un enfoque médico especializado; las clínicas deportivas brindan consultas médicas, pero sin una integración con una planificación nutricional o psicológica, ni entrenamiento personalizado; los espacios de rehabilitación carecen de herramientas avanzadas para la optimización del rendimiento y no suelen estar en contacto directo con las indicaciones de los médicos. Esta fragmentación del servicio genera ineficiencias, falta de un seguimiento coordinado, pérdida de tiempo y menor impacto en la salud y el rendimiento deportivo.

Este vacío en la oferta no solo limita el acceso a un servicio más eficiente y conveniente para los atletas, sino que también representa una barrera para la evolución del entrenamiento deportivo basado en la ciencia y la tecnología.

## Propuesta de valor y formato del negocio

El CIARD se presenta como un espacio integral diseñado para responder a las necesidades de los deportistas, tanto a nivel amateur como profesional, que buscan optimizar su rendimiento físico y mental de forma coordinada, eficiente y personalizada. En un entorno moderno, sustentable y equipado con tecnología de vanguardia, el centro ofrece una experiencia 360°, que combina entrenamiento, prevención, recuperación y bienestar, integrando distintas disciplinas en un mismo lugar.

La propuesta se centra en brindar una solución integral, interdisciplinaria y de alto nivel, que permite mejorar el bienestar general del deportista, reducir el riesgo de lesiones y alcanzar un mejor desempeño físico y mental.

El centro cuenta con:

- Gimnasio de alto rendimiento con equipamiento de última generación.
- Área médica con equipo de profesionales, especializados en medicina deportiva.
- Equipos avanzados de kinesiología y fisioterapia.
- Un café *healthy fit*: mediante un alquiler ofrecerá a los usuarios una gran variedad de alimentos y bebidas saludables para hacer del CIARD una experiencia más completa.
- App exclusiva para dispositivos móviles donde los deportistas pueden visualizar su historial clínico, agendar turnos y acceder a sus planes personalizados desde cualquier lugar.
- Infraestructura sustentable basada en energías renovables. Incluye paneles solares y bicicletas estáticas que generan energía durante el entrenamiento.
- Stand de productos fit para el rendimiento.

Los objetivos que persigue el proyecto abarcan diversas dimensiones, entre las que es posible mencionar las siguientes:

- Ambientales: operar con múltiples fuentes de energía limpia para reducir el impacto ambiental.
- Sociales: generar empleo interdisciplinario de calidad y fortalecer redes de profesionales locales.
- Económicas: consolidar un modelo de negocio rentable y diferenciado; basado en membresías y servicios personalizados.

- Clientes: brindar una atención de excelencia e integral que permita a cada deportista alcanzar su máximo potencial, dentro de un entorno saludable, tecnológico y comprometido con el medio ambiente.

## Segmento de mercado y adaptadores tempranos

El CIARD se orienta a un segmento de clientes especializado, compuesto por personas e instituciones vinculadas directa o indirectamente con el alto rendimiento físico. Aunque existen subgrupos diferenciados - como clubes profesionales, equipos amateurs, personas en proceso de rehabilitación y delegaciones deportivas - todos comparten una necesidad común: acceder a servicios integrales, personalizados con enfoque interdisciplinario. Por lo tanto, el CIARD adopta un modelo de clientes segmentado con enfoque de nicho, lo que permite ofrecer propuestas adaptadas sin perder coherencia en su propuesta de valor.

El segmento principal está conformado por clubes y equipos deportivos profesionales locales de disciplinas como fútbol, hockey, rugby, básquet, entre otras; que demandan soluciones que integren entrenamientos físicos, seguimientos médicos, salud mental, nutrición y fisioterapia con altas tecnologías. Esto representa un mercado estable con alto potencial de fidelización a través de convenios y membresías; esta situación que garantiza, a su vez, una fuente de ingresos sostenida y recurrente. Además, su adhesión al CIARD actúa como agente de validación y genera visibilidad ante otros públicos.

En segundo lugar, se incluyen clubes amateurs y semiprofesionales, con necesidades similares pero de menor poder adquisitivo. Para ellos se ofrecen opciones flexibles, como membresías colectivas o planes escalonados, que permitan el acceso parcial a los servicios del CIARD.

El tercer segmento está compuesto por personas activas que practican deportes de forma recreativa o que están en proceso de rehabilitación. Este público valora especialmente la atención personalizada, la comodidad de contar con múltiples especialidades en un solo lugar, y el acompañamiento profesional para mejorar su calidad de vida.

Asimismo, se prevé la captación de delegaciones deportivas nacionales e internacionales que realicen pretemporadas en Mendoza. Estas visitas, si bien implican clientes esporádicos, fortalecen el posicionamiento del centro a nivel regional y global.

A futuro, se desarrollarán programas adaptados para personas mayores y personas con discapacidad, con programas de entrenamiento adaptado e infraestructura inclusiva.

Los adoptadores tempranos serán principalmente los clubes deportivos profesionales de Mendoza, dado que tienen una necesidad inmediata, capacidad de inversión y gran visibilidad. Su participación será clave para validar la propuesta y atraer nuevos segmentos.

## Relaciones con los clientes

Las relaciones con los clientes del CIARD se centran en construir una comunidad activa que comparte valores y compromisos con la salud integral y la sostenibilidad. Las acciones estarán orientadas a la captación, fidelización y ampliación en la relación con cada cliente.

### 1. Captación de clientes

En esta primera etapa, se busca dar a conocer la propuesta de valor de CIARD, mediante la construcción de una comunidad sólida a partir de:

- Alianzas estratégicas con clubes deportivos, universidades, gimnasios y marcas deportivas que recomiendan el uso del centro.
- Campañas digitales en redes sociales como Instagram y TikTok, con la presencia de influencers deportivos y atletas locales.
- Eventos propios como charlas de salud, talleres de nutrición y entrenamientos abiertos.
- Promociones para primeros usuarios, como descuentos especiales en el primer mes o pruebas gratuitas de diagnóstico inicial.
- Pruebas de rendimiento sin costo para clubes, como herramienta de validación.

### 2. Fidelización de clientes.

Una vez integrados a la comunidad del CIARD, los clientes son acompañados mediante una serie de herramientas que fomentan su permanencia y su evolución dentro del centro:

- Planes de entrenamiento interdisciplinarios adaptados a los objetivos personales de cada cliente, basados en evaluaciones profesionales y ajustados mensualmente.
- Seguimiento digital individualizado a través de la app CIARD, con reportes de progresos y recomendaciones del equipo profesional.
- Beneficios especiales por cumpleaños, como promociones o regalos saludables
- Premios por antigüedad.
- Eventos exclusivos para miembros

### 3. Ampliación del vínculo

Para maximizar el valor generado en cada cliente, se desarrollarán las siguientes estrategias que potencien la experiencia del cliente:

- Cross selling: venta de productos y servicios complementarios, como suplementos deportivos, indumentaria técnica o elementos de recuperación muscular, en un punto de venta físico dentro del centro.

- Up selling: diferentes tipos de membresías con accesos escalonados a servicios premium, descuentos en tiendas asociadas, y actividades exclusivas.

#### 4. Categorías de relaciones

Por otro lado, las categorías de relaciones con clientes de las cuales se hacen uso en el CIARD son:

- Asistencia personal: se brinda a través del equipo de atención al cliente del centro, tanto presencialmente en el front desk como a través de canales digitales como WhatsApp y redes sociales.
- Asistencia personal exclusiva: para miembros premium o convenios institucionales.
- Autoservicio y automatización: a través de la app digital, que permite a los usuarios gestionar turnos, pagos, rutinas personalizadas, consultas y seguimiento clínico en base al historial de cada usuario; todo con el uso de inteligencia artificial.
- Redes sociales: plataformas como Instagram y TikTok para la comunicación institucional y promoción de servicios.
- Comunidades: se busca construir una comunidad activa de usuarios del CIARD a través de actividades colectivas como talleres y charlas.
- Cocreación: se alienta la participación de los clientes en el desarrollo de nuevas propuestas y mejoras del servicio mediante encuestas de satisfacción y espacios de feedback.

### Canales

El CIARD implementa una estrategia de omnicanalidad, articulando múltiples canales para garantizar una experiencia fluida desde la captación hasta la prestación del servicio y el servicio post venta.

#### 1. Canales de distribución y venta

Como se trata de un servicio, los canales de distribución y venta suelen coincidir, ya que el servicio se brinda en el mismo lugar donde se adquiere o gestiona. En este caso, se emplea un modelo principalmente selectivo, ya que apunta a un público que valora la calidad, la atención personalizada y el enfoque integral de alto rendimiento.

##### a. Canales propios

- Instalaciones físicas del CIARD. Canal directo físico. Es el punto principal de contacto, donde se prestan los servicios y se vive la experiencia presencial.

- App y sitio web del CIARD. Canal directo por medio digital. Consta de una plataforma digital para la venta directa de membresías, gestión de turnos, pagos, seguimiento personalizado y contacto con el equipo profesional.

b. Canales de Terceros

- Alianzas con instituciones deportivas, clubes y federaciones. Canal indirecto. Punto de venta de planes, derivación de clientes, difusión de servicios y convenios corporativos.
- Alianzas con clínicas o centros médicos especializados. Canal indirecto. Referencia cruzada de pacientes, posicionamiento en el sector de salud y convenios.
- Venta de membresías o gift cards en puntos de venta asociados. Canal indirecto. Expansión territorial a través de comercios afines como tiendas deportivas.

2. Canales de comunicación

Los canales de comunicación combinan estrategias de inbound marketing (atracción orgánica) y outbound marketing (difusión proactiva), creando una presencia fuerte y coherente en todos los espacios relevantes para los usuarios.

a. Inbound Marketing

- Redes sociales: Instagram y Tik tok. Difusión de contenido de valor (rutinas, tips, testimonios), interacción con la comunidad e impulso orgánico de la marca.
- Sitio web del CIARD. Canal informativo y comercial
- Charlas, talleres y eventos deportivos, nutricionales y de salud presenciales. Construcción de comunidad, posicionamiento como referente y captación de nuevos públicos.

b. Outbound Marketing

- Publicidad digital. Anuncios pagos en redes sociales.
- Alianzas con marcas deportivas. Publicidad y posicionamiento a través de marcas afines
- Alianzas con embajadores deportivos e influencers del rubro. Publicidad, generación de contenido (como rutinas especiales), visibilidad, credibilidad y atracción hacia audiencias específicas.
- Campañas promocionales y lanzamientos. Acciones específicas para captar nuevos usuarios y promover servicios nuevos (primera evaluación sin costo, promo 2x1 en membresías, etc.)

3. Seguimiento post-venta y retroalimentación

Para garantizar la mejora continua del servicio, el CIARD incorporará canales de comunicación específicos para el servicio post-venta, como:

- Encuestas de satisfacción periódicas en la app
- Paneles de sugerencias dentro de la app para co-crear nuevos servicios o mejores.

Estas herramientas permitirán ajustar la propuesta de valor de manera constante en función de las experiencias reales de los usuarios.

## Fuentes de Ingresos

El modelo de ingresos del CIARD se basa en una estructura diversificada de distintos tipos ingresos, con el objetivo de garantizar la sostenibilidad económica del proyecto y su crecimiento a mediano plazo. Este esquema permite atender a diferentes segmentos de clientes, maximizar el valor generado por cada uno y consolidar al centro como referente en alto rendimiento deportivo, salud e innovación.

Una de las principales fuentes de ingresos serán las membresías, las cuales se subdividen en tres niveles:

- Básica, con acceso general a instalaciones y uso libre del gimnasio
- Premium, que suma seguimiento clínico y asesoramiento nutricional y/o psicológico
- Pro-Atleta, que incluye una planificación personalizada, pruebas de rendimiento, monitoreo avanzado, entrenamientos interdisciplinarios y uso completo de la app.

Este modelo de membresías permite una base de ingresos recurrente, escalable en función del crecimiento y del interés de los usuarios.

Otra fuente de ingresos serán las consultas médicas y nutricionales, a través de sesiones individuales pagas. Algunas estarán incluidas en los planes superiores, mientras que otras se podrán contratar de forma independiente. Asimismo, se prevé establecer convenios con obras sociales y prepagas para ampliar la accesibilidad a estos servicios.

Los entrenamientos personalizados, tanto presenciales como online, representan otro pilar del modelo. Se ofrecerán en modalidad individual o grupal, con programas adaptados a distintas disciplinas deportivas. El formato online permite escalar el servicio a clientes externos a Mendoza, utilizando la app del CIARD como plataforma de seguimiento remoto.

Asimismo, el café saludable, el cual será gestionado mediante una concesión por un tercero, genera una fuente adicional de ingresos para el proyecto; ya que el centro recibirá una prima fija mensual y un porcentaje de la facturación de las ventas.

Las alianzas estratégicas y la comercialización de productos asociados generarán otro porcentaje del total de los ingresos. Esto incluye, sponsoreo de marcas deportivas, venta de suplementos y productos saludables, alianzas con laboratorios para estudios de

rendimiento, organización de eventos pagos como talleres, workshops y jornadas con especialistas.

Finalmente, la app móvil del CIARD estará incluida en las membresías sin costo adicional.

Gracias a este esquema de ingresos diversificado, se logra combinar estabilidad con posibilidades de crecimiento escalonado; lo que permite garantizar sostenibilidad financiera del proyecto.

## Recursos Claves

Para que el CIARD logre cumplir con su propuesta de valor, es fundamental contar con una base sólida de recursos clave. Estos activos servirán como pilares que sostendrán la operación del centro, la calidad del servicio y su capacidad de innovación. Estos se organizan en tres grandes grupos: físicos, humanos y financieros.

### 1. Recursos Físicos

Constituyen la estructura sobre la cual se desarrolla la experiencia del usuario.

- Instalaciones: un espacio físico moderno, amplio, funcional y accesible, diseñado para lograr una experiencia 360°. Incluye gimnasio de alto rendimiento, consultorios médicos, salas de fisioterapia y rehabilitación, espacios de relajación, cafetería saludable, vestuarios y espacios comunes.
- Equipamiento especializado: máquinas de entrenamiento de última generación, sensores biomecánicos, cámaras hiperbáricas, equipos de diagnóstico médico y herramientas para el análisis del rendimiento.
- Infraestructura sustentable: Paneles solares, bicicletas generadoras de energía.

### 2. Recursos Humanos

El equipo humano es el núcleo del CIARD y quienes facilitarán un servicio personalizado y eficaz.

- Equipo médico interdisciplinario: especialistas en medicina deportiva, kinesiología, nutrición y psicología aplicada al deporte.
- Entrenadores y preparadores físicos.
- Expertos en tecnología: para asegurar el buen funcionamiento de la app y soporte administrativo.
- Personal de apoyo y gestión: atención al cliente, administración, gestión de membresías, comunicación institucional y logística interna.

### 3. Recursos Financieros

Para que exista una viabilidad económica del proyecto se requiere de una base financiera:

- Capital inicial: aportado por los socios fundadores, destinado a la adquisición del terreno, construcción de las instalaciones y compra del equipamiento principal.
- Financiamiento externo: a través de préstamos bancarios, programas estatales de fomento a la innovación y el deporte, y posibles inversores externos, para cubrir etapas críticas como la ampliación de infraestructura o la incorporación de tecnologías.
- Sponsors y alianzas estratégicas: acuerdos con clubes, marcas deportivas, clínicas y empresas del sector salud o bienestar, que proporcionan financiamiento.

## Actividades Claves

El funcionamiento eficiente del CIARD se basa en un conjunto de actividades clave que garantizan la entrega de una propuesta de valor integral, personalizada y sustentable. Estas actividades articulan la prestación del servicio, la gestión tecnológica, el talento humano, la infraestructura, la logística interna y la estrategia comunicacional.

La prestación del servicio constituye el núcleo de valor del CIARD. A través de la coordinación y ejecución interdisciplinaria entre áreas médicas, fisioterapia, nutrición y psicología deportiva, se asegura un abordaje integral de cada usuario. Esto se traduce en el diseño y seguimiento de planes de entrenamiento y recuperación personalizados, combinando atención presencial y digital con foco en la experiencia del cliente. Esta articulación entre disciplinas garantiza una experiencia 360°, ya que contempla no solo el rendimiento físico, sino también la salud mental, el bienestar general y el acompañamiento profesional continuo, todo dentro de un mismo espacio.

La gestión de recursos humanos es fundamental para sostener un servicio de calidad. Se enfoca en la capacitación y formación continua del equipo en temáticas relacionadas con IA, salud, sostenibilidad e innovación, lo cual permite potenciar el trabajo interdisciplinario y mantener altos estándares profesionales. A su vez, promueve una cultura organizacional basada en el profesionalismo, el trabajo en equipo y la promoción de un estilo de vida saludable, en línea con los valores del centro.

Asimismo, la gestión de infraestructura y tecnología comprende tanto el mantenimiento de equipamiento deportivo y médico como el funcionamiento eficiente de los sistemas sustentables que forman parte del edificio. Además, incluye el desarrollo, actualización y soporte continuo de la app y la plataforma web del CIARD, esenciales para ofrecer una experiencia digital fluida y para integrar operativamente todas las áreas del centro, desde el seguimiento clínico hasta la gestión de turnos y pagos.

En cuanto a la coordinación operativa y a la logística interna, ambas implican una comunicación fluida entre las áreas médicas, deportivas, nutricionales y tecnológicas, asegurando así una atención personalizada y sinérgica. Esta actividad abarca la gestión de agendas, turnos, derivaciones, stock, atención al cliente y seguimiento clínico, junto con la digitalización de procesos administrativos y clínicos; lo que permite una trazabilidad completa de la información y una respuesta más ágil a las necesidades del usuario.

Por último, las actividades de marketing, comunicación y alianzas estratégicas incluyen campañas de captación y fidelización de usuarios, fortaleciendo el posicionamiento digital de la marca a través de redes sociales, eventos institucionales y actividades abiertas. Además, gestionan convenios con marcas deportivas, laboratorios y clubes que permiten ampliar el alcance del CIARD, diversificar las fuentes de ingresos y enriquecer la propuesta de valor mediante colaboraciones de alto impacto.

## Socios Claves

Los socios clave son aliados fundamentales que contribuyen con recursos, conocimientos y tecnología, dando la posibilidad de optimizar recursos y mejorar la experiencia integral del usuario. La colaboración es esencial para generar valor económico y así poder escalar rápidamente y construir una propuesta de valor superior.

### 1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras

Estas asociaciones permiten ampliar la red de valor sin entrar en competencia directa, son claves para lograr posicionamiento de marca, diversificación de ingresos y fidelización de clientes.

- Clubes deportivos y universidades: el CIARD se posiciona como un aliado estratégico en el desarrollo físico y la recuperación de deportistas, facilitando derivaciones y convenios preferenciales.
- Empresas de suplementos deportivos y alimentos funcionales: el CIARD comercializará estos productos en las instalaciones, a cambio de visibilidad en sus campañas de marketing.
- Certificadoras de sustentabilidad (IRAM): se buscará obtener certificaciones reconocidas en eficiencia energética, que respalden el compromiso ambiental del proyecto.
- Obras sociales: se buscará establecer convenios con obras sociales y empresas de medicina prepaga, a fin de que algunos servicios médicos, de rehabilitación o nutricionales puedan ser cubiertos total o parcialmente por dichas entidades.

## 2. Alianzas estratégicas entre empresas competidoras

La cooptación implica generar alianzas estratégicas con potenciales competidores, buscando beneficios mutuos en lugar de competir directamente.

- Clínicas privadas como la Clínica de Cuyo: Estas instituciones pueden asociarse al proyecto para aportar capital, personal médico, conocimiento científico y tecnología especializada. A cambio, obtienen visibilidad, acceso a nuevos pacientes y participación en los ingresos del centro.
- Gimnasios de la provincia: El CIARD puede colaborar con otros centros de entrenamiento en la organización de desafíos de inter-gimnasios, competencias abiertas y circuitos deportivos, lo que fortalece su visibilidad, promueve el deporte local y consolida una comunidad activa.

## 3. Relaciones cliente–proveedor

Estas relaciones CIARD buscan construir vínculos a largo plazo, estables y confiables, que respalden la calidad operativa y tecnológica del CIARD.

- Proveedores de insumos médicos, ortopédicos y de fisioterapia: Se establecerán contratos con empresas especializadas en la provisión de elementos clave como prótesis, bandas elásticas, electrodos, camillas y equipos de ultrasonido. La selección de estos proveedores resulta clave, ya que la calidad de los insumos impacta directamente en la efectividad de los tratamientos de rehabilitación, lo que influye de manera significativa en los resultados obtenidos y en la percepción general del servicio por parte del usuario.
- Empresas de tecnología aplicada al deporte: Estas alianzas permiten acceder a dispositivos avanzados y software de seguimiento, fundamentales para personalizar el entrenamiento y mantener la propuesta de innovación.
- Empresas proveedoras de energías renovables y eficiencia energética: aseguran el abastecimiento e instalación de paneles solares y bicicletas generadoras de energía.

## Estructura de costos

La estructura de costos del CIARD está diseñada para sostener un modelo de alta diferenciación, basado en tecnología, atención interdisciplinaria y sustentabilidad. El objetivo no es reducir costos a toda costa, sino maximizar el valor percibido por el cliente, garantizando un servicio de excelencia con eficiencia operativa.

A continuación, se presenta la composición de los principales costos del centro, organizada en tres categorías: inversión inicial, costos fijos operativos y costos variables asociados a la actividad diaria.

### 1. Inversión Inicial

La inversión comprende todos los desembolsos necesarios para poner en marcha el proyecto, desde su concepción hasta la apertura. Está prevista una combinación de capital propio aportado por los socios fundadores y la posibilidad de recurrir a financiamiento externo, como préstamos bancarios o fondos de apoyo a la innovación y sostenibilidad. La misma incluye:

- Compra del terreno o compra de un edificio existente.
- Construcción o remodelación del edificio y de sus instalaciones.
- Infraestructura sustentable: paneles solares y bicicletas generadoras de energía.
- Adquisición de equipamiento médico y deportivo de última generación.
- Desarrollo inicial de la app y plataforma tecnológica.
- Mobiliario y decoración

### 2. Costos Fijos

Estos son los costos que se mantienen constantes mes a mes, independientemente del volumen de clientes atendidos. Entre los principales costos fijos se pueden mencionar:

- Sueldos y honorarios del personal
- Servicios básicos y mantenimiento de instalaciones y equipos.
- Servicio de limpieza profesional.
- Impuestos y tasas municipales.
- Campañas regulares de marketing y comunicación institucional.
- Mantenimiento y actualización del sistema tecnológico (app y software)
- Seguros (médicos, de mala praxis, accidentes, instalaciones)

### 3. Costos Variables

Estos costos fluctúan de acuerdo al nivel de actividad del centro, la cantidad de clientes, eventos organizados y servicios adicionales ofrecidos.. El llevar una gestión eficiente es clave para mantener el equilibrio financiero sin perder calidad ni innovación. Entre los costos variables podemos encontrar:

- Insumos médicos descartables y de fisioterapia.
- Organización de eventos, charlas y talleres
- Insumos deportivos

- Reparaciones de equipo

## Impacto social y ambiental

El CIARD no solo se concibe como un centro de alto rendimiento deportivo, sino como un proyecto con propósito social y ambiental, comprometido con la sostenibilidad, la inclusión y el desarrollo local. En línea con el paradigma del triple impacto, integra prácticas responsables, desde su diseño hasta su funcionamiento, buscando generar valor real para la comunidad y el entorno.

### Impacto ambiental

En este sentido, el impacto ambiental se refiere a los cambios en el medio físico y natural derivados de un proyecto, que pueden modificar condiciones de la biodiversidad y los ecosistemas en general. (BID, 2018).

- Energías limpias: el edificio se abastecerá mediante paneles solares y bicicletas generadoras de energía, lo que permite reducir significativamente las emisiones de gases contaminantes.
- Centro integral: al concentrar todos los servicios en un solo espacio, se disminuye el uso de transporte entre prestadores, reduciendo la contaminación y mejorando la experiencia del usuario.
- Construcción sustentable: se utilizarán materiales reciclables y de bajo impacto ambiental, preferentemente de origen local; lo cual reduce la huella de transporte y favorece la economía regional.
- Diseño sustentable: se maximizará el uso de iluminación natural, ventilación cruzada y eficiencia energética general del edificio.
- Reducción de plásticos: se promoverá el uso de materiales reutilizables en todos los espacios, incluyendo el café saludable.

### Impacto social

Por otro lado, el impacto social hace referencia a las repercusiones que un proyecto puede tener sobre individuos y comunidades, afectando dimensiones como calidad de vida, la cohesión social, empleo, salud, equidad y derechos humanos. La evaluación del impacto social permite identificar, gestionar y mitigar efectos adversos, así como potenciar beneficios en las poblaciones involucradas (BID, 2018).

- Generación de empleo calificado: se promoverá el trabajo interdisciplinario entre profesionales.

- Inclusión real: se proyecta infraestructura accesible y programas adaptados para personas con discapacidad, asegurando un abordaje inclusivo.
- Apoyo a emprendedores locales: las alianzas con profesionales y pymes de la zona permitirán potenciar el ecosistema productivo regional.

## Capítulo III: “Modelo de Competitividad”

El modelo de competitividad empresarial, desarrollado por el Profesor Ocaña, integra herramientas de análisis tanto interno como externo de una organización, con el objetivo de formular estrategias empresariales en todos sus niveles. Este enfoque combina la visión de Michael Porter - centrada en las fuerzas del entorno competitivo y la estructura del sector - con la propuesta de Igor Ansoff, orientada en las capacidades internas, los recursos y el posicionamiento diferencial de la organización (Ocaña, 2016).

El diagnóstico comienza con un análisis interno que permite identificar fortalezas y debilidades, así como el valor empresarial, compuesto por tres dimensiones clave: identidad, diferenciación y eficiencia. Este diagnóstico se apoya en la revisión de la misión, visión, cultura y estructura organizacional, junto con el análisis de la cadena de valor, la diferenciación lograda, la eficiencia operativa y la posición competitiva alcanzada.

Posteriormente, se avanza hacia el análisis externo, que contempla el sector de negocios en el que se encuentra inmerso el negocio, el ciclo de vida y el atractivo del sector, y la identificación de grupos estratégicos. Este modelo integral permite construir un diagnóstico sólido que guíe el diseño de estrategias viables, innovadoras y sostenibles.

### 1. Identidad

La identidad empresarial del CIARD es el corazón que sostiene las fuentes de ventajas competitivas. El objetivo es lograr una identidad sólida basada en principios de profesionalismo, sostenibilidad, interdisciplinariedad, innovación y fomentar la integración 360°.

#### 1.1. Visión

Como punto de partida, la visión del CIARD es simple, clara para todos, posee un sistema de valores y creencias homogéneo, políticas claras y precisas, y una ética visible y aplicable para todos. La misma se resume de la siguiente forma:

*“Ser el centro de alto rendimiento de referencia en Mendoza y la región de Cuyo, reconocido por nuestro enfoque integral de alto rendimiento, innovación, sostenibilidad y compromiso social. Buscamos transformar la experiencia deportiva tradicional a través de la integración de salud, educación, tecnología y energía limpia, generando un impacto positivo en las personas, la comunidad y el entorno”.*

## 1.2. Misión

En cuanto a la misión, el CIARD busca una misión abierta; es decir, un equilibrio entre las exigencias y necesidades del cliente y los servicios que ofrece.

*“En el Centro Integral de Alto Rendimiento Deportivo brindamos un espacio accesible e innovador que promueve el desarrollo físico, mental y deportivo de personas, instituciones y comunidades. Ofrecemos servicios de entrenamiento integral y bienestar, combinando infraestructura de vanguardia, tecnología aplicada, atención profesional especializada y prácticas sustentables. Nos dirigimos a atletas, deportistas amateurs y organizaciones que buscan superarse en un entorno profesional, inclusivo y comprometido con la salud, el ambiente y el desarrollo humano.”*

## 1.3. Cultura

La cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, prácticas, símbolos y normas compartidas, constituye un activo estratégico clave para el CIARD, ya que moldea los comportamientos internos y refuerza su diferenciación frente a otras propuestas competidoras. (Ocaña, 2016).

La cultura del CIARD se basa en valores como la innovación, la interdisciplinariedad, la excelencia y el compromiso ambiental. Para fortalecer su identidad institucional, se relatará su historia a través del sitio web y redes sociales, destacando el propósito que dio origen al centro e hitos clave. El CIARD nace a través de la observación de la necesidad de los deportistas para tener acceso a un espacio integral que combine rendimiento físico y salud mental.

Además, para fortalecer su identidad visual, busca proyectar una imagen coherente mediante una arquitectura moderna y funcional, uniformes personalizados para cada área profesional y un logo que combine conceptos de salud, deporte y cuidado del medio ambiente. También se incorporará merchandising institucional, como botellas reutilizables, toallas con el logo de la empresa o credenciales con QR, para promover el sentido de pertenencia entre profesionales y los usuarios.

*Figura N° 2: Logo del CIARD*



*Fuente: creado con inteligencia artificial "Chat GPT"*

Los sistemas de control están diseñados como herramientas de mejora continua para garantizar la excelencia médica y deportiva. Se implementarán protocolos específicos para cada especialidad, con fichas digitalizadas que registran entrenamientos, evaluaciones médicas y seguimiento nutricional. A su vez, se utilizará una aplicación digital que permitirá a cada profesional cargar y revisar el progreso de los usuarios, promoviendo la coordinación interna y la trazabilidad de la información. El seguimiento de indicadores clave de desempeño - KPIs- permitirán medir a cada miembro del personal y mejorar su performance tanto individual como del equipo.

En cuanto a la estructura de poder o jerarquía, se implementará una dirección mediante un consejo de directores o accionistas, en conjunto con profesionales de cada área, dado su característica de sociedad anónima. Este órgano evaluará propuestas de mejora y definirá las nuevas tecnologías a incorporar. La participación de demás empleados y profesionales de la salud también será considerada mediante encuestas semestrales internas y reuniones mensuales que recojan sus opiniones, fomentando una cultura organizacional participativa y abierta al aprendizaje.

La estructura organizacional será de tipo funcional y vertical, enfocada en el trabajo colaborativo por atleta y en la innovación constante. Cada deportista o club será acompañado por un entrenador, un kinesiólogo, un nutricionista y un psicólogo deportivo. Además, existirán áreas fijas como la gerencia administrativa, gerencia de comercialización, gerencia de tecnología. Por último, para asegurar una coordinación eficiente, se empleará un software digital de comunicación interna que facilite la planificación de turnos, rutinas y novedades entre las distintas áreas.

Finalmente, los rituales y rutinas ocupan un lugar central en el fortalecimiento de la cultura organizacional, el sentido de pertenencia y el compromiso con la salud integral. Entre los

rituales diarios se incluyen la revisión conjunta de agendas, el envío de rutinas semanales y el seguimiento del desempeño del deportista. Asimismo, se prevén instancias de capacitación para nuevos profesionales. Además, se desarrollarán entregas de distinciones como “Mejor empleado del mes”.

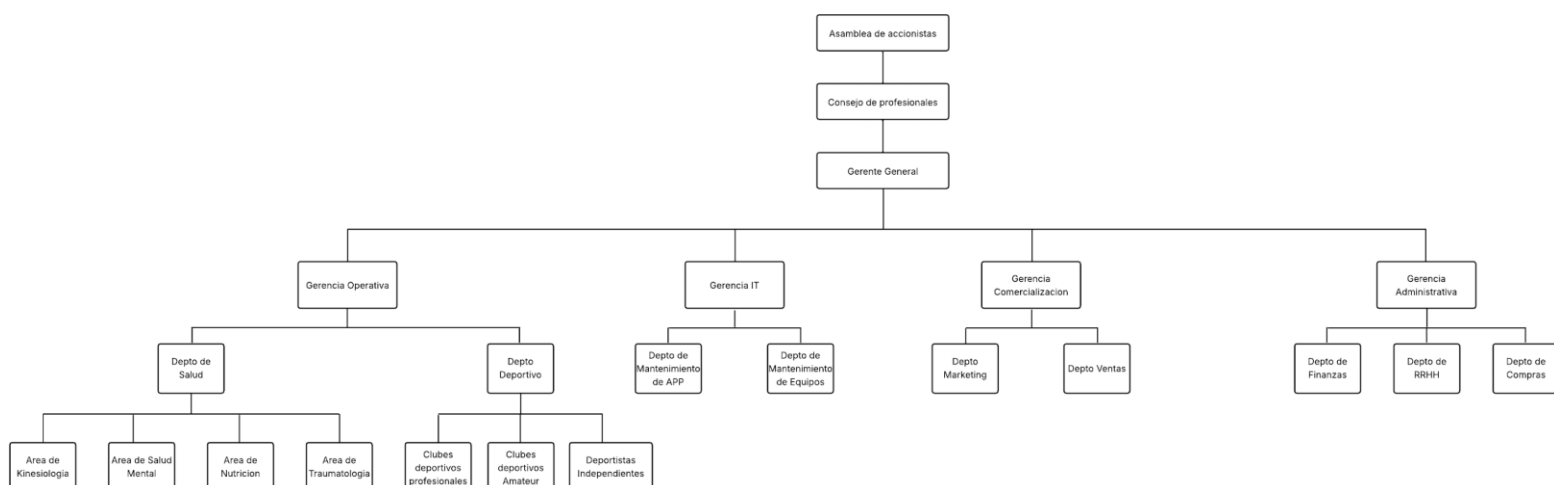
## 1.4. Estructura organizacional

A continuación, se presentan dos propuestas de estructura organizacional para el diseño del CIARD, con el propósito de evaluar cuál se adapta mejor, en un futuro, al funcionamiento integral del centro. Ambas alternativas buscan reflejar el principio de interdisciplinariedad que caracteriza al proyecto, fomentando la colaboración entre áreas, la comunicación fluida y la optimización de los recursos humanos y tecnológicos.

### 1.4.1. Organigrama

En primer lugar, se plantea un organigrama vertical, funcional y jerárquico, que permite una clara distribución de funciones y niveles de responsabilidad. En la cima se encuentra la asamblea de accionistas, acompañada por un consejo de profesionales que asesora estratégicamente al Gerente General, quien es el encargado de liderar y coordinar las distintas áreas del centro.

Figura N° 3: Organigrama del Centro Deportivo de Alto Rendimiento S.A



Fuente: elaboración propia

Desde la gerencia general, por medio de una departamentalización por funciones, se despliegan cuatro grandes gerencias:

1. Gerencia operativa: supervisa la prestación directa de los servicios integrales del CIARD, organizados en departamento de salud, el cual incluye áreas de kinesiología, salud mental, nutrición y traumatología. También incluye el departamento deportivo, el cual se departamentaliza según los clientes a los que atiende, compuesto por clubes profesionales, clubes amateurs y deportistas independientes.
2. Gerencia de IT: responsable del mantenimiento tecnológico del centro, este comprende el departamento de mantenimiento de la app y softwares y departamento de mantenimiento de equipos tecnológicos, deportivos y paneles solares.
3. Gerencia de comercialización: implementa estrategias de posicionamiento y ventas. Incluye departamento de marketing y departamento de ventas.
4. Gerencia administrativa: gestiona aspectos financieros, de abastecimiento y del personal.

Cabe destacar que, además de la estructura interna del CIARD, el centro opera con servicios tercerizados que complementan su propuesta de valor:

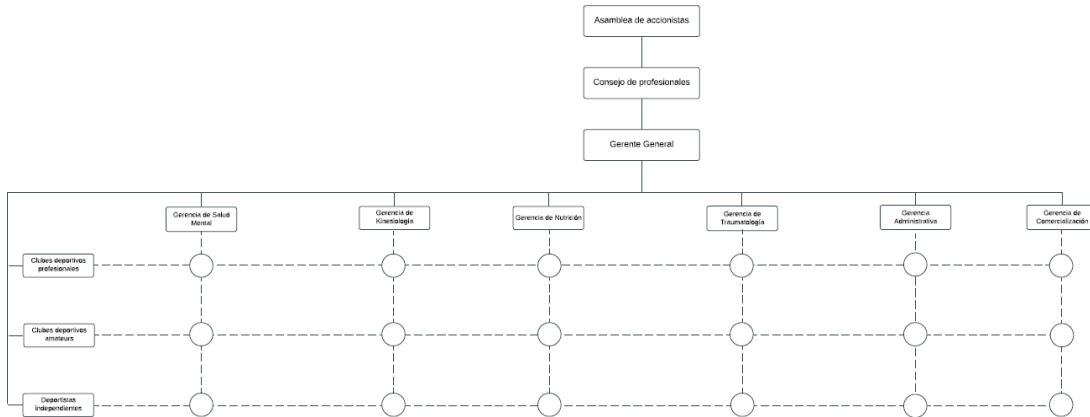
- Café saludable gestionado por un operador externo, ubicado dentro del centro y abierto al público general.
- Servicio de limpieza profesional para asegurar estándares de higiene y salubridad.

Esta estructura vertical, combinada con alianzas estratégicas externas, permite que el CIARD alcance altos niveles de eficiencia, integración y profesionalismo; cumpliendo con su propuesta 360° y sustentable.

#### 1.4.2. Estructura de tipo matricial

En segundo lugar, y para asimilar la idea de interdisciplinariedad y trabajo profesional conjunto, se plantea una estructura adicional de tipo matricial.

Figura N° 4: Estructura Matricial del Centro Deportivo de Alto Rendimiento S.A



Fuente: elaboración propia

Esta estructura hace énfasis en el trabajo interdisciplinario que necesita el CIARD para conseguir una ventaja competitiva en el sector. En esta estructura se puede observar como existe dualidad de mando entre las gerencias médicas, como, kinesiología, traumatología, salud mental y nutrición, y las gerencias deportivas o de entrenamiento, como las que están dirigidas a clubes deportivos profesionales, clubes deportivos amateurs y deportistas independientes.

Esta interdependencia funcional exige una comunicación fluida y un liderazgo compartido que permita integrar las perspectivas médicas con las deportivas, garantizando así un abordaje integral del rendimiento. La eficiencia de este doble mando depende de la colaboración entre profesionales de distintas disciplinas, evitando la duplicidad de tareas y los conflictos de autoridad que suelen presentarse.

Dentro de la clasificación de las estructuras matriciales, la del CIARD puede considerarse de tipo permanente, ya que se mantiene de forma continua en el tiempo y se organiza por producto o servicio. En este caso, la departamentalización responde a las líneas de servicios prestados por el centro, los cuales integran tanto la atención médica como el entrenamiento deportivo personalizado.

Además de poseer una estructura matricial en áreas médicas y deportivas, la estructura posee departamentos, como la gerencia administrativa y de comercialización, que involucran a toda la organización.

## 1.5. Estructura según las configuraciones de Mintzberg

Asimismo, en cuanto a las configuraciones organizacionales propuestas por Henry Mintzberg, el CIARD se caracteriza por ser un híbrido entre una burocracia profesional y una adhocracia, es decir, una Buro Adhocracia Profesional; puesto que combina elementos clave de ambas configuraciones. (Mintzberg, 1991).

Desde el punto de vista de la burocracia profesional, el centro se apoya en un núcleo operativo altamente calificado, compuesto por profesionales en medicina deportiva, kinesiología, nutrición, psicología y entrenamiento; cuyo mecanismo de ajuste se basa en la estandarización de destrezas adquiridas externamente. Estos especialistas desempeñan tareas con un alto grado de especialización horizontal y con una ampliación vertical; es decir, tienen autonomía en la ejecución de sus actividades gracias a su formación profesional. La descentralización tanto vertical como horizontal les otorga capacidad de decisión en lo operativo en cuanto a cómo tratar a los diferentes deportistas y pacientes; mientras que las altas direcciones guían las decisiones estratégicas del negocio. Asimismo, el CIARD posee una estructura funcional combinada con una orientación al cliente, lo cual genera que cada profesional tenga roles definidos pero trabajan de manera integrada e interdisciplinaria para acompañar al paciente desde todas las disciplinas, simulando un encasillamiento parcial, por el cual la formación de grupos interdisciplinarios y la comunicación son cruciales para la coordinación, generando así que la burocracia profesional adopte herramientas de la estructura adhocrática..

Existen administradores profesionales encargados de la resolución de problemas o la realización de tareas cotidianas sin intervenir en los servicios médicos o deportivos. A diferencia de una burocracia profesional clásica, el CIARD fomenta activamente la innovación, la sinergia y el trabajo en equipo.

Por otro lado, este modelo incorpora elementos de una adhocracia, ya que se emplean comunicaciones directas y fluidas entre las disciplinas. La creación de grupos multidisciplinarios por cliente o por línea de servicio y el uso de dispositivos de enlace, como el gerente operativo, son fundamentales para el desempeño de la organización, puesto que integran las distintas áreas y servicios brindados a los deportistas. Además, la alta gerencia actúa como mediadora entre los grupos interdisciplinarios.

Este modelo exige un sistema administrativo complejo, sustentado por un software y una app que permiten el seguimiento clínico, la coordinación de turnos, el registro de planes y la

trazabilidad de la información. Como toda buro adhocracia profesional, el CIARD implica una estructura de alto costo, debido al constante desarrollo tecnológico y la necesidad de mantener equipos humanos diversos y de alto nivel técnico.

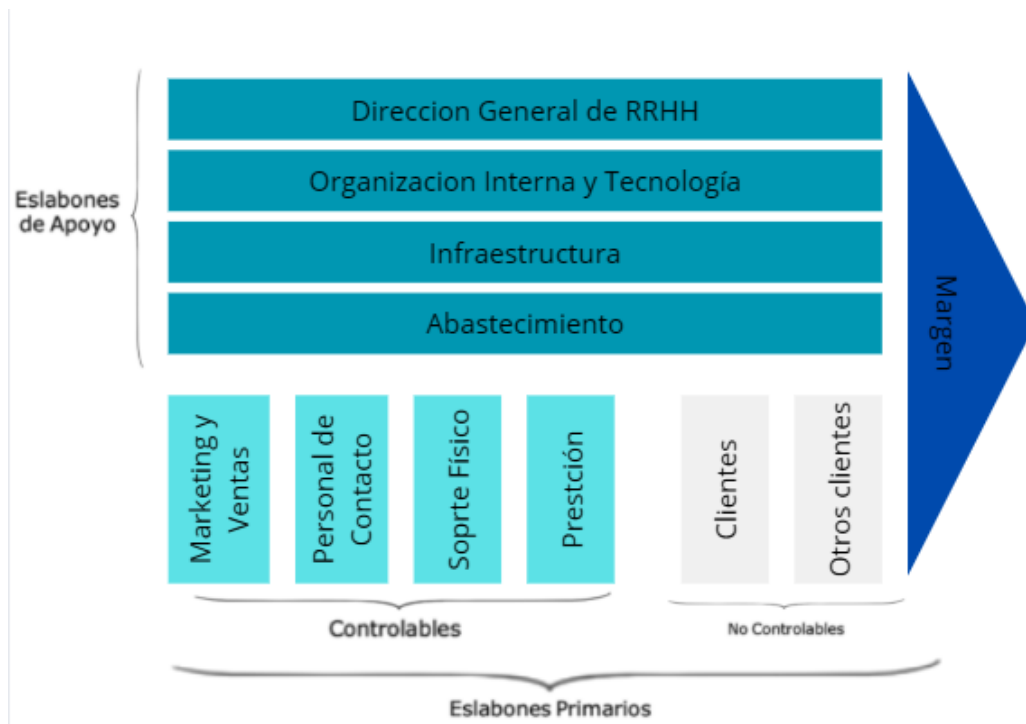
En síntesis, el CIARD integra lo mejor de ambas configuraciones: la estandarización y calidad profesional junto con la adaptabilidad, sinergia e innovación que propone esta configuración estructural.

## 2. Cadena de valor

La cadena de valor permite analizar cómo se generan y entregan los servicios, el nivel de eficiencia en el uso de recursos, y cómo se construye una ventaja competitiva frente a otros actores del sector. Además, sirve como punto de partida para los análisis posteriores de diferenciación y eficiencia.

El siguiente gráfico presenta la cadena de valor desarrollada para el Centro Integral de Alto Rendimiento Deportivo. Cada eslabón fue identificado a partir del modelo Canvas, integrando recursos clave, actividades estratégicas y procesos que forman parte del modelo de negocio del centro.

Figura N° 5: Cadena de valor de servicios



Fuente: elaboración propia

## 2.1. Eslabones primarios controlables

Dentro de los eslabones primarios controlables, el área de marketing y ventas constituye un eje estratégico para la visibilidad del CIARD. La propuesta contempla campañas digitales en redes sociales como Instagram y TikTok, con la participación de influencers y atletas locales, así como la organización de eventos, talleres y charlas abiertas para promover la marca y generar cercanía con la comunidad. A esto, se suman alianzas estratégicas con clubes, marcas deportivas, clínicas, obras sociales y empresas, que permitan ofrecer beneficios a sus empleados; y la comercialización de membresías, planes personalizados y gift cards tanto en formato presencial como online. La estrategia combina acciones de inbound y outbound marketing orientadas a la captación y fidelización de clientes.

Otro eslabón fundamental es el personal de contacto. El centro contará con un equipo interdisciplinario integrado por médicos deportivos, kinesiólogos, nutricionistas, entrenadores y psicólogos, quienes ofrecerán una atención personalizada 360° con seguimiento continuo. Para garantizar calidad técnica, empatía y profesionalismo, se prevén capacitaciones constantes y evaluaciones periódicas de desempeño basadas en indicadores de satisfacción del cliente.

En cuanto a soporte físico y habilidades, el CIARD dispondrá de equipamiento profesional de última generación para entrenamientos, elementos médicos y kinesiológicos, además de una aplicación digital para la gestión integral de usuarios. Esta herramienta permitirá administrar turnos, rutinas, historial clínico, planes personalizados y recordatorios, todo integrado a un software de gestión que centraliza fichas digitalizadas y pruebas funcionales. A ello se suman insumos descartables y la garantía de que todos los profesionales cuenten con títulos y matrículas vigentes, lo que refuerza el profesionalismo, la ética y la expertise en cada área.

La prestación del servicio se estructurará en torno a un proceso completo que abarca la evaluación inicial, el diagnóstico, la planificación personalizada y el seguimiento continuo. El abordaje será interdisciplinario e integral, con foco en la experiencia 360° que combina entrenamiento físico, medicina, nutrición, tecnología, comunidad y sostenibilidad. Asimismo, se contemplarán planes inclusivos para personas mayores o con discapacidad, así como la posibilidad de acceder a servicios presenciales y remotos, adaptados a diferentes perfiles de usuarios.

## 2.2. Eslabones primarios no controlables

Dentro de los eslabones primarios no controlables, el papel de los clientes resulta fundamental. El CIARD se orienta a perfiles diversos, incluyendo deportistas amateurs y profesionales, deportistas particulares, clubes y personas en rehabilitación o con alguna discapacidad física. Estos actores tendrán un rol activo en la construcción del valor a través de encuestas de satisfacción, participación en la comunidad digital y aportes de feedback continuo.

Otro aspecto relevante es la interacción con otros clientes, ya que el modelo de funcionamiento del centro prevé la convivencia en espacios comunes como el gimnasio, la cafetería y los consultorios. Para ello se plantea una segmentación de horarios y servicios que permita garantizar armonía y fluidez en el uso de las instalaciones. Además, la propuesta se complementa con actividades sociales, talleres y eventos abiertos, que fomentan la integración y el sentido de pertenencia de los usuarios.

## 2.3. Eslabones de apoyo

Los eslabones de apoyo sostienen la estructura interna del CIARD y potencian su propuesta de valor. La dirección general y los recursos humanos estarán a cargo de un consejo directivo con visión interdisciplinaria y un enfoque de triple impacto. La cultura organizacional se basará en la innovación, el bienestar y la colaboración, priorizando la selección, capacitación y retención del talento humano. Se implementarán planes de carrera, políticas de bienestar laboral, incentivos y mecanismos de feedback continuo para fortalecer el compromiso del personal.

En términos de organización interna y tecnología, el centro adoptará una estructura funcional con áreas interconectadas que garanticen un servicio integral. El soporte digital será clave, a través del software para la coordinación, planificación y seguimiento de todas las actividades.

La infraestructura y el ambiente también cumplen un rol esencial. Si se decide construir el edificio, el diseño arquitectónico de este será sustentable, aprovechando la luz natural y la ventilación cruzada, con paneles solares y bicicletas generadoras de energía. La arquitectura buscará ser moderna, accesible y funcional, incorporando zonas verdes, espacios de confort ambiental y un café saludable como extensión de la experiencia del usuario. Por otro lado, si se adquiere un edificio ya existente, se adaptará el edificio, ya construido, con el objetivo de aprovechar al máximo la luz natural e igualmente se instalarán paneles solares y bicicletas generadoras de energía.

Por último, el área de abastecimiento estará sustentada por proveedores de insumos médicos, kinesiológicos y tecnológicos certificados, así como por aliados para el soporte del software y el equipamiento sustentable. La gestión de compras y stock se realizará bajo criterios de eficiencia y responsabilidad social, privilegiando proveedores con certificaciones en sustentabilidad.

En síntesis, la cadena de valor refleja cómo el CIARD genera valor a través de una estructura interdisciplinaria, tecnológica y sustentable. Al identificar cada eslabón clave, se facilita el análisis de la eficiencia operativa y la diferenciación frente a la competencia.

### 3. Análisis de la Diferenciación

Como el CIARD intenta diferenciarse del resto de sus competidores en la región, para así poder alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el futuro, es necesario realizar un análisis de las actividades de valor que diferencian al CIARD de la competencia, que le permitirá conocer cuáles son las características y atributos de la empresa que le permiten ser única y valiosa para los clientes.

Los criterios de uso se enfocan principalmente en los aspectos funcionales y operativos que aportan beneficios tangibles al cliente, como la eficiencia, la durabilidad o la facilidad de uso del producto. Su origen se encuentra en la cadena de valor, ya que está relacionado con actividades internas de la empresa, como la producción, la logística o el servicio postventa, que impactan directamente en la experiencia del usuario. Además, el desempeño de una empresa en este aspecto no solo depende de lo que ofrece, sino también de cómo el cliente utiliza el producto. Por ello, parte del desafío empresarial consiste en asegurar que el producto sea empleado correctamente y se aproveche al máximo su potencial. De hecho, los factores que facilitan un uso adecuado pueden convertirse también en criterios de uso relevantes por sí mismos.

Las señales de valor que el usuario actual o potencial percibe y utiliza para juzgar la calidad o confiabilidad del CIARD, se denominan criterios de señalamientos, como por ejemplo, el reconocimiento de la marca, la publicidad y promoción, la comunicación y la apariencia. A diferencia de los criterios de uso, estos son subjetivos, ya que dependen de la percepción y las interpretaciones del cliente más que de resultados performativos. Surgen principalmente de las actividades de marketing y posicionamiento de la empresa, las cuales generan confianza y credibilidad. En los servicios profesionales, el criterio de señalamiento tiene un peso especialmente alto, porque los clientes suelen basar su decisión en la reputación, la imagen o las referencias previas del proveedor. Además, el criterio de señalamiento no

termina con la compra, puede continuar después de ella, cuando la empresa busca reforzar la satisfacción del cliente y confirmar que su elección fue la correcta. (Ocaña, 2016).

La escala de puntajes varía desde el menor puntaje “0”, donde la actividad no aporta valor a la diferenciación; hasta el mayor puntaje “1”, donde la actividad de valor es crucial y fundamental para que se pueda lograr el criterio de señalamiento o criterio de uso que nos permita lograr la diferenciación.

*Cuadro N°1: “Análisis de la diferenciación”*

	Marketing y Ventas	Personal de Contacto	Soporte Físico	Prestación	Clientes	Otros clientes	Dirección general y RRHH	Organización interna y tecnología	Infraestructura y ambiente	Abastecimiento
<b>Criterios de Uso</b>										
Equipamiento de alta tecnología y sustentable	0,5		1		0,5				0,75	
Coordinación eficiente y seguimiento clínico		0,75	0,5	1				1		
<b>Criterio de señalamiento</b>										
Profesionalismo y reconocimiento del equipo médico y deportivo		0,75				0,75	1			
Flexibilidad y personalización en tarifas y membresías grupales.	1			0,75	1			0,5		
<b>Promedio</b>	<b>0,75</b>	<b>0,75</b>	<b>0,75</b>	<b>0,875</b>	<b>0,75</b>	<b>0,75</b>	<b>1</b>	<b>0,75</b>	<b>0,75</b>	

*Fuente: elaboración propia*

Dado los puntajes, el grado de diferenciación del CIARD responde a un promedio de 0,7125. Este valor indica un nivel de diferenciación alto, lo que significa que la mayoría de las actividades evaluadas aportan de manera significativa a los criterios de uso y señalamiento, posicionando al CIARD como una propuesta claramente distintiva frente a sus competidores.

### 3.1. Criterios de uso

#### 3.1.1. Equipamiento de alta tecnología y sustentable

##### **Marketing y ventas**

Aunque el equipamiento sea avanzado, si no se comunica correctamente, el valor percibido por el cliente disminuye. El bajo puntaje evidencia que el área comercial puede lograr transmitir la superioridad tecnológica como ventaja diferenciadora, pero si no existe un equipamiento apropiado, nada se puede hacer. Este área es clave porque actúa como puente entre la innovación interna y la percepción externa; debe diseñar estrategias de comunicación que traduzcan los beneficios técnicos en argumentos de valor accesibles para

el público. Además, una comunicación efectiva permite asociar la tecnología con prestigio y confianza, reforzando la percepción de innovación del CIARD.

### **Soporte físico**

El soporte físico es el equipamiento médico y deportivo, por lo tanto, el puntaje es el máximo. Un buen soporte físico significa que el centro cumple con los estándares más altos en esta dimensión, asegurando que cada área de entrenamiento o recuperación cuente con recursos de calidad y en perfecto estado. Este nivel de cumplimiento refuerza tanto la eficiencia operativa como la percepción de profesionalismo. Además, el uso de tecnología de vanguardia y equipamiento sustentable refuerza el compromiso del CIARD con la innovación y la responsabilidad ambiental, elementos centrales en su propuesta de valor.

### **Clientes**

Los usuarios son el centro del modelo de negocio. Su evaluación intermedia sugiere que el equipamiento será importante para poder lograr la diferenciación, pero no suficiente por sí solo. Es por eso que capacitar a los clientes en el uso de los equipos mejora la experiencia, optimiza los resultados y refuerza el criterio de uso como ventaja diferencial. Asimismo, el aprendizaje que los usuarios adquieren a través de la tecnología genera fidelización, ya que perciben una mejora directa en su rendimiento y bienestar.

### **Infraestructura y ambiente**

Este área es fundamental porque constituye la base física para el equipamiento. El puntaje 0.75 refleja que la infraestructura influye en que el equipamiento sea sustentable, aunque este no depende exclusivamente de ella. Existe una relación bidireccional: la infraestructura potencia el valor del equipamiento al proveer energía limpia, ventilación natural y diseño ergonómico, mientras que el equipamiento justifica la inversión en arquitectura sustentable al aprovechar plenamente estos recursos.

#### 3.1.2. Coordinación eficiente y seguimiento clínico

### **Personal de contacto**

El personal representa el vínculo directo entre el cliente y el servicio, por lo que su desempeño incide directamente en la percepción de coordinación y seguimiento. El puntaje alto indica que una atención personalizada adecuada con capacitación en comunicación, empatía y gestión de información médica básica, garantiza coherencia entre las distintas áreas del centro. Esta articulación permite mantener la continuidad del tratamiento, evitar errores y reforzar la confianza del usuario. Además, la interacción fluida entre profesionales

de distintas disciplinas asegura que el seguimiento clínico sea integral y eficiente, contribuyendo a la diferenciación del CIARD.

### **Soporte físico**

La coordinación clínica depende del flujo correcto de información y del entorno donde se presta el servicio. El puntaje medio es porque el soporte físico, como el equipamiento tecnológico y las herramientas digitales, cumple un rol de apoyo, pero no constituye el principal impulsor del criterio. La disponibilidad de sistemas conectados, pantallas interactivas o asistentes digitales facilita la gestión de turnos y la actualización de datos en tiempo real, lo que agiliza los procesos y reduce tiempos de espera. Estas mejoras contribuyen a una experiencia más eficiente y refuerzan la percepción de modernidad y organización del centro.

### **Prestación**

Es el eje central del modelo. Este puntaje máximo muestra que el centro logra integrar de manera efectiva la evaluación médica, la preparación física, la nutrición y la fisioterapia. La coordinación entre estas disciplinas genera un servicio integral que maximiza el rendimiento del deportista y reduce el riesgo de lesiones. La continuidad en la atención, el intercambio de información entre profesionales y la trazabilidad de cada caso a través de la app garantizan un seguimiento personalizado, cumpliendo plenamente el criterio de uso.

### **Organización interna y tecnología**

La gestión interna y el soporte tecnológico son las herramientas que sostienen la coordinación clínica. Este puntaje refleja una estructura organizativa sólida y digitalizada, con registros unificados, comunicación fluida entre departamentos y procesos automatizados. Sin una buena organización y soporte informático, el seguimiento individualizado sería inviable. Por eso, esta área es vital para la eficiencia operativa, la trazabilidad de resultados y la integración interdisciplinaria.

## **3.2. Criterios de señalamiento**

### **3.2.1. Profesionalismo y reconocimiento del equipo médico y deportivo**

#### **Personal de contacto**

El personal que recibe y acompaña al cliente constituye la primera impresión del servicio, por lo que su capacitación continua resulta esencial para mantener la excelencia. Este área tiene importancia en tanto transmite la cultura organizacional y el nivel de profesionalismo del centro. La atención cercana, respetuosa y técnicamente informada refuerza la confianza

del usuario en todo el equipo médico y deportivo. Además, la conducta y el conocimiento del personal funcionan como señales visibles del nivel técnico del CIARD, consolidando su imagen de credibilidad y prestigio.

### **Otros clientes**

Este grupo representa la opinión del entorno, como instituciones deportivas, entrenadores o deportistas no usuarios. Una valoración positiva confirma que el centro tiene un equipo altamente especializado y capacitado. Este tipo de reconocimiento externo es clave, ya que influye directamente en la reputación, la atracción de nuevos clientes y la posibilidad de establecer convenios estratégicos; reforzando la posición competitiva y diferenciándose de la competencia. Asimismo, el prestigio percibido por terceros aumenta la credibilidad institucional y proyecta una imagen de excelencia y confianza en el mercado deportivo.

### **Dirección general y RRHH**

La gestión del capital humano es el motor del profesionalismo. El puntaje máximo se justifica porque la dirección selecciona, forma y supervisa adecuadamente al personal, garantizando un equipo altamente calificado. Aquí se definen los estándares de calidad, el clima organizacional y la formación continua. A su vez, la implementación de procesos transparentes, certificaciones y políticas de mejora permanente se convierte en una señal tangible de la seriedad y el compromiso institucional del CIARD.

#### 3.2.2. Flexibilidad y personalización en tarifas y membresías grupales

### **Marketing y ventas**

El marketing es el área que traduce la flexibilidad de precios y la personalización del servicio en el valor percibido del cliente. Mediante campañas segmentadas, comunicación empática y descuentos colectivos, se logra transmitir accesibilidad y adaptación a distintos perfiles de usuarios. El área resulta esencial porque conecta la política comercial con la imagen institucional, garantizando coherencia entre lo que se ofrece y lo que el cliente percibe. De esta manera, la estrategia comercial se convierte en una señal de cercanía, inclusión y compromiso con las necesidades reales del público.

### **Prestación del servicio**

La capacidad de la prestación para adaptarse a las necesidades de cada segmento, ya sean deportistas profesionales, amateurs, adultos mayores o personas en rehabilitación, demuestra un compromiso con la diversidad y la accesibilidad del centro. Este nivel de flexibilidad refuerza la diferenciación del CIARD, ya que permite ofrecer experiencias personalizadas sin perder calidad en la ejecución. La planificación operativa y la

coordinación entre áreas son claves para sostener esta flexibilidad como ventaja competitiva.

### **Clientes**

El puntaje máximo refleja que la percepción de flexibilidad y personalización por parte de los usuarios constituye la base del valor diferencial. Poder adaptar planes, modalidades de pago o niveles de servicio según sus objetivos y posibilidades económicas fortalece la satisfacción y la fidelización. La posibilidad de elegir refuerza el sentido de pertenencia y promueve una relación de largo plazo entre el cliente y el centro.

### **Organización interna y tecnología**

Sin una estructura tecnológica sólida, la flexibilidad sería difícil de administrar. La organización interna y el soporte digital permiten escalar la personalización de manera eficiente, mediante sistemas automatizados de pagos, membresías acordes a cada usuario y gestión integrada de usuarios. Estas herramientas aseguran consistencia operativa, control administrativo y un servicio homogéneo, haciendo posible que la flexibilidad se transforme en un atributo sostenible y diferenciador.

## **4. Análisis de la Eficiencia**

El análisis de la eficiencia en el CIARD se centra en identificar cómo se gestionan los costos a lo largo de la cadena de valor, evaluando la capacidad del modelo para optimizar recursos sin perder la calidad en el servicio. Para ello se toman como referencia las directrices de costo, entendidas como las causas estructurales que determinan el costo de cada actividad. Este enfoque permite desagregar los distintos impulsores de costo y evaluar en qué medida condicionan la competitividad del proyecto.

Es importante señalar que, en la escala empleada para medir la eficiencia, la lógica es inversa: a mayor puntaje obtenido, menor es la eficiencia en términos de costos, mientras que valores bajos reflejan una mayor optimización de recursos y, por lo tanto, un mejor posicionamiento competitivo.

Cuadro N°2: “Análisis de la eficiencia”

	Marketing y Ventas	Personal de Contacto	Soporte Físico y habilidades	Prestación	Clientes	Otros clientes	Dirección general y RRHH	Organización interna y tecnología	Infraestructura y ambiente	Abastecimiento
Economías de escala			0,2		0,1					
Economías de alcance	0,2		0,1	0,25				0,25		0,25
Aprendizaje	0,3	0,25					0,15			
Uso de la capacidad instalada		0,75		0,25		0,25			0,5	
Tiempo y oportunidad	0,25				0,5					0,5
Integración vertical	0,1						0,25			
Políticas estratégicas	0,15						0,15	0,1		
Eslabones	0,1			0,15				0,15		0,2
Interrelaciones con otras UENS								0,1		
Ubicación					0,1	0,15				0,1
Factores institucionales	0,2									
<b>Promedio</b>	<b>0,186</b>	<b>0,5</b>	<b>0,15</b>	<b>0,216</b>	<b>0,23</b>	<b>0,2</b>	<b>0,183</b>	<b>0,15</b>	<b>0,5</b>	<b>0,2625</b>

*Fuente: elaboración propia*

Dado los puntajes, la eficiencia del CIARD responde a un promedio de **0,258**. Este valor refleja un nivel de eficiencia favorable, ya que se ubica cercano al extremo inferior de la escala; es decir, indica que el CIARD presenta una buena optimización de costos en las actividades analizadas y que su estructura permite operar con un uso eficiente de los recursos sin comprometer la calidad del servicio.

A continuación, se presentan los puntajes asignados a cada una de las directrices de costo por actividad de la cadena de valor, en función de su impacto directo sobre la eficiencia del CIARD. Si bien toda actividad económica implica una aplicación de fondos, se puntúan únicamente las actividades de valor que más costos generan para lograr esa diferenciación.

#### 4.1. Marketing y ventas

##### **Economías de alcance**

El área de Marketing y ventas aprovecha economías de alcance al reutilizar contenidos, audiencias y activos de marca entre múltiples líneas de servicio y entre canales online y offline, como redes sociales y eventos. Esta lógica permite disminuir el costo marginal por contacto y mejorar la tasa de respuesta mediante mensajes coherentes y secuenciados. La coordinación de segmentaciones evita superposición de impactos y facilita el cross-selling y la fidelización.

## **Aprendizaje**

En Marketing y ventas, los costos tienden a reducirse a medida que la organización aprende de la experiencia acumulada. Cada campaña realizada genera información valiosa sobre qué mensajes, canales, audiencias y automatizaciones son más efectivos. Ese conocimiento no solo mejora el rendimiento de las campañas futuras, sino que también se derrama hacia otras áreas, como la atención al cliente o la fidelización. Este proceso permite optimizar progresivamente el Costo de Adquisición de Cliente (CAC), es decir, el gasto promedio necesario para captar a un nuevo usuario. Aunque en las etapas iniciales los costos de adquisición suelen ser más altos, con el tiempo la curva de aprendizaje contribuye a un uso más eficiente de los recursos y a una mejor segmentación de clientes.

## **Tiempo y oportunidad**

Existen momentos específicos del calendario deportivo —como pretemporadas, inicios de torneos, vacaciones de verano o el comienzo del ciclo académico— en los que la demanda de servicios deportivos y de salud crece de manera natural. Aprovechar estas instancias y los lanzamientos de membresías o planes permite lanzar campañas en el momento adecuado y mejorar la eficiencia en la captación de clientes.

## **Integración vertical**

El desarrollo de medios propios, como la página web y la app, reducen la dependencia de plataformas pagas. La inversión inicial en tecnología se compensa con alcance orgánico y automatizaciones.

## **Políticas estratégicas**

Optar por un branding alineado a la salud, la innovación y la sostenibilidad no solo condiciona la forma de comunicar, sino que también determina qué canales se priorizan, qué alianzas se consolidan y qué inversiones se realizan en tecnología o capacitación.

## **Eslabones**

En el plano interno, la coordinación entre áreas, como operaciones, atención al cliente, tecnología y dirección general, permite que la información fluya de manera integrada. Por ejemplo, los datos recogidos en la app sobre rutinas, turnos y satisfacción de usuarios retroalimentan las decisiones de marketing, facilitando campañas más precisas y reduciendo costos por prueba y error.

En cuanto a los eslabones verticales, la articulación con canales externos y proveedores potencia la propuesta de valor y disminuye costos de coordinación. Las alianzas con clubes, influencers, obras sociales y proveedores actúan como multiplicadores de alcance, al

tiempo que aseguran coherencia en los mensajes y mejores condiciones en la negociación de insumos y servicios. Esta doble coordinación, tanto hacia adentro como hacia afuera, reduce duplicidades, optimiza recursos y fortalece la eficiencia en toda la cadena de valor del centro.

### **Factores institucionales**

El contexto institucional, que incluye pautas de salud, convenios con obras sociales, y requisitos de aval profesional, implica procesos formales de aprobación y seguimiento. Si bien agrega trámites y cierta rigidez, no constituye el principal impulsor de costos en Marketing; con protocolos claros y plantillas validadas, su impacto es acotado.

## 4.2. Personal de contacto

### **Aprendizaje**

El desempeño del personal de contacto mejora con la experiencia acumulada y el intercambio continuo entre profesionales. Las capacitaciones, el feedback de los usuarios y los seguimientos post-servicio permiten estandarizar procedimientos, reducir errores y fortalecer la empatía. Este aprendizaje interdisciplinario se traduce en derrames positivos hacia otras áreas, como atención al cliente y marketing, mejorando la fidelización y reduciendo el Costo de Adquisición de Cliente (CAC).

### **Uso de la capacidad instalada**

La eficiencia del personal de contacto depende directamente de la gestión de su tiempo y disponibilidad. En horas pico pueden generarse cuellos de botella, por lo que la app del CIARD cumple un rol clave al permitir la programación inteligente de turnos y la segmentación de agendas. Este uso optimizado de la capacidad instalada permite equilibrar la carga laboral y reducir tiempos improductivos sin sacrificar la calidad de la atención.

## 4.3. Soporte físico y habilidades

### **Economías de escala**

La inversión en equipamiento profesional, médico y tecnológico se amortiza a medida que crece el número de usuarios y la frecuencia de uso. Cada máquina o software implica un costo fijo alto, pero el costo unitario por consulta, evaluación o sesión disminuye significativamente con mayor volumen y digitalización. La integración de la app y del software de gestión también contribuye a reducir tareas administrativas, optimizando la eficiencia global.

### **Economías de alcance**

Aunque de forma más acotada, el soporte físico del CIARD permite aprovechar un mismo equipamiento o herramienta para distintas disciplinas. Por ejemplo, una plataforma de fuerza o una bicicleta ergométrica pueden emplearse tanto en rehabilitación como en entrenamiento deportivo o evaluaciones médicas. Este uso transversal de recursos reduce la necesidad de duplicar equipamiento especializado.

## 4.4. Prestación del servicio

### **Economías de alcance**

La prestación integra en un mismo circuito la evaluación inicial, el diagnóstico, el plan personalizado y el seguimiento, articulando entrenamiento, kinesiología, nutrición y psicología sobre instalaciones, datos y protocolos comunes. Esto genera ahorros por uso compartido de recursos y coherencia en la experiencia. La incorporación de servicios complementarios, como espacios comunes y el café saludable, añade coordinación e inventario, por lo que el efecto neto es una ganancia de alcance parcialmente compensada por esos costos, consistente con un puntaje intermedio.

### **Uso de la capacidad instalada**

La eficiencia depende de cómo se ocupan consultorios, salas, equipamiento y turnos. La programación por bloques, la reserva dinámica vía la app y la teleasistencia ayudan a suavizar picos y reducir tiempos ociosos. Aun así, es posible que se verifiquen situaciones anómalas en horas punta y tiempos de preparación y limpieza; por lo que el impacto en costos es moderado.

### **Eslabones**

La coordinación interna y vertical se ordena a través del software y la aplicación. Esto reduce el doble trabajo y duplicación de estudios, baja tiempos administrativos y mejora la continuidad de cuidado. El costo de coordinación existe, pero es relativamente bajo frente al ahorro que genera, por eso el puntaje es menor.

## 4.5. Clientes

### **Economías de escala**

El acceso a servicios integrales en un solo lugar permite distribuir los costos de infraestructura y tecnología entre más usuarios, reduciendo el costo promedio por experiencia.

### **Tiempo y oportunidad**

La flexibilidad horaria y los turnos dinámicos son críticos para la satisfacción y la fidelización, pero requieren más recursos de coordinación y cobertura operativa. Para mitigar costos, se emplearán políticas de cancelación y no-show, listas de espera automáticas y ventanas horarias de alta demanda gestionadas desde la app.

### **Ubicación**

La accesibilidad urbana combinada con espacios verdes y un entorno cuidado agrega valor percibido, aunque implica costos adicionales de infraestructura y logística. Este balance justifica un puntaje bajo, pero no neutro.

## 4.6. Otros clientes

### **Uso de la capacidad instalada**

La convivencia de distintos perfiles de clientes en espacios comunes exige una programación cuidadosa para evitar saturación y garantizar armonía. Un esquema de segmentación horaria y calendarios de actividades compartidas permite equilibrar la ocupación, distribuir mejor los costos fijos y sostener la calidad de la experiencia.

### **Ubicación**

Espacios amplios, accesibles y con buen diseño añaden valor a la experiencia de uso compartido y favorecen la sustentabilidad. No obstante, estas características implican mayores costos iniciales y de mantenimiento, lo que justifica un puntaje intermedio.

## 4.7. Dirección general y recursos humanos

### **Aprendizaje**

La dirección y recursos humanos promueven la gestión del conocimiento, a través de coaching, mentorías y lecciones aprendidas, que estandariza criterios clínicos y operativos y reduce errores. Este aprendizaje compartido acorta curvas de incorporación, mejora la coordinación entre áreas y disminuye costos de duplicación de trabajo, por lo que su impacto en ineficiencia es bajo.

### **Integración vertical**

El CIARD internaliza procesos críticos de RR.HH. como reclutamiento y selección, evaluación de desempeño, planes de carrera, y gestión de cultura organizacional. Esta decisión incrementa la inversión inicial y costos fijos, pero otorga mayor control de calidad,

tiempos de cobertura más confiables y un ajuste fino de perfiles a la estrategia clínica y deportiva.

### **Políticas estratégicas**

La cultura organizacional se alinea a la innovación, bienestar, inclusión y triple impacto, con programas de salud mental, beneficios, reconocimiento e incentivos vinculados a estos objetivos. Estas políticas elevan el gasto de corto plazo, pero reducen la rotación, preservan conocimiento clave y sostienen la calidad del servicio en el tiempo.

## 4.8. Organización interna y tecnología

### **Economías de alcance**

El uso de plataformas digitales comunes como la app del CIARD y el software de gestión integral permite administrar múltiples áreas desde un mismo entorno tecnológico. Esto reduce la duplicación de datos, los tiempos administrativos y el costo por transacción, además de favorecer una experiencia unificada para usuarios y profesionales.

### **Eslabones**

El sistema digital conecta todas las áreas internas y se extiende hacia proveedores y aliados tecnológicos. Esta integración vertical y horizontal mejora la coordinación, evita redundancias y asegura la trazabilidad de la información en cada etapa del servicio.

### **Políticas estratégicas**

La decisión de invertir en infraestructura tecnológica avanzada refleja una política institucional orientada a la innovación y la sostenibilidad. Si bien eleva los costos iniciales, genera ventajas competitivas y eficiencia a largo plazo.

### **Interrelaciones**

La tecnología funciona como eje transversal que alimenta los indicadores de desempeño del CIARD. Los datos recolectados se transforman en información estratégica para ajustar decisiones de marketing, operaciones y atención, fortaleciendo la eficiencia global del centro.

## 4.9. Infraestructura y ambiente

### **Uso de la capacidad instalada**

La eficiencia en el uso del edificio depende de cómo se programan y ocupan los espacios y de la gestión energética inteligente. La segmentación de horarios, la reserva de espacios

desde la app, y la automatización de climatización e iluminación, según ocupación y horarios, permiten evitar saturación u ociosidad. En paralelo, la operación de paneles solares y bicicletas generadoras de energía coordinada con el consumo reduce costos energéticos. Cuando estos mecanismos no están bien sincronizados, aumentan los costos por tiempos muertos, sobrecargas y usos ineficientes, justificando un puntaje alto.

#### 4.10. Abastecimiento

##### **Economías de alcance**

El área de Abastecimiento aprovecha economías de alcance al concentrar la compra de insumos médicos, kinesiológicos, deportivos y tecnológicos para diversas unidades del centro. Centralizar contratos y proveedores permite negociar mejores condiciones, reducir duplicidades y optimizar la logística de entrega. A su vez, el soporte de software y equipamiento sustentable se comparte entre múltiples áreas, generando sinergias operativas que disminuyen costos indirectos de gestión.

##### **Tiempo y oportunidad**

La planificación de compras y la elección del momento oportuno para adquirir insumos son factores críticos para la eficiencia. En un contexto inflacionario, anticipar adquisiciones, aprovechar descuentos por volumen o ajustar los tiempos según la estacionalidad deportiva permite evitar sobrecostos significativos. Del mismo modo, asegurar la disponibilidad de materiales antes de temporadas de alta demanda contribuye a mantener la continuidad del servicio sin recurrir a compras de emergencia más costosas.

##### **Eslabones**

La eficiencia del área depende de la coordinación tanto interna con áreas como salud, entrenamiento, mantenimiento y tecnología, como vertical, con proveedores y distribuidores. La digitalización de pedidos y el seguimiento del stock mediante software integrado reducen tiempos administrativos y errores, generando ahorros de coordinación y mayor trazabilidad en toda la cadena.

##### **Ubicación**

La cercanía a proveedores locales y productores sustentables contribuye a reducir costos logísticos y emisiones. Sin embargo, esta ventaja depende de la disponibilidad de oferta en la región; por ello, su impacto es acotado y se considera complementario dentro de la eficiencia global.

## 5. Síntesis del Diagnóstico Interno

Cuadro N°3: “Síntesis del Diagnóstico Interno”

	Marketing y Ventas	Personal de Contacto	Soporte Físico y habilidades	Prestación	Clientes	Otros clientes	Dirección general y RRHH	Organización interna y tecnología	Infraestructura y ambiente	Abastecimiento
Diferencias	0,75	0,75	0,75	0,88	0,75	0,75	1	0,75	0,75	0
Eficiencia	0,19	0,5	0,15	0,22	0,23	0,2	0,18	0,15	0,5	0,26
Diferencial	0,56	0,25	0,6	0,66	0,52	0,55	0,82	0,6	0,25	-0,26
Fortaleza/Debilidad	G.F	L.F	G.F	G.F	G.F	G.F	G.F	G.F	G.F	L.D

Fuente: elaboración propia

El análisis interno del CIARD se realizó a partir de la evaluación conjunta de la eficiencia y la diferenciación en cada una de las actividades que componen la cadena de valor de servicios. De esta relación se obtuvo un valor diferencial que permitió identificar el grado de fortaleza o debilidad de cada área. Se considera gran fortaleza cuando el diferencial supera los 0,50, leve fortaleza cuando es positivo pero inferior a dicho valor, y leve debilidad cuando resulta negativo sin alcanzar los 0,50 puntos negativos.

Los resultados muestran un desempeño general positivo, con un **diferencial** promedio de **0,454**, lo que posiciona al CIARD como una organización con fortalezas significativas en su estructura interna. Entre las áreas más destacadas se encuentran dirección general y recursos humanos, que evidencia liderazgo y gestión profesional del personal; prestación del servicio y soporte físico y habilidades. También presentan gran fortaleza los eslabones de clientes, organización interna y tecnología e Infraestructura.

El personal de contacto constituye una leve fortaleza, dado que su desempeño depende de la disponibilidad y capacitación continua del equipo interdisciplinario. Por último, el abastecimiento representa una leve debilidad, principalmente por la dependencia de proveedores externos y los costos asociados a insumos especializados.

## 6. Ciclo de Vida del Sector

El ciclo de vida del sector de negocios es un concepto que describe las distintas etapas por las que atraviesa un sector a lo largo del tiempo: nacimiento, crecimiento, madurez y declinación. A diferencia del ciclo de vida del producto o de una organización específica, este enfoque se centra en el comportamiento estructural del sector y en sus fuerzas competitivas: evolución de la demanda, rentabilidad, rivalidad, barreras de entrada, poder de proveedores y clientes, innovación tecnológica, cambios culturales, entre otros. Estas

etapas no son estáticas: están influenciadas por variables externas, como factores económicos, tecnológicos, sociales e institucionales, que afectan continuamente las condiciones del mercado (Ocaña, 2016).

El análisis del ciclo de vida permite a las organizaciones anticipar tendencias, tomar decisiones estratégicas adecuadas, identificar oportunidades de expansión o señales de alerta y redefinir su posicionamiento competitivo de forma dinámica.

En base a estos conceptos, se considera que el sector de servicios integrales de alto rendimiento deportivo con enfoque sustentable, al cual pertenece el CIARD, se encuentra actualmente en la etapa de crecimiento. Esta afirmación se fundamenta en múltiples aspectos estructurales:

- **Expansión sostenida de la demanda de servicios deportivos integrales.** El creciente interés de la población por la salud física y mental, sumado a la conciencia sobre el impacto ambiental, ha provocado una explosión en la demanda de servicios deportivos personalizados. Tanto deportistas profesionales, clubes, deportistas amateurs, pacientes en rehabilitación y empresas buscan soluciones integrales que combinen entrenamiento, medicina, nutrición, bienestar, psicología y tecnología. Organismos como la OMS y el Ministerio de Turismo y Deporte de la Argentina, han señalado que los consumidores están cada vez más dispuestos a pagar más por servicios alineados con el bienestar holístico y la sostenibilidad. (Ministerio de Turismo y Deporte de la Nación Argentina, 2022; Organización Mundial de la Salud, 2023). Este entorno representa una gran oportunidad para proyectos como el CIARD, que propone una solución integral de alto nivel técnico.
- **Rivalidad competitiva y nuevos ingresantes.** Aunque aún son pocos los centros que brindan una propuesta tan abarcativa como el CIARD, ya comienzan a surgir competidores que integran servicios mixtos, como gimnasios premium con kinesiología y nutrición, o clínicas deportivas que suman programas de prevención. Esto evidencia una etapa de expansión sectorial, donde las empresas diversifican su oferta para adaptarse a nuevas demandas. El CIARD, al adelantarse con un modelo de atención integral y una propuesta basada en infraestructura sustentable y tecnología aplicada, lograría diferenciarse y posicionarse como pionero en esta etapa de crecimiento.
- **Poder de negociación de los clientes.** Se mantiene relativamente bajo en esta etapa, dado que el mercado aún está en expansión y los consumidores buscan experiencias innovadoras. La necesidad de los deportistas de alto rendimiento de contar con un enfoque integral en salud y deporte, hacen que los usuarios estén

dispuestos a probar nuevas propuestas sin exigir descuentos o condiciones específicas. Sin embargo, se espera que los deportistas amateurs sean exigentes y comparen precios, servicios y beneficios.

- **Poder de negociación de proveedores.** Actualmente, los proveedores de insumos médicos, equipamiento deportivo y tecnología sustentable conservan cierto poder de negociación, principalmente debido a su especialización y al costo de incorporación de nuevas tecnologías. No obstante, este poder comienza a disminuir a medida que aumenta la oferta de proveedores certificados y surgen opciones locales e importadas más competitivas.
- **Poder de negociación de distribuidores.** Los distribuidores y plataformas que intermedian entre los centros y los clientes, como clubes e instituciones deportivas aún conservan influencia en la captación de usuarios. Sin embargo, con el avance de los canales digitales propios y la comunicación directa al cliente final, su poder de negociación tenderá a disminuir progresivamente.
- **Crecimiento y ventas.** Hoy en día, el sector deportivo ya no solo contempla el entrenamiento físico como tal, sino que incluye talleres con orientaciones saludables, rutas deportivas, programas de bienestar empresarial, seguimiento remoto y educación deportiva. Todo esto en pos de una diversificación que permita atender segmentos diferentes, generar mayores ingresos y mantener un crecimiento sostenible y elevado.
- **Servicios sustitutos.** Los sustitutos directos son limitados, ya que pocos servicios logran suplir la prestación integral deportiva. Sin embargo, existen alternativas parciales, como gimnasios tradicionales, clubes deportivos, o tratamientos médicos individuales; si bien estos servicios compiten en algunos aspectos, no ofrecen la misma experiencia 360°, interdisciplinaria y sustentable. Por lo tanto, la amenaza de sustitutos es baja, aunque puede aumentar si los competidores comienzan a integrar progresivamente nuevos servicios complementarios.
- **Rentabilidad.** La rentabilidad del sector se encuentra en ascenso, impulsada por la expansión de la demanda, gracias a que hay un mayor acceso a la información y las personas priorizan llevar una vida saludable; no solo por cuestiones de estética, sino que también por cuestiones de salud. Por lo tanto, los márgenes de rentabilidad son atractivos, especialmente en modelos que combinan diferentes tarifas permitiendo la personalización, para captar la mayor clientela posible. No obstante, la rentabilidad depende de una gestión eficiente de los costos fijos y de la capacidad para mantener la diferenciación a medida que crece la competencia.

El análisis de las variables estructurales y del comportamiento del entorno permite afirmar con claridad que el CIARD se encuentra en una etapa de crecimiento dentro del ciclo de vida del sector de servicios deportivos integrales.

## 7. Análisis del sector de negocios

El análisis del sector de negocios permite comprender el universo de actores que intervienen en una actividad económica específica, detectando tanto oportunidades como amenazas. En el caso del proyecto del CIARD, el análisis del sector resulta crucial para estimar el atractivo del mercado y definir una estrategia competitiva adecuada.

El sector identificado corresponde al ámbito de la salud, el deporte y el bienestar orientados al alto rendimiento; todo bajo un enfoque integral e interdisciplinario con foco en la sostenibilidad.

Para el análisis del sector, las variables a analizar se dividirán en tres niveles, según la influencia que tengan sobre el modelo de negocio. (Ocaña, 2016)

*Cuadro N°4: Niveles del Sector de negocios*

<b>Nivel 1</b>	<b>Nivel 2</b>	<b>Nivel 3</b>
Cientes	Proveedores	Variables económicas
Empresa	Nuevos ingresantes	Variable cultural
Competencia	Sustitutos	Variables legales
	Actores estatales y no estatales	Variables políticas
		Variables demográficas
		Variables tecnológicas

*Fuente: elaboración propia*

## Nivel 1: Clientes, Empresa y Competencia

### Clientes

*Cuadro N°5: Nivel 1 - Clientes*

VARIABLES	TIPIFICACIÓN	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Atractivo (3)	Muy atractivo (4)	¿O 6 A?
Tamaño del mercado	Medio			X		Oportunidad
Elasticidad de la demanda	Media			X		Oportunidad
Propensión al gasto	Alta				X	Oportunidad
Capacidad de compra	Alta				X	Oportunidad
Costo de cambio a la competencia	Medio		X			Amenaza
Demanda de mayores servicios	Alta				X	Oportunidad
Necesidad de cercanía geográfica	Media		X			Amenaza
Hábitos de compra	Medio		X			Amenaza
Sensibilidad a las diferencias	Alta				X	Oportunidad
Sensibilidad a los criterios de señalamiento	Alta					Oportunidad
Puntajes			6	8	20	34 / 10 = 3,4
<b>Promedio</b>			<b>3,4</b>			

*Fuente: elaboración propia*

En cuanto al tamaño de mercado para el CIARD se considera medio. Su área de influencia está centrada principalmente en el Gran Mendoza, abarcando zonas con alta concentración de clubes profesionales y una población con ingresos medios y altos. Si bien existe competencia, el mercado resulta atractivo por su potencial de crecimiento, el aumento sostenido en la práctica de deportes tanto amateur como profesional, y una fuerte tendencia social hacia el bienestar físico y mental. Además, las condiciones climáticas y geográficas de la provincia favorecen su posicionamiento como sede de pretemporadas, ampliando así la base de clientes potenciales.

Con respecto a la elasticidad de la demanda, esta se evalúa como media. Los usuarios del CIARD suelen priorizar la calidad del servicio por encima del precio normal, lo que permite mantener tarifas por encima del promedio, comparado con tarifas de gimnasios de alta gama, sin afectar negativamente la demanda.

Asimismo, la propensión al gasto del público objetivo es alta. Los clubes profesionales, deportistas y personas activas muestran una marcada disposición a invertir en salud, rendimiento y bienestar; quienes entrenan con fines de alto rendimiento o cuidado personal valoran servicios personalizados y premium, lo cual posiciona favorablemente al CIARD para ofrecer propuestas con precios acordes a su diferencial.

En relación con la capacidad de compra, ésta también se considera alta. El segmento prioritario está compuesto por clientes con ingresos medios y altos, incluyendo instituciones deportivas, atletas seleccionados y usuarios particulares con interés en el bienestar integral. Esta capacidad adquisitiva permite implementar esquemas de membresías escalonadas, sumar servicios adicionales y ofrecer tecnología premium sin que el precio represente una barrera crítica de acceso.

A su vez, el costo de cambio a la competencia se estima como medio. Aunque el CIARD cuenta con una propuesta única en la provincia, los precios elevados conllevan a que algunos clientes opten por servicios individuales más económicos, como gimnasios y clínicas. Por eso, la estrategia de fidelización y posicionamiento del centro como referente en salud y rendimiento integral es clave para sostener su ventaja competitiva.

Además, la demanda de mayores servicios es alta. Los usuarios actuales buscan algo más que un entrenamiento físico, exigen también seguimiento nutricional, apoyo psicológico, evaluaciones médicas especializadas y programas de recuperación. Esta evolución en el comportamiento del cliente representa una oportunidad directa para el CIARD, que ofrece una solución integral ajustada a esas necesidades.

Con respecto a la necesidad de cercanía geográfica, esta se valora como media. Aunque muchos servicios requieren presencialidad, como fisioterapia o evaluaciones médicas, las herramientas digitales del CIARD, como la app de seguimiento y gestión, permiten ampliar su alcance geográfico, reducir costos asociados a la ubicación y captar nuevos públicos.

En términos de hábitos de compra, se observa un comportamiento de fidelización medio. Los clientes tienden a establecer relaciones con centros que les brindan resultados tangibles y atención personalizada, pero al existir una sensibilidad a las diferencias, los mismos pueden ser fieles a sus centros o gimnasios cotidianos.

La sensibilidad a la diferenciación también es alta. El cliente está dispuesto a pagar más si percibe valor en la propuesta, lo que permite sostener un posicionamiento premium y fidelización si el servicio responde adecuadamente a las expectativas.

Por último, la sensibilidad a los criterios de señalamiento se considera alta. En este sector, factores como la imagen institucional, la reputación, las certificaciones y la presencia en redes sociales o medios especializados son determinantes.

En base a este análisis la variable clientes resulta altamente atractiva para CIARD. La demanda está en crecimiento, el perfil del cliente es exigente pero con alta capacidad de gasto, y la propuesta integral del centro se alinea perfectamente con las nuevas tendencias del mercado.

### Empresa

El análisis de la empresa se enfoca en cómo el CIARD se relaciona con sus canales de distribución, tanto directos como indirectos, y en qué medida estos influyen en su competitividad.

*Cuadro N°6: Nivel 1 - Empresa*

Variables	Tipificación	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Atractivo (3)	Muy atractivo (4)	¿O 6 A?
Número y tamaño de intermediarios	Medio		X			Amenaza
Disponibilidad de intermediarios sustitutos	Alta				X	Oportunidad
Amenaza de integración hacia atrás	Baja				X	Oportunidad
Contribución a la comercialización	Media		X			Amenaza
Relación con los costos de distribución	Baja			X		Oportunidad
Tipo de distribución	Selectiva		X			Amenaza
Puntajes			6	3	8	17 / 6 = 2,83
<b>Promedio</b>			<b>2,83</b>			

*Fuente: elaboración propia*

En primer lugar, el número y tamaño de intermediarios del canal es medio. Si bien el CIARD prioriza la venta directa, también articula con actores estratégicos, como clubes deportivos, que cumplen funciones de intermediación. Si bien esta estructura evita una dependencia excesiva de terceros, los convenios pueden concentrar cierto poder de negociación. Esto representa una amenaza moderada que el CIARD debe gestionar con equilibrio para no comprometer su autonomía.

Continuando, la disponibilidad de intermediarios sustitutos es alta. La provincia de Mendoza, posee un gran entramado de clubes, que se orientan a diferentes disciplinas. Este abanico

de alternativas constituye una gran oportunidad, ya que reduce la dependencia en un grupo reducido de intermediarios.

La amenaza de integración hacia atrás se evalúa como baja. Es poco probable que los socios actuales, como clubes deportivos o marcas asociadas, desarrollen sus propios centros de alto rendimiento con el mismo nivel de tecnología, integración y enfoque sustentable que propone CIARD. Tal como se menciona en la entrevista a M. Sabéz (ver Anexo II), esta baja probabilidad de competencia directa desde sus aliados representa una oportunidad valiosa, ya que garantiza estabilidad en las relaciones estratégicas sin riesgos de sustitución.

En cuanto a la contribución de los intermediarios a la comercialización, se considera media. Aunque la mayor parte de las acciones de comunicación del CIARD se ejecutan de forma directa, a través de redes sociales, eventos y referentes del ámbito deportivo, los socios estratégicos también cumplen un rol relevante al difundir el centro dentro de sus propias comunidades y canales institucionales. Esto permite ampliar el alcance sin incurrir en gastos adicionales significativos, lo que mejora el posicionamiento del centro de forma eficiente.

La relación con los costos totales de distribución es baja. Gracias a la estrategia de venta directa, junto con su app y la digitalización de canales, los costos de distribución se mantienen controlados, a diferencia de otros modelos que dependen de intermediarios físicos. Esta estructura favorece la sostenibilidad económica del proyecto, mantiene márgenes saludables y permite que parte del presupuesto se reinvierta en áreas clave como tecnología, capacitación y mantenimiento de infraestructura.

Por último, el tipo de distribución adoptado por el CIARD es selectivo. Esto implica elegir cuidadosamente los canales y socios mediante los cuales se comercializan los servicios, priorizando aquellos que se alineen con la propuesta de valor y el posicionamiento premium del centro; lo que implica mayor costo. Si bien esta estrategia refuerza la identidad del proyecto y su diferenciación, también implica una amenaza potencial si no se gestiona adecuadamente, ya que requiere una inversión constante en calidad, imagen y comunicación institucional para mantener su coherencia y efectividad.

En términos generales, el CIARD se encuentra en una posición favorable en relación con sus canales de distribución. La estrategia de omnicanalidad y digitalización le permiten reducir costos y ampliar el alcance sin depender de intermediarios fuertes. La amenaza principal está vinculada al costo de mantener una imagen selectiva, pero se compensa con el valor percibido por los clientes y la fidelización que esto genera.

## Competidores

El análisis de la competencia permite evaluar cuán saturado está el sector y qué tan fácil es diferenciarse. En el caso del CIARD, el panorama competitivo ofrece oportunidades.

Cuadro N°7: Nivel 1 - Competidores

Variables	Tipificación	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Atractivo (3)	Muy atractivo (4)	¿O 6 A?
Estructura del mercado - homogeneidad	Media			X		Oportunidad
Especificidad de los activos	Alta				X	Oportunidad
Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda	Media		X			Amenaza
Crecimiento del mercado	Alto				X	Oportunidad
Costos fijos del sector	Altos	X				Amenaza
Intentos de diferenciación del producto	Medio			X		Oportunidad
Importancia de la marca	Alto	X				Amenaza
Criterios de señalamiento	Alto	X				Amenaza
Cantidad de línea de productos	Media alta			X		Oportunidad
Grado de iniciativa de la competencia	Bajo		X			Amenaza
Puntajes			6	9	8	25 / 10 = 2,5
<b>Promedio</b>			<b>2,5</b>			

*Fuente: elaboración propia*

En primer lugar, en cuanto a la estructura del mercado, la lógica de especialización fragmentada es la más frecuente en el mercado mendocino. El mercado presenta una homogeneidad media, lo que constituye una oportunidad. Actualmente, los principales actores del sector en Mendoza tienden a especializarse en servicios puntuales, como entrenamiento, kinesiología o nutrición, sin ofrecer una integración real entre estas disciplinas; aunque lentamente comienzan a aparecer propuestas con aspectos similares son Gappex y Focus nutrición.

Asimismo, la especificidad de los activos se considera alta. Si bien algunos elementos del equipamiento del CIARD podrían reutilizarse en otros contextos, gran parte de la inversión está enfocada en tecnología médica avanzada y equipamiento especializado para el alto

rendimiento. Esta especificidad representa una ventaja competitiva por la barrera de entrada que impone a nuevos actores.

En cuanto a las condiciones cambiantes de la oferta y la demanda, se observa un nivel medio de variabilidad. La demanda por servicios integrales de salud y deporte puede fluctuar en función de factores económicos o culturales; sin embargo, el enfoque del CIARD hacia segmentos estables como clubes profesionales y deportistas federados mitiga en gran parte esta volatilidad, aportando estabilidad comercial.

Respecto al crecimiento del mercado, se identifica una oportunidad de expansión. Aunque el aumento no es explosivo, existe una tendencia sostenida hacia el cuidado integral del cuerpo, en especial entre jóvenes, atletas amateurs y profesionales. Este contexto resulta favorable para un modelo como el del CIARD, que ofrece una experiencia integral y diferenciada.

En contraste, los costos fijos del sector son altos y representan una amenaza. La calidad de la infraestructura, el nivel de especialización del equipo humano y la incorporación de tecnología suponen una estructura de costos significativa. Esta situación puede afectar la rentabilidad inicial y limitar la flexibilidad ante escenarios de menor demanda.

En lo que respecta a los intentos de diferenciación del servicio, el nivel es medio, lo cual resulta atractivo. Las propuestas actuales no logran integrar medicina, entrenamiento y tecnología de manera efectiva; en cambio el CIARD se posiciona como único en el mercado local con una propuesta integral

La importancia de la marca es alta en este sector. Los clientes valoran especialmente atributos como confianza, innovación y compromiso ambiental. La construcción de una identidad como la del CIARD, genera costos adicionales, los cuales son necesarios para competir.

Los criterios de señalamiento también son altamente relevantes. La decisión de los usuarios se ve influida por aspectos como presencia en redes sociales, testimonios, reputación profesional y estética del espacio. Para esto, el CIARD deberá incurrir en altos costos para aprovechar y fortalecer sus criterios de señalamiento.

La cantidad de líneas de productos ofrecidas por el CIARD es elevada, lo que lejos de representar una amenaza, se convierte en una oportunidad clave. La amplitud de servicios

permite atender múltiples necesidades en un mismo espacio, mejorar la experiencia del usuario y generar ingresos diversificados mediante estrategias de upselling y fidelización.

Finalmente, el grado de iniciativa de la competencia es medio, debido a que, si bien no existe ningún líder en el sector hasta el momento, en el mercado se percibe una tendencia por dejar de lado la fragmentación de servicios y ofrecer propuestas más integrales.

### Resumen de promedios de las variables del Nivel 1

Cuadro N°6: Resumen Nivel 1

Clientes	3,4
Empresa	2,83
Competencia	2,5
<b>Promedio Nivel 1</b>	<b>2,91</b>

Fuente: elaboración propia

Nivel 2: Proveedores, nuevos ingresantes, sustitutos, actores estatales

Proveedores

Cuadro N°8: Nivel 2 - Proveedores

Variables	Tipificación	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Atractivo (3)	Muy atractivo (4)	¿O 6 A?
Número de proveedores importantes	Pocos	X				Amenaza
Nivel de sustitución de los productos	Baja	X				Amenaza
Diferenciación de los productos del proveedor	Alta		X			Amenaza
Costo de cambio de los proveedores	Alto		X			Amenaza
Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante	Bajo				X	Oportunidad
Importancia del producto del proveedor en el servicio final	Alto		X			Amenaza
Puntajes		2	6	0	4	12 / 6 = 2
<b>Promedio</b>		<b>3</b>				

*Fuente: elaboración propia*

El número de proveedores importantes es reducido, lo que representa una amenaza para el CIARD. Equipamientos específicos como ciertos dispositivos médicos y de energías sustentables provienen de pocos fabricantes altamente especializados. Esta escasa oferta otorga mayor poder de negociación a los proveedores y limita la capacidad de sustitución inmediata ante aumentos de precios, retrasos en la entrega o cambios en las condiciones contractuales, generando una dependencia que puede comprometer la estabilidad operativa.

Asimismo, el nivel de sustitución de productos es baja en una amplia gama de insumos que utiliza el centro. Productos como equipamientos médicos, paneles solares y equipos deportivos son escasos en el mercado, generando una amenaza para el CIARD.

En contrapartida, la diferenciación de los productos ofrecidos por los proveedores es alta, en la mayoría de los casos. Esto significa que gran parte de los equipos empleados cuentan con atributos exclusivos que obligan a mantener relaciones permanentes con un solo proveedor.

En este sentido, el costo de cambio de proveedores se considera alto. La mayoría de los insumos no pueden sustituirse, lo que le genera al CIARD una amenaza ante cambios en el mercado de proveedores.

Respecto a la amenaza de integración hacia adelante, esta es baja. Los proveedores de insumos médicos, tecnológicos y deportivos no tienen, por lo general, incentivos ni capacidades para transformarse en prestadores de servicios de alto rendimiento. Su negocio está centrado en la fabricación o distribución de productos, lo cual reduce el riesgo de que se conviertan en competidores directos del CIARD dentro del mismo sector.

Por último, la importancia de los productos del proveedor en el servicio final es alta en ciertas áreas específicas del centro. Servicios, como la fisioterapia y el gimnasio, dependen directamente de la calidad y precisión de los equipos utilizados. En estos casos, la relación con el proveedor cobra un rol estratégico y requiere ser cuidada con particular atención para garantizar la excelencia en la experiencia del usuario.

## Posibles nuevos ingresantes

Cuadro N°9: Nivel 2 - Posibles nuevos ingresantes

VARIABLES	Tipificación	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Atractivo (3)	Muy atractivo (4)	¿O ó A?
Economía de escala alcanzadas	Bajo		X			Amenaza
Diferenciación del producto	Alto			X		Oportunidad
Identificación de la marca	Medio			X		Oportunidad
Costo de cambio	Medio		X			Amenaza
Acceso a los canales de distribución	Medio			X		Oportunidad
Requerimientos de capital, know-how y tecnología	Alto				X	Oportunidad
Regulación de la industria	Medio					Oportunidad
Regulaciones y normativas	Alto				X	Oportunidad
Puntajes			4	12	8	24 / 8 = 3
<b>Promedio</b>			<b>3</b>			

*Fuente: elaboración propia*

Las economías de escala alcanzadas en el modelo de negocio del CIARD son bajas, lo que representa una amenaza en términos de barrera de entrada. Sin embargo, el proyecto requiere inversiones significativas en infraestructura física, equipamiento médico de alta gama y recursos humanos especializados, generando barreras para ingresar.

Por el contrario, la diferenciación del producto que ofrece el CIARD es alta y constituye una oportunidad para limitar la entrada de nuevos competidores, generando una barrera importante para actores que no cuenten con la infraestructura, el capital y el know-how necesario para replicarlo.

La identificación de la marca, si bien aún está en desarrollo, también representa una oportunidad. En el contexto local no existen marcas fuertemente posicionadas en el nicho de centros de alto rendimiento integral. Por tanto, el CIARD tiene el potencial de instalarse rápidamente como referente del segmento, construyendo reconocimiento desde el inicio y dificultando que nuevos competidores accedan con igual nivel de visibilidad.

En cuanto al costo de cambio, este es medio, lo que constituye una amenaza. Los clientes podrían migrar a nuevos servicios similares si perciben beneficios superiores, como menores precios, promociones u ofertas más accesibles. Esta situación obliga al CIARD a

mantener altos estándares de calidad y fidelización constante para evitar fugas de usuarios ante la aparición de alternativas en el mercado. No obstante, la integración de servicios, el vínculo con los profesionales y el seguimiento digital actúan como mecanismos de retención que pueden elevar la lealtad si se gestionan correctamente.

El acceso a los canales de distribución se considera medio, lo cual representa una oportunidad. Si bien los canales digitales son accesibles, el CIARD cuenta con alianzas preexistentes con actores clave, lo que dificulta que nuevos ingresantes puedan igualar su red de contactos en el corto plazo. Esto otorga una ventaja competitiva sostenida para consolidar su posición.

Respecto a los requerimientos de capital, tecnología o know-how, éstos son relativamente altos como barrera de entrada, lo que implica una oportunidad. El CIARD utiliza tecnología avanzada y personal capacitado, lo que imposibilita que nuevas iniciativas intenten replicar el modelo en versiones simplificadas, sin los mismos niveles de inversión o especialización.

La regulación de la industria se ubica en un nivel medio. Las normativas vinculadas a salud, deporte y construcción sustentable son exigentes, lo que las convierte en un mecanismo de filtrado de calidad y profesionalismo. Esta situación es una oportunidad para el CIARD,

Finalmente, el cumplimiento de normativas también se considera de alto nivel, y representan otra oportunidad. El CIARD, al alinearse con certificaciones ambientales y regulaciones médicas, convierte este aspecto en una ventaja estratégica frente a ingresantes menos preparados o informales.

### Servicios sustitutos

*Cuadro N°10: Nivel 2 - Servicios sustitutos*

Variables	Tipificación	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Atractivo (3)	Muy atractivo (4)	¿O ó A?
Similitud de los servicios sustitutos	Baja				X	Oportunidad
Precio de los sustitutos	Bajo o medio		X			Amenaza
Disponibilidad de los sustitutos	Baja					Oportunidad
Puntajes			2	3	4	9 / 3 = 3
<b>Promedio</b>			<b>3</b>			

*Fuente: elaboración propia*

En el caso del CIARD, la similitud de los servicios sustitutos es baja, lo que constituye una oportunidad significativa. En el mercado mendocino existen numerosas ofertas que no satisfacen las necesidades de los deportistas de alto rendimiento.

Por otro lado, los precios de los sustitutos tienden a ubicarse en un nivel medio o bajo, lo que representa una amenaza. Contratar servicios por separado, como una sesión de gimnasio, una consulta médica o un plan nutricional específico, puede ser más accesible que un paquete integral. En contextos económicos sensibles, esta diferencia de precios puede influir en la decisión de los consumidores, incluso si esto implica resignar calidad o coordinación interdisciplinaria.

En cuanto a la disponibilidad de sustitutos, esta es baja, lo que genera una oportunidad. Estos servicios alternativos no están presentes en Mendoza, aunque sí en otras regiones del país y del continente.

#### Actores Estatales y No Estatales

*Cuadro N°11: Nivel 2 - Actores estatales y no estatales*

Variables	Tipificación	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Atractivo (3)	Muy atractivo (4)	¿O ó A?	
Entes reguladores del Estado	Alto				X	Oportunidad	
Entidades no estatales	Medio		X			Amenaza	
Puntajes			2		4	$6 / 2 = 3$	
<b>Promedio</b>		<b>3</b>					

*Fuente: elaboración propia*

En el caso del CIARD, la presencia de entes reguladores del Estado representa una oportunidad significativa. Al operar en sectores sensibles como la salud y el deporte, el centro se ve obligado a cumplir con exigencias normativas vinculadas a habilitaciones edilicias, ejercicio profesional y calidad sanitaria. Si bien esto implica costos asociados, también garantiza estándares altos de funcionamiento. Además, estas regulaciones actúan como un filtro que limita el accionar de competidores con propuestas de baja calidad, permitiendo al CIARD posicionarse como un centro seguro y profesional.

En cuanto a las entidades no estatales, su influencia es moderada y representa una amenaza a considerar. Se trata de asociaciones profesionales, federaciones deportivas, ONGs vinculadas a la salud, como la FADESA, que, si bien no compiten directamente con el

CIARD, sí pueden incidir en políticas públicas, captar fondos estatales o definir estándares que afecten la competitividad del centro.

### Resumen de promedios de las variables del Nivel 2

*Cuadro N°12: Resumen Nivel 2*

Proveedores	2
Nuevos ingresantes	3
Sustitutos	3
Actores estatales y no estatales	3
<b>Promedio nivel 2</b>	<b>2,76</b>

*Fuente: elaboración propia*

### Nivel 3: Análisis del macro entorno

Las variables del macroentorno se han convertido, en los últimos tiempos, en factores extremadamente condicionantes para el desarrollo de las actividades económicas y empresariales. En un contexto marcado por la globalización y la interconexión entre los mercados, los acontecimientos que ocurren en el mundo tienen un impacto directo e inmediato en países como Argentina.

En este sentido, el entorno nacional y las políticas locales e internacionales se transforman en elementos clave que condicionan la competitividad de los distintos sectores económicos, incluido el sector deportivo y de alto rendimiento.

Cuadro N°13: Nivel 3- Análisis del macro entorno

Entorno	Tipificación	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Atractivo (3)	Muy Atractivo (4)	¿O ó A?
<b>Entorno Global</b>						
Grado de protección/apertura de los bloques regionales	Moderada			X		Oportunidad
Oportunidades para obtener transferencia tecnológica	Limitada		X			Amenaza
Oportunidades de desarrollo de una estrategia competitiva a escala global	Elevada				X	Oportunidad
<b>Entorno Nacional</b>						
Entorno económico	Volátil		X			Amenaza
Entorno sociocultural	Muy favorable				X	Oportunidad
Entorno legal	Estable			X		Oportunidad
Entorno político	Inestable	X				Amenaza
Entorno tecnológico	Dinámico			X		Oportunidad
Puntajes		1	4	9	8	22/9 = 2,4
<b>Promedio entorno</b>		<b>2,4</b>				

Fuente: elaboración propia

### Entorno Global

Respecto al entorno global, aunque Argentina históricamente ha adoptado políticas proteccionistas, las actividades ligadas a salud, deporte e innovación tecnológica enfrentan barreras moderadas. De hecho, el comercio mundial de tecnologías médicas ha experimentado un crecimiento sostenido, incrementándose en promedio un 11 % anual entre 2003 y 2011 (Gobierno de Argentina, 2019). No obstante, se observa un aumento reciente de medidas restrictivas comerciales a nivel global: por ejemplo, la Organización Mundial del Comercio reporta que las medidas comerciales restrictivas implementadas por sus miembros cubren un valor de exportaciones equivalente a cerca de 11,8 % del comercio mundial (World Trade Organization, 2024). Esta tensión implica que el CIARD debe estar atento a posibles barreras técnicas, arancelarias o normativas, aunque la globalización de prácticas deportivas y terapias integrales representa una ventana de oportunidad para vincularse con redes internacionales, federaciones y asociaciones especializadas.

En cuanto a la transferencia tecnológica, el acceso a equipamiento y software especializado en Argentina está condicionado por restricciones económicas, fluctuaciones del tipo de cambio y barreras arancelarias o regulatorias. Por ejemplo, recientemente la Administración

Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT) modificó la normativa sobre importación de productos médicos, exigiendo que los insumos importados tengan al menos seis meses de vida útil restante para permitir su ingreso (Infobae, 2025). Aunque últimamente el Gobierno elevó el límite de compra exterior, vía courier, de USD 1.000 a USD 3.000 y eximió de impuestos los primeros USD 400 (Gobierno de la Nación, 2024), estas medidas alivian parcialmente la carga, pero no eliminan la vulnerabilidad para proyectos que dependen fuertemente de tecnologías médicas o deportivas importadas. Por eso, sigue siendo una amenaza estructural para el CIARD, aunque puede mitigarse mediante alianzas estratégicas con proveedores locales o centros nacionales como el CENARD.

Las oportunidades para desarrollar una estrategia competitiva con alcance global resultan prometedoras. El posicionamiento de Mendoza como destino deportivo y turístico, junto con la creciente demanda de servicios de entrenamiento personalizados y sostenibles, le permite al CIARD aspirar a una proyección regional e incluso internacional. Tal como se ha observado en grandes casos de éxito internacional, como fue la instalación de un centro de alto rendimiento en altura, en Sierra Nevada, España, que le dio la oportunidad de crecimiento, gracias a su ubicación y la posibilidad de tener una estructura reconocida en el mercado global. No obstante, para convertir esta posibilidad en éxito, será fundamental gestionar barreras como la competencia global, estándares internacionales de certificación y los costos de internacionalización. En este contexto, la sustentabilidad, la innovación tecnológica y el concepto integral del servicio pueden actuar como ventajas competitivas estratégicas.

### Entorno Nacional

En el entorno nacional, el aspecto económico continúa siendo volátil e incierto. Aunque en algunos períodos se han observado señales de recuperación, la inflación persistente, el alto costo financiero y la incertidumbre cambiaria condicionan seriamente las decisiones de inversión y consumo. Este escenario macroeconómico genera riesgos para proyectos intensivos en capital, pero también impulsa la búsqueda de propuestas innovadoras y resilientes (Bloomberg Línea, 2025).

En el plano sociocultural, se evidencia una clara evolución hacia hábitos más saludables, sostenibles y personalizados. Según la Encuesta Nacional de Actividad Física y Deporte 2021, aumentó significativamente la participación en actividades deportivas y recreativas, especialmente en los segmentos jóvenes y adultos activos (Ministerio de Turismo y

Deportes, 2021). A esto se suma una tendencia global que posiciona al bienestar físico y mental como prioridad, reflejada en el crecimiento del mercado fitness y de servicios de salud preventiva en América Latina (Mercado Fitness, 2024). Este cambio cultural constituye una gran oportunidad para el CIARD, ya que su propuesta responde directamente a estas nuevas exigencias.

En cuanto al entorno legal, existen regulaciones exigentes en términos sanitarios, pero en general, las normativas fomentan la salud preventiva, la inclusión social, y los modelos sustentables. Esto representa una oportunidad para diferenciarse, especialmente si el proyecto logra certificaciones o trabaja con organismos públicos. Ejemplo de ello es la Ley de Promoción de la Alimentación Saludable (Ley N.º 27.642), que busca promover hábitos responsables y reforzar la conciencia pública sobre el bienestar (Boletín Oficial de la República Argentina, 2022). Estas normativas ofrecen una plataforma favorable para proyectos que logren certificaciones o trabajen en alianza con organismos públicos, representando una oportunidad de diferenciación.

Por otro lado, el entorno político presenta alta inestabilidad e incertidumbre. Las frecuentes modificaciones en la normativa tributaria, sanitaria y de comercio exterior dificultan la previsibilidad para inversiones de largo plazo (Díaz, 2025). Este contexto es percibido como una amenaza, especialmente para emprendimientos innovadores que requieren planificación sostenida.

Finalmente, el entorno tecnológico se muestra favorable. En los últimos años se ha observado una expansión en el desarrollo y adopción de soluciones digitales aplicadas a la medicina, el entrenamiento deportivo y la gestión sustentable. Plataformas de softwares de diagnóstico remoto, aplicaciones móviles de salud y programas de eficiencia energética son cada vez más accesibles en Argentina (Infodeportes, 2025). Este avance representa una oportunidad directa para el CIARD, que integra desde su diseño tecnología, sostenibilidad e innovación al servicio del bienestar integral.

## Conclusión Final del Análisis del Sector

Luego de un análisis exhaustivo de las variables competitivas agrupadas en tres niveles, se puede concluir que el sector en el que se inserta el CIARD presenta un atractivo medio, con un entorno que combina grandes oportunidades de diferenciación con ciertos desafíos estructurales que deben ser gestionados estratégicamente.

En el Nivel 1, se observa una alta sensibilidad a la diferenciación por parte de los clientes, con una demanda creciente de servicios personalizados, integrales y tecnológicamente avanzados. A pesar de la existencia de ofertas parciales, la propuesta interdisciplinaria del CIARD aparece como única en su tipo. Si bien la competencia está presente, la baja homogeneidad y el posicionamiento innovador permiten ocupar un lugar relevante sin necesidad de competir por precio.

En el Nivel 2, el sector muestra un equilibrio entre amenazas y oportunidades. La presión por parte de sustitutos y nuevos ingresantes es contrarrestada por las barreras estructurales de diferenciación, tecnología e inversión en infraestructura. Además, los proveedores estratégicos requieren una gestión cuidadosa para evitar dependencia. Por último, las oportunidades con actores estatales, abren puertas para consolidar legitimidad, apoyo institucional y redes colaborativas.

En el Nivel 3, si bien el entorno macroeconómico argentino presenta obstáculos como inflación, incertidumbre y tasas de interés elevadas; también se identifican tendencias sociales, tecnológicas y demográficas que favorecen el crecimiento del sector como son un mayor conciencia sobre el bienestar físico y mental, avances tecnológicos aplicados al rendimiento deportivo, y políticas públicas que promueven la salud, el deporte y la sostenibilidad energética. Estos factores se alinean fuertemente con la identidad del CIARD y potencian su desarrollo a mediano y largo plazo.

*Cuadro N°14: Promedio ponderado del sector de negocios*

Nivel 1	2,91 * 0,5
Nivel 2	2,75 * 0,3
Nivel 3	2,4 * 0,2
<b>Promedio ponderado del sector</b>	<b>2,76</b>

*Fuente: elaboración propia*

## 8. Análisis de grupos estratégicos

Un grupo estratégico es un conjunto de empresas dentro de un mismo sector que comparten características de negocios similares y compiten bajo estrategias comparables en dimensiones estratégicas clave. Esta herramienta permite identificar a los competidores más cercanos, comprender su lógica competitiva y detectar oportunidades. (Ocaña, 2016)

Los principales centros deportivos, de salud y de rendimiento relevados en Mendoza son:

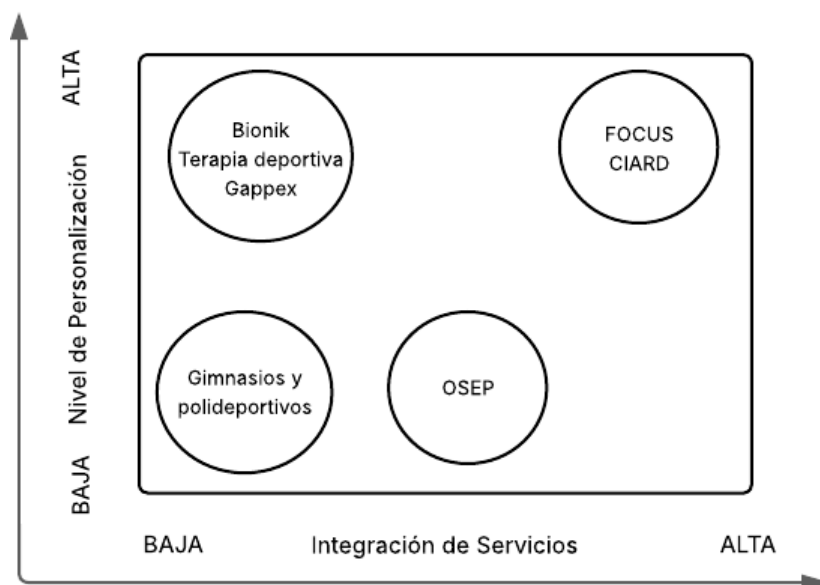
- **Centro Médico Deportivo OSEP:** Ubicado en Godoy Cruz, brinda atención médica y kinesiología de la obra social.
- **Centro Bionik:** Ubicado en la Ciudad de Mendoza, es un espacio de entrenamiento funcional y de fisioterapia.
- **Terapia Deportiva Mendoza:** Ubicado en Guaymallén, Mendoza, es un centro de rehabilitación funcional y kinesiología.
- **Gimnasios premium:** como Sport Club, Energy, Level, brindan entrenamientos y cuentan con equipos de nutrición sin integración médica.
- **Polideportivos municipales:** Como la Villa Olímpica, estos se basan en servicios limitados, sin personalización ni tecnología avanzada.
- **Focus Nutrición:** Brinda servicios médicos profesionales con un foco en la nutrición.
- **Gappex:** Una plataforma digital que centraliza servicios, brindando a los pacientes la posibilidad de acceder a toda su información desde una aplicación móvil.

Estas instituciones ofrecen servicios aislados o parcialmente integrados, como entrenamiento, kinesiología o nutrición, pero ninguno presenta un modelo holístico como el que propone el CIARD.

A través del uso de tres mapas estratégicos bidimensionales, se analizaron las siguientes variables y conclusiones:

## Mapa 1: Nivel de personalización e Integración de servicios

Figura N°6: Nivel de personalización e Integración de servicios



*Fuente: elaboración propia*

En el cuadrante de alta personalización y alta integración disciplinaria se encuentran el CIARD y Focus Nutrición. Ambos presentan un enfoque integral de atención, combinando disciplinas médicas, nutricionales, psicológicas y deportivas.

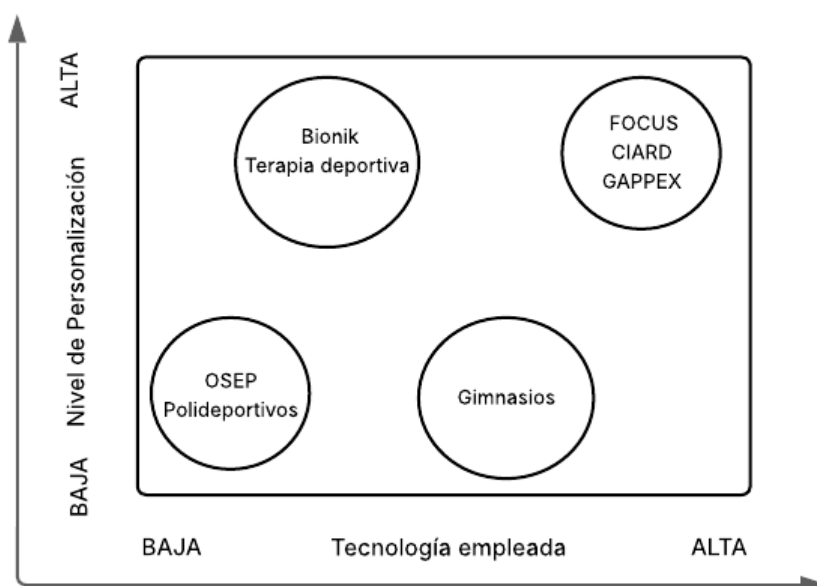
En un nivel intermedio se posiciona el Centro Médico Deportivo OSEP, que exhibe una integración médica parcial y servicios dirigidos exclusivamente a los afiliados de la obra social. Si bien cuenta con profesionales especializados, su enfoque es principalmente asistencial, orientado al tratamiento de patologías más que al desarrollo del rendimiento físico o deportivo. Esto se traduce en una menor personalización del servicio y en una propuesta con alcance limitado.

Por su parte, Centro Bionik, Gappex y Terapia Deportiva Mendoza conforman un grupo caracterizado por una buena personalización en la atención, aunque con servicios fragmentados y sin una integración sistémica consolidada. Estos centros ofrecen acompañamiento cercano y flexible, principalmente en áreas de entrenamiento y fisioterapia, pero carecen de una articulación interdisciplinaria formal que integre nutrición, psicología o medicina deportiva.

En el extremo opuesto del mapa se ubican los gimnasios premium como Sport Club, Energy o Level y los polideportivos municipales, que ofrecen servicios estandarizados, con bajo nivel de personalización y sin integración médica. Mientras los gimnasios se orientan principalmente al fitness comercial y al público de ingresos medios y altos, los polideportivos municipales brindan actividades físicas básicas y accesibles, con escasa incorporación tecnológica. En ambos casos, la propuesta se apoya en la masividad y en los costos reducidos, pero carece de diferenciación competitiva y de un enfoque integral en salud y rendimiento.

## Mapa 2: Nivel de personalización y Tecnología empleada

Figura N°7: Nivel de personalización y Tecnología empleada



Fuente: elaboración propia

La representación gráfica permite observar que el CIARD, junto con Focus Nutrición y Gappex, se encuentran en el cuadrante de alta personalización y elevada tecnología. Estos centros combinan un seguimiento individualizado con la incorporación de herramientas digitales y equipamiento avanzado para la evaluación del rendimiento y la gestión de datos de salud.

Por otro lado, Centro Bionik y Terapia Deportiva Mendoza presentan buenos niveles de personalización, con una atención cercana y adaptada al usuario, pero su infraestructura

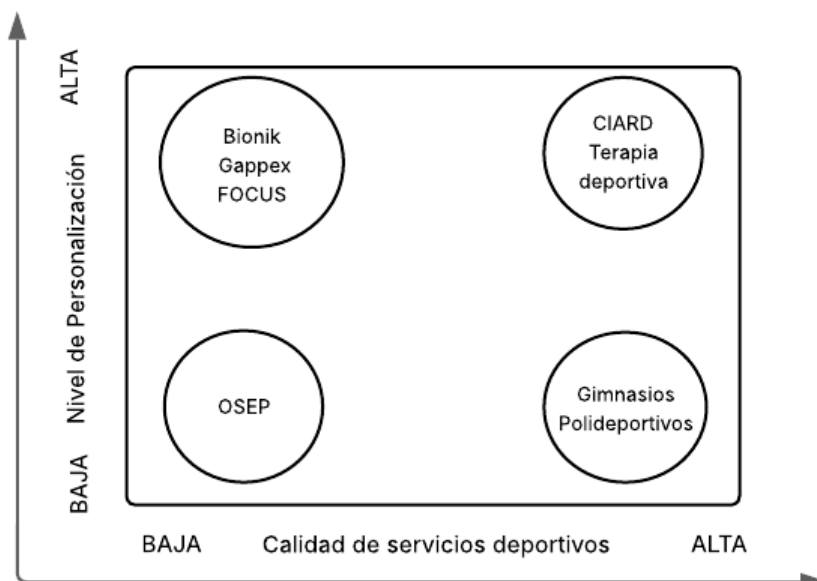
tecnológica es más limitada. Estos centros priorizan el vínculo profesional y la experiencia práctica, utilizando equipamiento estándar de fisioterapia y entrenamiento funcional.

En un nivel inferior se ubican los gimnasios premium, como Sport Club, Energy y Level, que si bien cuentan con tecnología moderna, su uso está orientado principalmente al fitness general y no al desarrollo integral del rendimiento.

Finalmente, los polideportivos municipales y el Centro Médico Deportivo OSEP presentan bajos niveles de tecnología y escasa capacidad de personalización. En estos casos, los recursos tecnológicos son mínimos o inexistentes, y las actividades se desarrollan con un enfoque generalista, sin adaptaciones específicas ni herramientas de medición del desempeño. En el caso de OSEP, la estructura institucional y el carácter asistencial del servicio limitan la posibilidad de incorporar tecnología avanzada orientada al rendimiento.

### Mapa 3: Nivel de personalización y calidad de servicios deportivos

Figura N°8: Nivel de personalización y calidad de servicios deportivos



Fuente: elaboración propia

En el cuadrante superior derecho, que representa alta calidad de servicios deportivos y alta personalización, se ubican el CIARD y Terapia Deportiva Mendoza. Ambos destacan por ofrecer atención interdisciplinaria y adaptada a las necesidades específicas de cada deportista, con un fuerte enfoque en la excelencia profesional y la calidad técnica.

En el cuadrante superior izquierdo se encuentran Bionik, Gappex y Focus Nutrición, caracterizados por un alto nivel de personalización, pero sin ofrecer servicios deportivos.

Por su parte, en el cuadrante inferior derecho se posicionan los gimnasios premium y los polideportivos municipales. Estos establecimientos ofrecen servicios deportivos de buena calidad técnica, especialmente en términos de equipamiento y espacios físicos, pero mantienen un modelo de atención estandarizado y poco personalizado. Su propuesta se orienta al volumen de usuarios y a la eficiencia operativa, más que a la diferenciación por servicio o atención individual.

Finalmente, en el cuadrante inferior izquierdo se ubica el Centro Médico Deportivo OSEP, cuya calidad de servicios deportivos y nivel de personalización son bajos en comparación con el resto de los competidores. Su oferta se centra principalmente en la atención médica básica y en servicios exclusivos para afiliados, con escasa orientación al rendimiento o a la personalización de la experiencia.

## Síntesis de Grupos Estratégicos

El análisis de los tres mapas estratégicos permitió evidenciar las diferencias competitivas existentes entre los principales centros deportivos y de salud de Mendoza. A partir de las dimensiones de integración de servicios, personalización, tecnología y calidad, se identificaron grupos con propuestas fragmentadas y tradicionales frente a otros con enfoques más integrales e innovadores.

En todos los casos analizados, el CIARD se posiciona como el actor más avanzado, combinando un alto nivel de personalización, integración interdisciplinaria y tecnología aplicada al rendimiento. Esta combinación le otorga una ventaja competitiva sostenida, difícil de replicar por los competidores locales.

Mientras centros como OSEP y los polideportivos municipales mantienen servicios básicos y poco diferenciados, y los gimnasios premium priorizan la masividad, el CIARD consolida un modelo integral orientado a la excelencia y la innovación.

## 9. Posición competitiva

El CIARD inicialmente se encontrará en una etapa de consolidación como líder dentro del nicho especializado en alto rendimiento deportivo; su propuesta le ha permitido diferenciarse claramente de los competidores locales. En este segmento específico, el

CIARD se posiciona como referente en innovación, calidad profesional y personalización de los servicios, ocupando un espacio competitivo único en la provincia de Mendoza. Su fortaleza radica en la atención de deportistas de élite y amateurs avanzados que buscan optimizar su desempeño mediante un enfoque científico y personalizado.

Una vez afianzado como líder en el nicho de alto rendimiento, la estrategia del CIARD será proyectar su expansión hacia el mercado deportivo y de salud en general, el cual se encuentra hasta el momento, ofreciendo servicios fragmentados; por lo que adoptará un posicionamiento de seguidor estratégico.

En esta etapa, el centro buscará adaptarse a las tendencias y demandas del público más amplio, incorporando programas de salud preventiva, acondicionamiento físico y bienestar general, con una búsqueda incesante por captar una mayor cuota de mercado. Esta transición permitirá al CIARD ampliar su base de clientes, sin perder la calidad ni la especialización que lo caracterizan.

Finalmente, en el largo plazo, el CIARD aspira a consolidarse como líder integral en el mercado deportivo y de salud de Mendoza, trascendiendo el nicho especializado para convertirse en un centro de referencia regional. Este liderazgo se sustentará en su capacidad de innovación continua, en la diversificación de servicios, y en la construcción de una marca sólida, asociada a la excelencia, la tecnología y la atención personalizada. De este modo, el CIARD pasará de ser un líder de nicho a un actor dominante del sector, con proyección hacia nuevos mercados y alianzas estratégicas que fortalezcan su posicionamiento competitivo.

En síntesis, la evolución del posicionamiento del CIARD se concibe como un proceso escalonado: primero, liderar un nicho especializado; luego, consolidarse como seguidor en el mercado ampliado; y finalmente, alcanzar el liderazgo total del sector deportivo y de salud. Este camino combina diferenciación, expansión gradual y construcción de marca, configurando una estrategia sólida y sostenible en el tiempo.

## 10. Análisis FODA

Con el objetivo de sintetizar los principales hallazgos del análisis estratégico, se presenta a continuación el análisis FODA del CIARD, dividido en Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Este instrumento permite integrar los factores internos, con los factores externos. El propósito es identificar las ventajas competitivas actuales y las oportunidades de crecimiento sostenible que enfrenta el proyecto. Este análisis constituye,

por tanto, una herramienta clave para la toma de decisiones estratégicas y la definición de futuras líneas de acción del CIARD.

Figura N°9: Análisis FODA



Fuente: Elaboración Propia

## Capítulo IV: “Formulación de la Estrategia de Negocios”

La formulación de estrategias constituye una etapa clave dentro del proceso de planificación estratégica del CIARD, ya que permite traducir el diagnóstico interno y externo en líneas de acción concretas orientadas a alcanzar los objetivos propuestos. A partir de los resultados del análisis del modelo de competitividad del CIARD, se definen estrategias que aprovechan las fortalezas, corrigen debilidades, capitalizan oportunidades y mitigan amenazas. Estas estrategias se diseñan de manera coherente con la misión, visión y propuesta de valor del Centro, garantizando su viabilidad en el entorno actual y su sostenibilidad en el largo plazo.

### 1. Estrategia de negocios

Las estrategias de negocios constituyen el conjunto de decisiones y acciones planificadas que una organización implementa para defender su posición competitiva, orientar sus recursos y alcanzar una ventaja sostenible en el tiempo. Para poder definir la estrategia de negocios correctamente se aplican herramientas de estudio como la matriz desarrollada por Arthur D. Little, donde se definirán las estrategias según el ciclo de vida del sector y posicionamiento competitivo. (Ocaña, 2016)

#### 1.1. Matriz ADL

Para la realización de un correcto análisis dentro del marco de la Matriz ADL, se decidió dividir al CIARD en dos Unidades Estratégicas de Negocios, que atienden a distintos públicos objetivos y presentan diferentes posiciones competitivas dentro del mismo sector.

La primera Unidad Estratégica de Negocios se orienta al segmento de deportistas de alto rendimiento, posicionándose como líder de un nicho dentro de un sector en crecimiento. Esto se debe a que adopta una estrategia de tipo “r”, como menciona Jones (2008), la cual se consolida como pionera en la prestación de servicios deportivos de alto rendimiento en la provincia. Este posicionamiento se debe principalmente a la escasez de oferta de servicios especializados en la región. Según el modelo de Arthur D. Little, las organizaciones líderes en una etapa de crecimiento deben concentrarse en fortalecer su posición competitiva, profundizar la diferenciación y desarrollar el negocio. (Strong, 2011).

La segunda Unidad Estratégica de Negocios, está formada por dos Unidades de Negocio Complementarias: la primera destinada a deportistas amateurs y la segunda a clubes deportivos. Para una mayor comprensión en el análisis se unifican bajo una sola unidad de

Negocio, la cual atiende a un segmento más amplio y competitivo, en el cual el CIARD se ubica como seguidor dentro de un sector en crecimiento. En contraposición a la primera unidad de negocios, ésta adoptó una estrategia “k”, propia de un ingresante tardío al segmento de deportistas amateurs, debido a la presencia de numerosos gimnasios y centros de entrenamiento en la provincia. Esto le exige llevar a cabo una estrategia más selectiva, orientada a identificar y atender segmentos específicos del mercado donde el centro pueda ofrecer un valor agregado diferenciado. En este sentido, se priorizan públicos con mayor potencial de fidelización o afinidad con la propuesta interdisciplinaria del CIARD.

Independientemente de la estrategia elegida por cada unidad de negocio, estas se someten al proceso de selección natural, como enuncia Jones (2008); es decir, un proceso que garantiza la supervivencia de las organizaciones que cuentan con habilidades y capacidades que mejor se adaptan al ambiente. Ésta describe como, con el tiempo, las organizaciones más débiles, en este caso, los gimnasios, que no pueden adaptar sus procedimientos a los cambios ambientales, mueren y surgen nuevos tipos de organizaciones. Este proceso puede observarse a partir del nacimiento de nuevos emprendimientos, como el CIARD, dedicados a dar un salto de calidad y atender a nichos que anteriormente no eran considerados.

En conjunto, ambas unidades se desarrollan dentro de un sector en crecimiento, correspondiente al ámbito de los servicios deportivos. Si bien la primer unidad de negocio adopta una estrategia especialista, enfocada en su segmento de mercado; la segunda, intenta abarcar la mayor cantidad de mercado posible, lo que le permitirá competir en un segmento más amplio y abarcar más participación de mercado, como lo son deportistas amateurs, clubes e inclusive personas mayores.

A continuación, se muestra la Matriz desarrollada por Arthur D. Little, donde se justifica la elección de estrategias determinada por la posición en la que se sitúa cada unidad de negocio y por la etapa en el ciclo de vida del sector que atiende.

Figura N°10: Matriz ADL

	Iniciación	Crecimiento	Madurez	Declinación
Líder	Desarrollo del Negocio			
Seguidor			Selección de Segmentos	
Rezagado				Abandono

Fuente: Diapositivas de clase, cátedra Estrategias de Negocios, Facultad de Ciencias Económicas, UNCuyo, 2024.

## 1.2. Estrategia de Marca

La estrategia de negocios seleccionada para el CIARD en un principio será una estrategia de marca, ya que estos son mayormente sensibles a las diferencias que ofrece el centro. El objetivo central de esta estrategia es construir una ventaja competitiva en este nicho, que implique ofrecer al mercado un servicio con el suficiente nivel de diferencias en sus atributos que le justifique al cliente pagar un precio superior al precio promedio de mercado.

La elección de una estrategia de marca se fundamenta en un análisis integral que combina tanto la evaluación de los indicadores de desempeño interno como de la propuesta de valor y el posicionamiento deseado del centro.

En primer lugar, los resultados del análisis de diferenciación y eficiencia evidencian una ventaja competitiva clara en los atributos más valorados por los clientes. El índice de diferenciación promedio de 0,7125 demuestra que los usuarios perciben un alto valor agregado en la propuesta del centro, lo cual resulta fundamental para construir y sostener una marca líder en el mercado del alto rendimiento deportivo.

Por otro lado, el índice de eficiencia promedio de 0,258 indica que, si bien existen oportunidades de optimización en la gestión de costos, este valor resulta aceptable dentro de un modelo de diferenciación, donde la prioridad estratégica se centra en la creación de valor por sobre la reducción de costos unitarios.

En conjunto, estos resultados generan un diferencial positivo de 0,454; reflejando una sólida presencia de fortalezas internas dentro del modelo de negocio.

Asimismo, del análisis sectorial y de las entrevistas realizadas a deportistas se desprende una alta sensibilidad del público objetivo frente a las diferencias de servicio, lo que refuerza la necesidad de mantener una propuesta distintiva. Este comportamiento del consumidor, fuertemente orientado al valor percibido, condiciona y al mismo tiempo justifica la elección de una estrategia de diferenciación, centrada en el fortalecimiento de la marca CIARD como eje estratégico principal.

Figura N°11: Matriz de Estrategia de Negocio



Fuente: elaboración propia

En función de los resultados obtenidos, la estrategia seleccionada para el CIARD se orienta al fortalecimiento de la marca como eje central de su ventaja competitiva. Para sostener y ampliar el valor percibido por los clientes, se implementan las siguientes acciones estratégicas.

### Acciones Estratégicas

En primer lugar, la identidad y coherencia visual se posicionan como pilares fundamentales para consolidar una marca profesional, moderna y alineada con la propuesta integral del centro. Para ello, se desarrollará:

- Un manual de marca que integre los elementos visuales, el tono comunicacional y los valores institucionales, asegurando uniformidad en todos los puntos de contacto.

- Ajuste del logotipo y la creación de un eslogan representativo de la promesa de valor: *“Donde la innovación impulsa el rendimiento”*, reforzando la conexión entre bienestar, tecnología y sostenibilidad.
- Aplicación consistente de la identidad en todas las plataformas: app, instalaciones, redes sociales, indumentaria y material institucional.
- *Naming* extendido; es decir, la creación del concepto *“Experiencia CIARD”* para todo lo que representa al usuario. Por ejemplo, *“Experiencia CIARD App”*, *“Experiencia CIARD Team”*; lo que permite unificar las líneas de servicio.
- Merchandising propio, como indumentaria ecológica, remeras con logo bordado, botellas reutilizables, etc.
- Cartelería y señales internas con mensajes motivacionales e infografías que expliquen la conexión entre cuerpo, mente y ambiente.
- Estilo fotográfico unificado en redes y materiales publicitarios, que transmitan los valores del centro con una estética minimalista, moderna y tecnológica.

En segundo lugar, la gestión de la reputación y la credibilidad profesional busca posicionar al CIARD como referente técnico y científico en el campo del alto rendimiento y la salud integral. Para ello se realizará:

- Difusión de casos de éxito y testimonios de deportistas y profesionales vinculados al centro, mediante campañas de storytelling audiovisual en redes y medios especializados.
- Certificaciones y avales de instituciones reconocidas en deporte, salud y sustentabilidad, lo que permitirá reforzar la legitimidad de la marca. Por ejemplo, obtener *“Sello Verde Mendoza”*. (Gobierno de Mendoza, s.f.)
- Participación activa en ferias y congresos de salud, tecnología y deporte, como el Congreso Nacional de Kinesiología; generando visibilidad y fortaleciendo vínculos.
- Convenios con marcas deportivas líderes y locales, tanto para equipamiento como para actividades conjuntas que fortalezcan la presencia institucional.

En tercer lugar, la experiencia de marca omnicanal y el branding experiencial tienen como objetivo que los usuarios vivan la marca más allá del servicio. Esto se logrará mediante:

- Integración fluida de los canales físicos y digitales, como las redes sociales, app digital y sitio web, garantizando una experiencia homogénea y accesible.

- Contenidos de valor, como blogs, videos, podcasts y transmisiones en vivo en redes sociales, que reflejen la experiencia interdisciplinaria del CIARD y promuevan la participación de la comunidad.
- Personalización de la comunicación de acuerdo con el perfil del cliente. Por ejemplo, para los deportistas profesionales, la comunicación puede centrarse en la tecnología aplicada al rendimiento, mostrando métricas de mejora y testimonios de atletas de alto nivel. En cambio, para los usuarios amateurs o en proceso de rehabilitación, los mensajes se enfocan en el bienestar integral, el acompañamiento interdisciplinario y la mejora progresiva de la salud.
- Jornada “*Open CIARD*”, un evento con charlas nutricionales y de mindfulness, pruebas de rendimiento, evaluaciones médicas, stands con marcas deportivas, catering saludable del café.
- Test de rendimiento gratuito inicial para atraer nuevos clientes y dar a conocer la metodología integral.

La comunicación emocional y digital será otro eje clave para conectar con el público desde los valores de la marca y fortalecer el sentido de comunidad. Se desarrollarán:

- Posibilidad de crear un podcast denominado “*Más allá del rendimiento*”, con entrevistas a profesionales, referentes del área de la salud y del deporte, etc.
- Embajadores del CIARD. Se seleccionarán algunos deportistas e influencers locales que representen sus valores para transmitir la marca.
- Novedades, consejos saludables, logros, avances tecnológicos y demás en la app.

El compromiso social y ambiental constituye otro pilar fundamental dentro del ADN de la marca, orientado a consolidar al CIARD como un referente responsable y sostenible. En este sentido, se implementará:

- El programa “*Deporte y Comunidad*”, que ofrecerá entrenamientos gratuitos o becas a jóvenes en situación de vulnerabilidad.
- Charlas educativas abiertas sobre salud mental, nutrición y hábitos saludables en escuelas o clubes locales, y se mantendrá una comunicación transparente sobre las prácticas sustentables aplicadas, como el uso de energía limpia

Por último, la construcción de una brand community y la fidelización emocional serán esenciales para fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso con la marca. Se promoverá la creación de la Comunidad CIARD, tanto física como digital, donde los usuarios puedan compartir avances, logros y experiencias personales.

A modo de ejemplo, durante la Semana del Bienestar realizada anualmente, el CIARD lanzará el programa “*Entrená con propósito*” en colaboración con marcas locales y la Universidad Nacional de Cuyo, ofreciendo evaluaciones físicas gratuitas, workshops de nutrición, charlas sobre innovación tecnológica aplicada al deporte y descuentos en el café del CIARD. La campaña será documentada en redes sociales bajo el hashtag #*ExperienciaCIARD*, con la participación de los embajadores locales del centro.

### 1.3. Posicionamiento de Marca

El posicionamiento de marca del CIARD se construye a partir de la diferenciación percibida por el cliente y de los criterios de señalamiento que permiten identificar y valorar la propuesta frente a la competencia. En este sentido, el centro proyecta un posicionamiento doble, coherente con la estructura de sus dos Unidades Estratégicas de Negocio, cada una con un rol específico dentro del mercado de servicios deportivos integrales y especializados.

La primera Unidad Estratégica de Negocio, orientada a deportistas de alto rendimiento, se posiciona como marca líder, con una alta percepción de valor y notables criterios de señalamiento. Su propuesta comunica excelencia técnica, innovación y prestigio institucional, atributos que refuerzan la confianza del público objetivo y justifican la disposición a pagar un precio superior. Este posicionamiento se sustenta en la especialización del servicio, el acompañamiento interdisciplinario y la integración de tecnología aplicada al rendimiento, que consolidan al CIARD como referente en el segmento profesional y federado.

Por su parte, la segunda Unidad Estratégica de Negocio, dirigida a deportistas amateurs y clubes deportivos, se posiciona como marca seguidora, con una alta percepción de valor, pero con criterios de señalamiento aceptables. En este caso, la fortaleza de la marca reside en su reputación institucional y en la credibilidad derivada de su unidad líder, lo que le permite ingresar en un mercado más amplio y competitivo manteniendo coherencia visual, comunicacional y conceptual. Si bien comparte los valores de innovación, salud y bienestar integral, su propuesta se adapta a las necesidades del público general, priorizando accesibilidad, acompañamiento y experiencia personalizada.

De este modo, el CIARD logra un posicionamiento integral y coherente, que combina liderazgo y expansión. La marca líder fortalece la reputación y el prestigio institucional, mientras que la marca seguidora amplía la base de mercado y refuerza la visibilidad del centro, generando sinergias positivas entre ambas unidades y consolidando la identidad del CIARD como referente de excelencia en Mendoza.

Figura N°12: Matriz de Posicionamiento de marca



Fuente: elaboración propia

#### 1.4. Estrategia de Marketing

El diseño de las estrategias de marketing del CIARD responde a la doble estructura de sus Unidades Estratégicas de Negocio, buscando alinear las decisiones comerciales con los objetivos de posicionamiento y de ventaja competitiva definidos previamente.

Mientras que la marca líder concentra sus esfuerzos en un nicho altamente especializado, la marca seguidora amplía el alcance del centro mediante una estrategia de selección de segmentos.

Figura N°13: Matriz de Estrategia de Marketing



Fuente: elaboración propia

#### 1.4.1. Estrategia de Marketing Concentrado en Nicho

La primera Unidad Estratégica de Negocio, orientada a deportistas de alto rendimiento, implementa una estrategia de marketing concentrado, focalizada en un nicho reducido, profesional y altamente exigente.

El objetivo central es consolidar el liderazgo del CIARD dentro del segmento de atletas de élite, clubes federados e instituciones deportivas, maximizando la percepción de valor y fortaleciendo la reputación técnica y científica del centro.

#### Acciones de marketing propuestas

- Servicio
  - Programas integrales de entrenamiento de alto rendimiento, evaluaciones fisiológicas avanzadas y planes de recuperación interdisciplinarios.
  - Servicios personalizados según disciplinas como fútbol, natación, atletismo, hockey, etc. con seguimiento científico y tecnología aplicada
  - Inclusión de asesoramiento nutricional y psicológico especializado en el mismo plan de servicio.
  - Beneficios en el café healthy fit.

- Promoción
  - Publicaciones en medios especializados, participación en congresos y presencia en redes profesionales.
  - Testimonios y casos de éxito de deportistas de élite asociados al centro.
  - Relaciones públicas y marketing relacional con entrenadores, clubes y entidades deportivas.
  - Sponsoreo de competencias deportivas de alto nivel mendocino.
- Precio
  - Política diferenciada de precios para deportistas de alto rendimiento, coherente con la exclusividad y la especialización del servicio.
  - Tarifas diferenciadas según nivel de personalización como deportista individual, equipo o federación.
  - Descuentos estratégicos por convenios institucionales o membresías anuales para fidelizar organizaciones profesionales.
- Plaza
  - Atención presencial exclusiva en las instalaciones del CIARD, con acceso restringido a deportistas federados o clubes asociados.
  - Habilitación de uso en la app para el monitoreo de rendimiento que permita seguimiento remoto y reporte de indicadores.
  - Alianzas con centros de salud, federaciones deportivas y universidades para la derivación de atletas y cooperación técnica.

#### 1.4.2. Estrategia de Marketing Diferenciado Especializado en Producto

La segunda Unidad Estratégica de Negocio, orientada a deportistas amateurs y clubes deportivos recreativos, aplicará una estrategia de marketing diferenciado, ofreciendo una misma línea de servicios interdisciplinarios adaptada a distintos segmentos del mercado. Su objetivo es ampliar la base de clientes, asegurar rentabilidad y fortalecer la visibilidad de marca, manteniendo coherencia con la identidad institucional del CIARD.

#### **Acciones de marketing propuestas**

- Servicio
  - Programas de entrenamiento integral enfocados en bienestar, salud, rendimiento y estética física, adaptados a cada nivel de usuario.
  - Entrenamiento, acompañado de nutrición, kinesiología y acompañamiento psicológico.

- Ofrecimiento de planes diferenciados según la cantidad de servicios requeridos por el usuario.
- Plaza
  - Canales digitales de atención, reservas y seguimiento por medio de la app CIARD, redes sociales y sitio web.
  - Acceso abierto al público general con segmentación por edad, nivel deportivo o tipo de objetivo.
- Precio
  - Política de precios diferenciada por nivel de servicio, permitiendo accesibilidad sin perder rentabilidad.
  - Promociones por referidos, descuentos por grupos o membresías familiares.
  - Estrategia de precios psicológicos para favorecer la percepción de valor. Por ejemplo, “69.900/mes”.
  - Programas de fidelización y beneficios exclusivos para usuarios frecuentes.
- Promoción
  - Campañas digitales con enfoque experiencial y emocional bajo el lema #ExperienciaCIARD.
  - Acciones de marketing de contenidos, como reels, podcasts y blogs sobre salud, deporte y bienestar.
  - Publicidad segmentada en redes sociales con mensajes diferenciados por público).
  - Eventos masivos como “Open CIARD” y “Semana del Bienestar”, con actividades gratuitas y convenios con marcas locales.
  - Programa de embajadores de marca para aumentar el alcance

Este enfoque le permite al CIARD fortalecer su inserción en el mercado deportivo general, construir relaciones sostenibles con diversos públicos y mantener la coherencia de su identidad institucional.

## 2. Estrategia de posicionamiento competitivo

En cuanto a la estrategia de posicionamiento, el CIARD adopta una estrategia de ataque con táctica envolvente, orientada a ganar espacio en el mercado mediante la expansión progresiva de su propuesta integral hacia distintos segmentos del público objetivo. Este tipo de estrategia resulta especialmente adecuada para emprendimientos innovadores de nicho,

que combinan fortalezas internas con un entorno favorable lleno de oportunidades aún no explotadas.

Desde el entorno externo, se identifican oportunidades concretas que respaldan esta elección: un creciente interés social por el bienestar físico y mental, una escasa presencia de competidores que ofrezcan un servicio verdaderamente integral e interdisciplinario, y la posibilidad de establecer alianzas estratégicas con clubes, federaciones deportivas, gimnasios e instituciones de la salud. Estas condiciones configuran un contexto propicio para que el CIARD amplíe su presencia y consolide su posicionamiento como referente en servicios deportivos, de salud y rendimiento integral en Mendoza.

La táctica envolvente implica aumentar la cuota de mercado y el valor empresario aprovechando las fortalezas internas y las oportunidades externas detectadas en el análisis del modelo de competitividad. El objetivo es abarcar la mayor cantidad posible de segmentos, adaptando el mismo servicio integral a las necesidades específicas de cada público: deportistas profesionales, amateurs, deportistas independientes, personas con alguna discapacidad o en rehabilitación.

De esta manera, la estrategia de posicionamiento del CIARD se articula con su estrategia de marketing especializada en productos, en tanto ambas apuntan a diferenciar la propuesta mediante la personalización del servicio, la experiencia interdisciplinaria y la innovación tecnológica como ejes distintivos. Este enfoque permite a la organización no solo consolidarse en su nicho actual, sino también expandirse progresivamente hacia nuevos segmentos afines, fortaleciendo su presencia en el mercado y su valor a largo plazo.

*Figura N°13: Matriz de Estrategia de Posicionamiento competitivo*



*Fuente: elaboración propia*

### 3. Estrategia de Crecimiento

En la etapa actual del ciclo de vida del sector, caracterizada por el crecimiento sostenido de la demanda en servicios vinculados al bienestar, la salud y el rendimiento deportivo, la segunda unidad de negocio del CIARD, centrada en los deportistas amateurs y clubes deportivos recreativos, adopta una estrategia de crecimiento intensiva, orientada a aumentar rápidamente su participación en el mercado y consolidar su posicionamiento como referente frente a otros gimnasios.

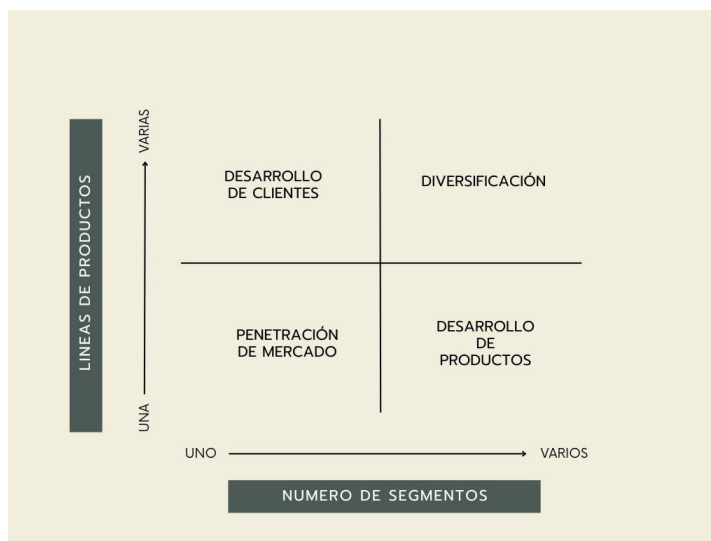
El tipo de crecimiento seleccionado es el desarrollo de productos, entendido como la ampliación y diversificación de la demanda dentro de la misma categoría de servicios. Esta estrategia se apoya en la innovación, la diferenciación y la personalización, buscando captar nuevos segmentos de clientes.

En esta línea, el CIARD mantendrá su servicio central de entrenamiento y acompañamiento interdisciplinario, pero lo adaptará a las necesidades de diferentes públicos como deportistas independientes, personas mayores o incluso clubes recreativos.

Asimismo, la unidad dedicada a deportistas profesionales y de alto rendimiento implementará una estrategia de desarrollo de clientes, orientada a fortalecer la fidelización y aumentar la cuota de mercado a partir de la creación de nuevos servicios personalizados.

Para alcanzar estos objetivos, se impulsará la incorporación de tecnología avanzada en el seguimiento de entrenamientos y evaluaciones, mejorando la precisión y personalización de los programas. Además, renovará periódicamente su equipamiento y modernizará los espacios, se ampliará la oferta de programas a través de formatos innovadores como entrenamientos híbridos y planes adaptados a diferentes niveles y objetivos.

Figura N°14: Matriz de Estrategia de Crecimiento



*Fuente: elaboración propia*

#### 4. Estrategia Organizacional

La estrategia organizacional del CIARD se orienta a fortalecer su estructura a través de alianzas estratégicas complementarias, que permitan ampliar el alcance del modelo, optimizar recursos y consolidar su posicionamiento dentro del ecosistema del deporte y la salud. Estas alianzas se conciben como un medio para potenciar las capacidades internas del Centro, generando sinergias con actores clave que compartan valores, objetivos y compromiso con el bienestar integral.

En esta etapa de crecimiento, el CIARD prioriza tres tipos de alianzas complementarias, concebidas bajo un enfoque de cooperación estratégica.

En primer lugar, se realizarán alianzas con obras sociales, por medio de las cuales se buscará facilitar el acceso a los servicios del CIARD a un público más amplio, promoviendo la inclusión y la prevención en salud. Estas alianzas permitirán incorporar convenios para la cobertura total o parcial de tratamientos y programas de rehabilitación o entrenamiento personalizado, reduciendo barreras económicas y fortaleciendo la relación del CIARD con el sistema de salud. Además, estas asociaciones contribuirán a generar un flujo constante de nuevos usuarios y posicionar al Centro como un espacio de referencia en el cuidado integral del deportista y del paciente en recuperación.

En segundo lugar, las alianzas con instituciones educativas y académicas se orientan a la colaboración científica, técnica y formativa, favoreciendo el intercambio de conocimientos y

la actualización profesional. El CIARD podrá trabajar junto a universidades, institutos de educación física y centros de investigación en proyectos vinculados al rendimiento deportivo, la nutrición, la psicología del deporte y la tecnología aplicada. A su vez, estas alianzas facilitarán la realización de prácticas profesionales y pasantías, fortaleciendo la comunidad académica.

Por último, las alianzas con clubes deportivos y federaciones tienen como propósito complementar servicios y ampliar el alcance operativo del CIARD en el ámbito deportivo. Por medio de convenios con clubes, el Centro podrá ofrecer evaluaciones físicas, capacitaciones, programas de prevención de lesiones y planes de seguimiento personalizado para deportistas federados. De este modo, se generará un vínculo de cooperación que potenciará la visibilidad de la marca y posicionará al CIARD como un socio estratégico del rendimiento y la salud deportiva regional.

En conjunto, estas alianzas permitirán integrar al CIARD dentro de una red de cooperación, optimizando su estructura organizativa y reforzando su propuesta de valor.

## 5. Estrategia Funcional

Las estrategias funcionales del CIARD se diseñan para asegurar la coherencia entre la visión institucional, los objetivos estratégicos y la operatividad diaria de cada área. Su propósito es traducir la propuesta de valor del Centro en acciones concretas que garanticen eficiencia, calidad y sostenibilidad en todas las etapas del servicio. A partir de la estructura organizativa definida, las estrategias funcionales se desarrollan de manera coordinada en las cuatro grandes gerencias: operativa, de IT, de comercialización y administrativa, complementadas por servicios tercerizados que aportan valor al modelo.

La Gerencia Operativa constituye el núcleo de la actividad del CIARD, ya que coordina la prestación directa de los servicios integrales de salud y deporte. Su estrategia funcional se orienta a mantener altos estándares de calidad y a fomentar el trabajo interdisciplinario entre las áreas de kinesiología, nutrición, salud mental y traumatología. Se promueve así la integración profesional y la personalización de la atención en función del perfil del usuario. Además, se impulsa la incorporación de tecnologías de evaluación y herramientas digitales de seguimiento a través de la app del CIARD. Dentro del área deportiva, se busca adaptar los programas a las necesidades específicas de los distintos clientes, garantizando un acompañamiento de calidad y resultados medibles.

La Gerencia de Tecnología de la Información sostiene la infraestructura tecnológica que hace posible el funcionamiento integral del centro. Su estrategia se enfoca en garantizar la

continuidad operativa, la seguridad de la información y la innovación constante. Para ello, se implementan rutinas de mantenimiento preventivo en equipos deportivos, sistemas tecnológicos y paneles solares, minimizando fallas y prolongando su vida útil. A su vez, se prioriza la actualización de software y plataformas digitales.

Por su parte, la Gerencia de Comercialización es responsable de posicionar la marca CIARD y de impulsar el crecimiento en la base de clientes. Su estrategia combina acciones de marketing, comunicación y ventas orientadas a transmitir los valores diferenciales del Centro. Se prioriza un enfoque de marketing experiencial, en el que la comunicación resalta la vivencia integral del usuario y la conexión emocional con la marca. Asimismo, se desarrollan estrategias de fidelización y expansión segmentada, que incluyen programas de membresía, beneficios exclusivos, descuentos y campañas específicas para nuevos públicos. Estas acciones se complementan con una gestión comercial, que pone el foco en las necesidades particulares de cada cliente, consolidando así relaciones duraderas y de confianza.

La Gerencia Administrativa cumple un rol esencial en la eficiencia del modelo, garantizando el equilibrio financiero, el abastecimiento y la gestión integral del talento humano. Su estrategia funcional se centra en mantener un control financiero responsable, priorizando inversiones en infraestructura sostenible y tecnología. En materia de abastecimiento, se promueve la selección de proveedores con prácticas éticas, productos de origen local y compromiso ambiental, alineados con la filosofía del CIARD. A nivel interno, la gestión del talento se apoya en políticas de capacitación continua, liderazgo participativo y desarrollo profesional, buscando fortalecer la motivación, el compromiso y la excelencia del equipo de trabajo.

Además de sus áreas internas, el CIARD complementa su funcionamiento con servicios tercerizados estratégicos que amplían su propuesta de valor. El Café Saludable, gestionado por un operador externo, ofrece una opción gastronómica nutritiva y abierta al público general.

En conjunto, estas estrategias funcionales integran y articulan de manera eficiente los aspectos operativos, tecnológicos, comerciales y administrativos del CIARD. Su coordinación transversal permite que todas las áreas trabajen con un propósito común.

## Capítulo V: “Evaluación Financiera según Distintos Escenarios”

Este capítulo tiene por objetivo analizar la factibilidad económica del Centro Integral de Alto Rendimiento Deportivo a través de un flujo de fondos de inversión proyectado, que contempla ingresos estimados y costos variables asociados a su funcionamiento. A partir de este análisis, se busca evaluar la sostenibilidad del proyecto y comparar diferentes alternativas de implementación.

Para ello, se proponen cuatro escenarios de inversión, los cuales difieren en función del tipo de alianza y la infraestructura a desarrollar, mientras que los costos operativos variables se mantienen constantes en todos los casos. Las variantes se detallan a continuación:

- **Escenario 1:** Inversión de los accionistas y crédito bancario, con compra de terreno y construcción del edificio desde cero.
- **Escenario 2:** Alianza con una clínica privada, con compra de terreno y construcción del edificio desde cero.
- **Escenario 3:** Inversión de los accionistas y crédito bancario, con compra de un edificio ya existente y su posterior remodelación.
- **Escenario 4:** Alianza con una clínica privada con compra de edificio existente y remodelación.

Cada uno de estos escenarios será analizado en función de su inversión inicial requerida, sus implicancias estratégicas y su viabilidad financiera, con el fin de identificar cuál de ellos representa la opción más adecuada para la puesta en marcha del CIARD.

Previo al análisis particular de cada escenario, es importante aclarar los criterios financieros generales considerados en la proyección. Se trabajó bajo el supuesto de una inflación anual del 29%, valor que se mantendrá constante en los cuatro escenarios evaluados. En consecuencia, todas las estimaciones de ingresos, costos e inversiones se expresan en valores nominales, reflejando la variación esperada de precios a lo largo del período analizado. (Banco Central de la República Argentina, 2025)

Asimismo, para determinar la tasa de descuento aplicable al flujo de fondos, se calculó el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC), que representa el rendimiento mínimo exigido por los inversores al proyecto. El cálculo se realizó mediante la siguiente expresión:

$$WACC = R_f + \beta \times (R_m - R_f)$$

donde  $R_f$  corresponde a la tasa libre de riesgo,  $\beta$  refleja la sensibilidad de los activos ponderados frente a los movimientos del mercado, es decir, el riesgo sistémico, y  $R_m$  es el rendimiento esperado del mercado.

Se consideró una tasa libre de riesgo (Letras del Tesoro de E.E.U.U.) del 4,04%, un rendimiento de mercado (Standard & Poors 500) del 10%, y una beta apalancada obtenida a partir del promedio ponderado de tres empresas comparables del sector que cotizan en bolsa, ajustada según su relación deuda/capital propio (B/S) y una tasa impositiva del 30%. El valor resultante del  $\beta$  ponderado de los activos de empresas que cotizan en NYSE 0,8836 permitió determinar un WACC de 9,17%, que será utilizado como tasa de descuento uniforme en los cuatro escenarios propuestos. (Yahoo Finanzas s.f., recuperado el 30 de octubre de 2025)

## 1. Escenario 1

A continuación, se expone el flujo de fondos proyectado correspondiente al Escenario 1, el cual supone la creación del centro desde sus cimientos, permitiendo diseñar una estructura edilicia acorde a las necesidades funcionales y tecnológicas del modelo de negocio, con especial atención a los criterios de eficiencia energética, sustentabilidad y optimización de recursos.

*Cuadro N°15: Escenario 1*

Escenario 1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>Inversión</b>																
Compra del terreno	-\$257.250.000															
Construcción del edificio	-\$613.216.431															
Paneles solares	-\$8.866.422															
Máquina Deportiva	-\$100.000.000															
Máquina médica	-\$12.822.350															
Máquina kinesiológica	-\$2.640.000															
Equipamiento Administrativo	-\$5.377.379															
App del Clard	-\$1.200.000															
Crédito Hipotecario	\$551.894.788	-\$40.598.785	-\$63.982.432	-\$82.837.337	-\$106.473.165	-\$137.350.383	-\$177.181.994	-\$228.564.773	-\$294.848.557	-\$380.354.638	-\$490.857.483	-\$632.948.153	-\$816.503.118	-\$1.053.289.022	-\$1.366.742.838	-\$1.752.778.261
Inversión	-\$327.238.065	-\$171.638.514	-\$63.982.432	-\$82.837.337	-\$106.473.165	-\$137.350.383	-\$177.181.994	-\$228.564.773	-\$294.848.557	-\$380.354.638	-\$490.857.483	-\$632.948.153	-\$816.503.118	-\$1.053.289.022	-\$1.366.742.838	-\$1.752.778.261
Inflación			0,29	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29
Crecimiento de Ventas			0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
<b>Ingresos totales Anuales</b>																
Suscripciones			\$240.000.000	\$325.080.000	\$440.320.860	\$596.414.605	\$807.843.582	\$1.094.224.132	\$1.482.126.587	\$2.007.540.462	\$2.719.213.556	\$3.683.174.762	\$4.988.860.215	\$6.757.411.161	\$9.152.913.417	\$12.397.621.224
Consultas Particulares			\$15.680.000	\$20.201.400	\$20.201.400	\$20.201.400	\$20.201.400	\$20.201.400	\$20.201.400	\$20.201.400	\$20.201.400	\$20.201.400	\$20.201.400	\$20.201.400	\$20.201.400	\$20.201.400
Alquiler del Café			\$26.460.000	\$34.133.400	\$44.032.086	\$56.801.391	\$73.273.794	\$94.523.195	\$121.934.921	\$157.296.048	\$202.911.902	\$261.756.354	\$337.665.697	\$435.588.748	\$561.909.486	\$724.863.236
Porcentaje de ventas del café			\$4.800.000	\$6.192.000	\$7.987.680	\$10.304.107	\$13.292.298	\$17.147.065	\$22.119.714	\$28.534.431	\$36.809.415	\$47.484.146	\$61.254.548	\$79.018.367	\$101.933.694	\$131.494.465
<b>Costos variables</b>																
Mano de Obra			-\$266.500.000	-\$343.795.000	-\$443.482.650	-\$572.092.619	-\$737.999.478	-\$952.019.326	-\$1.228.104.931	-\$1.554.255.361	-\$2.043.689.416	-\$2.636.359.346	-\$3.400.903.555	-\$4.387.165.588	-\$5.659.443.609	-\$7.300.682.256
Insumos Medicos			-\$600.000	-\$774.000	-\$998.460	-\$1.288.013	-\$1.661.537	-\$2.143.383	-\$2.764.964	-\$3.566.804	-\$4.601.177	-\$5.935.518	-\$7.656.819	-\$9.877.296	-\$12.741.712	-\$16.436.808
Luz			-\$480.000	-\$619.200	-\$798.768	-\$1.030.411	-\$1.329.230	-\$1.714.706	-\$2.211.971	-\$2.853.443	-\$3.680.942	-\$4.748.415	-\$6.125.455	-\$7.901.837	-\$10.193.369	-\$13.149.446
Agua			-\$180.000	-\$232.200	-\$299.538	-\$386.404	-\$498.461	-\$643.015	-\$829.489	-\$1.070.041	-\$1.380.353	-\$1.780.655	-\$2.297.046	-\$2.963.189	-\$3.822.514	-\$4.931.042
ATM			-\$156.000	-\$201.240	-\$259.600	-\$334.883	-\$432.000	-\$557.280	-\$718.891	-\$927.369	-\$1.196.306	-\$1.543.235	-\$1.990.773	-\$2.568.097	-\$3.312.845	-\$4.273.570
Mantenimiento de Maquinaria			-\$200.000	-\$268.000	-\$332.820	-\$429.338	-\$553.846	-\$714.461	-\$921.655	-\$1.188.935	-\$1.533.726	-\$1.978.506	-\$2.552.273	-\$3.292.432	-\$4.247.237	-\$5.478.936
Software			-\$550.000	-\$709.500	-\$915.265	-\$1.180.679	-\$1.523.076	-\$1.964.768	-\$2.534.551	-\$3.269.570	-\$4.217.746	-\$5.440.892	-\$7.018.750	-\$9.054.188	-\$11.679.902	-\$15.067.074
Depreciación			-\$58.031.095	-\$76.031.095	-\$98.031.095	-\$126.031.095	-\$162.031.095	-\$208.031.095	-\$268.031.095	-\$342.031.095	-\$432.031.095	-\$540.031.095	-\$668.031.095	-\$818.031.095	-\$998.031.095	-\$1.212.031.095
<b>EBIT</b>			-\$39.777.095	-\$51.003.435	-\$67.423.840	-\$89.948.060	-\$119.582.352	-\$158.307.757	-\$208.265.075	-\$272.409.723	-\$352.805.514	-\$450.905.514	-\$568.798.989	-\$708.406.092	-\$878.136.565	-\$1.084.465.713
Impuesto a las ganancias			\$11.933.129	\$5.701.031	-\$2.227.152	-\$14.684.418	-\$33.774.706	-\$62.492.327	-\$105.079.522	-\$167.522.917	-\$258.241.654	-\$389.039.700	-\$576.421.828	-\$843.409.786	-\$1.222.045.714	-\$1.756.839.029
<b>Neto</b>			-\$27.843.967	-\$45.302.405	-\$69.650.992	-\$104.632.478	-\$153.377.058	-\$220.800.084	-\$313.344.597	-\$439.932.640	-\$601.147.169	-\$807.838.689	-\$1.084.827.920	-\$1.454.827.920	-\$1.921.511.489	-\$2.531.304.743
<b>FF operativo</b>			\$30.187.129	\$44.728.691	\$63.227.763	\$82.294.736	\$106.838.742	\$136.868.742	\$168.166.648	\$198.166.648	\$218.166.648	\$238.166.648	\$258.166.648	\$278.166.648	\$298.166.648	\$318.166.648
<b>FF esperado</b>			-\$327.238.065	-\$113.607.418	-\$33.795.303	-\$43.245.382	-\$40.343.253	-\$24.719.247	\$8.368.091	\$68.563.263	\$169.937.472	\$332.842.242	\$586.512.242	\$972.688.242	\$1.550.728.256	\$2.404.543.902
<b>VAN</b>			\$126.205.183.679													

Fuente: elaboración propia

## Inversión

En el año 0, correspondiente a la etapa inicial de inversión, se concentran los principales desembolsos destinados a la adquisición del terreno, la construcción del edificio y la instalación de sistemas energéticos sustentables. Se proyecta la compra de un terreno ubicado en calle Colón, en el departamento de Godoy Cruz, Mendoza, en una zona estratégica que ofrece excelente accesibilidad y visibilidad comercial. El terreno, con una superficie aproximada de 800 m<sup>2</sup>, tiene un valor estimado de USD 175.000, calculado a un tipo de cambio de \$1.470 por dólar al día de la fecha, 30 de octubre de 2025. (Remax Argentina, s.f., recuperado 3 de noviembre de 2025)

Asimismo, se prevé la construcción de un edificio de 500 m<sup>2</sup>, calculada según el costo promedio provincial del metro cuadrado actualizado mediante el índice CAC- Costo Anual de Construcción- de 1,1139, aplicado a un valor base de \$1.101.026, alcanzando un monto total acorde al estándar de infraestructura requerida por un centro de salud y alto rendimiento. (Calculadora CAC, s.f.; Sitio Andino, s.f., recuperado 3 de noviembre de 2025).

La construcción del edificio se financiará con un crédito hipotecario proveniente del Banco Nación de la República Argentina. Este tendrá una tasa de interés actualizada por UVA -Unidad de Valor Adquisitivo- más un 4,5% de tasa de interés nominal anual; la duración del crédito será de 15 años (Banco Nación, s.f., recuperado 2 de noviembre de 2025)

Finalmente, con el propósito de reducir el consumo energético y reforzar el compromiso ambiental del proyecto, se contempla la instalación de 62 paneles solares con un valor unitario de \$139.781, suficientes para abastecer gran parte de la demanda eléctrica del complejo. La elección de 62 unidades responde a un cálculo estimativo de consumo energético anual; considerando que el edificio de 500 m<sup>2</sup> demanda aproximadamente 40.000 kWh por año y que cada panel solar de 400 W puede generar en promedio 640 kWh anuales. La instalación de 62 unidades permitiría cubrir alrededor del 80% de las necesidades energéticas del CIARD. (Hissuma Materiales, s.f., recuperado 30 de octubre de 2025)

En el año 1 de inversión, se proyectan los desembolsos destinados al equipamiento integral del centro, necesarios para iniciar sus operaciones. Esto incluye la maquinaria deportiva —bicicletas generadoras de energía, cintas de correr, máquinas multifunción, pesas, mancuernas, colchonetas y elementos funcionales— y la maquinaria médica y kinesiológica, compuesta por electrocardiógrafo, ecógrafo doppler, equipos de espirometría digital, tensiómetros, camillas médicas y aparatología terapéutica específica. También se incorpora

el equipamiento del área de nutrición, con la adquisición de una balanza body scanner, y los recursos administrativos —computadoras, escritorios y mobiliario— junto con el desarrollo de la aplicación móvil del CIARD, herramienta clave para la gestión digital y el seguimiento interdisciplinario de los usuarios. (Gadnic, Frávega, Lilis, s.f., recuperado 27 de octubre de 2025)

### Ingresos totales anuales y crecimiento de ventas proyectado

Los ingresos del CIARD comienzan a generarse a partir del año 2, momento en que el centro inicia sus operaciones regulares. Las fuentes de ingreso se componen de cuatro líneas principales: suscripciones mensuales, consultas particulares, alquiler de la concesión del café saludable y un porcentaje sobre las ventas del mismo.

En primer lugar, el modelo de membresías se estructura en dos niveles escalonados: la suscripción estándar, con un valor mensual de \$50.000, y la suscripción premium, de \$75.000, las cuales incluyen distintos niveles de acceso a los servicios del centro.

En segundo lugar, se consideran consultas particulares, principalmente vinculadas a las áreas de kinesiología, nutrición y salud mental. Se proyecta un promedio de dos consultas diarias a un valor de \$30.000 cada una, calculadas sobre la base de los días hábiles anuales, lo que representa una fuente de ingresos complementaria en el proyecto.

En tercer término, el café saludable se incorpora como una unidad de negocio complementaria, concesionada a un tercero mediante un alquiler mensual de USD 1.500.

Finalmente, se contempla un porcentaje de participación del 50% sobre las ventas del café, estimadas en función de 200 clientes mensuales, con un consumo promedio de \$4.000 por persona durante los doce meses del año, alcanzando un ingreso adicional relevante para la operación general del centro.

A partir del segundo año operativo, se proyecta un crecimiento de ventas del 5 % anual, sustentado en la consolidación de la marca, la fidelización de los clientes y la incorporación gradual de nuevos usuarios a los programas interdisciplinarios.

### Costos variables

En el análisis de los costos variables del Centro de Alto Rendimiento Deportivo, se incluyen aquellos gastos que dependen directamente del nivel de actividad y del funcionamiento operativo del establecimiento.

En primer lugar, la mano de obra directa representa la principal partida variable. El centro requiere la contratación de médicos especializados y entrenadores personales. Se proyecta un equipo de cuatro médicos con sueldos promedio de \$4.000.000 mensuales cada uno, y tres personal trainers con una remuneración media de mercado de \$1.500.000. A estos valores se les incorpora el pago del aguinaldo, por lo que los sueldos anuales se estiman considerando trece haberes por año. Este criterio permite reflejar el costo real de mantener al personal durante todo el ejercicio económico.

En cuanto a los servicios públicos, se contempla el consumo eléctrico, el agua y la tasa municipal. En el caso de la energía eléctrica, el centro abona solo una fracción de la tarifa regular, debido a la instalación de paneles solares. El servicio de agua, provisto por la empresa AYSAM, se supone constante mes a mes, pero su monto es de \$15.000 pesos mensuales dentro de la estructura general de costos. La tasa municipal de ATM también se tiene en cuenta, la misma tiene un monto de \$13.000 pesos.

A estos costos se agregan dos partidas adicionales. Por un lado, el mantenimiento de maquinaria deportiva se incluye como un costo operativo indispensable para garantizar el correcto funcionamiento de los equipos y prevenir interrupciones en la prestación del servicio. Por otro lado, la suscripción al software ERP representa el costo del sistema de gestión administrativa y operativa.

#### Flujo de fondos proyectado y Valor Actual Neto

El flujo de fondos es la proyección del dinero que el proyecto generará y utilizará a lo largo del tiempo. En el caso del CIARD, este flujo incluye tanto los ingresos operativos como los egresos.

En los primeros años, el flujo suele mostrar salidas netas de efectivo por las inversiones iniciales. Estos gastos conforman el desembolso inicial del proyecto y explican los valores negativos en los primeros periodos del flujo.

A partir de que el centro comienza a operar, el flujo cambia y muestra entradas netas positivas. Este indicador es clave porque permite evaluar la viabilidad económica del emprendimiento, considerando cómo se comportan los ingresos y egresos del negocio en el tiempo.

El Valor Actual Neto es el indicador financiero que mide la rentabilidad total del proyecto en términos actuales. Se obtiene descontando los flujos futuros al presente mediante la tasa costo de oportunidad del capital, en este caso el WACC.

El VAN positivo obtenido, de aproximadamente \$1.262 millones de pesos, significa que, una vez recuperada toda la inversión inicial y considerando el valor del dinero en el tiempo, el proyecto genera un excedente de ese monto. En otras palabras, el CIARD no solo recupera la inversión, sino que además crea valor económico para los inversores.

## 2. Escenario 2

El Escenario 2 contempla una estructura de inversión similar a la del escenario anterior en cuanto a la adquisición del terreno y la construcción del edificio, manteniendo las mismas condiciones de localización, superficie e infraestructura proyectada. La diferencia principal radica en la forma de financiamiento, ya que en este caso se establece una alianza estratégica con una clínica privada, la cual asume el 50 % de la inversión total, mientras que el otro 50 % queda a cargo de los accionistas del CIARD. Esta asociación permite reducir la carga financiera del proyecto y fortalecer su posicionamiento dentro del sector de salud y alto rendimiento.

El acuerdo con la clínica también genera un mayor potencial de crecimiento comercial, al brindar acceso a una base de pacientes y deportistas previamente fidelizados, además de una mayor visibilidad institucional y respaldo profesional. Por este motivo, se proyecta un crecimiento de ventas del 10% anual, superior al del escenario anterior.

En términos operativos, el flujo de fondos mantiene la misma estructura de ingresos y costos variables, pero se ajusta el resultado neto debido a que las ganancias se distribuyen equitativamente entre ambas partes asociadas.

En síntesis, el Valor Actual Neto obtenido para este escenario asciende a aproximadamente \$5.000 millones, evidenciando una rentabilidad significativamente superior respecto al Escenario 1 y reflejando los beneficios financieros y estratégicos derivados de la alianza institucional.

*Cuadro N°16: Escenario 2*

Escenario 2	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>Inversión</b>																
Compra del terreno																
Construcción del edificio																
Panels solares																
Máquina Deportiva																
Máquina médica																
Máquina kinesiológica																
Equipo Administrativo																
App del Clard																
Alianza																
Inversión																
Inflación																
Crecimiento de Ventas																
<b>Ingresos totales Anuales</b>																
Suscripciones																
Consultas Particulares																
Alquiler del Café																
Porcentaje de ventas del café																
<b>Costos variables</b>																
Mano de Obra																
Insumos Médicos																
Luz																
Agua																
ATM																
Mantenimiento de Maquinaria																
Software																
Depreciación																
EBIT																
Impuesto a las ganancias																
Neto																
<b>FF operativo</b>																
<b>FF esperado</b>																
<b>VAN</b>																

Fuente: elaboración propia

### 3. Escenario 3

En el Escenario 3 se plantea una alternativa de inversión que difiere sustancialmente del escenario base, principalmente por el cambio en la estructura de la inversión inicial. En lugar de construir un edificio desde cero, el proyecto opta por la compra de un galpón existente con un valor de 165.000 dólares, al que se suma una remodelación integral que equivale al 65% del costo estimado de una construcción nueva, alcanzando un valor total de \$398.590.679,96. Esta decisión implica un ahorro relevante en términos de inversión inicial, ya que se reduce el desembolso directo respecto al escenario original. (Remax Argentina, s.f., recuperado 27 de octubre de 2025)

La particularidad de este escenario es que la remodelación se financia parcialmente mediante un crédito hipotecario del Banco Nación, que cubre el 60% del costo total de la obra, bajo una modalidad de tasa UVA + 4,5% anual, con un plazo de 15 años. En consecuencia, durante los primeros años del horizonte de evaluación se observan mayores egresos derivados del pago de intereses y amortizaciones, que luego se van reduciendo progresivamente a medida que se cancela el préstamo. (Banco Nación, s.f., recuperado 2 de noviembre de 2025)

El VAN resultante, de aproximadamente \$982 millones, es menor al del escenario original. No obstante, al mantenerse positivo y elevado, este resultado confirma que el proyecto sigue siendo económicamente viable, ya que continúa generando valor presente neto para los inversores. En síntesis, este escenario representa una opción de menor inversión inicial y mayor apalancamiento financiero, que mejora la disponibilidad de fondos en el corto plazo pero reduce levemente la rentabilidad total del proyecto.

*Cuadro N°17: Escenario 3*

Escenario 3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>Inversión</b>																
Compra del edificio																
Remodelación del edificio																
Paneles solares																
Maquinaria Deportiva																
Maquinaria médica																
Maquinaria kinesiológica																
Equipamiento Administrativo																
App del Clard																
Crédito Hipotecario																
Inversión																
Inflación																
Crecimiento de Ventas																
<b>Ingresos totales Anuales</b>																
Suscripciones																
Consultas Particulares																
Alquiler del Café																
Porcentaje de ventas del café																
<b>Costos variables</b>																
Mano de Obra																
Insumos Medicos																
Luz																
Agua																
ATM																
Mantenimiento de Maquinaria																
Software																
Depreciación																
EBIT																
Impuesto a las ganancias																
Neto																
FF operativo																
<b>FF esperado</b>																
<b>VAN</b>																

Fuente: elaboración propia

## 4. Escenario 4

Por último, el Escenario 4 combina los elementos centrales del escenario anterior con la alianza estratégica con la clínica privada, configurando una alternativa que conjuga eficiencia en la inversión inicial y mayor proyección comercial. En este caso, se mantiene la compra del galpón existente y su remodelación integral equivalente al 65% del costo de una construcción nueva, con las mismas condiciones de localización y funcionalidad establecidas previamente.

La diferencia principal radica en el esquema de financiamiento y participación, ya que la clínica privada aporta el 50% del capital total, mientras que el restante 50 % es asumido por los accionistas del CIARD. Además, los beneficios operativos y financieros se distribuyen de manera equitativa entre ambas partes, ajustando el flujo de fondos neto del proyecto.

Desde el punto de vista comercial, se proyecta un crecimiento de ventas del 10 % anual, reflejando el impulso generado por la sinergia institucional.

El Valor Actual Neto obtenido asciende a \$5.147 millones, lo que evidencia una rentabilidad elevada y superior al Escenario 3.

*Cuadro N°18: Escenario 4*

Escenario 4	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>Inversión</b>																
Compra del edificio																
Remodelación del edificio																
Panoles solares																
Maquinaria Deportiva																
Maquinaria medica																
Maquinaria kinesiológica																
Equipamiento Administrativo																
App del Clard																
Alianza																
Inversión																
Inflación				0.29	0.29	0.29	0.29	0.29	0.29	0.29	0.29	0.29	0.29	0.29	0.29	0.29
Crecimiento de Ventas				0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10
<b>Ingresos totales Anuales</b>																
Suscripciones			\$240,000.00	\$340,560.00	\$483,254.640	\$685,738.334	\$973,062.696	\$1,380,775.966	\$1,959,321.096	\$2,780,276.635	\$3,945,212.545	\$5,598,256.601	\$7,943,926.116	\$11,272,431.159	\$15,995,579.815	\$22,697,727.757
Consultas Particulares			\$15,660.00	\$20,201.400	\$20,201.400	\$20,201.400	\$20,201.400	\$20,201.400	\$20,201.400	\$20,201.400	\$20,201.400	\$20,201.400	\$20,201.400	\$20,201.400	\$20,201.400	\$20,201.400
Alquiler del Café			\$26,460.00	\$34,133.400	\$44,032.086	\$56,801.391	\$73,273.794	\$94,523.195	\$121,934.921	\$157,286.048	\$202,911.902	\$261,756.354	\$337,665.697	\$435,588.746	\$561,909.486	\$724,863.236
Porcentaje de ventas del café			\$4,800.00	\$6,192.000	\$7,987.680	\$10,304.107	\$13,292.298	\$17,147.065	\$22,119.714	\$28,534.431	\$36,809.415	\$47,484.146	\$61,254.548	\$79,018.367	\$101,933.664	\$131,494.465
<b>Costos variables</b>																
Mano de Obra			-\$266,500.00	-\$343,785.000	-\$443,482.650	-\$572,092.619	-\$737,996.478	-\$952,019.326	-\$1,228,104.931	-\$1,594,255.361	-\$2,043,869.416	-\$2,636,359.346	-\$3,400,903.357	-\$4,387,165.588	-\$5,695,443.609	-\$7,300,662.256
Insumos Medicos			-\$600.00	-\$774.000	-\$998.460	-\$1,288.013	-\$1,661.537	-\$2,143.383	-\$2,764.964	-\$3,566.804	-\$4,601.177	-\$5,936.518	-\$7,666.819	-\$9,877.296	-\$12,741.712	-\$16,436.808
Luz			-\$480.00	-\$619.200	-\$798.768	-\$1,030.411	-\$1,329.230	-\$1,714.706	-\$2,211.971	-\$2,853.443	-\$3,680.942	-\$4,748.415	-\$6,125.655	-\$7,901.837	-\$10,193.369	-\$13,149.446
Agua			-\$180.00	-\$232.200	-\$299.538	-\$386.404	-\$498.461	-\$643.015	-\$829.489	-\$1,070.041	-\$1,380.353	-\$1,780.655	-\$2,287.046	-\$2,963.189	-\$3,822.514	-\$4,931.042
ATM			-\$156.000	-\$201.240	-\$259.600	-\$334.883	-\$432.000	-\$557.280	-\$718.891	-\$927.369	-\$1,196.306	-\$1,543.235	-\$1,990.773	-\$2,568.097	-\$3,312.945	-\$4,273.570
Mantenimiento de Maquinaria			-\$200.000	-\$258.000	-\$332.820	-\$429.338	-\$553.846	-\$714.461	-\$921.655	-\$1,188.935	-\$1,533.726	-\$1,978.506	-\$2,552.273	-\$3,292.432	-\$4,247.237	-\$5,478.936
Software			-\$550.000	-\$709.500	-\$916.265	-\$1,180.679	-\$1,523.076	-\$1,964.768	-\$2,534.551	-\$3,269.570	-\$4,217.746	-\$5,440.892	-\$7,018.750	-\$9,054.188	-\$11,679.902	-\$15,067.074
Depreciación			-\$42,742.712	-\$42,742.712	-\$42,742.712	-\$42,742.712	-\$42,742.712	-\$42,742.712	-\$42,742.712	-\$42,742.712	-\$42,742.712	-\$42,742.712	-\$42,742.712	-\$42,742.712	-\$42,742.712	-\$42,742.712
EBIT			\$24,488.712	\$11,764.948	\$65,646.003	\$153,560.173	\$293,089.849	\$510,147.974	\$842,747.866	\$1,348,434.278	\$2,102,892.886	\$3,227,166.221	\$4,891,760.377	\$7,341,674.536	\$10,931,440.493	\$16,171,535.013
Impuesto a las ganancias			\$7,346.614	-\$3,529.484	-\$19,693.801	-\$46,068.052	-\$87,926.955	-\$153,044.392	-\$252,824.390	-\$403,930.284	-\$630,027.866	-\$968,150.766	-\$1,467,528.113	-\$2,202,502.301	-\$3,279,432.148	-\$4,851,457.504
Neto			-\$17,142.098	\$8,235.464	\$45,952.202	\$107,492.121	\$205,162.895	\$357,103.582	\$589,923.576	\$942,503.995	\$1,471,865.020	\$2,259,016.455	\$3,424,232.264	\$5,139,172.035	\$7,652,008.346	\$11,320,087.509
FF operativo			\$21,371.356	\$12,800.307	\$44,347.457	\$75,117.417	\$123,952.803	\$199,923.147	\$316,333.144	\$492,623.353	\$757,103.866	\$1,150,880.583	\$1,733,467.488	\$2,590,957.374	\$3,847,375.529	\$5,681,405.111
FF esperado			-\$324,903.551	\$12,800.307	\$44,347.457	\$75,117.417	\$123,952.803	\$199,923.147	\$316,333.144	\$492,623.353	\$757,103.866	\$1,150,880.583	\$1,733,467.488	\$2,590,957.374	\$3,847,375.529	\$5,681,405.111
<b>VAN</b>			<b>\$5,147,847.876</b>													

Fuente: elaboración propia

## Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno es la tasa de rendimiento anual que tendrá la inversión. En este caso, sirve para comparar diferentes proyectos de inversión, ya que cuando la tasa interna de retorno es mayor a cero, la inversión se considera positiva, y por ende, la inversión genera valor.

Sin embargo, en este caso, dado que el proyecto se encuentra en la Argentina, se considera que el proyecto generará un valor real superior cuando este supere la tasa de rentabilidad de un depósito en pesos a plazo fijo en el Banco Nación de la Argentina, la cual es del 27% anual.

En el primer escenario, la tasa interna de retorno es del 19,9%, siendo esta menor a la ofrecida por un depósito a plazo fijo; lo cual también ocurre en el escenario tres, dado que su tasa interna de retorno es de 12,2%, incluso menor a la del primer escenario. En cambio en el segundo escenario, gracias a la alianza con la clínica médica, se logra una tasa interna de retorno del 34,89%, superando la tasa ofrecida por un depósito en pesos a plazo fijo. Por último en el cuarto escenario, se consigue la tasa interna de retorno más alta, del 38,26%. Por lo tanto, la inversión que genera un mayor rendimiento anual es la del Escenario 4.

## Plazo de recuperó

El plazo de recuperó explica en cuánto tiempo se recupera la inversión inicial del proyecto; se espera que ante dos proyectos, el que genere un plazo de recuperó menor, será la mejor alternativa.

Para los diferentes escenarios, los plazos son los siguientes: para los escenarios uno y tres el plazo de recuperó es de 12 años; mientras que para el escenario dos y cuatro se reduce significativamente 7 años. Dicho esto, la mejor alternativa es la del escenario 4, dado que este recupera la inversión en 6 años y 152 días; en lugar del escenario dos que la recupera en 6 años y 323 días.

## Conclusión de Evaluación Financiera

En conclusión, la opción que genera mayor valor y rentabilidad a largo plazo es el Escenario 4, gracias a la sinergia generada de dos organizaciones que se comprometen a un mismo objetivo, viéndose reflejado en los indicadores de Valor Actual Neto, tasa interna de retorno

y en el periodo de recupero de la inversión. La diferencia entre el escenario 2 y el escenario 4 se debe a la diferencia entre el precio de compra del terreno y el galpón, donde el costo de este último es USD 10.000 inferior a la compra del terreno.

	<b>VAN esperado</b>
Escenario 1	\$ 1.262.051.836,79
Escenario 2	\$ 5.056.388.855,89
Escenario 3	\$ 982.364.178,03
<b>Escenario 4</b>	<b>\$5.147.847.876,11</b>

## Conclusiones Finales

El presente trabajo tuvo como propósito diseñar un modelo de negocio sostenible e innovador para el CIARD en la provincia de Mendoza. La investigación surgió ante la detección de una problemática concreta: la oferta deportiva local se caracteriza por una fragmentación estructural entre entrenamiento, salud, nutrición, psicología y tecnología, lo que genera vacíos en la atención integral del deportista y en la optimización de su rendimiento. Bajo este diagnóstico, se planteó como objetivo general desarrollar una propuesta que integrara estas dimensiones en un único modelo adaptable a distintos segmentos del mercado, incorporando criterios de sostenibilidad económica y ambiental.

En el Capítulo I, el análisis del sector evidenció una demanda insatisfecha y un público potencial significativo compuesto principalmente por jóvenes adultos, de entre 18 a 35 años, con hábitos deportivos consolidados y alto interés por propuestas personalizadas. A través de cuestionarios y entrevistas a deportistas y profesionales de la salud, se comprobó la percepción positiva hacia la creación de un centro integral de alto rendimiento. Asimismo, el estudio de casos nacionales e internacionales permitió identificar buenas prácticas y aprendizajes aplicables al contexto local, destacando la relevancia de la integración interdisciplinaria como elemento diferenciador.

Ya en el Capítulo II se desarrollaron las bases del negocio mediante la aplicación del Modelo Canvas, que permitió estructurar de manera visual y coherente los principales componentes del CIARD. La propuesta de valor se fundamenta en ofrecer un servicio 360°, donde se integra salud física y mental, nutrición, entrenamiento deportivo y tecnología aplicada, en un entorno sustentable y profesionalizado. Se definieron segmentos de clientes, canales de comunicación y distribución, fuentes de ingresos diversificadas, recursos y actividades clave, así como alianzas estratégicas con clínicas, universidades y empresas tecnológicas. Además, la incorporación del bloque de impacto socioambiental reforzó la orientación hacia un modelo de triple impacto.

El Capítulo III profundizó el análisis competitivo mediante el Modelo de Competitividad de Ocaña (2016). Se detalló la identidad, misión, visión, cultura organizacional y estructura, proponiendo un modelo matricial que fomenta la cooperación interdisciplinaria y la flexibilidad operativa. A partir de la cadena de valor, se identificaron los eslabones controlables y de apoyo más relevantes para garantizar eficiencia, mientras que los estudios de diferenciación y eficiencia permitieron establecer los principales impulsores de ventaja competitiva: la tecnología avanzada, la coordinación integral del equipo clínico-deportivo y la

personalización de servicios. Se concluyó que el CIARD combina rasgos de una buro-adhocracia profesional, donde la estandarización del conocimiento y la capacidad de innovación coexisten de manera equilibrada.

En el Capítulo IV, se formularon las estrategias de negocios, integrando herramientas como la Matriz ADL, el análisis FODA y grupos estratégicos. Se determinó que el CIARD ingresará al mercado a través de una estrategia concentrada en nicho, orientada al alto rendimiento deportivo, y evolucionará gradualmente hacia una propuesta de salud y bienestar integral. Las estrategias de marca, marketing y crecimiento se centraron en la diferenciación por producto y experiencia, sustentada en la calidad profesional, la innovación tecnológica y la sostenibilidad. A nivel organizacional, se definieron políticas de liderazgo participativo, formación continua y alianzas institucionales que fortalecen la gestión del talento humano.

Finalmente, el Capítulo V abordó la evaluación financiera del proyecto, presentando cuatro escenarios de inversión que combinan distintas fuentes de financiamiento y estructuras de alianza. Los resultados del flujo de fondos y del Valor Actual Neto demuestran la viabilidad económica del emprendimiento: todos los escenarios arrojan resultados positivos, destacándose el escenario que contempla la alianza con una clínica privada y la remodelación de un edificio existente, con un VAN cercano a 5.000 millones de pesos. Esto confirma que el proyecto no solo es rentable, sino también sostenible en el tiempo, generando valor económico, social y ambiental. Además, la integración de tecnología y energía renovable reduce costos.

Para concluir, puede afirmarse que el CIARD representa una oportunidad de transformación del ecosistema deportivo mendocino: un espacio donde convergen la ciencia, la tecnología, la salud y el rendimiento humano bajo un mismo propósito. Su concepción interdisciplinaria, su compromiso con la sostenibilidad y su solidez organizacional lo proyectan como un modelo replicable a nivel regional y nacional. De este modo, el presente trabajo no solo logra responder a las preguntas de investigación, sino que sienta las bases para una gestión deportiva más integrada, innovadora y consciente del impacto que el deporte puede tener en la sociedad contemporánea.

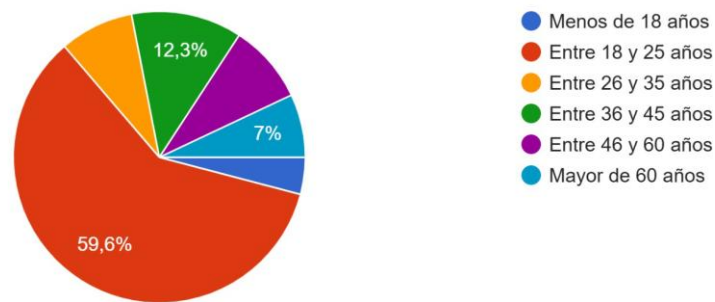
## Anexos

### 1. Cuestionario a usuarios potenciales

Gráfico 1.1.

Edad

171 respuestas

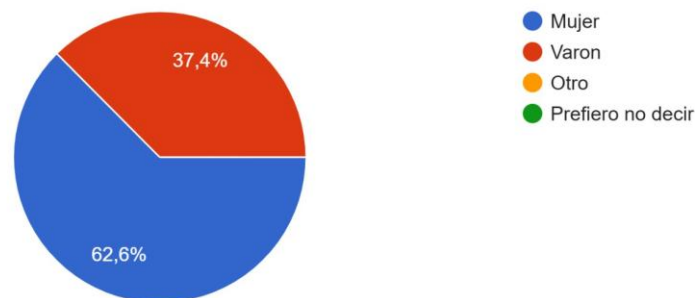


Fuente Google Forms (2025)

Gráfico 1.2.

Género

171 respuestas



Fuente Google Forms (2025)

Gráfico 1.3.

¿Realizas actualmente actividad física o deporte?

171 respuestas



Fuente Google Forms (2025)

Gráfico 1.4.

¿Qué tipo de actividad realizas con mayor frecuencia?

171 respuestas

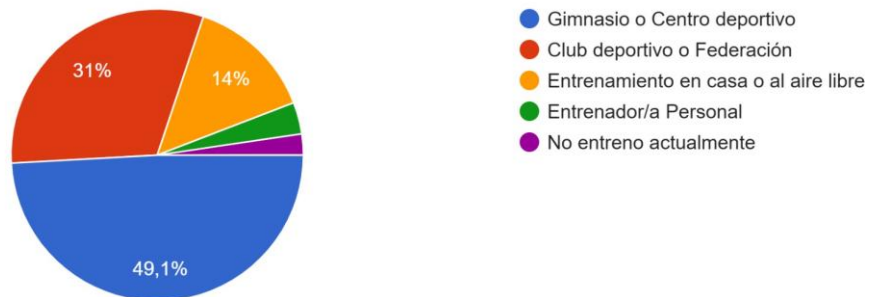


Fuente Google Forms (2025)

Gráfico 1.5.

¿Dónde realizas actualmente tu entrenamiento?

171 respuestas

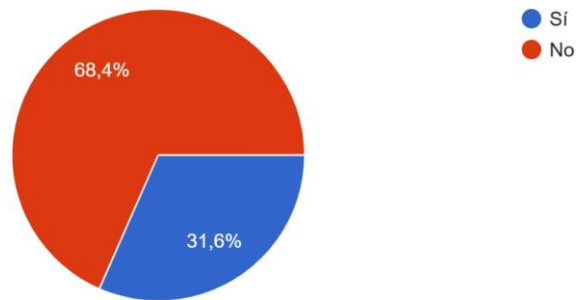


Fuente Google Forms (2025)

Gráfico 1.6.

¿Estás federado/a en algún deporte?

171 respuestas

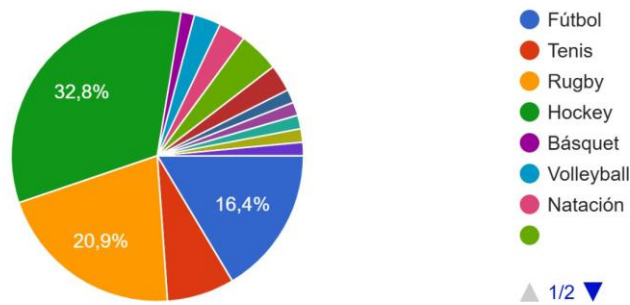


Fuente Google Forms (2025)

Gráfico 1.7.

Si tu respuesta anterior fue afirmativa: ¿Qué deporte practicas?

67 respuestas

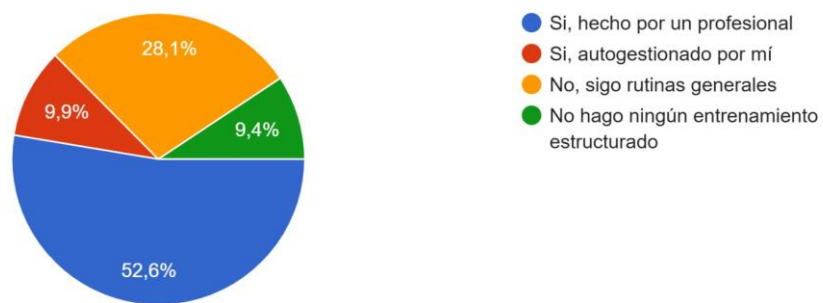


Fuente Google Forms (2025)

Gráfico 1.8.

¿Contás con un plan personalizado de entrenamiento?

171 respuestas

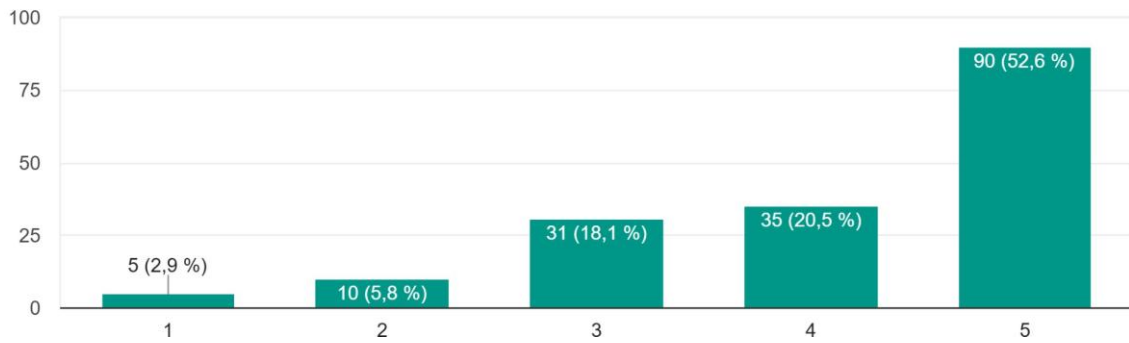


Fuente Google Forms (2025)

Gráfico 1.9.

¿ Cuán importante es para vos tener un seguimiento profesional en tu entrenamiento?

171 respuestas

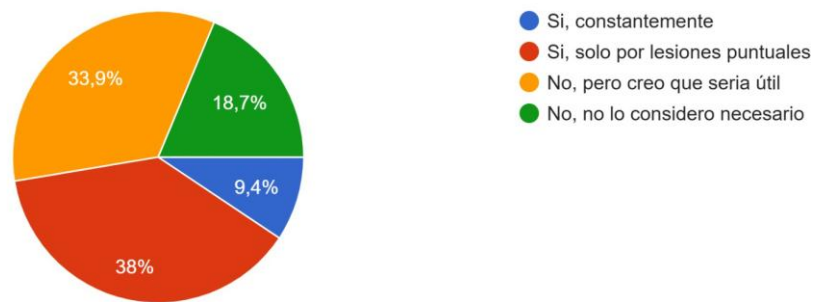


Fuente Google Forms (2025)

Gráfico 1.10.

¿Has necesitado atención médica deportiva o kinesiológica en el último año?

171 respuestas

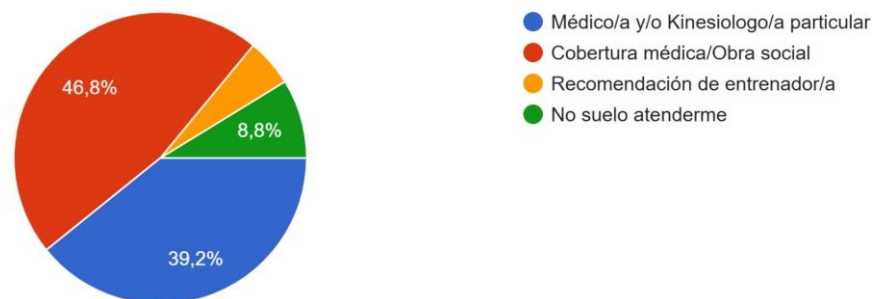


Fuente Google Forms (2025)

Gráfico 1.11.

Habitualmente, ¿dónde te atendés si tenés dolores físicos o lesiones?

171 respuestas

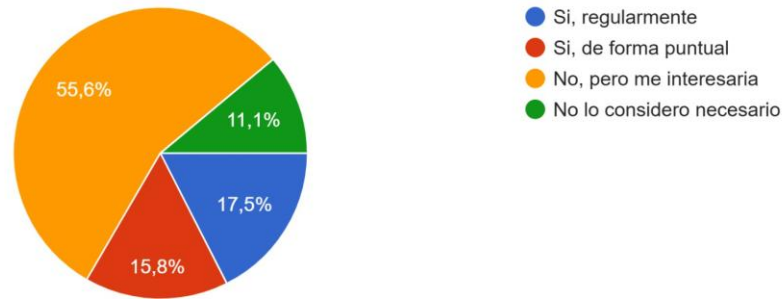


Fuente Google Forms (2025)

Gráfico 1.12.

¿Dispone actualmente de un seguimiento y plan nutricional orientado a la mejora de su rendimiento y bienestar?

171 respuestas

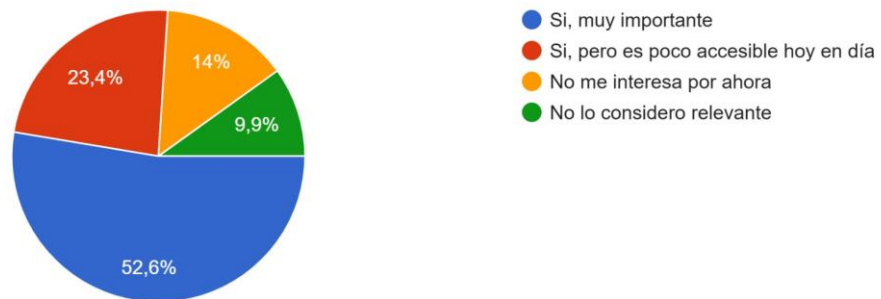


Fuente Google Forms (2025)

Gráfico 1.13.

¿Consideras importante el acompañamiento psicológico o de salud mental en el rendimiento físico o deportivo?

171 respuestas

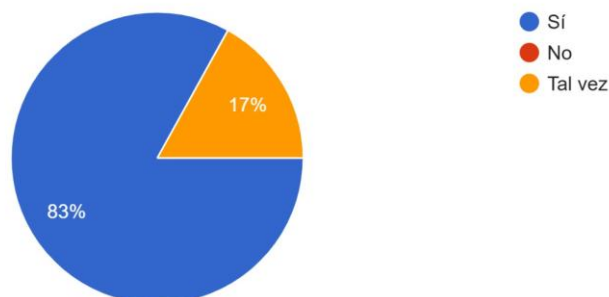


Fuente Google Forms (2025)

Gráfico 1.14.

¿Creés que la creación de un Centro Integral de Alto Rendimiento Deportivo en Mendoza sería beneficiosa?

171 respuestas

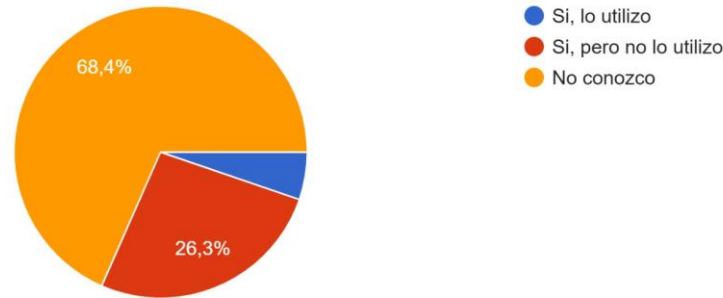


Fuente Google Forms (2025)

Gráfico 1.15.

¿Conocés centros en la Ciudad de Mendoza que ofrezcan entrenamiento, medicina, nutrición y tecnología en un mismo lugar?

171 respuestas

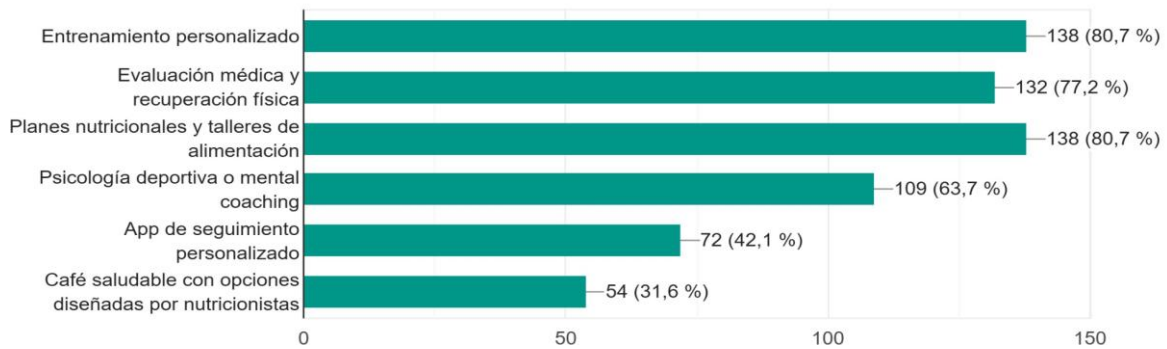


Fuente Google Forms (2025)

Gráfico 1.16.

¿Cuáles de estos servicios te gustaría encontrar en este Centro Integral? Puede elegir más de una opción.

171 respuestas

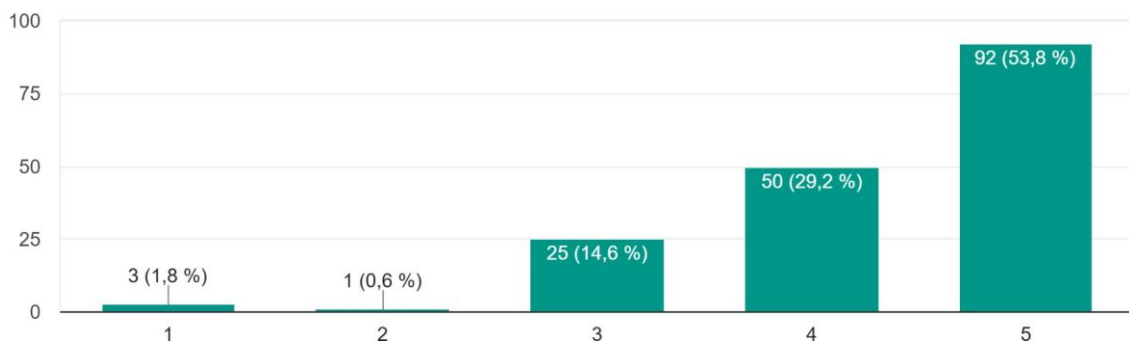


Fuente Google Forms (2025)

Gráfico 1.17.

¿Qué tan atractivo te resulta contar con estos servicios integrados?

171 respuestas

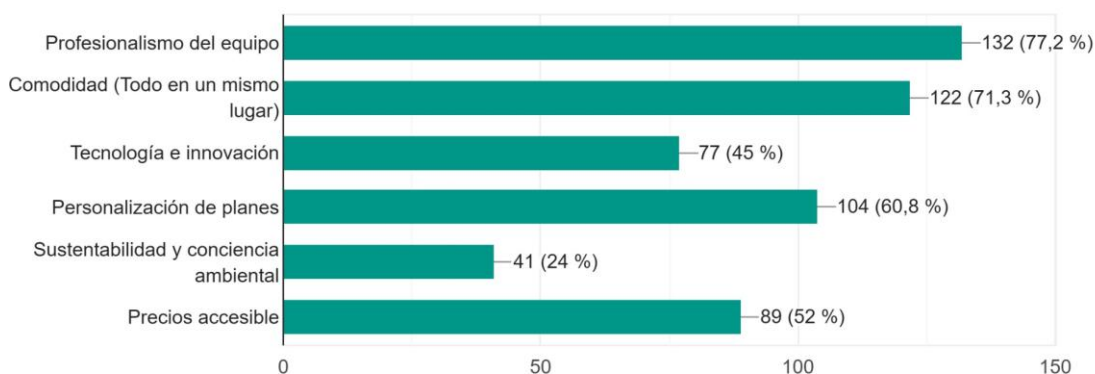


Fuente Google Forms (2025)

Gráfico 1.18.

¿Cuál de estos valores considerás mas importantes en un espacio de salud y deporte? Puede elegir más de una opción.

171 respuestas

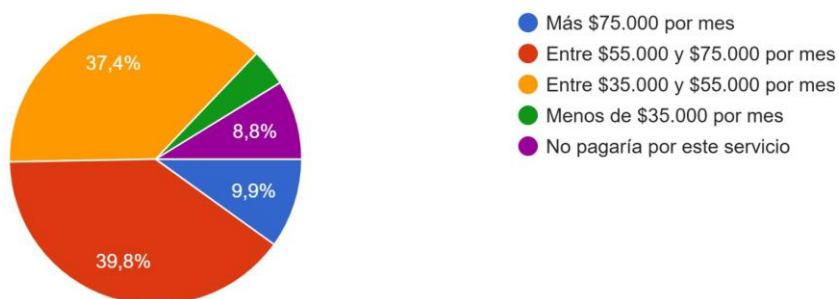


Fuente Google Forms (2025)

Gráfico 1.19.

¿Estarías dispuesto/a a pagar una membresía que involucre estos servicios?

171 respuestas



Fuente Google Forms (2025)

## 2. Entrevistas a deportistas

### Modelo de Entrevista

**Objetivo:** explorar hábitos, necesidades y percepciones de los deportistas en relación con servicios de alto rendimiento, salud y tecnología aplicada al deporte.

**Plataforma:** Zoom

**Estructura:** Introducción del entrevistado y solicitar permiso para grabar

#### Bloque 1: Trayectoria y nivel competitivo

- ¿Hace cuánto tiempo practicas este deporte y a qué nivel competís?, ¿Provincial, nacional o internacional?

#### Bloque 2: Infraestructura deportiva en Mendoza

- b. ¿Cómo evalúas las instalaciones deportivas disponibles en Mendoza para tu entrenamiento?
- c. ¿Qué aspectos considerás adecuados y cuáles son insuficientes o limitantes para tu desarrollo profesional?
- d. ¿Tuviste que trasladarte a otra provincia o al exterior para acceder a mejores condiciones de entrenamiento? ¿Cómo fue esa experiencia?

### Bloque 3: Salud y cuidado integral

- e. ¿Cómo suele ser el proceso de recuperación de alguna lesión en tus entrenamientos? ¿Está integrado junto con tu médico y tu entrenador?
- f. ¿Considerás que en la actualidad se brinda suficiente atención a la salud mental de los deportistas? ¿Y a la nutrición?

### Bloque 4: Necesidades y expectativas

- g. ¿Qué servicios pensás que serían más útiles para vos en un centro de alto rendimiento?
- h. ¿De qué manera creés que un centro de estas características podría mejorar tu rendimiento deportivo?
- i. ¿Cómo impactaría en los deportistas mendocinos más jóvenes contar con un lugar de alto nivel para entrenar y desarrollarse?

## Transcripción - Entrevista a Malena Sabez, ex jugadora del Seleccionado Nacional de Hockey Sobre Césped “Las Leonas”

*Buenas tardes, me encuentro con Malena Sabéz, jugadora del Club Los Tordos de Mendoza, que les va a contar un poco de su experiencia para después pasar a la etapa de las preguntas.*

Hola a todos. Como dijo Justi, yo soy Malena Sabéz, jugadora de hockey. Bueno, juego al hockey desde los 12 años, actualmente tengo 21. Y en todo ese trayecto he pasado por el equipo de primera de mi club, Los Tordos, por los equipos de inferiores, por el seleccionado mendocino, también por el seleccionado argentino y actualmente estoy estudiando en Estados Unidos con una beca que me la han dado gracias al hockey.

*Bienvenida Male. Ahora vamos a hacer algunas preguntas en cuanto a la infraestructura deportiva en la ciudad de Mendoza. En primer lugar, ¿cómo evalúas las instalaciones deportivas disponibles en Mendoza para tu entrenamiento? ¿Qué aspectos considerás adecuados y cuáles son insuficientes o limitantes para tu desarrollo profesional?*

Yo siempre me he entrenado en mi club, que es una asociación de los socios; entonces hay muchas cosas que se pueden mejorar, pero que hay veces que, económicamente, no se puede. Siempre he ido al gimnasio del club, he entrenado en la cancha de hockey de ahí, actualmente tenemos dos canchas. Creo que Mendoza está un paso atrasado en ese

sentido en cuanto a instalaciones deportivas y clubes para las personas profesionales. A mí me pasó que cuando formé parte del seleccionado nacional me tuve que ir a vivir a Buenos Aires. En mi caso me iba los lunes y volvía los jueves; pero, arrancando por las canchas, que en Mendoza son la mayoría de arena, tenemos dos nomás de agua, y después también por los gimnasios, las tecnologías de los entrenamientos, el seguimiento también, porque el club, al ser un lugar de recreación y deportivo, no tiene la tecnología que podría llegar a tener o que algunos otros clubes en Argentina o en el mundo tienen para evaluar, para analizar, etc.

*Perfecto Male. Respondiste una de nuestras preguntas acerca del traslado de los deportistas profesionales; así que paso a preguntarte sobre la salud y el cuidado integral del deportista. Me imagino que alguna vez te has lesionado, ¿cómo fue el proceso de recuperación en tus entrenamientos? ¿Está integrado junto con tu médico y tus entrenadores?*

Bueno, yo, que sí he tenido lesiones, en Mendoza es completamente aislado; es con tu obra social y tu médico de confianza o a quien vos quieras ir. Pueden recomendarte, acercarte a alguien. En el equipo de mi club tenemos una kinesióloga, que es la que está en los entrenamientos por cualquier cosa que pase, pero si bien ella va y está con nosotras y lo que necesitemos el día del partido, el día del entrenamiento lo hace, no tiene un consultorio. Si necesitamos hacer cosas que sean un poquito más avanzadas, que un magneto, no las tiene, entonces cada uno va particular a donde cree o necesita que es más adecuado.

Distinto fue en Buenos Aires, pero claro, ahí sí hay mucho más seguimiento, muchos más profesionales, muchas más máquinas, pero porque es un trabajo de esas personas al 100%. Distinto a la kinesióloga de mi club, que lo hace un poco para formar parte del equipo. En Buenos Aires es un hockey más profesional, entonces necesitamos, y están esos profesionales acompañándote, y si tenés una lesión la podés tratar las 24 horas del día en Buenos Aires. En Mendoza no, nada, vas una hora al día al kinesiólogo o a quien corresponda.

*Te quería preguntar, hablando en este caso sobre el hockey, ¿brindan suficiente atención a la salud mental? ¿y a la nutrición? ¿Tienen un acompañamiento o cómo se encuentran en esos ámbitos?*

En el club, la verdad es que justo esos dos ámbitos los tenemos cubiertos: tenemos una psicóloga deportiva y tenemos un nutricionista deportivo también. Esto ha sido algo nuevo, es recién este año que lo estamos experimentando, y también es según el entrenador,

según las jugadoras o según el momento en el que estamos en el club; porque eso lo pide el entrenador y, dependiendo del entrenador, si quiere trabajar con alguien o no. Él lo tiene que tramitar y llevar a cabo. Sí lo paga el club, pero es como a pedido de quien está a cargo.

En Buenos Aires, es distinto. Bueno, eso es algo para mí que también habría que mejorarlo: en Buenos Aires, en el equipo nacional no hay psicólogas deportivas, sí hay nutricionistas.

*Male, como te comenté, nosotros estamos desarrollando un modelo de negocio basado en un Centro Integral de Alto Rendimiento Deportivo para Mendoza, en primer lugar para deportistas amateurs y profesionales, con la posibilidad de poder cubrir en algún momento a cualquier deportista de la provincia. Quería aprovechar para preguntarte, ¿qué servicios pensás que serían más útiles para vos en un centro de alto rendimiento? ¿De qué manera creés que un centro de estas características podría mejorar tu rendimiento deportivo?*

Me parece espectacular. De base, para mí, tendría que tener un gimnasio. En mi caso, que es lo que me parece complicado, yo necesitaría una cancha de sintético para poder entrenar específicamente el hockey. Entiendo que es muy difícil y que puede ser un proyecto súper interesante para abastecer todas las otras necesidades que no sean las del sintético. Bueno, y lo mismo que hablamos desde el principio con la cancha de agua y cancha de arena, no tenemos esa posibilidad. Pero además del gimnasio, un nutricionista, un kinesiólogo. Si tuviera que elegir, o para mí alguna que podría no estar, sería el área de salud mental, porque yo en realidad, ocupo ese servicio, pero como deportista he ocupado muchísimo más los otros.

*Claro, serían otras las prioridades en un principio.*

Claro, lo pondría. Si tengo la posibilidad estaría, pero yo, Malena, he hecho muchísimo menos uso de la parte psicológica que de la parte de rehabilitación, o que un gimnasio súper y bien equipado, etc. Y además de eso, bueno, me contaste de la tesis y todo, y sé que hay una propuesta de un café con cosas saludables, eso me parece espectacular. De nuevo, en los requisitos o en las prioridades no lo pondría, pero si está, estaría impecable.

*Male, muchísimas gracias por tu tiempo y por esta entrevista. Mucha suerte en Estados Unidos.*

Muchas gracias Justi, suerte con la tesis y todos los éxitos del mundo.

Transcrito con [Turboscribe.ai](https://www.turboscribe.ai). 29 de septiembre de 2025.  
[https://drive.google.com/file/d/1BzJaclpmtDPPqKOB3Spt2pN8whY2fj6v/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/1BzJaclpmtDPPqKOB3Spt2pN8whY2fj6v/view?usp=drive_link)

## Transcripción - Entrevista a Valentino Fantozzi, golfista profesional

*Este es Valentino Fantozzi, golfista profesional que actualmente se localiza en Málaga, España. Bueno Valentino, la primera pregunta es: ¿hace cuánto practicas este deporte y a qué nivel competís, sea nacional, internacional o provincial?*

Para empezar, juego al golf desde los 4 años y 4 o 5 años. He jugado a nivel internacional, he estado compitiendo en la universidad en Estados Unidos, he jugado obviamente por Latinoamérica, por Argentina y alrededores, y ahora estoy empezando mi carrera como profesional por España y Europa.

*Sí, a qué nivel competís, nacional, provincial o internacional.*

Bueno, internacional. De chiquito jugué mucho para la federación de Cuyo, San Juan y San Luis. Después en mi etapa universitaria jugué representando a una universidad y ahora estoy jugando representando a un club, que pueden ser tanto competencias locales, como provinciales, como internacionales.

*Haciendo hincapié en la parte de cuando eras más chico y competías acá, ¿cómo crees que están las instalaciones en Mendoza —gimnasios o lugares de entrenamiento— en cuanto a calidad, comparado con el resto del mundo ahora que has ido afuera?*

Yo creo que está muy subdesarrollado, incluso comparándolo con Buenos Aires ya la diferencia es abismal. Me acuerdo de las facilidades que tenían mis compañeros de Buenos Aires: practicar, estar con profesores, tener un equipo íntegro de varias personas. Era mucho más fácil para ellos, más accesible.

Incluso, por lo que es el golf en Mendoza y en Argentina en general, no es un deporte común ni frecuente. Por ende, hay más escasez de recursos: de profesores de técnica de golf, de educación física, de entrenadores que sepan del deporte. Eso se traduce también en la falta de psicólogos y otros factores.

Encuentro todo un poco subdesarrollado en comparación con otras partes de Argentina y, ni hablar, a nivel internacional: está varios escalones más abajo que en muchos países.

*La otra pregunta era: ¿qué variables o aspectos considerarás insuficientes para poder desarrollarte profesionalmente? Mencionaste falta de entrenadores, de técnicas, pero ¿qué pasa con médicos o psicología deportiva?*

Para rendir al máximo nivel necesitás un grupo de 4 o 5 personas. En mi caso ahora tengo un profesor de golf, un psicólogo, un entrenador de gimnasio, y después algunos extras como rehabilitación. En Mendoza, según lo que sigo viendo y conversando con chicos, no da la sensación de que haya algo establecido en ese sentido, ni un plan claro a futuro cercano para concretarlo.

*Pasando al tercer bloque, no sé si has tenido lesiones, pero ¿cómo suele ser el proceso de recuperación de la lesión ahora? ¿Contás con un médico personal y un entrenador personal?*

Por la naturaleza del deporte no estamos tan expuestos a lesiones graves como en otros deportes, pero sí hay muchas lesiones menores. Usamos fibras rápidas que se pueden desgarrar o contraer. Por eso confiamos mucho en la preparación física y en profesores de gimnasio.

También contamos con gente de rehabilitación, que en general resuelve las lesiones en días o semanas. Las lesiones más graves suelen ser en la espalda, porque los niveles de rotación son muy altos y la espalda es la que más sufre.

Sí tengo un entrenador personal y un fisioterapeuta. Creo que es muy importante confiar tu salud a alguien estable y mantener esa relación, no ir variando de profesor en profesor.

*Con toda tu experiencia en distintos lugares como Estados Unidos y España, ¿cómo creés que se considera hoy la salud mental y la nutrición en deportistas?*

Creo que en los últimos diez años se le ha empezado a dar mucha más importancia. Hoy hay más información, más capacidad de medir variables, y se entienden factores que antes se pasaban por alto. Eso hizo crecer muchísimo la oferta y la demanda de psicólogos y especialistas, que antes no tenían la relevancia que ahora tienen.

*Vamos al último bloque. ¿Qué servicios pensás que serían más útiles para vos en un centro de alto rendimiento en Mendoza?*

Yo priorizaría tener un equipo consolidado de dos o tres personas: un entrenador físico, un psicólogo deportólogo y un profesor de técnica del deporte. Desde mi experiencia, son los tres profesionales en los que me apoyo siempre desde chico.

Después se pueden añadir extras: sala de rehabilitación, gimnasio con máquinas modernas, representantes de jugadores que busquen fondos para los deportistas. Pero empezaría con esos tres roles y de ahí crecería.

*¿De qué manera un centro con esas personas hubiera hecho la diferencia en tu desarrollo?*

La diferencia es abismal. Yo no sería lo que soy hoy sin mi equipo de trabajo. Muchas veces se infravalora el trabajo en equipo, pero son las personas que día a día forman al jugador, aunque eso no se vea en televisión. El jugador compite solo, pero detrás hay un equipo que hace posible ese rendimiento.

*Y ya para terminar, ¿cómo creés que un centro integrado puede ayudar a los deportistas mendocinos en general, que muchas veces se frustran en el intento de alcanzar el alto rendimiento?*

Creo que les ayudaría a cambiar el enfoque. En Mendoza solemos ser más tímidos, conformarnos con menos cosas, a diferencia de la gente de ciudades grandes como Buenos Aires. Eso influye en que muchos atletas de nivel mundial sean de allí.

Si a los mendocinos se les dieran más recursos y un cambio de mentalidad, podrían explotar su potencial. En Mendoza hay muy buenos deportistas que no llegan a ser conocidos ni a destacarse por falta de equipos de trabajo.

El objetivo final sería colocar a Mendoza como una provincia reconocida, que forme atletas capaces de llegar a lo más alto, como ocurre con Buenos Aires, y que se destaque internacionalmente.

*Bueno, gracias Valen por tu tiempo y tus aportes.*

Transcrito con [Turboscribe.ai](https://www.turboscribe.ai). 29 de septiembre de 2025.  
[https://drive.google.com/file/d/1KzKcpPrzdYQyRwNuMYcrcn27yXQTPZac/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/1KzKcpPrzdYQyRwNuMYcrcn27yXQTPZac/view?usp=drive_link)

### 3. Entrevistas a profesionales

#### Modelo de Entrevista

**Objetivo:** Identificar dificultades en la práctica profesional, limitaciones del sistema actual, oportunidades de mejora e interés en un modelo interdisciplinario e innovador como el CIARD.

**Estructura:** Introducción de nuestro proyecto a la persona entrevistada, introducción del entrevistado y solicitar permiso para grabar.

**Plataforma:** Grabación de audio, Notas de Voz - Apple

#### Bloque 1: Presentación

- a. ¿Cuál es tu especialidad y en qué tipo de instituciones o entornos profesionales trabajás actualmente?
- b. ¿Solés trabajar con deportistas profesionales o amateurs? ¿En qué contexto?
- c. ¿Qué limitaciones o dificultades enfrentás en tu práctica cotidiana vinculadas al trabajo con deportistas?

#### Bloque 2: Mirada interdisciplinaria

- d. ¿Tenés contacto frecuente con otros profesionales que también atienden a tus deportistas?
- e. ¿Considerás que el enfoque actual es lo suficientemente integral para atender a un deportista de forma completa? ¿Por qué?
- f. ¿Qué desafíos encontrás al momento de trabajar en equipo interdisciplinario? ¿Y qué beneficios?

#### Bloque 3: Falencias del sistema actual

- g. Desde tu experiencia, ¿cuáles son las principales fallas del sistema de atención al deportista en Mendoza o en Argentina?
- h. ¿Qué sentís que falta para que un deportista tenga una experiencia integral de entrenamiento, salud, recuperación y bienestar?
- i. ¿Qué tan accesibles considerás que son hoy los servicios de alto rendimiento o evaluación avanzada?

#### Bloque 4: Interés por el CIARD

- j. ¿Qué te parecería trabajar en un centro donde todos los profesionales estén integrados, con agendas compartidas, objetivos comunes y seguimiento conjunto del paciente?
- k. ¿Qué servicios o condiciones debería tener un centro así para resultar atractivo tanto para vos como para tus pacientes?
- l. ¿Cómo impactaría en tu práctica profesional poder acceder a una plataforma tecnológica que facilite el seguimiento de tus pacientes y el trabajo colaborativo?

- m. ¿Estarías dispuesto/a a sumarte o colaborar en un espacio como el CIARD si existiera? ¿Qué necesitarías para considerarlo una buena oportunidad profesional?

## Transcripción - Dr. Segura, Especialista en Traumatología de Cadera y Rodilla y Medicina del Deporte

*Buenas tardes, nos encontramos acá con el Dr. Segura. Le vamos a hacer una entrevista acerca de su opinión sobre Centro Integral de Alto Rendimiento Deportivo en Mendoza y cómo él encuentra el contexto actual en Mendoza, en cuanto al área médica deportiva. Buenas tardes doctor, si se quiere presentar.*

Buenas tardes, soy el Dr. Belisario Segura, soy traumatólogo, miembro de la Asociación Argentina de Cadera y Rodillas, he hecho una subespecialidad en artroplastia de cadera y rodillas y en medicina del deporte y cirugías relacionadas a estos temas deportivos.

*Bueno doctor, la primera pregunta que le vamos a hacer es: ¿suele trabajar con deportistas profesionales o amateurs y en qué contexto?*

Bueno, si trabajo con deportistas, tanto amateur como profesionales, en el contexto de patología de caderas y rodillas. Generalmente me los derivan para tratamientos quirúrgicos o digamos medicina preventiva a tratamientos quirúrgicos en el contexto de la patología de cadera y rodilla.

*¿Qué limitaciones o dificultades encuentra hoy en día en su práctica cotidiana vinculada al trabajo con los deportistas?*

Bueno, la dificultad que por ahí falta una conexión entre el médico que deriva al deportista y una falta de comunicación, no con el médico que está en el club, sino con el entrenador, el deportista, el médico que está en el club y el médico que termina haciendo el tratamiento definitivo para una patología quirúrgica.

*Perfecto. Ahora le voy a hacer algunas preguntas en cuanto a la mirada interdisciplinaria que tiene hoy en día en el contexto de Mendoza. Le quería preguntar si considera que el enfoque actual es lo suficientemente integral para atender al deportista de forma completa y por qué.*

Creo que los profesionales relacionados al deporte, desde nutricionistas, médicos clínicos, traumatólogos, deportólogos, cirujanos y entrenadores, creo que todos se han ido capacitando mucho de manera independiente, pero no creo que haya hoy en día una mirada integral sobre el deportista. Y creo que si bien es interdisciplinario, es como por una comunicación personal entre cada uno de los integrantes de la salud que manejan al deportista.

Creo que tendría que haber un espacio común para tratar ciertos temas y también algún tipo de plataforma o programa en donde uno pueda tener acceso, que sea de fácil acceso y que sea común para todos los profesionales que actúan en función de este deportista.

*Bueno, ha respondido algunas preguntas con respecto a las falencias del sistema actual. Le quería preguntar: ¿qué siente hoy en día que es la principal falla, más allá de este servicio integral? ¿Qué áreas están más en falta hoy con el sistema deportivo y con la mirada integral hacia el deportista?*

Creo que la falencia más grande que tenemos hoy en día son dos puntos. Uno sería no focalizarse ya tanto en la patología, sino tratar de focalizarse más en la prevención de enfermedades y hacer una cultura o una educación a los deportistas, sobre todo deportistas de bajo rendimiento, porque es un común denominador en los consultorios ver patologías que muchas de estas se podrían haber evitado con un buen plan de prevención. Y después también evaluaciones anuales obligatorias para cualquier tipo de deporte que, por más que no sea de alto rendimiento deportivo, sí sea de alta demanda física.

*Perfecto, y con respecto a lo que existe hoy en día, ¿considera que los servicios son accesibles o estamos en retroceso a comparación a otras potencias?*

No, si bien creo que se ha mejorado mucho comparado con las últimas décadas, si nos comparamos con países más desarrollados o que tienen más cultura de la medicina deportológica o de la prevención o del manejo multidisciplinario o integral de las patologías relacionadas al deporte, creo que vuelvo a los mismos puntos, creo que hay que ahondar un poquito en lo que es la prevención y armar equipos multidisciplinarios en serio, pero que tengan un contacto permanente y de fácil accesibilidad.

*Perfecto, y con respecto a la propuesta que estamos planteando, te pregunto, ¿qué servicios o condiciones debería tener este centro para que resulte tanto atractivo para los pacientes como para ustedes profesionales?*

Bueno, obviamente tener historias clínicas integradas y programas integrados; pero primero cada deportista que se va a atender ahí o cada paciente que se va a atender ahí, tendría que haber pasado por algún tipo de educación para la prevención, cada uno de los médicos lo mismo, ahondar mucho en el tema preventivo y aparte después ya en la lesión en sí o en la patología que requiere un tratamiento quirúrgico. Tienen que haber acciones comunes, como pueden ser Ateneos, registro de pacientes, educación médica y del paciente continua, y hacer algún tipo de trabajo randomizado y algún ente externo que permita la evaluación de los resultados de los tratamientos de los profesionales. Esto nos permite a los

profesionales cuando nos evalúan externamente poder determinar en qué estamos fallando, en qué estamos bien y en qué podemos mejorar.

*Perfecto, gran idea. Por último le pregunto si estaría dispuesto a sumarse o colaborar en un espacio como el CIARD y qué necesitarías para considerarlo como una buena oportunidad profesional.*

Bueno, digo si los puntos están claros por supuesto. Hay que tratar de tener objetivos en común, por supuesto tratar de evaluar estos objetivos y ver si anualmente o semestralmente o mensualmente podemos hacer un análisis de estas evaluaciones. También integrar al deportista en la opinión; que participe un poco de cuáles son las carencias, cuáles son las situaciones que él cree que hace falta para mejorar. Esto se puede hacer a través de encuestas, a través de charlas y también a través de como dijimos charlas que sean de educación médica pero para actividades multidisciplinarias (congresos multidisciplinarios, talleres multidisciplinarios) y después charlas abiertas a la comunidad de fácil acceso para todas las personas que estén interesadas en el tema.

Si ocurre eso, sí me interesaría y sobre todo en un centro donde se cumple todo lo que integra a un deportista de la A a la Z, llámese desde el entrenamiento previo, todo lo que el deportista tiene que hacer para evitar lesiones, ser consciente desde la nutrición, el entrenamiento, cuáles son los factores preventivos y por supuesto todo esto con ayuda de gente que ayude a la buena conducta del deportista; como pueden ser equipos de psicólogos médicos, que trabajan en conjunto con psiquiatras, clínicos, traumatólogos, nutricionistas, kinesiólogos, preparadores físicos, endocrinólogos; todo lo que se necesita para un manejo global y una visión global del deportista. Pero siempre haciendo hincapié en lo que es lo más importante: prevenir las lesiones. Si ocurre esta lesión, trabajar todos en conjunto como el objetivo principal, que no es institucional, sino que el deportista pueda volver rápidamente al deporte pero en buena condición y no que tenga que volver por algún mal manejo de alguna lesión previa.

*Perfecto, muchísimas gracias doctor y vamos a tener en cuenta todas sus consideraciones.*

Bueno, gracias, atento cuando se arme ese equipo multidisciplinario para poder participar.

Transcrito con [Turboscribe.ai](https://www.turboscribe.ai). 29 de septiembre de 2025.

[https://drive.google.com/file/d/1CaQJfsyTkQywV7DcRIJ7UNIIRVvmx6AM/view?usp=drive\\_li](https://drive.google.com/file/d/1CaQJfsyTkQywV7DcRIJ7UNIIRVvmx6AM/view?usp=drive_li)  
[nk](#)

## 4. Evaluación Financiera

Cuadro 4.1: Weighted Average Cost of Capital

	B	porcentaje de part	B/S	B apalancada
Planet Fitness	1,39	79,50%	88,00%	0,86014851485148
Basic-Fit	1,15	17,10%	60,00%	0,80985915492957
Life Time	1,70	3,40%	73,00%	1,12508272667106
Beta de mercado	0,86055679750670			
S&P500 (RM)	10,00%			
TBILLS (Rf)	4,04%			
WACC	0,09168918513139			

Fuente: elaboración propia

Cuadro 4.2: Escenario 1

Escenario 1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>Inversión</b>																
Compra del terreno																
Construcción del edificio																
Paneles solares																
Maquinaria Deportiva																
Maquinaria medica																
Maquinaria kinesiológica																
Equipamiento Administrativo																
Año del Client																
Credito Hipotecario																
Inversión																
Inflación																
Crecimiento de Ventas																
<b>Ingresos totales Anuales</b>																
Suscripciones																
Consultas Particulares																
Alquiler del Café																
Porcentaje de ventas del café																
<b>Costos variables</b>																
Mano de Obra																
Insumos Medicos																
Luz																
Agua																
ATM																
Mantenimiento de Maquinaria																
Software																
Depreciacion																
EBIT																
Impuesto a las ganancias																
Neto																
FF operativo																
FF esperado																
VAN																

Fuente: elaboración propia

Cuadro 4.3: Escenario 2

Escenario 2	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
<b>Inversión</b>																	
Compra del terreno	-8257.250.000																
Construcción del edificio	-8613.216.431																
Panoles solares	-8.666.422																
Maquinaria Deportiva		-1.000.000.000															
Maquinaria medica		-112.822.350															
Maquinaria kinesiológica		-2.640.000															
Equipo Administrativo		-53.377.379															
App del Client		-1.200.000															
Alianza	\$439.566.426	\$61.019.895															
Inversión	-8439.566.426	-661.019.895															
Inflación				0,29	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29	
Crecimiento de Ventas				0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	
<b>Ingresos totales Anuales</b>																	
Subscripciones		\$240.000.000	\$340.560.000	\$483.254.640	\$685.738.344	\$973.062.696	\$1.380.775.968	\$1.959.321.096	\$2.780.276.636	\$3.945.212.545	\$5.598.256.601	\$7.943.926.116	\$11.272.431.159	\$15.995.579.815	\$22.687.727.757		
Consultas Particulares		\$15.660.000	\$20.201.400	\$20.201.400	\$20.201.400	\$20.201.400	\$20.201.400	\$20.201.400	\$20.201.400	\$20.201.400	\$20.201.400	\$20.201.400	\$20.201.400	\$20.201.400	\$20.201.400	\$20.201.400	
Alquiler del Café		\$26.460.000	\$34.133.400	\$44.032.086	\$56.801.391	\$73.273.794	\$94.533.195	\$121.934.921	\$157.296.048	\$202.911.902	\$261.756.354	\$337.665.697	\$435.588.748	\$561.909.486	\$724.863.236		
Porcentaje de ventas del café		\$4.800.000	\$6.192.000	\$7.967.680	\$10.304.107	\$13.292.298	\$17.147.065	\$22.119.714	\$28.534.431	\$36.809.415	\$47.484.146	\$61.254.548	\$79.018.367	\$101.933.694	\$131.494.465		
<b>Costos variables</b>																	
Mano de Obra		-266.500.000	-343.785.000	-443.482.650	-572.092.619	-737.999.478	-992.019.326	-1.228.104.93	-1.584.255.36	-2.043.689.416	-2.636.359.346	-3.400.903.55	-4.387.165.588	-5.659.443.609	-7.300.682.256		
Insumos Medicos		-600.000	-774.000	-998.460	-1.288.013	-1.661.537	-2.143.383	-2.764.964	-3.566.804	-4.601.177	-5.935.518	-7.656.819	-9.877.296	-12.741.712	-16.436.808		
Luz		-480.000	-619.200	-798.768	-1.030.411	-1.329.230	-1.714.706	-2.211.971	-2.853.443	-3.680.942	-4.748.415	-6.125.455	-7.901.837	-10.193.369	-13.149.446		
Agua		-180.000	-232.200	-299.638	-396.404	-516.679	-674.461	-884.015	-1.157.041	-1.503.353	-1.940.605	-2.490.046	-3.263.189	-4.292.514	-5.613.042		
ATM		-156.000	-201.240	-269.600	-334.883	-432.000	-567.280	-748.891	-992.369	-1.296.306	-1.683.235	-2.189.773	-2.856.097	-3.732.845	-4.873.570		
Mantenimiento de Maquinaria		-200.000	-258.000	-332.820	-429.338	-563.846	-744.461	-992.655	-1.318.935	-1.733.726	-2.261.506	-2.932.432	-3.792.432	-4.912.237	-6.348.936		
Software		-550.000	-709.500	-915.255	-1.180.679	-1.523.076	-1.964.768	-2.534.551	-3.269.570	-4.217.746	-5.440.892	-7.018.750	-9.054.188	-11.679.902	-15.067.074		
Depreciación		-558.031.095	-558.031.095	-558.031.095	-558.031.095	-558.031.095	-558.031.095	-558.031.095	-558.031.095	-558.031.095	-558.031.095	-558.031.095	-558.031.095	-558.031.095	-558.031.095		
EBIT		-339.777.095	-33.523.435	\$90.357.620	\$138.271.790	\$277.801.466	\$494.859.591	\$827.459.563	\$1.331.145.895	\$2.096.804.502	\$3.211.880.838	\$4.876.471.964	\$7.326.385.953	\$10.916.152.110	\$16.156.236.630		
Impuesto a las ganancias		\$11.933.129	\$1.057.031	-\$15.107.286	-\$41.481.537	-\$83.340.440	-\$148.457.877	-\$248.237.875	-\$399.343.789	-\$626.041.351	-\$963.564.251	-\$1.462.941.598	-\$2.197.915.786	-\$3.274.845.633	-\$4.846.870.989		
Neto		\$27.843.967	\$2.466.405	\$35.250.334	\$96.790.253	\$194.461.028	\$346.401.713	\$579.221.708	\$931.802.127	\$1.460.763.152	\$2.248.316.586	\$3.413.820.366	\$5.128.470.167	\$7.841.306.477	\$11.309.365.641		
FF operativo		-\$29.015.548	\$15.093.564	\$27.782.345	\$46.640.715	\$77.410.674	\$126.246.061	\$202.216.404	\$318.626.402	\$494.916.611	\$759.397.123	\$1.153.173.841	\$1.735.780.746	\$2.593.250.631	\$3.849.668.786	\$5.683.698.368	
FF esperado		-\$439.566.426	-\$90.035.412	\$15.093.564	\$27.782.345	\$46.640.715	\$77.410.674	\$126.246.061	\$202.216.404	\$318.626.402	\$494.916.611	\$759.397.123	\$1.153.173.841	\$1.735.780.746	\$2.593.250.631	\$3.849.668.786	\$5.683.698.368
VAN		\$5.056.388.856															

Fuente: elaboración propia

Cuadro 4.4: Escenario 3

Escenario 3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>Inversión</b>																
Compra del edificio	-82.425.500.000															
Remodelación del edificio	-3.986.690.680															
Panoles solares	-8.666.422															
Maquinaria Deportiva		-1.000.000.000														
Maquinaria medica		-112.822.350														
Maquinaria kinesiológica		-2.640.000														
Equipo Administrativo		-53.377.379														
App del Client		-1.200.000														
Credito Hipotecario	\$239.154.408	-\$21.492.807	-\$27.725.721	-\$35.766.180	-\$46.138.372	-\$59.518.499	-\$76.778.864	-\$99.044.735	-\$127.767.708	-\$164.820.343	-\$212.618.243	-\$274.277.533	-\$353.818.018	-\$456.425.243	-\$588.788.563	-\$759.537.247
Inversión	-82.593.602.694	-143.532.536	-227.725.721	-\$35.766.180	-\$46.138.372	-\$59.518.499	-\$76.778.864	-\$99.044.735	-\$127.767.708	-\$164.820.343	-\$212.618.243	-\$274.277.533	-\$353.818.018	-\$456.425.243	-\$588.788.563	-\$759.537.247
Inflación				0,29	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29
Crecimiento de Ventas				0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
<b>Ingresos totales Anuales</b>																
Subscripciones		\$240.000.000	\$325.080.000	\$440.320.860	\$596.414.605	\$807.843.582	\$1.094.224.132	\$1.482.126.587	\$2.007.540.462	\$2.719.213.556	\$3.683.174.762	\$4.988.860.215	\$6.757.411.161	\$9.152.913.417	\$12.367.621.224	
Consultas Particulares		\$15.660.000	\$20.201.400	\$20.201.400	\$20.201.400	\$20.201.400	\$20.201.400	\$20.201.400	\$20.201.400	\$20.201.400	\$20.201.400	\$20.201.400	\$20.201.400	\$20.201.400	\$20.201.400	\$20.201.400
Alquiler del Café		\$26.460.000	\$34.133.400	\$44.032.086	\$56.801.391	\$73.273.794	\$94.533.195	\$121.934.921	\$157.296.048	\$202.911.902	\$261.756.354	\$337.665.697	\$435.588.748	\$561.909.486	\$724.863.236	
Porcentaje de ventas del café		\$4.800.000	\$6.192.000	\$7.967.680	\$10.304.107	\$13.292.298	\$17.147.065	\$22.119.714	\$28.534.431	\$36.809.415	\$47.484.146	\$61.254.548	\$79.018.367	\$101.933.694	\$131.494.465	
<b>Costos variables</b>																
Mano de Obra		-266.500.000	-343.785.000	-443.482.650	-572.092.619	-737.999.478	-992.019.326	-1.228.104.93	-1.584.255.36	-2.043.689.416	-2.636.359.346	-3.400.903.55	-4.387.165.588	-5.659.443.609	-7.300.682.256	
Insumos Medicos		-600.000	-774.000	-998.460	-1.288.013	-1.661.537	-2.143.383	-2.764.964	-3.566.804	-4.601.177	-5.935.518	-7.656.819	-9.877.296	-12.741.712	-16.436.808	
Luz		-480.000	-619.200	-798.768	-1.030.411	-1.329.230	-1.714.706	-2.211.971	-2.853.443	-3.680.942	-4.748.415	-6.125.455	-7.901.837	-10.193.369	-13.149.446	
Agua		-180.000	-232.200	-299.638	-396.404	-516.679	-674.461	-884.015	-1.157.041	-1.503.353	-1.940.605	-2.490.046	-3.263.189	-4.292.514	-5.613.042	
ATM		-156.000	-201.240	-269.600	-334.883	-432.000	-567.280	-748.891	-992.369	-1.296.306	-1.683.235	-2.189.773	-2.856.097	-3.732.845	-4.873.570	
Mantenimiento de Maquinaria		-200.000	-258.000	-332.820	-429.338	-563.846	-744.461	-992.655	-1.318.935	-1.733.726	-2.261.506	-2.932.432	-3.792.432	-4.912.237	-6.348.936	
Software		-550.000	-709.500	-915.255	-1.180.679	-1.523.076	-1.964.768	-2.534.551	-3.269.570	-4.217.746	-5.440.892	-7.018.750	-9.054.188	-11.679.902	-15.067.074	
Depreciación		-188.272.712	-188.272.712	-188.272.712	-188.272.712	-188.272.712	-188.272.712	-188.272.712	-188.272.712	-188.272.712	-188.272.712	-188.272.712	-188.272.712	-188.272.712	-188.272.712	
EBIT		-\$170.018.712	-\$149.245.052	-\$122.617.777	-\$81.293.556	-\$17.655.265	\$78.066.140	\$220.023.458	\$428.168.106	\$730.563.897	\$1.166.557.382	\$1.791.164.476	\$2.681.124.338	\$3.943.244.096	\$5.725.888.480	
Impuesto a las ganancias		\$51.095.614	\$44.773.516	\$36.945.333	\$24.388.067	\$5.297.779	-\$23.419.842	-\$66.007.037	-\$128.450.432	-\$219.169.169	-\$349.967.215	-\$537.349.343	-\$804.337.301	-\$1.182.973.229	-\$1.717.766.544	
Neto		-\$119.013.098	-\$10													

Escenario 4	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
<b>Inversión</b>																	
Compra del edificio		\$-242.550.000															
Remodelación del edificio		\$-398.590.680															
Panoles solares		\$-8.666.422															
Máquina Deportiva		\$-100.000.000															
Máquina médica		\$-12.822.350															
Máquina kinesiológica		\$-2.640.000															
Equipo Administrativo		\$-5.377.379															
App del Clard		\$-1.200.000															
Alianza		\$324.903.551	\$61.019.865														
Inversión		\$-324.903.551	\$-61.019.865														
Inflación				0,29	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29	
Crecimiento de Ventas				0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	
<b>Ingresos totales Anuales</b>																	
Subscripciones		\$240.000.000	\$340.560.000	\$483.254.640	\$685.738.334	\$973.062.096	\$1.380.775.966	\$1.959.321.096	\$2.780.276.635	\$3.945.212.545	\$5.598.256.601	\$7.943.026.116	\$11.272.431.159	\$15.995.679.815	\$22.697.727.757		
Consultas Particulares		\$15.660.000	\$20.201.400	\$20.201.400	\$20.201.400	\$20.201.400	\$20.201.400	\$20.201.400	\$20.201.400	\$20.201.400	\$20.201.400	\$20.201.400	\$20.201.400	\$20.201.400	\$20.201.400		
Alquiler del Café		\$26.460.000	\$34.133.400	\$44.032.086	\$56.801.391	\$73.273.784	\$94.523.195	\$121.934.921	\$157.296.048	\$202.911.902	\$261.756.354	\$337.665.697	\$435.688.748	\$561.909.486	\$724.863.236		
Porcentaje de ventas del café		\$4.800.000	\$6.192.000	\$7.987.680	\$10.304.107	\$13.292.298	\$17.147.065	\$22.119.714	\$28.534.431	\$36.809.415	\$47.484.146	\$61.254.548	\$79.018.367	\$101.933.694	\$131.494.465		
<b>Costos variables</b>																	
Mano de Obra		\$-266.500.000	\$-343.785.000	\$-443.482.650	\$-572.092.619	\$-737.999.478	\$-962.019.326	\$-1.228.104.931	\$-1.584.255.361	\$-2.043.889.416	\$-2.636.359.346	\$-3.400.903.557	\$-4.387.165.588	\$-5.699.443.609	\$-7.300.682.256		
Insumos Medicos		\$-600.000	\$-774.000	\$-998.460	\$-1.288.013	\$-1.661.537	\$-2.143.383	\$-2.764.964	\$-3.566.804	\$-4.601.177	\$-5.935.618	\$-7.656.619	\$-9.877.296	\$-12.741.712	\$-16.436.808		
Luz		\$-480.000	\$-619.200	\$-798.768	\$-1.030.411	\$-1.329.230	\$-1.714.708	\$-2.211.971	\$-2.853.443	\$-3.680.942	\$-4.748.415	\$-6.125.455	\$-7.901.837	\$-10.193.369	\$-13.149.446		
Agua		\$-180.000	\$-232.200	\$-299.538	\$-386.404	\$-498.461	\$-643.015	\$-829.489	\$-1.070.041	\$-1.380.353	\$-1.780.655	\$-2.297.046	\$-2.963.189	\$-3.822.514	\$-4.931.042		
ATM		\$-156.000	\$-201.240	\$-259.600	\$-334.883	\$-429.338	\$-552.280	\$-718.891	\$-927.369	\$-1.196.306	\$-1.543.235	\$-1.990.773	\$-2.668.097	\$-3.512.845	\$-4.573.570		
Mantenimiento de Maquinaria		\$-200.000	\$-258.000	\$-332.820	\$-429.338	\$-552.280	\$-714.461	\$-921.655	\$-1.188.935	\$-1.533.726	\$-1.978.506	\$-2.552.273	\$-3.292.432	\$-4.247.237	\$-5.478.936		
Software		\$-550.000	\$-709.500	\$-915.255	\$-1.180.679	\$-1.523.076	\$-1.964.768	\$-2.534.551	\$-3.269.570	\$-4.217.746	\$-5.440.892	\$-7.018.750	\$-9.054.188	\$-11.679.902	\$-15.067.074		
Depreciación		\$-42.742.712	\$-42.742.712	\$-42.742.712	\$-42.742.712	\$-42.742.712	\$-42.742.712	\$-42.742.712	\$-42.742.712	\$-42.742.712	\$-42.742.712	\$-42.742.712	\$-42.742.712	\$-42.742.712	\$-42.742.712		
EBIT		\$-34.488.712	\$11.764.948	\$65.646.003	\$153.560.173	\$293.089.848	\$510.147.874	\$842.747.966	\$1.346.434.278	\$2.102.092.888	\$3.227.169.221	\$4.891.760.377	\$7.341.074.336	\$10.931.440.483	\$16.171.625.013		
Impuesto a las ganancias		\$7.346.614	\$-3.529.484	\$-19.893.801	\$-46.068.052	\$-87.506.955	\$-153.044.392	\$-252.824.399	\$-403.930.284	\$-630.627.866	\$-968.150.766	\$-1.467.528.113	\$-2.202.502.301	\$-3.279.432.148	\$-4.651.457.504		
Neto		\$-17.142.098	\$8.235.464	\$45.852.202	\$107.492.121	\$205.582.893	\$357.103.582	\$589.923.576	\$942.503.995	\$1.471.465.022	\$2.259.018.455	\$3.424.232.264	\$5.139.172.035	\$7.652.008.345	\$11.320.167.509		
FF operativo		\$21.371.356	\$12.800.307	\$25.489.088	\$44.347.457	\$75.117.417	\$123.952.803	\$199.923.147	\$316.333.144	\$492.623.353	\$757.103.896	\$1.150.880.583	\$1.733.487.488	\$2.600.957.374	\$3.847.375.529	\$5.681.405.111	
FF esperado		\$-324.903.551	\$-39.648.509	\$12.800.307	\$25.489.088	\$44.347.457	\$75.117.417	\$123.952.803	\$199.923.147	\$316.333.144	\$492.623.353	\$757.103.896	\$1.150.880.583	\$1.733.487.488	\$2.600.957.374	\$3.847.375.529	\$5.681.405.111
<b>VAN</b>			\$5.147.847.876														

Fuente: elaboración propia

Cuadro 4.6: Periodos de Recupero de Escenario 1, 2, 3 y 4

Periodo de Recupero Escenario 1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	\$327.238.065,07	\$440.845.483,25	\$474.640.786,73	\$512.449.433,51	\$555.694.815,35	\$600.750.460,60	\$641.093.713,06	\$685.811.960,48	\$737.443.869,59	\$788.880.606,43	\$841.943.134,59	\$896.100.853,35	\$950.411.348,84	\$1.015.109.590,46	\$1.023.837.846,57	\$1.028.381.748,25
Periodo de Recupero Escenario 2	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	\$439.566.426,35	\$471.570.743,16	\$456.477.176,85	\$428.094.833,55	\$382.054.118,85	\$304.643.444,64	\$178.397.383,88	\$23.919.020,49	\$342.445.422,24	\$837.362.033,20	\$1.596.759.156,66	\$2.749.932.997,55	\$4.485.713.743,07	\$7.078.964.374,19	\$10.928.633.160,42	\$16.612.391.528,55
Periodo de Recupero Escenario 3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	\$1.581.022.093,99	\$2.548.862.517,61	\$2.507.328.624,80	\$2.459.283.628,54	\$2.403.131.731,76	\$2.351.283.068,24	\$2.292.150.645,62	\$2.088.276.370,25	\$1.873.754.945,80	\$1.550.584.902,53	\$1.062.535.705,25	\$332.850.358,84	\$755.319.468,37	\$2.363.953.974,03	\$4.723.708.990,09	\$6.160.566.391,46
Periodo de Recupero Escenario 4	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	\$324.903.550,98	\$364.053.959,48	\$351.751.752,48	\$326.262.664,88	\$291.815.207,89	\$206.797.769,99	\$42.844.987,73	\$117.078.159,13	\$433.411.303,36	\$926.034.656,81	\$1.683.136.522,77	\$2.834.019.106,15	\$4.567.508.594,16	\$7.158.463.967,78	\$11.005.839.496,51	\$16.687.244.607,19

Fuente: elaboración propia

Acceso al documento de Excel: [LINK](#)

## Bibliografía

Argentina.gob.ar. (2024, 28 de noviembre). Se eleva a 3000 dólares el límite para compras en el exterior por envíos internacionales. Gobierno de la República Argentina. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/se-eleva-3000-dolares-el-limite-para-compras-en-el-exterior-por-envios-internacionales>

Banco Interamericano de Desarrollo. (2018). Evaluación del impacto social: Integrando los aspectos sociales en los proyectos de desarrollo (Serie del BID sobre riesgos y oportunidades ambientales y sociales, Monografía n.º 613). BID. <https://webimages.iadb.org/publications/2019-01/Evaluaci%C3%B3n-del-impacto-social-Integrando-los-aspectos-sociales-en-los-proyectos-de-desarrollo.pdf>

Banco Nación. (s.f.). Créditos hipotecarios. Recuperado de <https://www.bna.com.ar/personas/creditoshipotecarios>

Banco Nación. (s.f.) Simulador Plazo Fijo. Recuperado de <https://www.bna.com.ar/SimuladorPlazoFijo/SubInterna/PlazoFijo?subInterna=SimuladorPlazoFijo&id=PFSucursal>

Basic-Fit Corporate. (2024). Full Year 2024 Results. Recuperado el 30 de octubre de 2025 de <https://corporate.basic-fit.com/docs/Full%20Year%202024%20Results?q=4f1lkXjhoJ2nB0qhYV0dRD>

Bloomberg Línea. (2025, 30 de septiembre). “Rehabilitación y alta médica”: el diagnóstico desde el BCRA para la Argentina de Milei. <https://www.bloomberglinea.com/latinoamerica/argentina/rehabilitacion-y-alta-medica-el-diagnostico-desde-el-bcra-para-la-argentina-de-milei/>

Boletín Oficial de la República Argentina. (2022). Ley N.º 27.642 – Promoción de la Alimentación Saludable. <https://www.boletinoficial.gob.ar/>

Calculadora CAC. (s.f.). Índice de Costo de la Construcción. Recuperado de <https://calculadoracac.com.ar/>

Centro de Alto Rendimiento Sierra Nevada. (s.f.). CAR Sierra Nevada. Recuperado de <https://www.carsierranevada.com/>

COPE. (2024, 17 de octubre). El Gobierno refuerza el Centro de Alto Rendimiento de Sierra Nevada con una inversión de 12 millones de euros. COPE. [https://www.cope.es/emisoras/andalucia/granada-provincia/granada/noticias/gobierno-refuerza-centro-alto-rendimiento-sierra-nevada-inversion-12-millones-euros-20241017\\_3029407](https://www.cope.es/emisoras/andalucia/granada-provincia/granada/noticias/gobierno-refuerza-centro-alto-rendimiento-sierra-nevada-inversion-12-millones-euros-20241017_3029407)

Datosmacro. (s.f.). Bono del Tesoro de Estados Unidos. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/bono/usa>

El Sol. (2023, 5 de abril). Mendoza tiene 40 mil deportistas federados: cuáles son los deportes más convocantes. Diario El Sol. <https://www.elsol.com.ar/mendoza/mendoza-tiene-40-mil-deportistas-federados-cuales-son-los-deportes-mas-convocantes/>

Estudio Delamo. (s.f.). Inflación Argentina anual y mensual. Recuperado el 30 de octubre de 2025 de <https://estudiodelamo.com/inflacion-argentina-anual-mensual/#:text=La%20F0%9D%97%B6%F0%9D%97%BB%F0%9D%97%B3%F0%9D%97%B9%F0%9D%97%AE%F0%9D%97%B0%F0%9D%97%B6%F0%9D%97%BC%CC%81%F0%9D%97%BB%20esperada%20de%20cierre,%2C50%25%20de%20inflaci%C3%B3n%20anual>

Fantozzi, V. (2025). Entrevista sobre infraestructura deportiva y servicios integrales en Mendoza. Comunicación personal, 25 de septiembre de 2025.

Focus Nutrición. (s.f.). Inicio. Recuperado de <https://focusnutricion.com/>

Frávega. (s.f.). Escritorio negro moderno oficina PC 95cm 1 cajón ER95. Recuperado de <https://www.fravega.com/p/escritorio-negro-moderno-oficina-pc-95cm-1-cajon-er95-21279421/>

Frávega. (s.f.). Notebook Asus Vivobook Go 15 – Intel Core i3 8GB 256GB SSD. Recuperado de <https://www.fravega.com/p/notebook-asus-vivobook-go-15-15-6-intel-core-i3-8gb-256gb-ssd-e1504ga-nj034w-364693/>

Gadnic. (s.f.). Bicicleta spinning Gadnic Spin300 Indoor 18kg. Recuperado de [https://www.gadnic.com.ar/bicicletas-fijas-y-spinning/bicicleta-spinning-gadnic-spin300-indoor-18kg?utm\\_term=AON&gad\\_source=1&gad\\_campaignid=17347710134&gbraid=0AAAAAD28vDnCz1mbzMxQd7ArqtlH1oOdZ&gclid=Cj0KCQjwmYzIBhC6ARIsAHA3IkTmh7zF8rWj\\_CmAOcgbF4EPI8-zQDJ3Lw8LR4u3LSt50dTtUJO6LJkaAjtZEALw\\_wcB](https://www.gadnic.com.ar/bicicletas-fijas-y-spinning/bicicleta-spinning-gadnic-spin300-indoor-18kg?utm_term=AON&gad_source=1&gad_campaignid=17347710134&gbraid=0AAAAAD28vDnCz1mbzMxQd7ArqtlH1oOdZ&gclid=Cj0KCQjwmYzIBhC6ARIsAHA3IkTmh7zF8rWj_CmAOcgbF4EPI8-zQDJ3Lw8LR4u3LSt50dTtUJO6LJkaAjtZEALw_wcB)

Gappex. (s.f.). Inicio. Recuperado de <https://gappex.com.ar/>

Gobierno de Argentina. (2019). Tecnologías médicas: comercio mundial de tecnologías médicas. Recuperado de [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/analisis\\_sector\\_tecnologias\\_medicas.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/analisis_sector_tecnologias_medicas.pdf)

Gobierno de Mendoza. (2022, 20 de diciembre). Deportistas mendocinos destacados recibieron incentivos económicos. Prensa Gobierno de Mendoza. <https://www.mendoza.gov.ar/prensa/deportistas-mendocinos-destacados-recibieron-incentivos-economicos>

Gobierno de Mendoza. (2023, 2 de marzo). Gobierno de Mendoza y universidades lanzan becas para deportistas federados. Prensa Gobierno de Mendoza. <https://www.mendoza.gov.ar/prensa/gobierno-de-mendoza-y-universidades-lanzan-becas-para-deportistas-federados/>

Gobierno de Mendoza. (s.f.). Quiénes pueden participar – Programa Mendoza Verde. Gobierno de Mendoza. Recuperado el 23 de octubre de 2025, de <https://www.mendoza.gov.ar/mendozaverde/quienes-pueden-participar/>

Hissuma Materiales. (s.f.). Panel solar monocristalino 410W. Recuperado de <https://www.hissuma-materiales.com.ar/productos/panel-solar-monocristalino-410w/>

Infobae. (2025, 22 de abril). Importación de productos médicos: el Gobierno cambió la regulación sobre los tiempos de vencimiento. Infobae. <https://www.infobae.com/salud/2025/04/22/importacion-de-productos-medicos-el-gobierno-cambio-la-regulacion-sobre-los-tiempos-de-vencimiento>

Infobae. (s.f.). Riesgo país – Argentina. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/indicador/riesgo-pais/>

Infodeportes. (2025, 4 de septiembre). Tendencia fitness: ¿por qué entrenan los argentinos? <https://infodeportes.com.ar/tendencia-fitness-por-que-entrenan-los-argentinos/>

Investing.com. (s.f.). U.S. 10-Year Bond Yield. Recuperado el 30 de octubre de 2025 de <https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield>

JONES, Gareth. (2008). Teoría organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones (7ª ed.). México: Pearson Educación.

Lilis. (s.f.). Resultados de búsqueda: electrocardiógrafo. Recuperado de <https://www.lilis.com.ar/catalogsearch/result/?q=electrocardi%C3%B3grafo+>

MDZ Online. (2024, 25 de septiembre). El deporte en Mendoza: cada vez más importante y exigente a la vez. MDZ. <https://www.mdzol.com/sociedad/2024/9/25/el-deporte-en-mendoza-cada-vez-mas-importante-exigente-la-vez-1154391.html>

Mercado Fitness. (2024, diciembre). Actualidad, futuro, desafíos y tendencias fitness en América Latina. <https://mercadofitness.com/actualidad-futuro-desafios-tendencias-fitness-america-latina/>

Mercado Fitness. (2024). Radiografía del sector gimnasios en Argentina 2024. Recuperado de <https://mercadofitness.com/pdf/Radiografia-sector-gimnasios-argentina-2024.pdf>

Mendoza.edu.ar. (2024, 3 de abril). Resolución 711/2024: criterios para la asistencia y acompañamiento de estudiantes deportistas federados. Dirección General de Escuelas de Mendoza. <https://www.mendoza.edu.ar/resolucion-711-criterios-para-la-asistencia-y-acompanamiento-de-las-trayectorias-educativas-de-estudiantes-deportistas-federados-2024/>

Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación. (2021). Encuesta Nacional de Actividad Física y Deporte 2021. <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/observatorio-social-del-deporte>

Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación Argentina. (2022). Informe sobre tendencias en la práctica deportiva y demanda de servicios integrales en Argentina. Observatorio del Deporte Argentino. <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/observatorio-del-deporte>

Mintzberg, H. (1991). Estructura y dinámica de las organizaciones.

Mitrade. (s.f.). Rentabilidad anual del S&P 500: Desglose anual y análisis. Recuperado el 30 de octubre de 2025 de <https://www.mitrade.com/es/articulo/indices/analisis-de-Indice/rentabilidad-anual-sp500#:~:text=Table%20title:%20Rentabilidad%20del%20S&P%20500:%20Desglose%20anual.A%C3%B1o:%202024%20%7C%20Rentabilidad%20Anulizada:%202023%2C30%25%20%7C>

Ocaña, H. R. (2016). Dirección estratégica de los negocios: Teoría y práctica. Dunken.

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2023). Estrategia mundial sobre actividad física, salud y sostenibilidad 2023–2030. Ginebra: OMS.  
<https://www.who.int/es/publications/i/item/9789240073883>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio.  
[https://d1wgtxts1xzle7.cloudfront.net/36064058/10AAA\\_LIBRO\\_Generacion\\_de\\_Modelos\\_de\\_Negocio\\_en\\_Espanol-libre.pdf?1419645325=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DGeneracion\\_de\\_modelos\\_de\\_negocio.pdf&Expires=1755132079&Signature=DYD6VVdpK7QALbEtol1qhTNMJFGq4-byI4WBm-RyxEwVD-IZyMOjpcB812Aqua-XjstYGI1SWitCTxenBDaij5~IYfQeoSD5g7f-4H9KklI9dIUuluzSnZ-K9d3hhqk2~Aa3q4dts-hv5qhBqMozycifJWBMBQI8Z11olFpuXCX5OILs2gMPVDKT9xmaMi7SvmeNWMNrTmFHeGDHqYfy6l1zjPKCnPk756UiQDh2Fc40VK8QpZQuXI89okaAwyXKx26NbxyDFpUgllrJtEveSDev~oy0uGbKK-lxJpEK2vv2yXArY3Epr7cxtwhpSdKMvi2dl5x6tXzsoc8doBFUw\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wgtxts1xzle7.cloudfront.net/36064058/10AAA_LIBRO_Generacion_de_Modelos_de_Negocio_en_Espanol-libre.pdf?1419645325=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DGeneracion_de_modelos_de_negocio.pdf&Expires=1755132079&Signature=DYD6VVdpK7QALbEtol1qhTNMJFGq4-byI4WBm-RyxEwVD-IZyMOjpcB812Aqua-XjstYGI1SWitCTxenBDaij5~IYfQeoSD5g7f-4H9KklI9dIUuluzSnZ-K9d3hhqk2~Aa3q4dts-hv5qhBqMozycifJWBMBQI8Z11olFpuXCX5OILs2gMPVDKT9xmaMi7SvmeNWMNrTmFHeGDHqYfy6l1zjPKCnPk756UiQDh2Fc40VK8QpZQuXI89okaAwyXKx26NbxyDFpUgllrJtEveSDev~oy0uGbKK-lxJpEK2vv2yXArY3Epr7cxtwhpSdKMvi2dl5x6tXzsoc8doBFUw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

PR Newswire. (2024, 1 de mayo). Life Time reports first quarter 2024 financial results. Recuperado el 30 de octubre de 2025 de <https://www.prnewswire.com/news-releases/life-time-reports-first-quarter-2024-financial-results-302132652>

Remax Argentina. (s.f.). Propiedades en venta en Mendoza. Recuperado de <https://www.remax.com.ar/listings/buy?page=0&pageSize=24&sort=-createdAt&in:operationId=1&in:eStagId=0.1.2.3.4&in:typId=22.28.14&locations=in:MZ@%3Cb%3EMendoza%3C%2Fb%3E:::::&landingPath=&filterCount=1&viewMode=listViewMode>

Rice, S. M., Purcell, R., De Silva, S., Mawren, D., McGorry, P. D., & Parker, A. G. (2016). The mental health of elite athletes: A narrative systematic review. *American Journal of Psychiatry*, 173(7), 1–9.  
<https://findanexpert.unimelb.edu.au/scholarlywork/1040754-the-mental-health-of-elite-athletes--a-narrative-systematic-review>

Roffé, M., & Giesenow, M. (2009). La psicología del deporte en Argentina: pasado, presente y futuro. *Revista de Psicología del Deporte*, 18(Suppl.), 469–473.

Rogers, D. L., Dunkerley, R., & D'Lima, D. (2023). How mental health affects injury risk and outcomes. *Sports Medicine Open*, 9(1), 1–12.  
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10916780/>

Sabéz, M. (2025). Entrevista sobre infraestructura deportiva y servicios integrales en Mendoza. Comunicación personal, 25 de septiembre de 2025.

SAIJ. (1996). Ley Provincial del Deporte N° 6457 (Mendoza). Sistema Argentino de Información Jurídica.  
[https://www.saij.gob.ar/legislacion/ley-mendoza-6457-ley\\_provincial\\_deporte](https://www.saij.gob.ar/legislacion/ley-mendoza-6457-ley_provincial_deporte)

Salud by Díaz. (2025, 12 de marzo). Políticas de salud en crisis: tendencias y consecuencias.  
<https://saludbydiaz.com/2025/03/12/politicas-de-salud-en-crisis-tendencias-y-consecuencias/>

Seakit. (s.f.). Productos náuticos. Recuperado de  
<https://www.seakit.com.ar/productos/?v=c582dec943ff>

Secretaría de Deportes de la Nación. (2022). Centro Nacional de Alto Rendimiento Deportivo (CeNARD). Gobierno de Argentina.  
<https://www.argentina.gob.ar/predios-nacionales/centro-nacional-de-alto-rendimiento-deportivo-cenard>

Segura, B. (2025). Entrevista sobre medicina del deporte y centro integral de alto rendimiento. Comunicación personal, 25 de septiembre de 2025.

Senado de Mendoza. (2022, 12 de julio). El Senado recibió al Subsecretario de Deportes para analizar el uso de los recursos destinados al deporte mendocino. Senado Provincial de Mendoza.  
<https://www.senadomendoza.gob.ar/el-senado-recibio-al-subsecretario-de-deportes-para-analizar-el-uso-de-los-recursos-destinados-al-deporte-mendocino/>

Sitio Andino. (s.f.). Calculadora: cuánto sale construir una casa en Mendoza. Recuperado de  
<https://www.sitioandino.com.ar/sociedad/calculadora-cuanto-sale-construir-una-casa-mendoza-n5696091>

Strong, H. (2011). Marketing and management models: A guide to understanding and using business models. Business Expert Press.

Tienda Gfitness. (s.f.). Musculación. Recuperado de  
<https://tienda.gfitness.com.ar/shop/category/musculacion-1>

Tukasev. (s.f.). Frame Basic HR Bank Offer. Recuperado de <https://www.tukasev.com/en/hr-bank-offer/319-frame-basic-4779059620151.html>

Universidad de Granada. (2014). Informe sobre el impacto económico de la estación de Sierra Nevada en la economía andaluza. Universidad de Granada. <https://canal.ugr.es/wp-content/uploads/2014/11/ghoy06112014.pdf>

World Trade Organization. (2024). World Trade Report 2024: Trade and inclusiveness. Recuperado de [https://www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/wtr24\\_e/wtr24\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wtr24_e/wtr24_e.pdf)

Yahoo Finance. (s.f.). Basic-Fit N.V. (BFIT.AS). Recuperado el 30 de octubre de 2025 de <https://finance.yahoo.com/quote/BFIT.AS>

Yahoo Finance. (s.f.). Planet Fitness, Inc. (PLNT). Recuperado el 30 de octubre de 2025 de <https://finance.yahoo.com/quote/PLNT/>

Yahoo Finanzas. (s.f.). Life Time Group Holdings, Inc. (LTH). Recuperado el 30 de octubre de 2025 de <https://es.finance.yahoo.com/quote/LTH>



### DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 26 de noviembre, 2025

Bautista Esponda Carosio

N° de registro 33642

DNI 44.539.438

Maria Justina Segura Gras

N° de registro 32913

DNI 43.943.825