



“IMPLEMENTACIÓN DE UN GIMNASIO PARA MENORES DE EDAD CON PROBLEMAS DE OBESIDAD Y SEDENTARISMO”

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

Alumnos: **Marjorie Hernández Zúñiga**

Profesor: **Arturo Toutín Donoso**

Santiago, Abril de 2015.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	3
1.1	IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	3
1.2	DESCRIPCIÓN DE LA IDEA Y SUS ASPECTOS DISTINTIVOS	4
1.3	OPORTUNIDAD O NECESIDAD ATIENDE	6
1.4	A QUÉ MERCADO APUNTA	7
1.5	CÓMO ATRAER A LOS CLIENTES	8
2	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES	9
2.1	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	9
2.1.1	IDENTIFICACIÓN DE ACTORES CLAVES DE LA INDUSTRIA	9
2.1.2	IDENTIFICACIÓN DE MACRO SEGMENTOS DE LA INDUSTRIA	10
2.1.3	ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA INDUSTRIA	11
2.1.4	ANÁLISIS Y RESPALDO DE LAS TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA, IDENTIFICAR CICLOS DE VIDA	13
2.1.5	ANÁLISIS DE FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR	15
2.1.6	ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS Y OTROS PÚBLICOS PARA SUSTENTABILIDAD	16
2.2	COMPETIDORES	18
2.2.1	IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LOS COMPETIDORES	18
2.2.2	MAPA DE POSICIONAMIENTO RELATIVO	20
2.2.3	FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS COMPETIDORES	21
2.3	CLIENTES	22
2.3.1	CARACTERIZACIÓN DE LOS CONSUMIDORES	24
2.3.2	SEGMENTACIÓN	25
2.3.3	TAMAÑO DEL MERCADO OBJETIVO Y SUS TENDENCIAS	26
2.4	MATRIZ DE PERFILES COMPETITIVOS	27
2.5	TAMAÑO DE MERCADO	28
2.6	CONCLUSIONES	29
3	MODELO DE NEGOCIO	31
3.1	DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS	31
3.1.1	SEGMENTOS DE MERCADO	32
3.1.2	PROPUESTA DE VALOR	32
3.1.3	CANALES DE DISTRIBUCIÓN	34
3.1.4	RELACIONES CON LOS CLIENTES	34
3.1.5	MODELO DE FLUJO DE INGRESOS	34

3.1.6	RECURSOS CLAVES	35
3.1.7	ACTIVIDADES CLAVES	35
3.1.8	ASOCIACIONES CLAVES	36
3.1.9	ESTRUCTURA DE COSTOS	36
3.2	ANÁLISIS INTERNO	37
3.2.1	ANÁLISIS FODA Y SUS ESTRATEGIAS	37
3.2.2	CADENA DE VALOR	40
3.2.3	RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS	42
3.2.4	VENTAJAS COMPETITIVAS	42
3.3	ESTRATEGIA DE ENTRADA	43
3.4	ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	44
3.5	ESTRATEGIA DE SALIDA	45
4	PLAN DE MARKETING	46
4.1	OBJETIVOS DE MARKETING	46
4.2	ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN	47
4.3	ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA	48
4.3.1	ESTIMACIÓN DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO	49
4.3.2	NÚMERO DE CLIENTES	49
4.3.3	DEMANDA ANUAL POR PRODUCTO	50
4.4	ESTRATEGIA DE PRODUCTO/SERVICIO	50
4.4.1	MAPAS DE POSICIONAMIENTO	51
4.5	ESTRATEGIA DE PRECIO	52
4.5.1	PARA EL INICIO Y EL LARGO PLAZO	52
4.5.2	CRITERIOS A CONSIDERAR	53
4.6	ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	54
4.6.1	IDENTIFICAR LOS PRINCIPALES CANALES	54
4.6.2	SITIO WEB Y REDES SOCIALES	55
4.7	ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES	55
4.7.1	HERRAMIENTAS DE PROMOCIÓN Y PRESUPUESTO	55
4.7.2	PROGRAMA DE PUBLICIDAD	56
4.8	ESTRATEGIA DE VENTAS	57
4.9	PRESUPUESTO DE MARKETING	58
4.10	MÉTRICAS E INDICADORES PARA MONITOREAR EL PLAN DE MARKETING	58
5	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	59
5.1	ESTRATEGIA DE DESARROLLO	59
5.2	AVANCES Y REQUERIMIENTOS DE RECURSOS	59

5.3	CARTA GANTT	61
6	RSE Y SUSTENTABILIDAD	62
6.1	MAPA DE STAKEHOLDERS	62
6.2	VALORES ÉTICOS DEL NEGOCIO	63
6.3	DETERMINACIÓN DE IMPACTOS SOCIALES, AMBIENTALES Y ECONÓMICOS	64
7	RIESGOS CRÍTICOS	65
7.1	RIESGOS INTERNOS	65
7.2	RIESGOS EXTERNOS	67
8	CONCLUSIONES	68
9	BIBLIOGRAFÍA	70
10	ANEXOS	71
10.1	DETALLE DEL ANÁLISIS PESTEL	71
10.2	DETALLE DEL ANÁLISIS PORTER	76
10.3	ESTRUCTURA DEMOGRÁFICA DE LA POBLACIÓN.	77
10.4	HORARIO DE TALLERES Y ACTIVIDADES	82
10.5	ENCUESTA	83

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 2.1 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS COMPETIDORES	22
TABLA 2.2 ESTRUCTURA DE LA POBLACIÓN PARA MACROSEGMENTO	25
TABLA 2.3 ESTRUCTURA DE LA POBLACIÓN PARA MICROSEGMENTO	26
TABLA 2.4 MATRIZ DE PERFILES COMPETITIVOS	28
TABLA 2.5 TAMAÑO DE POBLACIÓN CON OBESIDAD POR EDAD Y COMUNAS	29
TABLA 3.1 SEGMENTO DE MERCADO	32
TABLA 3.2 ESTRATEGIA DE COMBINACIÓN EN FODA	39
TABLA 3.3 ANÁLISIS VRIO	43
TABLA 4.1 TAMAÑO DE POBLACIÓN CON OBESIDAD POR EDAD Y COMUNAS	48
TABLA 4.2 ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES POR TIPO DE ESTRUCTURA	48
TABLA 4.3 CANTIDAD DE NIÑOS DIARIOS (CAPACIDAD MÁXIMA)	49
TABLA 4.4 DEMANDA ANUAL POR PRODUCTO	50
TABLA 4.5 ESTRATEGIA PRODUCTO/SERVICIO	51
TABLA 4.6 PRECIOS PARA NIÑOS MATRICULAS PARTICULARES	53
TABLA 4.7 PRECIOS PARA NIÑOS CONVENIO COLEGIOS/EMPRESAS	53
TABLA 4.8 CRONOGRAMA DE PUBLICIDAD	57
TABLA 4.9 PRESUPUESTO MARKETING	58
TABLA 4.10 MÉTRICAS DE EVALUACIÓN	58
TABLA 5.1 ACTIVOS FIJOS	60
TABLA 7.1 RIESGOS INTERNOS	66
TABLA 7.2 RIESGOS EXTERNOS	67
TABLA 10.1 ESTRUCTURA DE LA POBLACIÓN POR EDAD EN LA REGIÓN METROPOLITANA	78
TABLA 10.2 ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES POR TIPO DE ESTRUCTURA	79
TABLA 10.3 INSTALACIONES DEPORTIVAS EN LA REGIÓN METROPOLITANA Y SEGÚN PROPIETARIO	81

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

FIGURA 2.1 ANÁLISIS PESTEL	12
FIGURA 2.2 ANÁLISIS PORTER	15
FIGURA 2.3 MAPA DE POSICIONAMIENTO RELATIVO	21
FIGURA 2.4 EVOLUCIÓN DE LA OBESIDAD INFANTIL EN CHILE	24
FIGURA 3.1 MODELO CANVAS	31
FIGURA 4.1 MAPA DE POSICIONAMIENTO RELATIVO	52
FIGURA 5.1 CARTA GANTT	61
FIGURA 6.1 MAPA DE STAKEHOLDERS	62
FIGURA 10.1 POBLACIÓN CON OBESIDAD ENTRE 0-18 AÑOS EN LA R. METROPOLITANA	79
FIGURA 10.2 ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES POR TIPO DE ESTRUCTURA	80
FIGURA 10.3 HORARIO DE TALLERES Y ACTIVIDADES	82

RESUMEN EJECUTIVO

En este proyecto se desarrollará el Plan de Negocios para la implementación de un Gimnasio para menores de edad llamado “SPORT KIDS”.

Sport Kids es un servicio orientado principalmente a niños con problemas de obesidad a causa de la baja actividad física, el sedentarismo y la mala alimentación que afectará directamente su calidad de vida dando origen a otras enfermedades no transmisibles.

La incidencia de obesidad infantil es cada vez mayor. El interés de las personas hacia la actividad física y el cuidado personal se ha incrementado en Chile, sin embargo, la industria se ha desarrollado para atender exclusivamente a mayores de edad, donde la población infantil no está cubierta y representa una oportunidad de negocio y emprendimiento.

El negocio se implementará con equipamiento de vanguardia diseñados para la población específica y estará integrado por un equipo multidisciplinario para atender todas las necesidades de los usuarios y clientes.

El objetivo del negocio es ofrecer una opción de salud y bienestar al usuario alterna a las comunes y más frecuentadas, creando un espacio de esparcimiento para desarrollar habilidades físicas a través del juego y el deporte para un crecimiento integral y armónico.

Es importante señalar que la implementación y puesta en marcha del Gimnasio de Niños es sumamente rentable según los resultados obtenidos en el proyecto, ya que presenta un VAN positivo de M\$1.148.357, financiado 100% por sus socios. Una Tasa Interna de Retorno de un 63% y una tasa de descuento de 15.03% en el mismo escenario. Para lo anterior, se requiere una inversión de \$94.915.243.

El plan de negocio tiene por objetivo determinar la viabilidad del gimnasio de niños con problemas de obesidad y sedentarismos entre 6 y 13 años, el cual está contemplado implementarse en la Región Metropolitana, específicamente en la comuna de Ñuñoa y sus alrededores.

1 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

1.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa es un gimnasio. Se utiliza el término gimnasio para designar a aquellos espacios especialmente creados para realizar diversos tipos de actividad física. Hoy en día, la palabra gimnasio es utilizada para clubes o centros de deporte de tipo privado en los cuales es necesario pagar un abono para acceder a los diferentes lugares de ejercitación. Al mismo tiempo, mientras un gimnasio puede englobar diversas actividades, por lo general, se llama así al área que cuenta con máquinas cardiovasculares, de musculación tales como pesas, mancuernas y aparatos de diferente tipo, en conjunto con otras actividades físicas que complementen el deporte.

El Gimnasio Sport Kids está dirigido a menores de edad de 6 a 13 años, enfocado principalmente a aquellos con problemas de obesidad, sin dejar de lado a los niños de contextura ectomórfica, mesomórfica y endomórfica que no presentan enfermedades y desean llevar un estilo de vida saludable a través del juego y el desarrollo de una cultura deportiva.

Misión: Crear un espacio de esparcimiento que asegure la diversión, el desarrollo de destrezas físicas, mediante el deporte u otras disciplinas para asegurar un crecimiento integral y armónico con estándar de salud y bienestar generando un estilo de vida saludable.

Visión: Ser un centro de referencia para la atención integral de niños para combatir la obesidad y el sedentarismo.

Valores:

- Conocimiento: Nuestro equipo multidisciplinario integrado de Parvularios, nutricionistas, kinesiólogos, profesores de educación física, técnicos y gestores, se encargará de este objetivo.
- Orientación al cliente: Trabajamos para entregarles lo mejor a nuestros clientes, que lo disfruten y se sientan felices con lo adquirido, buscando siempre maximizar el retorno sobre la inversión.
- Innovación: Nuestra empresa se caracteriza por utilizar siempre máquinas de última generación, especializadas en la ejercitación de menores de edad, así como en la variedad de clases dirigidas.

Objetivos:

- Establecer convenios con 10 colegios de la comuna y sus alrededores.
- Establecer convenio con 2 universidades con carreras relacionadas con los profesionales que trabajan en el gimnasio para recibir alumnos en práctica y mejorar el nivel operacional. (1 alumno en práctica por cada profesional médico: Kinesiólogo, Nutricionista y Psicólogo. 4 estudiantes en práctica de Ed. Física).
- Matricular a 200 niños de manera particular, esto va dirigido al segmento de familias en donde no se matriculan con planes en convenio (empresas y colegios).

1.2 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA Y SUS ASPECTOS DISTINTIVOS

Diseñar un gimnasio que permita a los niños ejercitar y desarrollar diversas habilidades en un ambiente entretenido diseñado especialmente para ellos, con atención personalizada, con un equipo multidisciplinario que evaluará a cada niño y se derivará dependiendo las características y necesidades de cada uno.

Funcionará de lunes a viernes de 8:00 a 21:00 horas y sábados de 9:00 a 14:00 horas. Con clases y talleres entretenidos y dinámicos, con diversas actividades tales como: maquinas, zumba, karate, yoga kids, circuitos, escalar muros verticales, en donde cada niño se inscribirá según la edad, días en que se dicten, horarios, etc.

Contará con una cafetería/casino saludable para los padres que deseen esperar a sus hijos y para nuestros usuarios, instaurando conciencia y hábitos de una alimentación saludable.

Estará integrado por un equipo multidisciplinario del área médica y educativa (en el plan de marketing se describen sus funciones). Además cada profesional deberá realizar taller para los hijos y padres relacionado con los fundamentos y prácticas para educar e instaurar un estilo de vida saludable. Los trabajadores administrativos: recepcionista, auxiliar de aseo, chofer de transporte, etc. En conjunto ofrecerán un ambiente cálido, confiable y seguro para sus usuarios y clientes.

Como servicio adicional, ofrecerá el traslado de sus usuarios (furgón escolar) para las instituciones en convenio o padres que no puedan transportar a sus hijos.

Estará ubicado en Ñuñoa, cerca de sector de colegios, en esta comuna no existe ningún gimnasio de estas características (para niños).

FASE 1

- DISEÑAR el centro a medida para niños, con un equipo de arquitectos y diseñadores que ayudarán a convertir el lugar en el mejor espacio de educación y entretención.
- REALIZAR y/o SEGUIR las obras en plena colaboración con su equipo inmobiliario interno.

FASE 2

Puesta en marcha y gestión global.

- EQUIPAR a medida el centro, con máquinas y accesorios de fitness, basándonos en las necesidades y entretención de los niños.
- ANIMAR el espacio con un equipo multidisciplinario, todos profesionales con una experiencia destacada en el sector.
- GESTIONAR integralmente los horarios y talleres para que sea todo un éxito y no tenga que preocuparse de descoordinaciones.
- ENTREGAR finalmente el mejor servicio con dedicación total para cada niño.

1.3 OPORTUNIDAD O NECESIDAD ATIENDE

- El enfoque nacional a la vida saludable y cuidados de la salud.
- Niños con problemas de obesidad, enfermedades, mala alimentación, sedentarismo, etc.
- Potenciar el deporte y la actividad física.
- Desarrollar sociabilidad.
- En Chile, existen muy pocos gimnasios para niños y en Santiago sólo una cadena conocida con dos sucursales.

Todo lo mencionado anteriormente, da la oportunidad de desarrollo un gimnasio para niños ya que no existe la cantidad necesaria para potenciar y abastecer la gran demanda actual y sólo los colegios entregan un par de horas a la semana de educación física.

El sedentarismo en Chile ha crecido de forma alarmante en los últimos años, ubicando al país entre las 10 naciones de la OCDE con mayor número de obesos. Este fuerte incremento se puede apreciar con nitidez en los niños chilenos, considerando que en 1987 un 7% de los escolares de primero básico presentaba sobrepeso y hoy esa cifra supera el 20%.

Asumiendo esta realidad, resulta fundamental adoptar medidas integrales que eviten que estos niños se transformen a futuro en adultos obesos (según datos de la OCDE, el 22% de la población adulta en Chile ostenta esta condición), ya que ello tendrá un impacto directo en el deterioro de su calidad de vida. Para revertir esta tendencia, en los últimos años se han adoptado diversas medidas orientadas a generar hábitos y conductas saludables, entre ellas, el aumento de horas de educación física en los colegios, la ley de rotulados de alimentos que impide la publicidad visual de productos altos en grasas y la implementación de políticas públicas permanentes como el programa “Elige Vivir Sano”, que busca promover una cultura en este sentido.

Sin embargo, ninguna de las iniciativas mencionadas será suficiente para enfrentar la obesidad infantil, si no existe un compromiso real de los padres por educar a sus hijos desde temprana edad para que se alimenten de forma sana, practiquen deporte con regularidad y se informen oportunamente de los peligros a los que se exponen si no cuidan su condición física. Una correcta formación familiar en esta materia y planes de estudio que refuercen esas conductas desde pequeños, son herramientas primordiales para romper esta negativa tendencia¹.

1.4 A QUÉ MERCADO APUNTA

El mercado al cual apunta este plan de negocio es la industria del Gimnasio (Fitness) y empresas ligadas a la actividad física-recreacional, entendiendo como Clientes a toda persona natural o jurídica (colegios, padres u apoderados) que estén dispuestos a inscribir e incorporar a menores entre 6 a 13 años de edad al Gimnasio “Sport Kids”, estos últimos los Usuarios.

¹ Fuente: <http://www.latercera.com/noticia/opinion/editorial/2014/02/894-567287-9-preocupantes-niveles-de-obesidad-infantil-en-chile.shtml>

Para ello, se sugiere revisar el capítulo siguiente, en el que se analiza la industria, sus principales competidores y qué clientes abordará.

1.5 CÓMO ATRAER A LOS CLIENTES

- Tendremos ejecutivos encargados de la captación de clientes con llamados, reuniones, realización de convenios, etc.
- Generación de un plan de marketing, bien definido para implementar en la empresa.
- Publicidad y comunicación, mediante entrega de volantes, página web, pauta radial comunal, gigantografía, letreros, cupones de descuento.
- Convenios con empresas, colegios, centros médicos, clínicas, hospitales y cajas de compensación.
- Convenios con universidades para obtener el personal, prácticas, etc.
- Convenios con transportes escolares.

2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES

En Latinoamérica y sobre todo Sudamérica han aparecidos polos de desarrollo activo de los centros fitness: México, Brasil, Colombia, Argentina, Venezuela y Perú, viven actualmente un crecimiento explosivo año a año.

A su vez, Chile no está ajeno a esta realidad. Las cadenas de gimnasios crecen y se expanden tanto en Santiago como en regiones, pero todavía queda mucho espacio para captar a la gran masa de usuarios, que día a día buscan donde realizar su plan de actividad física.

2.1 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

“Sport Kids” se encuentra en la industria *fitness*, definida como el momento en que cada persona realiza actividades físicas o entretenimiento directamente relacionado con el sedentarismo y la vida sana en general. Se relaciona con realizar actividades que puedan ayudar a mejorar la actividad física de aquellos niños que sufren problemas de obesidad, conduciéndolos al bienestar íntegro de la persona.

Sin embargo, esta industria se destaca por ofrecer programas para aquellas personas interesadas en realizar actividad física y mejorar su calidad de vida.

2.1.1 Identificación de actores claves de la industria

En la industria de recreación para niños existe un importante número de instituciones, tales como: jardines infantiles, colegios, centros deportivos y recreacionales, gimnasios, establecimientos de entretención y otros espacios distribuidos en la Región Metropolitana. Estos forman parte de la industria, ya que corresponden a clientes y/o proveedores del servicio de la recreación. A pesar de

ello, la oferta entregada por estos no es de forma integral, ya que la gran mayoría se orienta al desarrollo de una disciplina en particular y además, en algunos los talleres están dirigidos sólo a los miembros o socios de las instituciones mencionadas anteriormente, lo que implica que su oferta es acotada a la institución.

Los actores indicados anteriormente tienen como elemento común el interés por el desarrollo físico y psicomotor de los menores asociado a una vida saludable.

2.1.2 Identificación de macro segmentos de la industria

El interés de las personas hacia la actividad física y el cuidado personal ha ido creciendo en Chile y en el mundo. También se ha incrementado la preocupación de mantener una vida más saludable y bajar los índices de sedentarismo, tabaquismo, obesidad, etc. Es por ello, que en esta industria se puede encontrar los siguientes macrosegmentos:

Entretenimiento: A nivel mundial la demanda de espacios de entretenimiento va en aumento, las personas buscan satisfacer su necesidad de recreación y esparcimiento. Este tipo de actividades en la mayor parte del mundo puede ser lectura de libros, ver televisión, escuchar música, teatro, museos, cine o cualquier actividad de distracción que permita al consumidor dejar de lado su rutina diaria.

Actividad Física: También llamado mundo *fitness*. Este segmento abarca todos los centros que brindan servicios al trabajo físico dando una alternativa de esparcimiento y entretención combinado con el trabajo físico y la vida saludable. Dentro de estos servicios se encuentran los gimnasios privados y públicos.

Centros Deportivos: En este segmento se encuentran todos los centros que prestan servicio al juego competitivo y clubes deportivos como de: Atletismo, Automovilismo, Basquetbol, Beisbol, Boxeo, Ciclismo, deportes de invierno, Equitación, Esgrima,

Futbol, Gimnasia, Golf, Hándbol, Hípica, Hockey, Karate, Motociclismo, Natación, Pesca, Polo, Remo, Rodeo, Rugby, Taekwondo, Tenis, Tenis de mesa, Triatlón, Vela y Voleibol.

Colegios y Jardines Infantiles: Este segmento contempla todos aquellos colegios, jardines infantiles y otros establecimientos educacionales que entregan servicios de recreación, deportes y otras actividades de esparcimiento que afectan a la industria propia del deporte. Así, se puede mencionar, los campeonatos inter-escolares de atletismo, basquetbol, futbol y otras disciplinas que ayudan directamente a combatir el sedentarismo y la obesidad.

Otros centros de actividades: Corresponden a instituciones que tienen por objetivo incentivar el desarrollo físico y artístico de los menores por medio de actividades deportivas y/o artísticas, tales como: ballet, danza, etc.

2.1.3 Análisis del entorno de la industria

A continuación, se presenta un diagrama del entorno en que se desarrollará el presente plan de negocio mediante la metodología PESTEL. Además, el análisis detallado se encuentra disponible en el *Anexo 10.1 Detalle del análisis PESTEL*

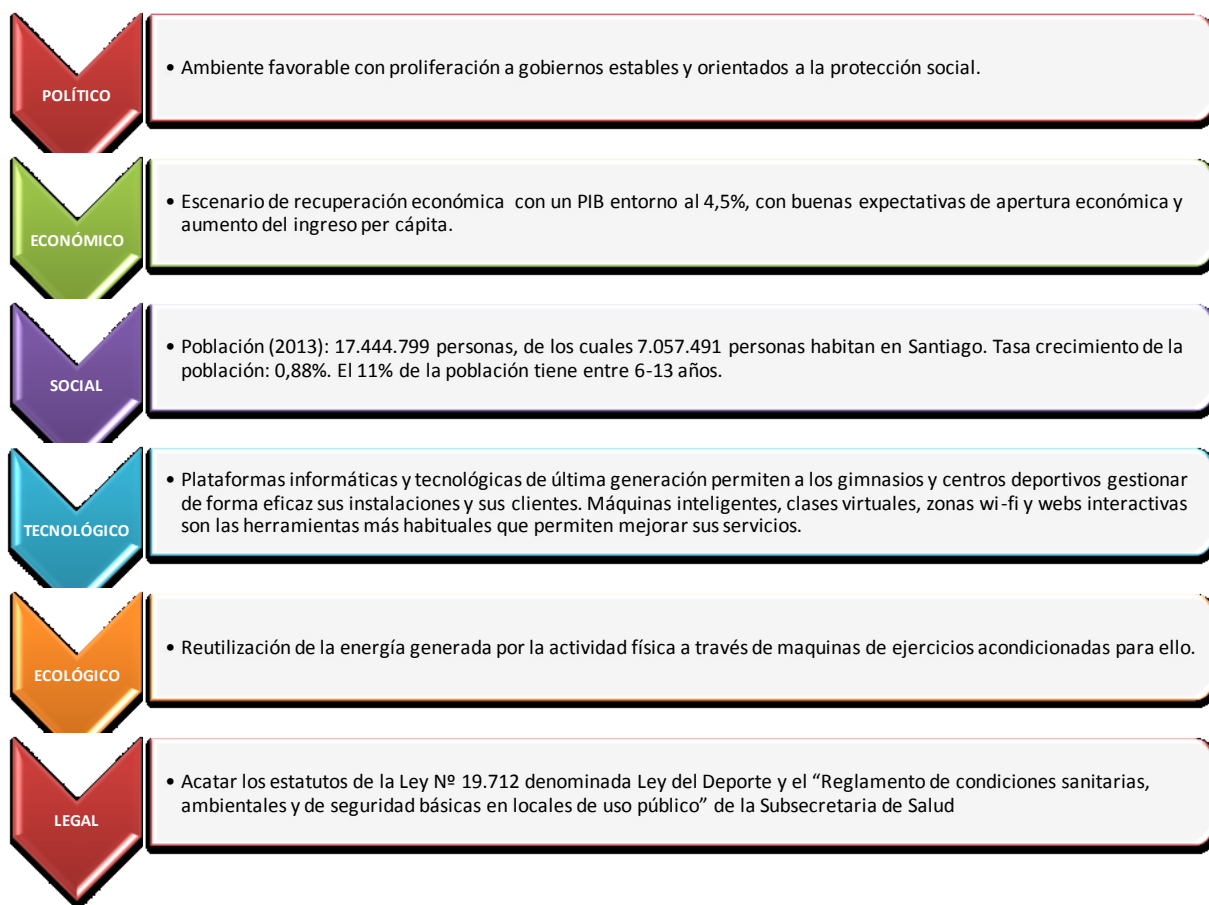


Figura 2.1 Análisis PESTEL
Fuente: Elaboración Propia

Conclusión: De acuerdo al análisis PESTEL, se puede apreciar y concluir que el entorno es favorable para la implementación de un Gimnasio que ayude a menores de edad a combatir el sedentarismo y la obesidad, dado que existe una preocupación política, económica y social por la vida sana y el desarrollo de actividad física en Chile con herramientas legales, tecnológica y una creciente preocupación ecológica para implementar, desarrollar y crecer en la industria fitness.

Dentro de los riesgos que podemos encontrar son algún acontecimiento natural, en caso de temblores, terremotos que puedan perjudicar el normal desenvolvimiento del establecimiento, otro factor considerado riesgoso es en caso de incendio, de manera natural o causado por el hombre y finalmente robos de instalaciones, maquinarias,

muebles y útiles, etc. en donde se deben tomar medidas de precaución con la toma de seguros y seguridad.

2.1.4 Análisis y respaldo de las tendencias de la industria, identificar ciclos de vida

La Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes del Instituto Nacional de Deportes (IND), confirma el quiebre de la tendencia al sedentarismo en nuestro país.

Este muestreo revela que el sedentarismo de los chilenos disminuyó en 3,7 puntos porcentuales (87,2% en 2006, 86,4% en 2009 y 82,7% en 2012)² lo que representa aproximadamente 500 mil nuevos deportistas en Chile.

El instrumento, describe las principales tendencias de práctica de la población en el ámbito de su tiempo libre y de ocio, de acuerdo a variables socio demográficas y otras de interés. El universo total se estima en 12.386.528 personas, con un 51% de mujeres y 49% de hombres. Aproximadamente el 87% corresponde a población urbana y el 13% a población rural. La muestra total nacional fue de 5.754 personas, con un error de 1,3%.

Los resultados sitúan al *running* como una de las disciplinas preferidas de los chilenos con un 14,7% de las preferencias, se instala en el segundo lugar tras el fútbol que con un 21,5% sigue siendo el deporte favorito de los chilenos.

Con un significativo 50%, los encuestados afirman no realizar actividad física ni deporte, por falta de tiempo.

² Fuente: Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes del Instituto Nacional de Deportes (IND) realizada en el año 2012 por la Universidad de Concepción <http://www.ind.cl/estudios-e-investigacion/investigaciones/Documents/2012/Encuesta%20Act%20Fisica/encuesta-act-fisica-2012.pdf>

Por otra parte, el Instituto Nacional de la Juventud en su Boletín de Áreas de Estudio de agosto 2014³, indica que 74,1% de los jóvenes son sedentarios o realizan actividad física menos de 3 veces por semana.

El Simce de Educación Física 2013⁴, revela que el 40% de los alumnos de 8° básico está excedido de peso. Cifras del Ministerio de Salud revela que tres de cada diez niños en Chile padecen obesidad. En el área de nutrición del Hospital Calvo Mackenna, el 60% de las atenciones durante 2010 fueron a niños y niñas con claros signos de obesidad.

Hoy, los niños/as están presentando enfermedades y patologías que antes se veían sólo como una tendencia o predisposición.

Diabetes tipo 2, problemas traumatológicos, ortopédicos y hormonales, presión alta, colesterol alto, triglicéridos altos, resistencia a la insulina, son enfermedades que antes eran propias del adulto y ahora están empezando a detectarse en niños/as. Junto con ello, aparecen signos de depresión y disminución de la autoestima, además de aislamiento como consecuencias sociales del sobrepeso y la obesidad.

Conclusión: A pesar de los preocupantes resultados que presenta el Simce de Educación Física aún no se desarrolla en la industria un enfoque hacia las personas menores de 18 años. Las nuevas tendencias del mercado de los gimnasio apuntan a la incorporación de empresas con instalaciones enfocadas a todas las edades, eliminar los lujos que hacen pagar más y son pocas veces utilizados, como piscinas o spas, pero no a invertir en equipamiento y actividades que ayuden a mejorar los índices antes descritos. Es por ello que se puede determinar que el ingreso de

³ Fuente: Instituto Nacional de la Juventud, Boletín Área de Estudio, de agosto 2014.
http://www.injuv.gob.cl/portal/wp-content/files_mf/boletinestudios18.pdf

⁴ Fuente: Agencia de Calidad de la Educación, Estudio Nacional de Educación Física 2013 – Informe de Resultados https://s3-us-west-2.amazonaws.com/documentos-web/Educaci%C3%B3n+F%C3%ADsica/Estudio_Nacional_Educacion_Fisica_2013.pdf

nuevos actores enfocados en menores de edad permitirá mejorar los índices de obesidad, sedentarismo y disminuir las enfermedades colaterales asociadas al no realizar actividad física.

2.1.5 Análisis de fuerzas competitivas del sector

A continuación, se presenta un diagrama de las fuerzas competitivas de la industria mediante análisis PORTER. El análisis detallado se encuentra disponible en el *Anexo 10.2 Detalle del análisis PORTER*

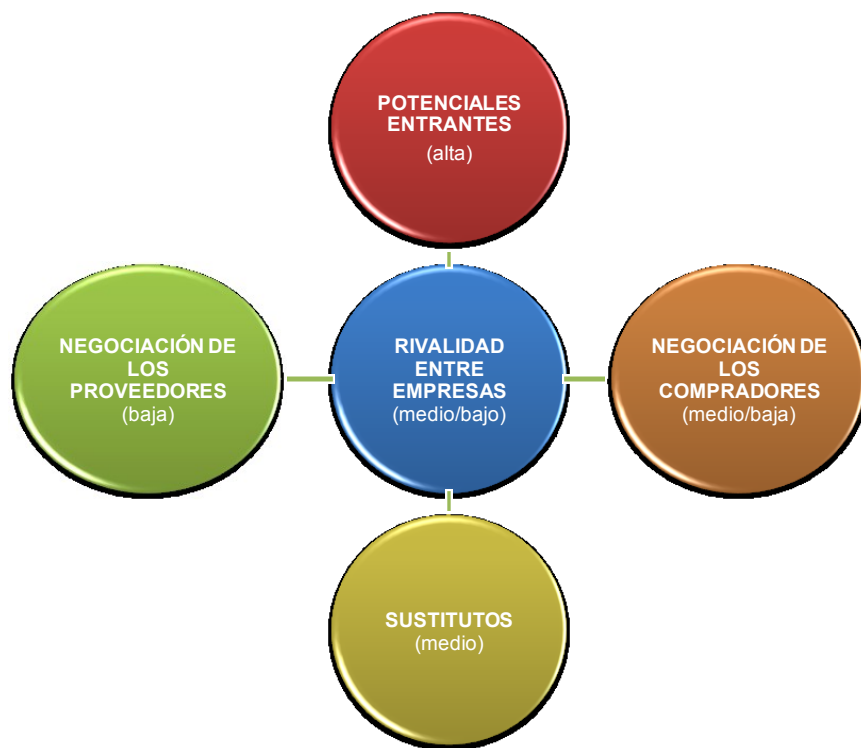


Figura 2.2 Análisis PORTER
Fuente: Elaboración Propia

Conclusión: Se puede concluir que, de acuerdo al análisis de las fuerzas competitivas de Porter y a pesar de que existan altas probabilidades de ingresar potenciales competidores, la oportunidad de entrar e implementar el proyecto de un

gimnasio para niños es factible teniendo en cuenta la diferenciación en la propuesta de valor y la entrega de un servicio personalizado serán de suma importancia, ya que este tipo de empresas no existe masivamente en Chile.

En cuanto a las altas probabilidades de ingresar potenciales competidores, se puede mencionar que las barreras de entradas son bajas, atendiendo a que todas las empresas pueden acceder a capital económico, equipamiento especializado y equipo de profesionales multidisciplinario, pero la diferencia se presentará en cómo cada empresa entregue y personalice el servicio.

2.1.6 Análisis de Stakeholders y otros públicos para sustentabilidad

Los Stakeholders que más influyen en Gimnasio “Sport Kids” son:

Colaboradores: Un pilar fundamental es que Gimnasio “Sport Kids” mantenga una estrecha y duradera relación con sus colaboradores, ya que ellos representan la imagen del proyecto y ellos son el principal valor explícito de la empresa hacia el cliente. Se destaca: nutricionista, profesores de educación física, personal administrativo, personal de aseo, etc.

Clientes: El compromiso con los clientes (padres y apoderados) es entregar un servicio de excelencia y calidad en el acondicionamiento físico para sus niños con problemas de obesidad y sedentarismo.

Usuarios: Entregar la infraestructura, equipamiento y equipo multidisciplinarios maquinarias totalmente diseñadas para su estructura física y su correcto desarrollo.

Proveedores: Una buena comunicación y cumplimiento de contratos establecidos ayudará a potenciar el valor de la marca, permitiendo mantener en excelentes condiciones la maquinaria e instalaciones de Gimnasio “Sport Kids”. En esta sección,

es importante señalar al transporte de menores, quienes apoyarán no sólo en el traslado, sino también en facilitar el ingreso de demanda al gimnasio.

Instituto Nacional de Deportes (IND): busca fortalecer y generar condiciones para el desarrollo del deporte de Alto Rendimiento, a través de la ejecución y financiamiento de planes y programas, incrementando el rol del sector privado y el desarrollo de un modelo deportivo, que aumente la participación de deportistas en competencias fundamentales y que promueva su permanencia en el sistema deportivo.

Ministro del Deporte: su rol es proponer y evaluar la Política Nacional del Deporte, formulando programas para el desarrollo de la actividad física y velar por el cumplimiento de las políticas por parte del Instituto Nacional de Deportes (IND).

Servicio Nacional de Menores (Sename): Quien contribuye a la promoción, protección y restitución de los derechos de niños, niñas y adolescentes vulnerados/as o en riesgo de serlo, así como a la adecuada responsabilización y reinserción social de adolescentes que hayan infringido la ley, a través de programas ejecutados directamente o por organismos colaboradores del Servicio.

Junta Nacional Auxilio Escolar y Becas: Busca contribuir a aumentar el éxito en el desempeño escolar, observable en altos niveles de aprendizaje y escasa deserción de las escuelas y, a largo plazo, persigue elevar el bienestar psicosocial, las competencias personales (relacionales, afectivas y sociales) y disminuir daños en salud (depresión, suicidio, alcohol, drogas, conductas violentas).

Conclusión: Se puede concluir que los Stakeholders que podrían afectar principalmente al proyecto son los CLIENTES, ya que un reclamo o insatisfacción del servicio prestado podría dañar gravemente la imagen del gimnasio, es por eso que en este caso se debe tener una política estrictas de manejo de menores, atención centrado en el menor de edad y entregando un importante apoyo a su entorno

familiar demostrando un trabajo conjunto y de apoyo hacia el desarrollo y evolución del menor.

Por otro lado, existen Stakeholders que favorecen el proyecto, como lo son: el Instituto Nacional de Deportes y el Ministerio del Deporte. Estos organismos públicos buscan generar condiciones, planes y programas que incrementan el rol del sector privado para aumentar la participación al deporte y la actividad física para la comunidad.

2.2 COMPETIDORES

2.2.1 Identificación y caracterización de los competidores

Los gimnasios y/o centros deportivos nacen como respuesta al sedentarismo y del cambio cultural que se produce en todos los países debido a la globalización y el exitismo.

Una de las grandes ventajas de los gimnasios es que se encuentran en un solo lugar todo lo necesario para el deporte y la recreación de todos los integrantes de la familia. Se cuentan con máquinas, equipos, tecnología y personal especializados en cada una de las necesidades de cada edad y sexo.

Como hemos dicho anteriormente, en Chile el modelo de gimnasios y centros deportivos está en pleno crecimiento. Sin embargo, existen ya muchas empresas desde grandes cadenas, centros deportivos y gimnasios de barrio. Estos se detallan a continuación:

- Grandes cadenas de gimnasios, como: *Sportlife*, *Energy* y *Pacific Fitness*. *Sportlife*, es una empresa dedicada a gimnasios y centros deportivos en Chile y comenzó a escribir su historia en 1993, con el primer gimnasio de más de 2.000

metros cuadrados, ubicado en la comuna de Las Condes. La infraestructura, la tecnología en equipamiento y el servicio al cliente desarrollado en este club son sus características principales, sumado a su expansión a través de la entrega de franquicias y licencias a lo largo del país. Hoy cuenta con 38 sedes a lo largo del país.

Pacific Fitness Club es una empresa dedicada al equipamiento, asesoría y administración de gimnasios a nivel nacional, siendo uno de los pioneros en el desarrollo del área fitness. Su objetivo estratégico es “*Prestar una asesoría integral en el campo del deporte, la actividad física y la estética, con el objetivo de ajustarse a las necesidades de salud y calidad de vida de sus socios*”.

Con las últimas aperturas, se han consagrado como la cadena de gimnasios más grande del país: con 80 sucursales y más de 120 mil socios activos. Después de quince años de exitoso crecimiento, *Pacific Fitness Club* ha centrado sus esfuerzos en ofrecer un servicio de excelencia, profesionalizando y capacitando de manera constante a su recurso humano y manteniéndose a la vanguardia en todo lo que se refiere a máquinas de última generación.

Energy Fitness Club se ha enfocado para construir un movimiento que incorpore la actividad física y hacer más accesible el deporte. Nace en junio de 1996 con el nombre de PowerHouse y en el 2006 cambia su nombre a la denominación actual. Cuenta con 17 sedes en Chile y 28.000 socios activos.

- Gimnasio para niños B-Active.

B-Active es un gimnasio donde los niños reciben una atención personalizada en un contexto grupal, desarrollan la sociabilidad y la posibilidad de incrementar sus niveles de salud y bienestar. En B-Active cada niño se supera a sí mismo y es guiado por un profesional altamente competente. Además contamos con altos estándares de seguridad que resguardan a los niños durante todo el desarrollo de las actividades. Algunos de los beneficios que otorga B-Active en los niños es el desarrollo de la

fuerza muscular, resistencia aeróbica, flexibilidad, velocidad, coordinación, balance y equilibrio, la idea principal es moverse y generar un estilo de vida basado en la práctica regular de actividad física.

- Clubes Deportivos y otros centros recreacionales.

En este segmento, se incluye a todas las empresas y centros deportivos que puedan entregar actividades a menores, tales como: escuelas de deporte, actividades al aire libre que son un potencial competidor dentro de la industria.

- Colegios que cuenten con actividad física.

Estas instituciones presentan actividades deportivas dentro sus programas recreacionales o extra-programáticas que han tomado fuerza con las nuevas disposiciones educacionales en el combate del sedentarismo y obesidad infantil.

2.2.2 Mapa de posicionamiento relativo

Realizando un análisis de cada uno de los aspectos relevantes y desventajas de la competencia versus Gimnasio Sport Kids, podemos mencionar el siguiente mapa de posicionamiento relativo donde se compara la Accesibilidad al centro deportivo y el Equipamiento especializado para menores con que cada uno cuenta.

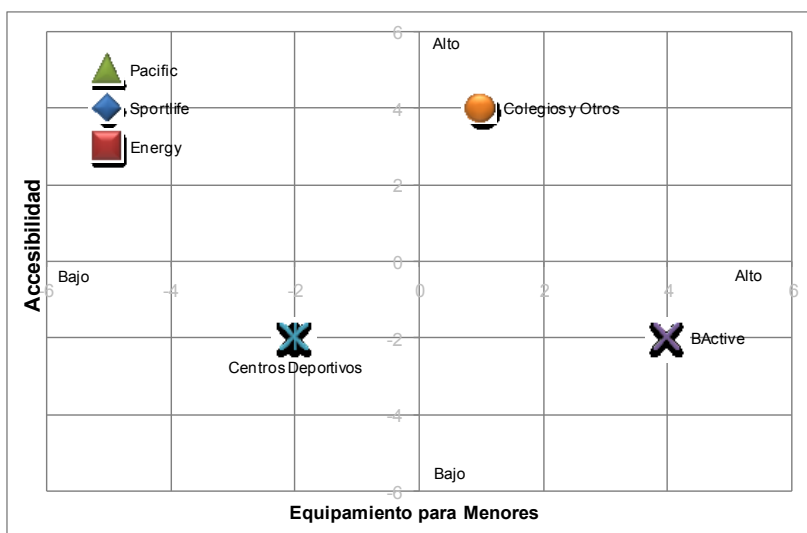


Figura 2.3 Mapa de Posicionamiento Relativo
Fuente: Elaboración Propia

En la figura anterior, se observa que el competidor más cercano es B-Active por su especialización en equipamiento para menores pero con baja accesibilidad al centro deportivo; y los Colegios ya que su oferta de actividades y accesos son relativamente altos.

Por ello, Gimnasio Sport Kids debe lograr un posicionamiento entre estos actores mediante innovación en la elaboración de sus actividades, equipo multidisciplinario y medio de transporte junto con especial énfasis en la cercanía con sus clientes para efectos de conocer su grado de satisfacción de estos.

2.2.3 Fortalezas y debilidades de los competidores

A continuación, podemos apreciar las fortalezas y debilidades de los competidores más importantes que tendrá Gimnasio “Sport Kids”.

EMPRESAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Gimnasios (Sportlife, Energy, Pacific, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte posicionamiento de marca. • Infraestructura y equipamiento de última tecnología. • Amplitud de línea de servicios. • Gran número de sucursales. 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con infraestructura en todas sus sucursales para menores de edad. • No cuenta con nutricionistas y profesionales orientados a la

	<ul style="list-style-type: none"> • Orientado directamente a los estratos económicos medios/altos. • Abierto de lunes a domingos 	obesidad.
Colegios	<ul style="list-style-type: none"> • Gran número de actividades deportivas y extra-programáticas. • Algunas de las actividades no tiene un valor económico adicional. • Cliente está acostumbrado al traslado hacia el colegio 	<ul style="list-style-type: none"> • Su misión no está orientada al tratamiento de la obesidad y sedentarismo. • No cuenta con una completa infraestructura para menores de edad. • No cuenta con nutricionistas y profesionales orientados a la obesidad.
Clubes Deportivos y otros centros recreacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Innumerables alternativas de elección. • Los centros de mayor envergadura cuenta con amplios espacios para la actividad física. • Gran número de sucursales, el mayor del país. • Algunos clubes deportivos cuenta con un valor sentimental mayor para el cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Su objetivo no es revertir los problemas de obesidad., sino realizar actividad física. • Tienen horarios específicos en sus actividades y no tienen continuidad en los horarios de atención.
B-Active	<ul style="list-style-type: none"> • Único gimnasio para menores del país. • Infraestructura y equipamiento de acondicionado y especial para menores. • Amplitud de línea de servicios. • Orientado directamente a menores de edad. • Abierto de lunes a domingo 	<ul style="list-style-type: none"> • Solo cuenta con 3 sucursales, 2 en Santiago en el sector oriente Y 1 fuera de la región Metropolitana.

Tabla 2.1 Fortalezas y Debilidades de los Competidores
Fuente: Elaboración Propia

Del análisis de las fortalezas y debilidades de los competidores relevantes de Gimnasio Sport Kids, se puede concluir que se identifican varias tendencias: por un lado, las grandes cadenas, en cuanto a la concentración y/o especialización en alguna disciplina en particular junto con que la mayor oferta de talleres está orientada a los períodos de vacaciones de los menores, y en el período escolar, la oferta es más limitada.

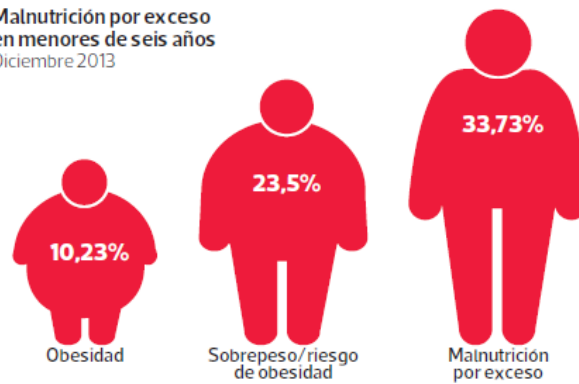
2.3 CLIENTES

Factores demográficos, socioeconómicos y relacionados con la oferta de alimentos y estilos de vida han determinado cambios importantes en las conductas alimentarias y de actividad física de la población chilena. Ello se ha reflejado en un incremento de la obesidad durante todo el ciclo vital, con los negativos efectos que determina en el

riesgo de desarrollar diversas enfermedades crónicas. En la población atendida en el sistema público de salud existe un 9,7% de obesidad en los menores de 6 años, proporción que aumenta cerca del 22% en embarazadas, adultos mayores y escolares de primero básico atendidos por JUNAEB. Según la Encuesta Nacional de Salud del 2010 existe un 25% de obesidad en la población adulta, superior a lo observado en la encuesta 2003, prevalencia que es mayor en mujeres, mayores de 45 años y con menor escolaridad. El gran desafío es definir y aplicar estrategias costo-efectivas para su prevención durante todo el ciclo vital.

Sin duda, la obesidad infantil ha continuado aumentando, en especial desde el año 2009, después de la crisis económica de esos años. Los últimos datos disponibles del Ministerio de Salud, MINSAL, muestran que en los menores de 6 años la obesidad el año 2009 era 9,4% y el 2012 llegó al 10,2%, lo cual es un promedio, ya que de 2 a 3 años la obesidad es aproximadamente de un 6%; de 3 a 4 de un 11%, y de 4 a 5 llega a un 16%. En la JUNAEB, que mide y pesa cada año a todos los niños de 6 años que ingresan a primer año básico, la obesidad llegó al 23,1% el 2010 y el año siguiente a un 22,1%, pero cambió la referencia NCHS con el indicador Peso/Talla por la referencia OMS con Índice de Masa Corporal (IMC), lo cual explica la reducción de un 1%.

Malnutrición por exceso en menores de seis años Diciembre 2013



Evolución de la obesidad Diciembre 2013

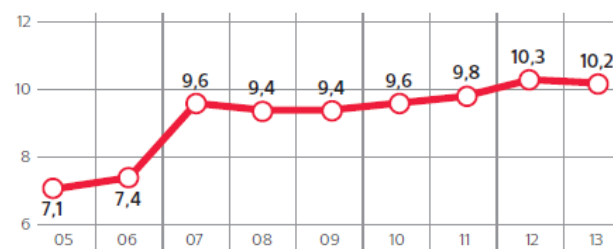


Figura 2.4 Evolución de la obesidad infantil en Chile
Fuente: Ministerio de Salud

2.3.1 Caracterización de los consumidores

Los clientes son familias, padres o apoderados que residen en la comuna de Ñuñoa, Providencia y Macul, debido a: la innumerable cantidad de colegios sin espacio para realizar actividad física, un nivel socioeconómico acorde para entender y combatir los problemas de obesidad y sedentarismo, una cantidad de usuarios importantes (niños entre 6 a 13 años) que nos entregue la demanda necesaria para desarrollar este proyecto. Adicionalmente, los clientes tienen una conciencia y alto compromiso con fomentar e incentivar el desarrollo integral de los niños mediante la práctica de deportivas en forma complementaria a sus actividades pre-escolares y escolares.

2.3.2 Segmentación

Los macrosegmentos en los cuales Gimnasio Sport Kids participará corresponden a las familias, empresas y establecimientos educacionales de las comunas de las Ñuñoa, Macul y Providencia.

Comuna	Número de Habitantes	% Población socioeconómico ABC1 - C2	Número de Establecimientos Educacionales	Número de Empresas
MACUL	130,732	37.9%	28	5,476
ÑUÑOA	17,678	63.8%	50	15,196
PROVIDENCIA	104,866	74.2%	40	44,316

Tabla 2.2 Estructura de la población para macrosegmento
Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Servicio de Impuestos Internos

Según un estudio que elaboró la empresa Mapcity al mundo fitness, en 2007 en la capital había 75 gimnasios y al 2012 ya existían 129. Esto significa que su número aumentó 72% en los últimos cinco años. La comuna que tiene más gimnasios es Las Condes con 26, lo siguen Providencia con 15 y Santiago Centro con 14.

Sin duda, este segmento de población presentará las siguientes características:

- Personas que requieren una vida saludable.
- Personas que necesiten y/o les gusta el deporte.
- Querer mantener un buen estado físico, mantenerse activos, cuerpo y mente saludable y protegerse de enfermedades.
- Tener momentos de esparcimiento y distracción.

Las personas que cuentan con algún tipo de enfermedad, como obesidad y/o sedentarismo y que deseen desarrollar habilidades físicas, destrezas corporales, cultura deportiva en estas comunas las podemos contabilizar según el porcentaje de obesidad infantil entregado por el Ministerio de Salud en el año 2010.

Comuna	Total de Niños entre 6 a 13 años	Niños de 6 a 13 años con Obesidad y Sedentarismo
MACUL	14,118	2,916
ÑUÑO A	1,909	395
PROVIDENCIA	11,325	2,339
Total	27,352	5,650

Tabla 2.3 Estructura de la población para microsegmento
Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Ministerio de Salud

2.3.3 Tamaño del mercado objetivo y sus tendencias

Como se indica anteriormente, los clientes del mercado objetivo de Gimnasio Sport Kids se enmarca a las familias, padres y apoderados de las comuna de Providencia, Ñuñoa y Macul que presenten niños entre 6 y 13 años con problemas de obesidad y sedentarismo.

Se colocará especial énfasis a la población y colegios en los alrededores de Irrazaval y Avenida Pedro de Valdivia en la comuna de Ñuñoa, Región Metropolitana.

Al realizar una encuesta de elaboración propia dirigida al segmento de referencia, realizada con el objetivo de conocer los intereses y tendencias de la población y su postura ante la inscripción de menores de 18 años, se obtuvo la siguiente información de un total de 126 encuestados:

- Un 84.85% estaría dispuesto a inscribir a un niño en un gimnasio totalmente acondicionado para ello.
- Un 62% de los encuestados conoce a algún niño con obesidad y desea modificar esta tendencia. Ellos, estarían dispuestos a asistir 3 veces por semana (86.96%) y en su mayoría entre las 12 y 18.

De los antecedentes anteriormente expuestos, se confirma el interés de las familias de que sus niños realicen actividad física para conseguir un estilo de vida saludable.

Es importante considerar que las tendencias del mercado objetivo que impactan en el desempeño de Gimnasio Sport Kids, dice relación con las siguientes variables a considerar:

- La tendencia de la población, en cuanto a los índices de obesidad y sedentarismo, se encuentran en un proceso de disminución o en una etapa de mínima variación en relación a años anteriores.
- La proliferación de la vida saludable y de una mayor longevidad.
- Mayor cantidad de personas dispuestas a realizar actividades extraprogramáticas para mantener una buena salud.
- Las personas están mejorando su coordinación del tiempo libre, por lo cual se requieren espacios de fácil acceso, sin esperas y programas eficientes de entrenamiento.

2.4 MATRIZ DE PERFILES COMPETITIVOS

El objetivo de la matriz de perfiles competitivos es identificar como responde cada uno de los competidores relevantes a los factores claves de éxito de la industria, los cuales se definieron a partir de la encuesta de elaboración propia e investigación de la competencia de la cual se obtuvo: equipamiento deportivo para menores, disciplinas de interés, servicios de traslado, programa de promoción de vida saludable, convenios, equipo multidisciplinario y accesibilidad. Estas fueron calificadas en 4 niveles:

- Muy Débil (con valor de 1)
- Débil (con valor de 2)
- Fuerte (con valor de 3)
- Muy Fuerte (con valor de 4)

Además, se asigna una ponderación de importancia relativa a los competidores de la industria, obtenido lo siguiente:

COMPETENCIA	%	B- ACTIVE	COLEGIOS	CENTROS DEPORTIVOS	GIMNASIOS
Gimnasio dedicado a niños	40%	4 = 1.6	2 = 0.8	3 = 1.2	1 = 0.4
Talleres dedicado a otras disciplinas	10%	4 = 0.4	2 = 0.2	2 = 0.2	2 = 0.2
Servicios de traslado propio	10%	1 = 0.1	2 = 0.2	1 = 0.1	1 = 0.1
Programa de promoción al estilo de vida saludable	15%	3 = 0.45	2 = 0.3	3 = 0.45	2 = 0.3
Equipo multidisciplinario (nutricionista, sicólogos, finesioetc.)	20%	3 = 0.6	2 = 0.4	2 = 0.4	2 = 0.4
Accesibilidad	5%	2 = 0.1	4 = 0.2	3 = 0.15	3 = 0.15
TOTAL	100%	3.25	2.1	2.5	1.55

Tabla 2.4 Matriz de perfiles competitivos
Fuente: Elaboración Propia

Conclusión: De los resultados obtenidos a través de la matriz de los perfiles competitivos de la industria, es posible concluir que los competidores que mejor responden a las competencias según la ponderación asignada, son: B-Active y Centros Deportivos.

El haber identificado el perfil de cada competidor y en particular el ámbito en el cual destaca en la industria, permitirá a Gimnasio Sport Kids definir una clara estrategia competitiva adecuada para hacer frente a su competencia relevante enfocándose además en otras competencias.

2.5 TAMAÑO DE MERCADO

Como se indicó anteriormente, el mercado total en las comunas seleccionadas es de 27.353 personas entre 6 a 13 años de edad de un universo total de 253.546 personas.

Según las estimaciones del Ministerio de Salud y tomando los ponderadores de obesidad y sedentarismo por edad, se obtiene que en estas comunas existe una población crítica de 5.650 personas entre 6 a 13 años de edad, suficientes para cautivarlos a ingresar a Gimnasio Sport Kids.

EDAD	MACUL	ÑUÑO A	PROVIDENCIA	TOTAL
Total 6-13	2.916	395	2.339	5.650

Tabla 2.5 Tamaño de población con obesidad por edad y comunas
Fuente: Elaboración Propia

Además, se debe incorporar aquellos menores que deseen inscribirse en el Gimnasio Sport Kids y que no presentan problemas de obesidad y sedentarismo; menores de otras comunas pero que asisten a algún establecimiento educacional del sector objetivo (Ñuñoa, Macul y Providencia) y por último, menores con padres y apoderados que trabajen en alguna empresa en convenio que se interesen por este servicio.

2.6 CONCLUSIONES

De acuerdo al análisis de la industria, la implementación del Gimnasio Sport Kids se encuentra en una situación muy favorable, con una economía estable y una preocupación social y gubernamental de cambiar el estilo de vida sedentario. Existen organismos de estado y privados que están interesados en cambiar las conductas de las personas y poder bajar los índices de obesidad y sobrepeso en menores de 18 años. No obstante, esto da indicios a potenciar el cambio a un estilo de vida más saludable y de desarrollo de actividades físicas y deportivas.

En cuanto a la competencia, si bien existe una gran variedad de alternativas, estas son insuficientes para atender a toda la población del sector objetivo y no todas cuentan con la infraestructura y equipamiento acondicionado totalmente para

menores de edad, generando una posición de privilegio para la realización de este proyecto.

Se puede concluir con los resultados del estudio de una muestra de 126 entrevistados de un grupo de potenciales consumidores, un 51% indica que dentro de su círculo cercano tiene niños que en forma esporádica o simplemente no realizan actividad física diaria y en su mayoría estos menores corresponden a sexo masculino (86%) entre 5 a 12 años.

Otro dato de relevancia, es que un 90% de los entrevistados indicaron que estarían dispuestos a cancelar por estos servicios hasta \$30.000 pesos lo que nos da indicios de los futuros ingresos de la empresa.

Finalmente, el mercado objetivo estará centrado en:

- Padres y apoderados con menores de edad entre 6 a 13 años, con o sin problemas de obesidad y sedentarismo de las comunas de Ñuñoa, Macul y Providencia.
- Padres y apoderados con menores de edad entre 6 a 13 años que asistan a colegios en las comunas señaladas.
- Y padres y apoderados con menores de edad entre 6 a 13 años que trabajen en empresas con las que se mantendrá convenio de ingreso.

3 MODELO DE NEGOCIO

3.1 DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS

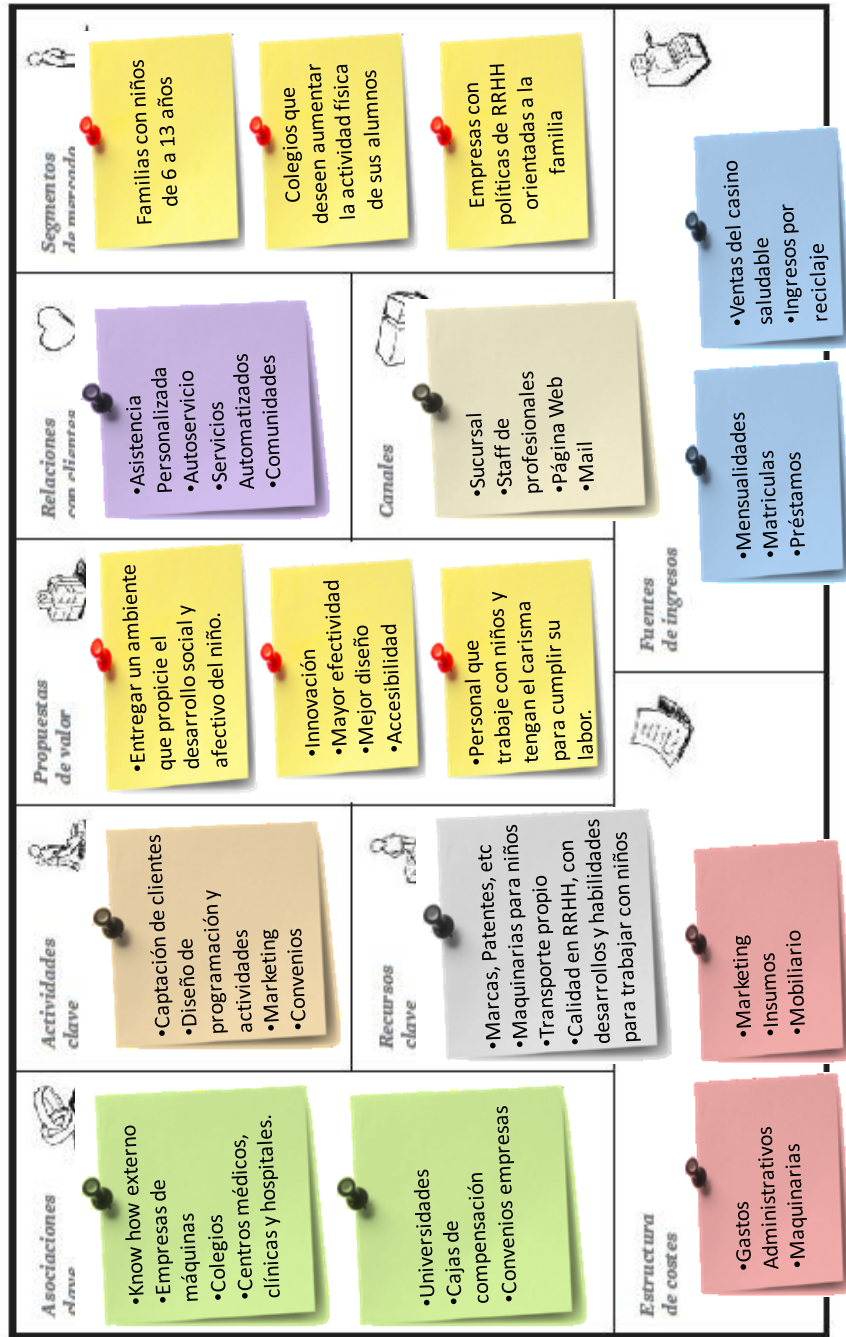


Figura 3.1 Modelo CANVAS
Fuente: Elaboración Propia

3.1.1 Segmentos de mercado

Los clientes de Gimnasio Sport Kids serán segmentados de acuerdo a las siguientes características:

Familias:	<ul style="list-style-type: none">• Hogares con niños entre 6 y 13 años de edad en las comunas de Ñuñoa, Macul y Providencia que presenten problemas de obesidad y sedentarismo, con nivel socioeconómico ABC1-C2 y con necesidad de revertir su tendencia a un estilo de vida saludable.• Hogares con niños entre 6 y 13 años de edad en las comunas de Ñuñoa, Macul y Providencia que deseen realizar actividad física en un gimnasio totalmente acondicionado para ellos, con nivel socioeconómico ABC1-C2 y con necesidad de mantener su estilo de vida saludable.
Empresas:	<ul style="list-style-type: none">• Ubicadas en las comunas de Ñuñoa, Macul y Providencia, con política de beneficios e incentivos que contribuyan a la vida sana, tanto de sus empleados como de su grupo familiar.
Colegios:	<ul style="list-style-type: none">• Ubicadas en las comunas de Ñuñoa, Macul y Providencia.

Tabla 3.1 Segmento de mercado
Fuente: Elaboración Propia

3.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor se sustenta en la combinación, entrega e integración de un equipo multidisciplinario, espacios y maquinaria que permitan el desarrollo físico y motor de los menores, adecuándose a los problemas que presenten y a cada etapa del desarrollo de estos, los que serán impartidos por profesionales y monitores debidamente calificados en las respectivas áreas (nutricionistas, kinesiólogos, profesores de educación física, educadoras de párvulo, etc.).

Las actividades serán desarrolladas en instalaciones y con equipamiento exclusivo para menores que permitan resguardar la seguridad e integridad de sus asistentes y además, que fomente la cultura deportiva, un estilo de vida saludable y un ambiente que propicie el desarrollo social y afectivo del niño.

Un elemento diferenciador relevante, es la integración de un servicio de transporte, el que facilita y, en algunos casos posibilita, la asistencia de los niños al gimnasio. Este servicio constituye una real solución para aquellos casos en que los padres, aún cuando tengan un verdadero interés por que sus hijos realicen actividades física adicional al horario escolar, no lo pueden hacer, ya sea por tiempo o por no contar con un medio de transporte confiable.

Propuesta de Valor para las Familias: Va dirigido a los padres que llegan directamente a contratar el servicio a el gimnasio, contará con planes, en los que los niños según la evaluación puedan utilizar las dependencias en horarios completos, para que cada familia elija los que les acomoden con diversas actividades que al niño le guste, con descuentos por más de un niño matriculado y contando con personal calificado entregando el mejor servicio, fomentando la cultura de la empresa y diferenciándonos de la competencia.

Propuesta de valor para las Empresas: Serán dirigidos a gerentes, RRHH en donde se harán descuento para los hijos de padres de cada empresa, con horarios libres y flexibles para utilizar las dependencias, entregándoles los mismos servicios que al segmento de familias.

Propuesta de valor Colegios: Dirigido directamente a colegios en los cuales se harán convenios de descuento (no pagarán matricula), los niños tienen horarios destinados a los de clases, sin restar posibilidad a los que quieran ir en otros horarios. También si el colegio requiere realizar las actividades en sus dependencias, podremos llevar las actividades a cada colegio para realizar en un solo horario el taller al curso completo.

Para todos los usuarios (niños) se realizarán concursos con premiaciones por cumplimiento de metas, trabajo en equipo, etc. para fomentar habilidades,

competencia, juego, entretenimiento y fundamentalmente motivación interna por cumplir con lo propuesto.

3.1.3 Canales de distribución

Los canales de distribución serán: Gimnasio Sport Kids propiamente tal y el Staff de profesionales al servicio de los clientes y usuarios.

3.1.4 Relaciones con los clientes

La relación que Gimnasio Sport Kids establecerá con sus clientes y usuarios será del tipo Asistencia Personal, es decir, de relaciones personalizadas de apoyo y guía permanente, tanto en la evaluación de ingreso y posteriores, desarrollo de actividades y evolución de resultados del menor a lo largo de todo el período en que los niños asistan, como así también, para hacer partícipes a los padres en fomentar la vida saludable y la cultura deportiva.

Adicionalmente, estas relaciones se gestionaran a través de las plataformas tecnológicas, tales como página web, redes sociales (*facebook* y *twitter*) y dispositivos móviles, con el objetivo de facilitar la interacción con los clientes, a los que se incorporar los avisos publicitarios en medios escritos y digitales.

3.1.5 Modelo de flujo de ingresos

Los ingresos se obtendrán del pago de matrícula y arancel mensual, de acuerdo a las siguientes opciones y modalidades de pago:

- Valor único de matrícula.
- Modalidades de pago mensual, trimestral, semestral y anual, con tarifas con descuento.

- Aranceles promocionales para cantidad de menores matriculados por familia, empresas y colegios en convenio.

3.1.6 Recursos claves

Los recursos claves sobre los cuales se sustenta la propuesta de valor están dados por:

- Kinesiólogos, parvularias, profesores de educación físicas, auxiliares de párvulo y enfermería, nutricionista, transportista, personal de atención y mantención del gimnasio.
- Maquinarias especializadas para niños.
- Espacio físico para maquinas, evaluaciones y actividades.
- Sala de estar, baños, camarines, recepción y casino saludable.
- Plataformas tecnológicas, tales como página web, redes sociales (*facebook* y *twitter*) y dispositivos móviles.
- Personal diferenciado, capacitado en trabajar con niños, haciéndolos sentir parte de una familia lo que genere una experiencia superior y diferenciadora.

3.1.7 Actividades claves

Las actividades claves para el modelo de negocio son:

- Atención personalizada al Cliente y Usuario, con el objetivo de lograr cercanía para conocer sus inquietudes, expectativas y grado de satisfacción del servicio.
- Captación de clientes y firma de convenios con colegios y empresas, generando un proceso permanente de prospección del mercado con el objetivo de lograr captar nuevos clientes.
- Diseño de programación y actividades que sean de interés para menores entre 6 a 13 años.

- Publicidad y comunicación de nuestros servicios a través de redes sociales, medios escritos, página web, etc.

3.1.8 Asociaciones claves

Con el objetivo de optimizar su modelo de negocio, se establecerá las siguientes asociaciones:

- Empresas de máquinas estáticas para actividad física especializada en menores de edad, permitiendo pagos a plazo y en cuotas.
- Colegios y otros establecimientos de educación, generando convenios de ingreso para que cursos completos realicen actividad física en horarios determinados en este centro o para generar vínculos de promoción para el pago de matrícula y arancel.
- Empresas, para generar vínculos de promoción para el pago de matrícula y arancel.
- Universidades y Centros de Formación Técnica, quienes proveerán del personal profesional y técnico de excelencia para desarrollar sus labores en Gimnasio Sport Kids.

3.1.9 Estructura de costos

La estructura de costos estará compuesta por los siguientes conceptos:

- Costos de implementación y puesta en marcha (inversión inicial)
- Gastos administrativos y de personal, marketing y publicidad.
- Maquinarias del recinto, insumos y mobiliario.

3.2 ANÁLISIS INTERNO

3.2.1 Análisis FODA y sus estrategias

FORTALEZAS

- Equipo multidisciplinario que no está presente en otros establecimientos del rubro y altamente calificado.
- Diseño exclusivo y apropiado para sus usuarios.
- Ubicación favorable, cercanos a colegios y empresas, de fácil acceso, movimiento de gente y transporte propio.
- Aparatos e instalaciones exclusivas y de excelente calidad para menores de edad.

DEBILIDADES

- Empresa nueva en el mercado.
- Es un nuevo servicio en el mercado, todavía no tiene la confianza o credibilidad del público objetivo.
- No hay gran número de clientes al momento de abrir un gimnasio.
- Tiene altos costos fijos, por lo cual se requiere tener la solvencia económica suficiente para mantener el gimnasio en periodo de apertura.

OPORTUNIDADES

- Fomento de planes y estrategias de gobierno para potenciar la mejor calidad de vida, por ejemplo: el programa “Elige vivir sano”.
- Depuración del Mercado: posibilidad de incrementar la participación del mercado por la poca y casi nula existencia de gimnasios exclusivos para menores de edad.
- Desarrollo Regional: posibilidad de obtener alianzas con diversas empresas y establecimientos educacionales.

- Los gimnasios para menores son un nicho de mercado muy atractivo y en crecimiento.
- Hay grandes avances tecnológicos en este rango como aparatos electrónicos y maquinarias acorde a la contextura física del menor.
- Situación económica del País en crecimiento, lo que estimula al público a mayor consumo en una era en donde el cuidado físico y la salud toman un lugar importante.
- Reutilizar los espacios y el inmobiliario en los horarios en que no existe atención al público.

AMENAZAS

- La competencia indirecta tales como: clubs deportivos, centros de entretenimiento, actividades de verano, etc., que pueden capturar la atención de los clientes de Gimnasio Sport Kids.
- Empresas relacionadas al mundo fitness con capital importante y con marcas de conocimiento del público, que podrían ingresar al mercado de los gimnasios para menores.

ESTRATEGIAS

De lo anteriormente mencionado, se escogieron dos puntos por cada ítem para generar las estrategias que se implementarán en la relación de los aspectos internos y externos en Gimnasio Sport Kids:

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> Equipo multidisciplinario que no está presente en otros establecimientos del rubro y altamente calificado. Aparatos e instalaciones exclusivas y de excelente calidad para menores de edad. 	<ul style="list-style-type: none"> Es un nuevo servicio en el mercado, todavía no tiene la confianza o credibilidad del público objetivo. Tiene altos costos fijos, por lo cual se requiere tener la solvencia económica suficiente para mantener el gimnasio en periodo de apertura.
OPORTUNIDADES	Nuestra estrategia debe ser fuerte en la venta, promociones, publicidad para darnos a conocer y masificar nuestra marca, informado además de nuestros próximos avances, actividades y eventos.	Presentar la propuesta de valor como una forma indispensable e innovadora dentro de la vida de cada menor.
AMENAZAS	Reforzar la propuesta de valor para fidelizar y retener a los clientes mediante la asesoría nutricional y física con apoyo familiar.	Reforzar el plan de marketing, convenios y alianzas con colegios cercanos. Realizar evaluaciones periódicas de las actividades, talleres y satisfacción del cliente.

Tabla 3.2 Estrategia de combinación en FODA
Fuente: Elaboración Propia

El análisis FODA nos permite concluir que Gimnasio Sport Kids cuenta con las fortalezas apropiadas y competencias distintivas para participar y aprovechar las oportunidades que le presenta el mercado, especialmente en consideración a que la oferta de actividades físicas por parte de la competencia no es diferenciada ni exclusiva para menores de edad, lo que le permite captar una cuota de mercado para obtener resultados esperados.

Para alcanzar este objetivo deberá sustentar su estrategia sobre la base de la permanente innovación en la configuración y desarrollo de actividades dentro del gimnasio que sean atractivos para el cliente, lo que le permitirá contar con su fidelidad, cercanía y construir relaciones de largo plazo. Lo anterior, se realizará mediante la medición de resultados obtenidos en satisfacción de clientes y de la evaluación de desempeño de los profesionales que desarrollan sus labores en el gimnasio y de un constante monitorio a lo realizado por la competencia.

Producto de la amplia oferta de actividades físicas para menores de edad, las fortalezas de Gimnasio Sport Kids y las oportunidades que presenta el mercado, nos permite definir como estrategia genérica competitiva la de enfoque con diferenciación.

La diferenciación se sustentará al contar con un equipo de profesionales capacitados para atender a menores de edad con o sin problemas de obesidad y sedentarismo, con actividades entretenidas para los menores, en un ambiente seguro y cómodo, permitiendo un óptimo desarrollo de las actividades.

3.2.2 Cadena de Valor

A continuación, se presentan las actividades relevantes de la cadena de valor como fuente para su propuesta de valor:

Actividades Primarias

- Logística Interna: Recepción y administración de matrículas, alimentación con inventarios, horarios de profesionales, talleres profesores, horarios de profesionales de la salud.
- Operaciones: Limpieza, desarrollo de profesionales, grupos de trabajo, seguridad, actividades y talleres.

- Logística externa: Control de inventario, transporte de niños, área comercial con negociaciones con colegios y empresas.
- Marketing y Ventas: Captación de clientes, publicidad y comunicación, marketing, convenios, implementación de tarifas diferenciadas, gestión de relaciones, construcción de marca.
- Servicios Post Venta: Evaluación de profesionales y encuesta de satisfacción al cliente.

Actividades de Soporte

- Infraestructura de la Organización: Administración, finanzas, relaciones comunitarias, planificación, costos y presupuestos.
- Gestión de RRHH: Contratación de personal, compensaciones, capacitación, ambiente de trabajo saludable, clima laboral.
- Desarrollo de tecnología: Maquinarias de última generación, sistemas de planificación de talleres, horarios, mallas, etc.
- Compras: Gestión de relación con proveedores de alimentación saludable, accesorios de deporte, etc.

Conclusión: De las actividades primarias identificadas anteriormente, es posible concluir que las que aportan mayor valor son las relacionadas con el servicio complementario de transporte, la administración de las actividades dentro del gimnasio y los profesionales responsables del trabajo con menores.

Dentro de las actividades de apoyo, las capacidades y competencias del recurso humano, la infraestructura y el equipamiento para menores constituyen un elemento diferenciador, las que en conjunto con las actividades primarias antes mencionadas, sustentan la ventaja competitiva de Gimnasio Sport Kids.

3.2.3 Recursos, capacidades y competencias

Nuestros recursos tangibles son la sucursal, las maquinarias de última generación, el financiamiento para llevar a cabo el proyecto.

Los recursos intangibles, son los humanos, el de marca que trabajaremos para que se dé a conocer.

Los recursos tangibles e intangibles como fuentes de capacidades representan una parte crítica de la ruta que lleva a alcanzar una ventaja competitiva. Las capacidades permiten a la empresa asignar recursos que han sido integrados a propósito, con el objeto de alcanzar un estado final deseado.

3.2.4 Ventajas competitivas

Las ventajas competitivas de Gimnasio Sport Kids están centradas en su ubicación privilegiada, cercano a colegio y empresas. Con transporte desde sus colegio al gimnasio y desde este a sus hogares. También se destaca los servicios de asesoramiento personalizado del menor y su familia en temas alimenticios y el control nutricional para el manejo de obesidad, sobrepeso, sedentarismo o simplemente vida sana. Otra ventaja, es la implementación de maquinaria y equipamiento totalmente diseñada para menores de edad, junto con actividades de entretenimiento para niños y actividades complementarias que ayuden a la formación física de los menores.

A través del siguiente esquema de análisis VRIO podremos determinar si mediante la combinación de los recursos y capacidades se podrá crear y desarrollar sus competencias centrales como base de su ventaja competitiva y que esta sea sostenible:

COMPETENCIAS CENTRALES								
RECURSOS	ACTIVIDADES	COMPETENCIAS	VALIOSOS	RAROS	INIMITABLES	ORGANIZADOS	CONSECUENCIAS COMPETITIVAS	IMPLICANCIA EN EL DESEMPEÑO
PERSONAS	Cultura empresa, excelente servicio, hospitalidad, carisma, convivencia, experiencia, servicio personalizado	Personal calificado de calidad	SI	SI	SI	SI	VENTAJA COMPETITIVA	RETORNO SOBRE EL PROMEDIO
EQUIPO MULTI-DISCIPLINARIO	Abarcar distintos tratamientos, áreas trabajan complementariamente, obtener más y mejores alternativas y resultados.	Equipo Multidisciplinario	SI	SI	NO	SI	VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL	RETORNO SOBRE EL PROMEDIO
EQUIPOS ESPECIALIZADOS ALTA TECNOLOGÍA	Ejercicios a medida, actividades personalizadas, equipos que entreguen seguridad a cada niño.	Alta Tecnología	SI	SI	NO	SI	PARIDAD COMPETITIVA	RETORNO PROMEDIO
TRANSPORTE	Trasladar a los niños desde y hasta Gym, hogares, escuela, etc.	Transporte Propio	SI	SI	NO	SI	VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL	RETORNO SOBRE EL PROMEDIO

Tabla 3.3 Análisis VRIO
Fuente: Elaboración Propia

Del análisis anterior se puede concluir que, a pesar de que en su mayoría las competencias centrales que desarrolla Gimnasio Sport Kids son de fácil imitación, la cercanía con los clientes, nuestra mayor ventaja competitiva son el personal, toda la gente que trabajará con nosotros, puesto la excelencia en el servicio, la calidad, hospitalidad, serán el corazón de nuestro negocio, trabajar con niños es muy distinto al normal de los gimnasios, por lo que nuestra cultura empresarial marcará la gran diferencia. El apoyo del equipo multidisciplinario, la permanente innovación en la conformación de las actividades a impartir y la integración de servicios, son el principal desafío para conservar sus atributos raros y valiosos dentro de la industria, con lo cual logrará tener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

3.3 ESTRATEGIA DE ENTRADA

La estrategia de entrada será una estrategia de enfoque de diferenciación demostrando innovación y calidad en nuestro servicio que apuntará a los menores de edad no solo con problemas de obesidad, sino a todos aquellos que deseen participar por una vida saludable e interés de realizar actividad física para mejorar su estilo y calidad de vida.

Es clave generar participación de los colegios y empresas del sector, realizando alianzas, entrega de información y así capturar potenciales clientes.

Para ello, se realizará de una intensa campaña de difusión y publicidad para atraer a los potenciales clientes a través de medios escritos y digitales, redes sociales, página web y de los letreros publicitarios instalados en sus dependencias exteriores.

Adicionalmente se realizarán visitas de difusión y ventas a empresas (departamento de bienestar), colegios y alrededores, destacando los aspectos diferenciadores de Gimnasio Sport Kids sustentados en su oferta de actividades, equipo multidisciplinario, transporte y máquinas exclusivas para menores de edad.

Como actividad de promoción, se ofrecerá tres días gratis de asistencia al gimnasio con el objetivo de que los niños conozcan las distintas actividades e instalaciones del centro. Se entregará un 30% de descuento en plan anual para ingresos durante los tres primeros meses de funcionamiento y un 2x1 para ingresos de hermanos (as) durante este periodo.

El objetivo en la etapa de entrada es lograr contar con la cantidad mínima de niños y que permita dar inicio y tener continuidad operacional en la empresa.

3.4 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

El plan de crecimiento de Gimnasio Sport Kids estará enfocado en aumentar y capturar un número mayor número de clientes, a través de una expansión geográfica dentro de Santiago (abarcando las comunas de Santiago, La Reina, Las Condes y parte de La Florida) manteniendo la ventaja competitiva que consiste en tener gimnasios 100% orientado a los menores entre 6 y 13 años y con un segmento de establecimientos educacionales que permita realizar convenios y alianzas que permitan aumentar la demanda.

Como estrategia adicional de mediano plazo, se espera ampliar las actividades para reutilizar la infraestructura del local en horarios sin atención al público, ya sea para cumpleaños, eventos u otras actividades.

3.5 ESTRATEGIA DE SALIDA

Como todo plan de negocio es importante considerar la estrategia de salida en caso de que el negocio no alcance los objetivos previstos. Las opciones que se considerarán son:

- Alianza con algún líder en el negocio de los gimnasios y transformándonos en un consorcio.
- La venta total de la compañía a una empresa del rubro u otros.
- Venta parcial de los activos del gimnasio como de las maquinarias, implementos de ejercicio y la base de los clientes.

4 PLAN DE MARKETING

Dentro de los principales objetivos del Gimnasio Sport Kids es posicionar en la mente de los consumidores (clientes y usuarios) un estilo de vida saludable, el cual contempla ampliamente la educación no sólo en la formación de hábitos alimentarios sino también en el desarrollo de hábitos saludables como el desarrollo de destrezas y habilidades físicas a través del juego y entrenamiento guiado por profesionales especialistas en el área.

Como valor diferencial contaremos con otros profesionales como nutricionistas, kinesiólogos y psicólogos para abordar de manera integral las necesidades físicas y psicológicas de los usuarios.

Para lo anterior se implementará con infraestructura de vanguardia y diseñada específicamente para la población específica.

A continuación se describirá el Plan de Marketing enfocado a desarrollar una multiplicidad de estrategias para posicionarnos en el mercado como centro integral de referencia a nivel comunal.

4.1 OBJETIVOS DE MARKETING

Objetivos Generales:

- Ser reconocidos en el mercado, el primer año al menos por el 40% de los colegios de la comuna.
- Establecer convenios con colegios u otras instituciones públicas y privadas, un total de 5 colegios y 3 empresas (otras instituciones).
- Matricular a niños de 6 a 13 años considerando la capacidad de máxima funcionamiento del Gimnasio de niños Sport Kids, esta capacidad para el primer año de 480 matrículas.

- Diseñar un programa variado de actividades, enfocadas para combatir el sedentarismo y mejorar la calidad de vida de los usuarios, estos son 5 talleres distintos para variar toda la semana, con repeticiones otros días y durante el día mismo día van cambiando, y el centro de maquinarias todo el día habilitado.
- Posicionar al Gimnasio Sport Kids entre sus competidores, como el mejor centro de niños, por nuestra ventaja competitiva que serán las personas, el servicio, la calidad y experiencia del niño, todo esto será el corazón del negocio.

Objetivos Específicos:

- Alcanzar el 100% de la capacidad de 480 matrículas el primer año.
- Aumentar en un 15% las matriculas del segundo año.
- Mantenernos en una tasa de retención del 80% para los siguientes años.

4.2 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

La estrategia de segmentación es diferenciada, ya que, pretende enfocarse no sólo en el mercado de la actividad física y entretenimiento sino también en el ámbito de la salud física y emocional orientada a los usuarios de 6 a 13 años sin discriminar por sexo, con y sin patología diagnosticada (exceso de peso, obesidad, enfermedades no transmisibles u otros), que viven en la comuna de Ñuñoa y sus alrededores.

El gimnasio está enfocado a clientes que pertenecen a un segmento o clase social media o superior que demande actividades deportivas a modo de entretenimiento, mejorar hábitos alimenticios y físicos que impactarán directamente en su calidad de vida (bien estar físico y emocional) o requerido por terceros (profesionales del área de la salud y educación)⁵.

⁵ Lo anterior, mencionado en el punto 2.3.2 y 2.3.3.

4.3 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

El mercado total en las comunas seleccionadas es de 27.352 personas menores entre 6 y 13 años, dato estadístico anteriormente mencionado en la tabla 2.3, la que es posible considerarla parte de la demanda, ya que, el Gimnasio Sport Kids considera niños con y sin problemas de salud, a modo de entretenimiento, desarrollar una cultura deportiva y estilo de vida saludable.

EDAD	MACUL	ÑUÑO A	PROVIDENCIA	TOTAL
Total 6-13	2.916	395	2.339	5.650

Tabla 4.1 Tamaño de población con obesidad por edad y comunas
Fuente: Elaboración Propia

De la tabla anterior se desprende que 5.650 personas entre 6 y 13 años pertenecientes a las comunas seleccionadas, presentan problemas de obesidad. Por lo tanto, determinamos que correspondería a la población crítica y potencial suficiente para cautivar en el gimnasio de Niños Sport Kids.

Junto con la tabla 4.2 en donde contamos con la cantidad de colegios por comuna ABC1-C2 (particulares subvencionados y particulares), en las tres comunas a las cuales nos dirigimos, suman un total de 89 instituciones de posibles clientes.

COMUNAS	MUNICIPALES	PART. SUBVENCIONADOS	PARTICULARES
ÑUÑO A	14	15	21
PROVIDENCIA	7	9	24
MACUL	8	17	3

Tabla 4.2 Establecimientos Educativos por tipo de estructura
Fuente: Elaboración Propia

Concluimos que para esta primera etapa nos centraremos en el 1,2% de la población total de niños entre 6 y 13 años (220 niños de manera particular y en relación a convenios con colegios queremos alcanzar el 5% de los establecimientos señalados), estimando obtener el diferencial para llegar a los 350 alumnos de capacidad de nuestro centro para el primer año.

4.3.1 Estimación de participación de mercado

De acuerdo a la entrevista realizada en los meses con preguntas cerradas, se recolecto la siguiente información:

- El 84,85% está dispuesto a inscribir a una persona de 6-13 años en un gimnasio condicionado para ellos.
- 86,96% asistiría 3 veces a la semana.
- El 42,39% prefiere realizar las prácticas de ejercicios desde las 12:00 a.m. hasta las 18:00 hrs.

Para efectos de la industria en la que participa Sport Kids, dicha participación de mercado será estimada en relación al número de matrículas estimadas para el centro respecto al mercado potencial.

4.3.2 Número de clientes

Se estima la demanda considerando la capacidad media de funcionamiento del Gimnasio. Contará con tres salas con capacidad para 20 personas cada una, 1 sala de máquinas y 2 salas multiuso en donde según los horarios de talleres diarios se dispondrá la capacidad.

Las 3 salas disponibles realizaran dos talleres en la mañana y dos por la tarde como se refleja en el siguiente recuadro.

TALLERES	VECES	MAÑANA	TARDE	TOTAL
Sala 1	2	40	40	80
Sala 2	2	40	40	80
Maquinas	2	40	40	80
Alumnos diarios				240
Rotación de 2 a 3 días cada niño (50% más de capacidad)				350

Tabla 4.3 Cantidad de niños diarios (capacidad máxima)
Fuente: Elaboración Propia

4.3.3 Demanda anual por producto

A continuación, se presenta la demanda anual por producto que presenta una tasa de retención de clientes de un 80% y una tasa de crecimiento de la demanda de un 25% hasta el cuarto año donde se obtiene la ocupación máxima de un 90%.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
PERSONAS										
Ocupación	50%	70%	80%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
Demanda Particulares	220	282	361	462	462	462	462	462	462	462
Demanda Niños Convenio	130	166	212	271	271	271	271	271	271	271
TALLERES										
Taller mensual 20 personas	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Taller mensual 40 personas	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
MATRICULAS										
Demanda Particulares	220	98	112	130	149	98	98	98	98	98
Demanda Niños Convenio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabla 4.4 Demanda anual por producto
Fuente: Elaboración Propia

4.4 ESTRATEGIA DE PRODUCTO/SERVICIO

La estrategia de productos y servicios del Gimnasio para Niños Sport Kids se compone de: Servicio de Gimnasio para el uso de máquinas, Servicio de Salas Multiuso para desarrollar otras disciplinas, Servicio de apoyo de la Salud. A continuación se detallan las actividades a desarrollar.

Sala de Máquinas	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo localizado sobre distintas partes del cuerpo.
Sala Multiuso	<ul style="list-style-type: none"> Baile entretenido para estimular la circulación, el aparato cardio-respiratorio, el sistema muscular y el sistema óseo. Taekwondo para combinar el ejercicio físico con la disciplina, el autocontrol, la integridad, el honor y la perseverancia. Gimnasia artística para el trabajo integral que utiliza distintos accesorios como pelotas, aros, cintas etc., a través de un ejercicio entretenido y de concentración. Yoga para ejercitar la respiración y relajación para hacer frente al estrés, a las situaciones conflictivas, y a la falta de concentración. El yoga les ayudará en su largo camino hacia el dominio físico y

	<ul style="list-style-type: none"> psíquico. Teatro y expresión corporal para desarrollar habilidades de comunicación, expresión oral, aprendizaje de vocabulario, fomento de redes sociales, inhibición de la timidez, trabajo cooperativo y creatividad.
Gabinete de la salud	<ul style="list-style-type: none"> Kinesiólogo: Evaluación e intervención que permitirá corregir los posibles desequilibrios que afectan a la persona, a través del tono muscular y su funcionalidad. Nutricionista: Evaluación e intervención con el propósito de mantener el buen estado nutricional, a través de acciones de promoción de una alimentación saludable y una vida activa; prevención de enfermedades de etiología nutricional y rehabilitación de niños. que las padecen. Psicólogo: Evaluación e intervención de los comportamientos y procesos mentales de los niños, ofrecer soluciones y ayuda psicológica.
Otros	<ul style="list-style-type: none"> Servicio de traslado Casino Saludable

Tabla 4.5 Estrategia Producto/Servicio
Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado se ejecutará esta estrategia y servicio mediante la contratación de un pase por día, por mes, trimestral, semestral y anual. Además se ofrecerá en complemento otros productos relacionados con el casino saludable.

Cabe destacar que todos los usuarios matriculados serán evaluados por un entrenador y mensualmente podrán ser reevaluados gratuitamente para el seguimiento de los avances de los usuarios. En los casos específicos que requieran atención del gabinete médico, estos tendrán un costo adicional.

Además, en el anexo 13.4 se encuentran los horarios de los talleres con sus respectivas actividades las que se impartirán en Gimnasio Sport Kids.

4.4.1 Mapas de posicionamiento

Con los análisis presentados y las acciones que se realizarán a futuro permitirán a Gimnasio Sport Kids posicionarse por sobre B-Active y Colegios en lo que es equipamiento para menores de edad.



Figura 4.1 Mapa de Posicionamiento Relativo
Fuente: Elaboración Propia

La estrategia para posicionar a Gimnasio Sport Kids será la de tener una accesibilidad al gimnasio más expedita que nuestra competencia mediante transporte escolar y ubicación privilegiada, junto con la entrega del servicio especializado y el equipo multidisciplinario para ello.

4.5 ESTRATEGIA DE PRECIO

4.5.1 Para el inicio y el largo plazo

Los precios de los servicios del Gimnasio de Niños Sport Kids serán una opción de mercado y se fijarán en relación a los competidores directos y según los costos asociados a la inversión y mantenimiento del gimnasio.

Como estrategia de penetración de entrada al mercado, nuestros precios iniciales tendrán un 10% de descuento en el plan trimestral, 20% semestral y un 25% de descuento para aquellos que contraten un plan anual para persona natural. Estos

precios se mantendrán durante todo el primer año desde la puesta en marcha del gimnasio.

Servicios	Plan Mensual Persona Natural	Plan Trimestral Descuento 10%	Plan Semestral Descuento 20%	Plan Anual Descuento 25%
1 niño	\$30.000	\$81.000	\$144.000	\$270.000
2 niños	\$50.000	\$135.000	\$240.000	\$450.000
3 niños	\$80.000	\$216.000	\$384.000	\$720.000
4 niños	\$100.000	\$270.000	\$480.000	\$900.000

Tabla 4.6 Precios para niños matriculas particulares
Fuente: Elaboración Propia

Servicio de Traslado: Convenio especial con clientes y usuarios que deseen transporte que será entregado con un 50% por debajo del precio de mercado (dependiendo de distancias de traslado).

Plan Mensual Convenio Colegio	
1 niño	\$25.000 Todos los días sin cancelar matricula
Taller Curso de 20 niños	\$100.000 1 vez a la semana
Taller Curso de 40 niños	\$180.000 1 vez por semana

Tabla 4.7 Precios para niños convenio colegios/empresas
Fuente: Elaboración Propia

Para el largo plazo, se pretende aumentar los valores en un 10% anual a partir de los precios vigentes al momento del aumento.

4.5.2 Criterios a considerar

Los criterios a considerar en la estimación del precio están basados en los resultados obtenidos en la encuesta, los valores de nuestra competencia directa B-Active y los costos asociadas a la implementación y funcionamiento del proyecto.

Para el inicio se ofrecerán de manera promocional tres días de asistencia gratuita para los que deseen conocer el funcionamiento y actividades, por los primeros tres meses (apertura).Existirán descuentos 2 x 1 para hermanos los primeros tres meses.

Pago de matrícula para todos es de \$50.000.- a excepción de convenios colegios y empresas.

También se extenderá la política de descuento por ingresar a un segundo hijo con un 33%, y un 33% adicional por el tercero.

En aquellos casos que requieran del servicio de los profesionales del gabinete de Salud (psicólogo, nutricionista y kinesiólogo), la atención médica tendrá un costo adicional de \$20.000.

4.6 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

La estrategia de distribución será por un canal directo, es decir, todos los servicios y actividades se realizarán en las dependencias del Gimnasio de Niños Sport Kids tales como, evaluación inicial y seguimiento del avance de los usuarios, talleres de las diferentes disciplinas y entrenamiento físico, atención médica y venta de alimentos y bebestibles en el casino saludable.

Para lo anterior, el equipo integrado por profesionales especialistas del área de la salud y educación, personal administrativo y otros (encargado de aseo y kiosco) ofrecerá un servicio integral, confiable y seguro. A excepción del servicio de traslado, para lo cual contaremos con un chofer y un furgón para ejecutar dicho servicio.

4.6.1 Identificar los principales canales

Los principales canales de comunicación, publicidad y promoción para Gimnasio Sport Kids, serán: pagina web, redes sociales tales como *facebook*, *youtube* y *twitter*, folletería y mailling a través de la fuerza de venta de la empresa.

4.6.2 Sitio web y redes sociales

Creación de una página Web oficial del Gimnasio para Niños Sport Kids, para dar a conocer nuestra misión y visión, todos nuestros servicios y profesionales a cargo, horario de atención, noticias relacionadas con la vida saludable y adecuados hábitos alimentarios y promociones de descuento entre otros. Paralelamente se utilizarán redes sociales tales como *facebook*, *youtube* y *twitter*.

4.7 ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES

El Gimnasio para Niños Sport Kids contará con un personal de venta cuya función es dar a conocer nuestros servicios y establecer convenios institucionales. Por otra parte se utilizará como estrategia comunicacional, la publicidad radial, en una emisora enfocada a nuestro público objetivo como “Radio Disney”, folletería en la comuna de Ñuñoa y los alrededores específicamente en zonas donde exista mayor concentración de niños de 6 a 13 años, mailling y redes sociales.

4.7.1 Herramientas de promoción y presupuesto

4.7.1.1 Mix

Para el desarrollo de nuestro Mix vamos a considerar las siguientes herramientas:

- Promoción: Las promociones se mencionaron en el punto 4.5. la forma de acceder a estas promociones serán en todos los puntos de estrategia de distribución mencionados anteriormente. Plaza: La plaza es la infraestructura del Gimnasio que se encontrará ubicado en la comuna de Ñuñoa, cercano a colegios y con bastante flujo de personas.
- Personas: Las personas son el valor fundamental de nuestra empresa, nos diferenciará, puesto serán un equipo calificado que entregaran valor, confiabilidad, seguridad y la retención de clientes que deseamos obtener.

- Publicidad: Diseño de logo institucional, donde caracterizaremos nuestra marca y todos los mencionados en el punto 4.7.2.
- Precio: El precio se señala en el punto 4.5.
- Producto: La educación no sólo en la formación de hábitos alimentarios sino también en el desarrollo de hábitos saludables como el desarrollo de destrezas y habilidades físicas a través del juego y entrenamiento guiado por profesionales especialistas en el área.
- Pagina Web, Mailling y Redes Sociales: Medio para establecer el contacto directo y fidelización para nuestros cliente/usuarios, donde se publicarán todos nuestros servicios.

4.7.1.2 A quiénes se dirige (clientes final, mayoristas, minoristas)

El Gimnasio para niños Sport Kids se dirige a niños de 6 a 13 años, que pertenecen a un segmento socioeconómico medio alto (ABC1-C2) que habiten en la comuna de Ñuñoa y sus alrededores. Los servicios se podrán contratar tanto de manera privada como a través de convenios institucionales. Nuestro público objetivo son niños con problemas de obesidad, sedentarismo, enfermedades relacionadas no transmisibles e inadecuados hábitos saludables. A través del entrenamiento físico y desarrollo de otras disciplinas a través del juego.

4.7.2 Programa de publicidad

El programa se realizará de acuerdo al siguiente cronograma anual que se presenta en la siguiente tabla, el que considera el primer año de operaciones del centro y será evaluado anualmente.

ACTIVIDAD	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Pág. Web												
Folletos Informativos												
Mailling												
Redes Sociales												
Logo												
Letreros Publicitarios												
Avisos en Medios												

Tabla 4.8 Cronograma de Publicidad
Fuente: Elaboración Propia

Los letreros publicitarios se marcan solo las veces en que se realicen recambios, son estacionales, al igual que los avisos en medios (radios), con el objetivo de lanzar ofertas, nuevas novedades en cursos, etc.

4.8 ESTRATEGIA DE VENTAS

- Atraer a los clientes con diversas estrategias, alguna de estas son mediante distintos tipos de descuentos, como por ejemplo: descuentos a establecimiento educacionales, a cajas de compensación, a empresas, por ingresar a un segundo y por el tercer hijo.
- Mediante las actividades de publicidad antes señaladas, mailling, redes sociales, pág. Web.
- Vincular al cliente y usuario con el centro Sport Kids con visitas, atención personalizada, convenios, obtener referidos y recomendaciones por parte de ellos mismos.
- Fidelizar protegiendo y reteniendo la mayor cantidad de clientes-usuarios, ya que serán vinculados a una extraordinaria experiencia de vida saludable, en que todos hablaran el mismo idioma sintiéndose parte de una familia.

4.9 PRESUPUESTO DE MARKETING

El presupuesto de marketing que será considerado para evaluar de acuerdo a lo expuesto en los puntos anteriores es:

(Valores en miles de pesos)

ACTIVIDADES	COSTO ÍTEM	MESES											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Publicidad (flyers, letreros)	\$ 2,500	\$ 150	\$ 150	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 150	\$ 150	\$ 200	\$ 300	\$ 200	\$ 300	\$ 300
Radio	\$ 2,600	\$ 800	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 800	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1,000	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pagina web	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Redes sociales	\$ 600	\$ 600	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total M\$	\$ 7,200	\$ 3,050	\$ 150	\$ 200	\$ 200	\$ 1,000	\$ 150	\$ 150	\$ 200	\$ 1,300	\$ 200	\$ 300	\$ 300

Tabla 4.9 Presupuesto Marketing
Fuente: Elaboración Propia

4.10 MÉTRICAS E INDICADORES PARA MONITOREAR EL PLAN DE MARKETING

En la tabla siguiente, se detallan los objetivos, métricas e indicadores que el centro de actividades de actividades definió para controlar la correcta ejecución de su plan de marketing.

OBJETIVOS	MÉTRICAS	INDICADORES	% DE ACEPTACIÓN
Captación de clientes	% nuevas matriculas	Número de nuevos matriculados / Número de matriculas año anterior	15%
Fidelización de clientes	% de renovación de matriculas	Número de matriculas vigentes al inicio / N° matriculas vigentes al cierre del periodo	80%
Satisfacción de clientes	% de satisfacción de clientes	Resultado encuesta de satisfacción	90%
Participación de mercado	% de participación de mercado	Número de matriculas vigentes / mercado potencial	5%

Tabla 4.10 Métricas de evaluación
Fuente: Elaboración Propia

5 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

5.1 ESTRATEGIA DE DESARROLLO

La estrategia de desarrollo se enfoca en definir e identificar cada una de las actividades que se deben realizar para la habilitación, implementación, puesta en marcha y desarrollo del centro de actividades la mejora del producto y servicio ampliando la extensión de línea de producto en el mercado actual en que compite el gimnasio, de esta forma permite contribuir a un cambio social de la comuna, enfocándose a la educación, entendimiento cultural y preocupación por la salud física.

El objetivo del plan de implementación es asegurar el cumplimiento de la oferta de valor hacia los clientes, velando por la seguridad e integridad de los menores en un ambiente cómodo y acogedor para el desarrollo de los talleres.

Para llevar a cabo esta implementación, se realizará en dos etapas la N°1 es la habilitación del centro de actividades Sport Kids, la N°2 ya viene dada por la operatividad de las instalaciones con el inicio de los talleres.

5.2 AVANCES Y REQUERIMIENTOS DE RECURSOS

Para la etapa N°1, se requiere contar con los recursos para adquisición de los muebles y equipos, el arriendo de las dependencias más la remodelación y habilitación del centro, en donde nos damos tres meses para dejar todo listo, para dar pase a la siguiente etapa.

Requerimientos gimnasio:

- Maquinarias de ejercicios adecuadas para el uso físico con alta tecnología para niños.

- Accesorios de alta tecnología para salas multiuso, en donde se realizaran diversos talleres.

Requerimientos equipo multidisciplinario:

- Consultas equipadas con camillas y accesorios necesarios para las evaluaciones.
- Equipos computacionales, mesas, sillas, mobiliarios de oficina, para profesionales y recepción.

MOBILIARIO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO
Computador	3	\$245.000
Impresora	1	\$100.000
Escritorio	3	\$122.500
Sillas de Escritorio	9	\$49.000
Equipo de Audio	1	\$350.000
Amplificadores	2	\$200.000
Tommy (espalda)	3	\$3.601.500
Oscar (bisepe)	3	\$3.552.500
Leonard (hombros)	3	\$3.650.500
Caesar (sentadilla)	3	\$3.846.500
Yukari (bicicleta)	5	\$1.617.000
Buck (trotadora)	5	\$4.018.000
Puching Ball	3	\$1.225.000
Pesa Digital	1	\$98.000
Camilla	1	\$98.000
Colchonetas	40	\$10.000
Banquetas	4	\$73.500

Tabla 5.1 Activos fijos
Fuente: Elaboración Propia

Para la etapa N°2 comienzan las operaciones del Gimnasio Sport Kids, en donde se da pie al primer mes del año de ejecución de este.

5.3 CARTA GANTT

Las etapas mencionadas anteriormente, se muestran cómo se ejecutarán en el siguiente cuadro.

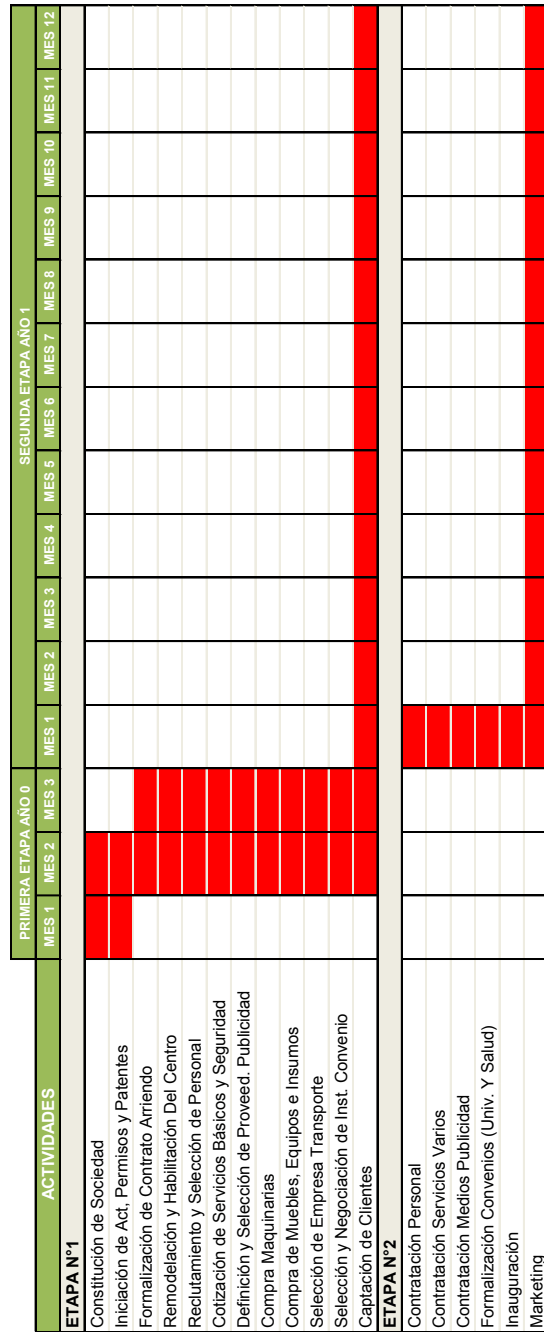


Figura 5.1 Carta Gantt
Fuente: Elaboración Propia

6 RSE y SUSTENTABILIDAD

6.1 MAPA DE STAKEHOLDERS

En el siguiente mapa, se puede observar los *Stakeholders* que tienen influencia o pueden ejercer poder sobre el proyecto Gimnasio Sport Kids.

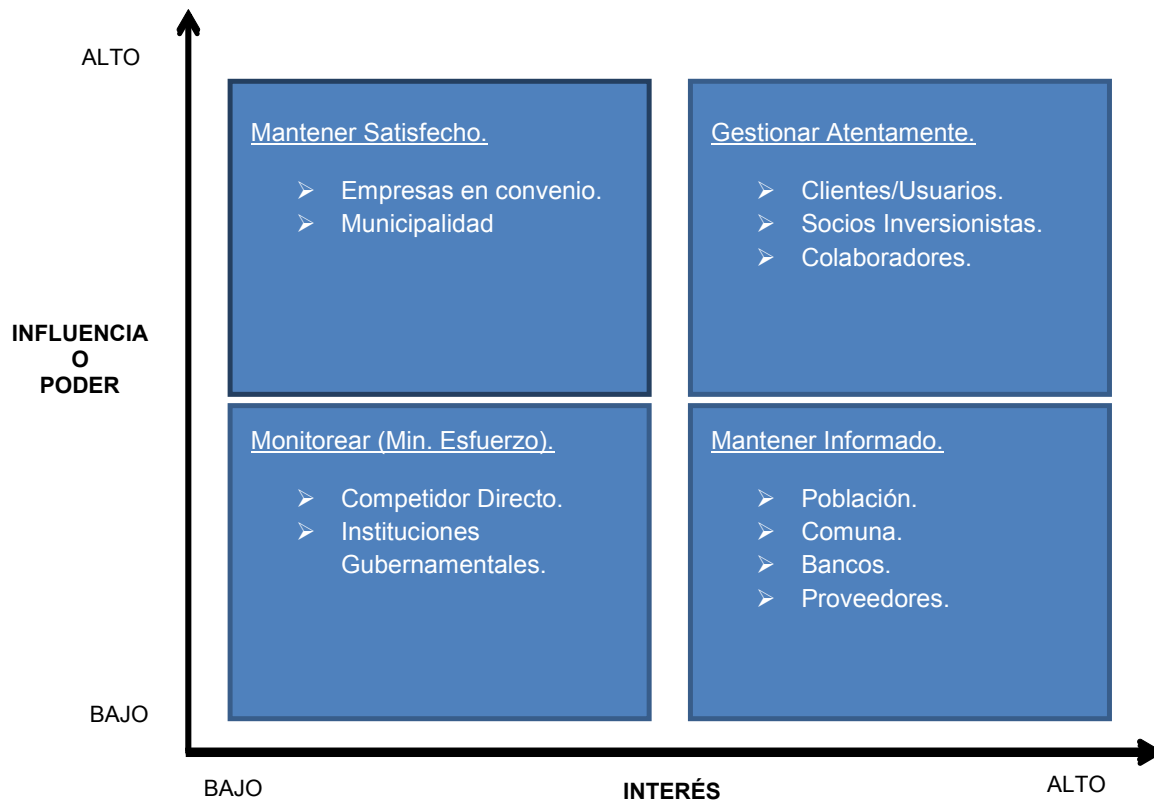


Figura 6.1 Mapa de Stakeholders
Fuente: Elaboración Propia

En el recuadro de mantener satisfecho se desarrolla e implementa el plan de fidelización y captación de nuevos clientes a través de las distintas estrategias mencionadas en nuestro plan de marketing.

En donde debemos gestionar atentamente y establecer canales e instancias de comunicación permanente y fluidos son con los entes de mayor influencia, poder e

interés, tendiente a mantener altos estándares en la calidad de servicio para alcanzar la satisfacción de los clientes/usuarios.

En el recuadro de monitorear en donde son bajos ambos ejes debemos estar atentos a ellos para poder reaccionar a tiempo ante cualquier cambio.

Y por último, mantendremos informados siempre, para establecer largas relaciones de confianza, seguridad, a todas las personas, entidades, etc. que cuenten con alto interés

6.2 VALORES ÉTICOS DEL NEGOCIO

Daremos a conocer los valores que Sport Kids debe tener, con la realización de una política corporativa la que nos permitirá masificarla, dicha gestión debe contemplar conjuntamente el promover la integridad moral, espiritual, familiar, económica y profesional de todas las personas a quien afecte el desarrollo de su actividad, con especial énfasis en los menores y sus familias. Con esto buscamos una ventaja competitiva y la creación de una imagen justo a los ojos de los consumidores y otras partes interesadas.

Como herramienta el instrumento a utilizar será un Código de Ética, el que servirá de guía para la toma de decisiones, las que no solo están enfocadas a la obtención de beneficios económicos, sino que también el cómo obtenerlos al igual que la forma en cómo establecer relaciones igualitarias y respetuosas con quienes conforman los grupos de interés.

Afecto / Respeto / Confianza / Igualdad / Integridad / Vida Saludable / Buena Alimentación.

6.3 DETERMINACIÓN DE IMPACTOS SOCIALES, AMBIENTALES Y ECONÓMICOS

Sport Kids es un centro que se comprometerá a desarrollar sus actividades de acuerdo a la legislación vigente. Nuestro impacto social viene dado por la capacidad de integrar a los niños en un gimnasio cuya finalidad es contribuir en tener mejor salud, calidad de vida, alimentación, de la misma manera lo haremos integrando a sus familias, constituyendo una real instancia como medio de acercamiento y convivencia para potenciar los lazos afectivos e involucrar a todos en la nueva forma de vivir más sano. Lo anterior representa un impulso en el cambio de los hábitos de las familias respecto al desarrollo de sus hijos.

En el ámbito ambiental, fomentaremos que para poder tener una vida saludable, este va de la mano en que somos parte fundamental y debemos aportar en la creación de conciencia en los menores por el respeto e importancia de preservar un medio ambiente sano y limpio, puesto influye directamente en nuestra alimentación, mejor calidad en el ambiente, aire más limpio etc. por lo que debemos ser y sentirnos parte del cuidado constante de este.

Por último, respecto al ámbito económico, seremos un buen lugar de trabajo, en donde generaremos empleos con sueldos de mercado y estabilidad laboral, generaremos y administraremos recursos que serán la vida de esta empresa, respondiéndoles oportunamente a todos nuestros clientes (internos y externos) de la mejor manera.

7 RIESGOS CRÍTICOS

Lo primero que debemos determinar para comenzar de forma correcta con el análisis del inventario de Riesgos críticos, es realizar un correcto catastro de todas las acciones, procesos, actividades equipos e insumos, que realiza o necesita la empresa para realizar correctamente sus funciones o actividades. Para de esta forma, y en relación con la exposición y consecuencia de los riesgos, poder priorizarlos, y de esta manera establecer un control y tomar decisiones específicas, que nos aseguren que los riesgos mantendrán una condición de no críticos o tolerables, con el propósito salvaguardada la Seguridad y Salud Ocupacional de todos los integrantes de la organización.

A la identificación análisis y evaluación de los riesgos de un proceso productivo cualquiera se llama “Inventario de Riesgos Críticos”. Es por esta razón que se recalca realizar un eficiente listado o registro de áreas, materiales, tareas y equipo.

7.1 RIESGOS INTERNOS

Los riesgos internos encontrados con sus planes de mitigación son los siguientes:

RIESGOS INTERNOS	IMPACTO EN EL NEGOCIO	PLAN MITIGADOR
TRABAJO CON MENORES	Disconformidad, demandas, poca confianza, pérdida de reputación.	Máxima seguridad, trabajar con personal calificado con recomendaciones y capacidad para trabajar con menores, controlar constantemente al personal con evaluaciones de desempeño y que las dependencias se encuentren en excelentes condiciones.

ESCASES DE PERSONAL	Menor cantidad de talleres, disminuye la oferta.	Captar, recibir, capacitar y motivar al personal tanto de planta como alumnos en práctica, para que recomiende a la empresa como excelente para trabajar.
FALTA DE FINANCIAMIENTO	Mayor costo de financiamiento y liquidez	Mantener variadas fuentes de financiamientos, contar con un % de ahorro y Provisionar un % de ingresos para emergencias.
GRAN ROTACIÓN DE PERSONAL	Disconformidad, mal clima laboral y entrega hacia los niños	Monitorear constantemente la satisfacción de los colaboradores, entregar confianza, generar interés y ofrecer constantes capacitaciones.
POCA IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA	No se encuentran alineados con la empresa y no predicen su política.	Hacerlos sentir parte de una familia, estar constantemente enseñándoles las políticas internas, para que pertenezcan y sientan parte de ellos su trabajo.
PROGRAMAS ATRACTIVOS	Baja captación de clientes, disminución de demanda.	Evaluar constantemente la satisfacción del cliente, innovar según gustos y requerimientos de ellos.
DESGASTES DE INSTALACIONES	Menor capacidad de uso y riesgo en la seguridad de los niños.	Maquinaria de gran calidad que cuente con muchos años de vida útil, con renovaciones constantes (cada vez que sea necesario).
MANTENER COMIDAS SALUDABLES BUENAS Y ENTRETENIDAS.	Riesgo de salud de algún menor, no compren alimentos.	Mantener menú semanales ricos y llamativos para los niños, contar con una persona a cargo especializada en ver diariamente todos los alimentos.
PROVEEDOR DE TRANSPORTE	Disminución de demanda, por disconformidad o entrega de un mal servicio.	Evaluar de manera anticipada al proveedor, contar con recomendaciones realizar contrato para asegurar continuidad.

Tabla 7.1 Riesgos Internos
Fuente: Elaboración Propia

7.2 RIESGOS EXTERNOS

Los riesgos externos encontrados con sus planes de mitigación son los siguientes:

RIESGOS EXTERNOS	IMPACTO EN EL NEGOCIO	PLAN MITIGADOR
DEMANDA	Inicio, ventas no esperadas, continuidad del negocio.	Potenciar plan de marketing, captación, fidelización, publicidad, difusión, reuniones. Contar con un nivel de caja que sostenga meses de más baja demanda.
COMPETENCIA	Continuidad del Negocio.	Monitoreo constante de la competencia, contar con planes de reacción con ofertas, promoción y aumento de la publicidad. Potenciar calidad de servicio. Mantener constante innovación.
ESTACIONALIDAD DE VENTAS	Bajas importantes ciertos meses.	Potenciar y aumentar planes anuales, contar con provisiones necesarias cuando sea necesario, puesto se estará monitoreando constantemente como fluctúa el mercado.
LEGISLACIÓN	Dificultad para ejercer, disminución de liquidez.	Contar con contactos, buenas relaciones con las siguientes entidades. Ministerio de Educación, Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI) y Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB), entre otras.

Tabla 7.2 Riesgos Externos
Fuente: Elaboración Propia

En los recuadros señalados anteriormente podemos analizar los riesgos que constantemente debemos ver, analizar y estar atentos para reaccionar a tiempo y de la mejor manera, con estos planes mitigadores nos permitirán saber de ante mano como atacarlo en todo momento, para que el impacto negativo no suceda.

8 CONCLUSIONES

El Gimnasio de Niños Sport Kids, ubicado en la comuna de Ñuñoa, está dirigido a satisfacer las necesidades bio-psicosociales relacionadas con la obesidad y el sedentarismo, así como también ofrecer un espacio de esparcimiento a través del desarrollo de destrezas o actividades físicas, contemplando tanto la prevención mediante la educación y conciencia de adecuados hábitos alimenticios y estilos de vida saludables, como la evaluación y plan de trabajo guiado por un equipo multidisciplinario, con infraestructura de vanguardia diseñada específicamente para niños de 6 a 13 años. Además los precios son accesibles para todo público, existen políticas de descuentos, convenios con instituciones y ofrece servicio de traslado, entre otros, que nos otorga un valor diferencial con respecto a otras instituciones fitness.

La prevalencia de la obesidad infantil en Chile ha ido en aumento, los altos niveles de sedentarismo, malos hábitos alimenticios y falta de tiempo inciden directamente en la salud y conducta de las personas con altas probabilidades de presentar enfermedades de tipo no transmisibles en el futuro como por ejemplo: diabetes e hipertensión, razón por la cual existen programas gubernamentales como “Elige Vivir Sano” que promocionan un estilo de vida saludable a través de actividades deportivas, recreativas, alimentación saludable y educación. Sin embargo, en el sector privado no existen gimnasios destinados sólo a niños, excepto B-Active que cuenta con dos sucursales en la Región Metropolitana.

Lo anterior da cuenta de un gran nicho por la alta demanda no cubierta representando una oportunidad de negocio, sobre todo porque el resto de los competidores directos no cuentan con las máquinas por su alto costo e implementación y los profesionales del área de la salud que permitirán abordar de manera específica e integral al menor.

Es de suma importancia implementar un plan de marketing para posicionar al Gimnasio Sport Kids en el mercado, ser un centro de referencia y ofrecer un servicio de calidad, de tal manera captar y cautivar más clientes.

Según el análisis Económico y Financiero proyectado a 10 años, considerando la variación anual del 3% según el IPC, se concluye que el proyecto es rentable a pesar de los altos costos de inversión, remuneraciones de profesionales y financiamiento con terceros.

La inversión inicial es de \$94.915.000, financiada en su totalidad por el aporte de los socios.

9 BIBLIOGRAFÍA

- Ministerio del Deporte, encuesta nacional actividad física al 2012, desarrollado por la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Concepción, www.ind.cl
- Banco Central de Chile, Tasa de libre de Riesgo país: <http://www.bcentral.cl/prensa/resumen-estudios/dtbc617.html>
- Instituto Nacional de Estadística, www.ine.cl
- Estimación del Beta de la industria Damodaran: <http://www.damodaran.cl>
- Gimnasios: Energy, www.energy.cl. Pacific Fitness, www.pacificclub.cl. Sportlife, www.sportlife.cl
- Banco Mundial, <http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>
- Fitch Ratings, <http://www.fitchratings.cl/riesgosob/default.aspx>
- Instituto Nacional de la Juventud, Boletín Área de Estudio, de agosto 2014. http://www.injuv.gob.cl/portal/wp-content/files_mf/boletinestudios18.pdf
- Agencia de Calidad de la Educación, Estudio Nacional de Educación Física 2013, Informe de Resultados. https://s3-us-west-2.amazonaws.com/documentos-web/Educaci%C3%B3n+F%C3%ADsica/Estudio_Nacional_Educacion_Fisica_2013.pdf
- Apuntes: Profesor José Olivares, Control de Gestión, de la Universidad de Chile. Profesor Ismael Oliva Estrategia Competitiva de la Universidad de Chile. Profesor Arturo Toutín, Taller AFE, de la Universidad de Chile.

10 ANEXOS

10.1 Detalle del análisis PESTEL

POLÍTICO.

Chile se desenvuelve en un ambiente político y un entorno económico de reconocimiento internacional y uno de los más sólidos de Latinoamérica, gracias a un sistema democrático que se ha desarrollado tranquilamente y siguiendo las bases de la institucionalidad, manteniéndose estable y en crecimiento.

El capitalismo en Chile goza de buena salud, y las grandes empresas lo comprenden a cabalidad. Chile se ha convertido (en época de crisis mundial generalizada, inestabilidad económica y proliferación de gobiernos relativamente proteccionistas) en un paraíso financiero para la inversión extranjera.

ECONÓMICO.

Chile ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en Latinoamérica en la última década, pero la crisis internacional ha golpeado sus puertas y desde 2013 se observa una desaceleración gradual de su actividad económica. Después del auge observado entre el 2010 y 2012, el crecimiento del PIB se redujo al 2,2% en el primer semestre de 2014⁶, afectado por un retroceso en el sector minero debido al fin del ciclo de inversión y la caída de los precios del cobre. A esto se sumó un declive en el consumo privado. En paralelo el desempleo ha aumentado, desde el 5,7% en noviembre de 2013 al 6,5% en junio de 2014, pero un incremento del autoempleo ha amortiguado parcialmente el efecto sobre la tasa de desocupación.

La reforma tributaria aprobada en septiembre de 2014 tiene como objetivo aumentar los ingresos fiscales en 3 puntos porcentuales del PIB para financiar el gasto adicional en educación y reducir la brecha fiscal. El elemento principal de la reforma

⁶Fuente: Banco Mundial, <http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>

es la eliminación del Fondo de Utilidades Tributarias (FUT), que es utilizado por las empresas para aplazar el pago de impuestos sobre los beneficios que se retienen para las inversiones.

En ese contexto, se espera que el crecimiento económico se recupere en 2015. El Banco Central redujo su proyección de crecimiento para ubicarlo entre 1,75% y 2,25% en septiembre 2014 desde entre 3,75% y 4,75% en diciembre de 2013. Como resultado de las políticas monetarias y fiscales expansivas en curso, la recuperación de la inversión privada y la normalización del ciclo económico actual, se prevé que el crecimiento económico repuntará entre 3,75% y 4,75% para el próximo año.

El PIB: Ha mantenido en los últimos años un importante y sostenido crecimiento; pero este año se estima que el PIB decrezca de un 4,2% a 3,1% para repuntar en el 2015 en torno al 4,5%, alcanzando un PIB per-cápita al 2013 de USD\$ 15.732,3.

Grado de Inversión (Fitch Ratings)⁷: con una calificación A+, el desempeño de Chile está por encima del resto de países de la región, asegurando una capacidad sólida para cumplir los compromisos financieros, así como un bajo premio por la emisión de nuevos papeles de deuda soberana.

Apertura Económica y Acceso a Mercados: Chile ocupa la posición 7 entre 19 economías, con una apertura exportadora del 63%. Con una estrategia decidida de liberalización de su economía, Chile se constituyó como el país de América Latina que ofrece la mayor cantidad de accesos a otros mercados al inversionista, al contar con preferencias en 52 países (buen número de tratados y un importante flujo de comercio con otras naciones).

⁷Fuente: Fitch Ratings, <http://www.fitchratings.cl/riesgosob/default.aspx>

SOCIAL.

Chile ha vivido un gran desarrollo económico, social y cultural en las últimas décadas, siendo el mejor situado de América Latina.

Algunas cifras proporcionadas por el Instituto Nacional de Estadística:

- Población (2013): 17.444.799 personas, de los cuales 7.057.491 personas habitan en Santiago.
- Las comunas con mayor población son: Puente Alto con 136.332 personas, La Florida con 125.116 personas y Maipú con 115.525 personas.
- Tasa crecimiento de la población: alrededor del 0,88%.
- El 11% de la población tiene entre 6-13 años, correspondientes a 762.176 personas.
- La distribución por sexo es bastante igualitaria: 50,5% mujeres y 49,5% hombres.

Chile tiene una gran deuda con el deporte. Tres de cada cuatro chilenos no practica ningún tipo de actividad física o deportiva. La alta tasa de sedentarismo contribuye a los problemas en la salud física y mental. Esto nos dice que existe un mercado potencialmente muy grande. El 6 de cada 10 personas no practica ningún deporte.

El estudio *“Hábitos de la actividad física y deporte en la población chilena igual o mayor a 18 años”*⁸ del Observatorio Social de la Universidad Alberto Hurtado y estudios de *GFK Adimark*⁹ arroja conclusiones importantes.

El 87.2% de la población de 18 años o más es sedentaria en Chile, de los cuales 72,4% está tratando de bajar de peso. El 25.4% de los sedentarios que practicaron deporte en el pasado creen que volverán a practicar. El 23,5% de los sedentarios que practicaron actividad física en el pasado cree que no volverá a practicar. El 13,8% de los sedentarios que nunca han practicado, no les gustaría practicar.

⁸Fuente: “Hábitos de actividad física y deporte en la población chilena igual o mayor a 18” años http://www.osuah.cl/proyectos/Encuesta_Nacional_de_habitos_deportivos/presentacion_de_resultados.pdf

⁹ Fuente: GFK Adimark <http://www.adimark.cl/es/noticias/index.asp?id=118>

TECNOLÓGICO.

En la última década, el aspecto tecnológico en el deporte ha tomado una real importancia ayudando a mejorar los resultados físicos y reducir el tiempo de trabajo en los gimnasios.

Plataformas informáticas y tecnológicas de última generación permiten cada vez más a los gimnasios y centros deportivos gestionar de forma eficaz sus instalaciones y sus clientes. Máquinas inteligentes, clases virtuales, zonas wi-fi y webs interactivas son las herramientas más habituales para mejorar sus servicios.

Hoy se dispone de innovadores software que diseñan los programas de entrenamiento personalizados a cada cliente según edad, el nivel y los objetivos que se deseen alcanzar como la pérdida de peso, la hipertrofia o la mejora de la condición física general.

Por otra parte, la tecnología ha permitido reducir los tamaños de las maquinas de ejercicios acondicionándolas a menores de edad sin perder sus condiciones aeróbicas. Es así como podemos encontrar trotadoras, bicicletas, elípticas, banco de pesas, etc., totalmente acondicionadas para menores de 15 años.



ECOLÓGICOS.

Un aspecto innovador y a considerar es la reutilización de la energía que se genera al realizar actividad física ya que nuestros cuerpos poseen la habilidad de generar

energía a través del ejercicio, como por ejemplo correr, caminar, andar en bicicleta, y básicamente cualquier ejercicio cardiovascular.

Con esta idea en mente, la *British Great Outdoor Gym Company* ha creado lo que ellos han llamado “*Green Heart*” o Corazón Verde en español. Se trata de la primera red de gimnasios al aire libre que cuenta con un sistema que es capaz de convertir nuestras calorías quemadas en energía limpia. La energía que es producida por las personas mientras se ejercitan entra en una red de energía local. Los aparatos y máquinas de los gimnasios se recargan durante la noche gracias a la energía generada por las personas durante el día.

Sin duda este método ayudará a la conservación de la electricidad y a mejorar los índices de contaminación en un futuro cercano

LEGALES.

En el aspecto legal, existe una normativa que regula ciertos aspectos del deporte en nuestro país, ya sea directa o indirectamente. Esta normativa tiene rango constitucional, legal y reglamentario.

La normativa legal en este punto está constituida, principalmente, por la Ley N° 19.712, también denominada Ley del Deporte. Este cuerpo normativo tuvo por finalidad, en términos generales, modernizar la regulación de la actividad deportiva en Chile y fomentar el desarrollo de la misma.

Por otra parte, en el marco reglamentario se encuentra el “Reglamento de condiciones sanitarias, ambientales y de seguridad básicas en locales de uso público” de la Subsecretaría de Salud, que principalmente establece las condiciones sanitarias, ambientales y de seguridad básicas que deberán cumplir los locales de uso público en Chile con capacidad para recibir en forma simultánea a 100 personas o más, por ejemplo: la superficie mínima necesaria en gimnasios o academias de danza es de 4 m² por persona.

Para su funcionamiento, Gimnasio “Sport Kids” debe acatar los estatutos descritos en esta ley, obtener el permiso municipal correspondiente y además de una evaluación emitida por la Secretaria Regional Ministerial de Salud.

Para obtener este informe, deben cumplir con ciertos requisitos, tales como: distribución de artefactos sanitarios para público y su personal, vías de evacuación expeditas, entre otras.

Por otra parte, como el gimnasio contará con servicio de alimentación, deberá cumplir lo estipulado en el artículo N° 6 del Decreto Supremo N° 977/96 y sus modificaciones, lo que implica una autorización sanitaria expresa.

10.2 Detalle del análisis PORTER

AMENAZA DE LOS NUEVOS COMPETIDORES: Es muy difícil establecer barreras de entrada para los competidores, ya que es un mercado fácil de acceder y que cada día está en aumento. Por otra parte, en el ámbito de la obesidad infantil, consideramos que la amenaza de nuevos competidores es **ALTA** debido a la proliferación de nuevos centros de apoyo a la obesidad, campañas de Estado que fomentan el ejercicio físico, el apoyo de centros médicos, hospitales y clínicas y los cambios que ha presentado el mercado fitness, incorporando a menores de edad entre sus clientes.

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES: En el ámbito de las empresas de gimnasios existe un porcentaje MEDIO de rivalidad entre competidores en las que podemos destacar: *Sportlife, Energy, Pacific Fitness*, Centros Deportivos y otros estamentos de actividades recreativas pero estos aceptan sólo personas sobre 16 años. En el contexto de obesidad infantil, existe un solo competidor directo que es el Gimnasio *B-Active* ubicados en el sector de La Dehesa y Vitacura que podría

afectar los resultados de este plan de negocio. Por lo tanto, a este concepto se le asignará un porcentaje **MEDIO/BAJO**.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES: Debido a que no existen muchas empresas que presten servicio de gimnasios para menores con obesidad, el poder de negociación de los clientes es **MEDIO/BAJO** y debe aceptar las condiciones que los actuales prestadores les otorguen,

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES El poder de los proveedores es **BAJA**, ya que existe una amplia gama de empresas que proporcionen máquinas y equipamiento deportivo tales como: Technogym, R2sport, LifeFitness, Novasport, GroupDesing, Movement, etc., que tienen implementación deportiva exclusiva para personas de 0 a 14 años.

AMENAZA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTOS Esta amenaza crece en el sector de los clientes que buscan bajar su peso ya que en este momento existe mayor aparición de productos adelgazantes, actividades al aire libre, masajes, dietas y cirugías que prometen soluciones en menor tiempo y sin menor esfuerzo. Además constan los productos o máquinas de ejercicios que se ofrecen a los clientes con la facilidad de usarlos en su casa y a cualquier hora. A este ítem se le asignará un nivel **MEDIO**.

10.3 Estructura demográfica de la población.

Extrapolando los valores de obesidad infantil en la población chilena se puede mencionar:

- Población Chilena: 17.444.799 personas, de los cuales 7.057.491 personas habitan en Santiago.

Edad	Ambos Sexo	Hombres	Mujeres
0	99,554	50,881	48,673
1	100,518	51,526	48,992
2	101,474	51,942	49,532
3	100,956	51,619	49,337
4	98,701	50,441	48,260
5	95,858	48,917	46,941
6	93,389	47,725	45,664
7	92,825	47,360	45,465
8	93,685	47,855	45,830
9	95,326	48,816	46,510
10	95,626	48,445	47,181
11	95,568	48,460	47,108
12	97,027	49,314	47,713
13	98,730	50,293	48,437
14	100,519	51,297	49,222
15	102,681	52,447	50,234
16	105,107	53,676	51,431
17	107,418	54,798	52,620
18	109,650	55,840	53,810
Total 0-18	1,884,612	961,652	922,960
Total 19 +	5,172,879	2,489,025	2,683,854
TOTAL	7,057,491	3,450,677	3,606,814

Tabla 10.1 Estructura de la población por edad en la Región Metropolitana
Fuente: Instituto Nacional de Estadística

- Según estudios del Ministerio de Salud, la población con obesidad en la Región Metropolitana menor de 18 años es de: 359.201 personas, lo que se traduce por comuna en:

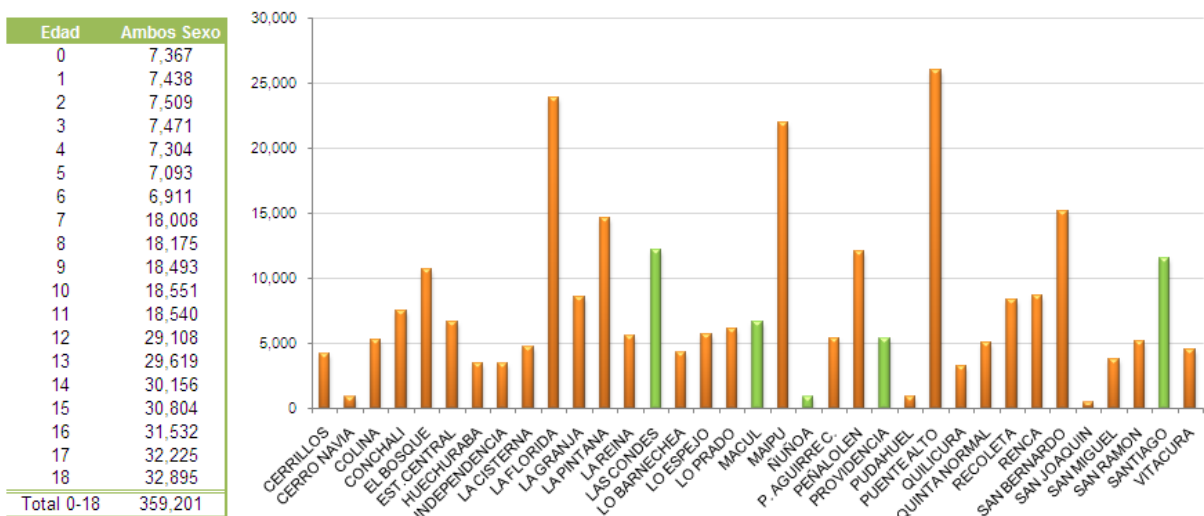


Figura 10.1 Población con Obesidad entre 0-18 años en la R. Metropolitana
Fuente: Elaboración Propia

- La segmentación por comuna que se utilizará en el presente plan de negocio, se enfocará a la comuna de Ñuñoa, Providencia y sus alrededores direccionado a los colegios de esas comunas. Realizando un catastro de establecimientos educacionales en estas comunas, se encontró que:

COMUNAS	MUNICIPALES	PART. SUBVENCIONADOS	PARTICULARES
ÑUÑOA	14	15	21
PROVIDENCIA	7	9	24
LA REINA	7	10	19
MACUL	8	17	3
LAS CONDES	6	9	48
SANTIAGO	49	28	5

Tabla 10.2 Establecimientos Educacionales por tipo de estructura
Fuente: Elaboración Propia

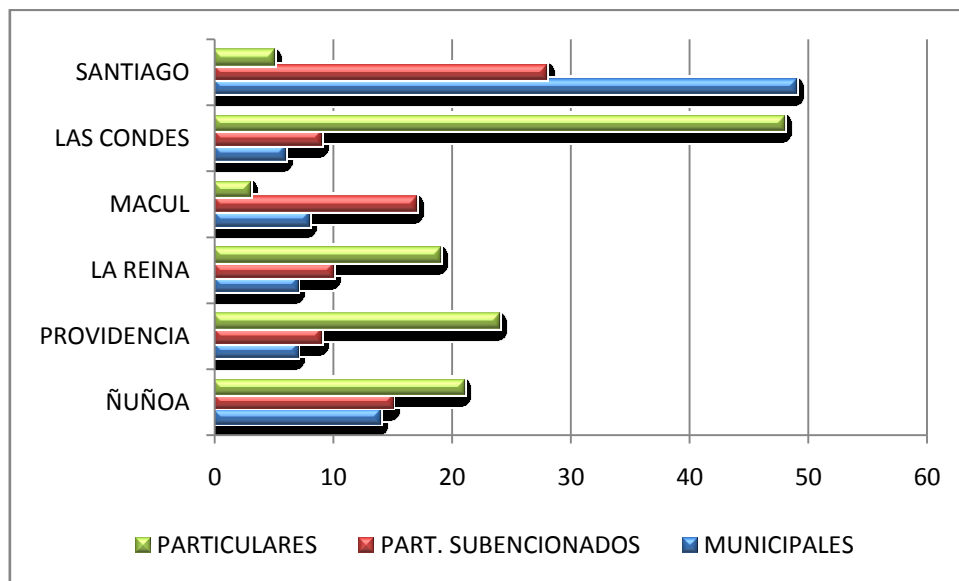


Figura 10.2 Establecimientos Educativos por tipo de estructura
Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la competencia directa como lo son los recintos deportivos del país, se puede mencionar que¹⁰:

- Existen 16.476 Recintos deportivos a lo largo de Chile en los cuales funcionan 26.755 Instalaciones Deportivas.
- En el país hay 82 instalaciones deportivas por cada 50.000 chilenos.
- El Estadio Nacional es el recinto que cuenta con mayor número de instalaciones, 60 en total.
- Un 89,3% de las instalaciones se encuentran en Buen o Regular Estado de funcionamiento.

¹⁰ Fuente: http://www.ine.cl/filenews/files/2006/mayo/pdf/recintos_deportivos.pdf

INSTALACIONES	REGIÓN METROPOLITANA	PROPIETARIOS	RECINTOS
Piscina	260	Asociación Deportiva	98
Piscina cubierta	35	Banco o Financiera	12
Multicancha	4.210	Caja de Compensación o similar	20
Pista Atlética	145	CHILEDEPORTES	97
Gimnasio	678	Club Asociación gremial	21
Cancha de fútbol	1.252	Club de Colonia	31
Cancha de hockey	23	Club deportivo	850
Cancha de tenis	959	Club no deportivo	18
Sala de uso múltiple	90	Colegio Municipal	3.716
Pista de automovilismo	1	Colegio Particular	2.675
Cancha de Béisbol	4	Empresa Privada	1.205
Cancha de bicicross	6	Federación deportiva	17
Juego de bochas	6	Fuerzas Armadas	91
Juego de bolos	2	Industria y Comercio	18
Ring	4	Institución deportiva turística privada	37
Velódromo	1	Institución deportiva turística pública	3
Pista de saltos o adiestramiento	32	Institución fiscal	350
Cancha de golf	17	Institución religiosa	295
Cancha de Paddle tenis	32	Instituto profesional o CFT	40
Patinódromo	17	Junta de vecinos	58
Mesa de ping pong	374	Municipalidad	5.328
Cancha de Ráquetbol o Squash	61	Universidad estatal	78
Cancha de rayuela	39	Universidad privada	46
Remo y canotaje	2	Otros	968
Medialuna	48	No informado	404
Cancha de rugby	11	Total Recintos	16.476
Sala deporte asiático	89		
Multicancha techada	515		
Pista Ski	4		
Otro	3		

Tabla 10.3 Instalaciones deportivas en la Región Metropolitana y según propietario
Fuente: Elaboración Propia

10.4 Horario de Talleres y Actividades

HORA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
08:00	Taller 1 y 2 Colegio	Taller 1 y 2 Colegio	Taller 1 y 2 Colegio	Taller 1 y 2 Colegio	Taller 1 y 2 Colegio	
08:30						
09:00						
09:30						
10:00	Taller 3 y 4 Colegio	Taller 3 y 4 Colegio	Taller 3 y 4 Colegio	Taller 3 y 4 Colegio	Taller 3 y 4 Colegio	Zumba
10:30						
11:00						
11:30						
12:00						Entrenamiento Integral
12:30						
13:00	Yoga	Zumba	Circuito Kids	Escalada de Muro	Entrenamiento Integral	Yoga
13:30						
ALMUERZO						
ALMUERZO						
15:30	Zumba	Entrenamiento Integral	Circuito Kids	Escalada de Muro	Yoga	
16:00						
16:30						
17:00						
17:30	Circuito Kids	Yoga	Escalada de Muro	Zumba	Entrenamiento Integral	
18:00						
18:30						
19:00						
19:30	Escalada de Muro	Zumba	Yoga	Entrenamiento Integral	Circuito Kids	
20:00						
20:30						
21:00						

Figura 10.3 Horario de Talleres y Actividades
Fuente: Elaboración Propia

10.5 Encuesta

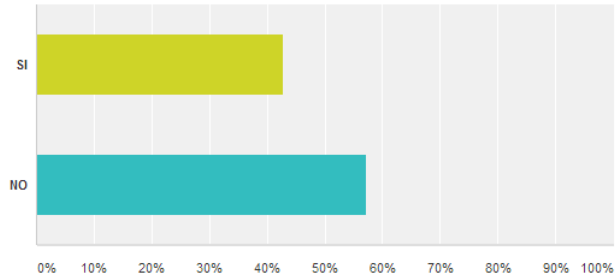
- 1- ¿En qué comuna usted o su familia vive? _____
- 2- ¿Usted tiene hijos? SI ___ No ___
- 3- En su círculo cercano, los niños realizan alguna actividad física. SI ___ No ___
- 4- Usted conoce algún niño con problemas de obesidad.
SI ___ No ___
Sexo: Mujer ___ Hombre ___
Edad Aprox. _____
- 5- Usted estaría dispuesto a inscribir a un niño en un gimnasio totalmente acondicionado para ellos.
SI ___ No ___
- 6- En el caso de que si lo inscribiera indique, ¿En qué horario dentro del día, le acomodaría que el niño practicara ejercicio?
 - a. Mañana desde 7am a 12 pm
 - b. Tarde desde 12 pm a 6pm
 - c. Noche desde 6 pm a 10pm
- 7- En el caso de que si lo inscribiera, respecto al grado de asistencia ¿Cuántas veces a la semana estaría dispuesto a que el niño asistiera al gimnasio?
 - a. Al menos tres veces a la semana
 - b. De lunes a viernes
 - c. Sábados y Domingo
 - d. Lunes a Domingos
- 8- En el caso de que si lo inscribiera ¿Qué contrato le acomodaría?
 - a. 12 meses
 - b. 6 meses
 - c. 3 meses
 - d. 1 mes
 - e. Flexible solo por un día

- 9- ¿Cuánto estaría dispuesto a cancelar mensualmente por un gimnasio totalmente acondicionado para niños?
- a. Menos de \$25.000
 - b. Entre \$25.000 y \$30.000
 - c. Entre \$30.001 y \$35.000
 - d. Entre \$35.001 y \$40.000
 - e. Sobre \$40.000
- 10- ¿En cuál de los siguientes tramos diría usted que se encuentra el nivel de ingreso líquido mensual de su hogar?
- a. Menos de \$400.000
 - b. Entre \$400.001 a \$600.000
 - c. Entre \$600.001 a \$1.000.000
 - d. Entre \$1.000.001 a \$1.500.000
 - e. Sobre \$1.500.000

Resultados

¿Usted tiene hijos?

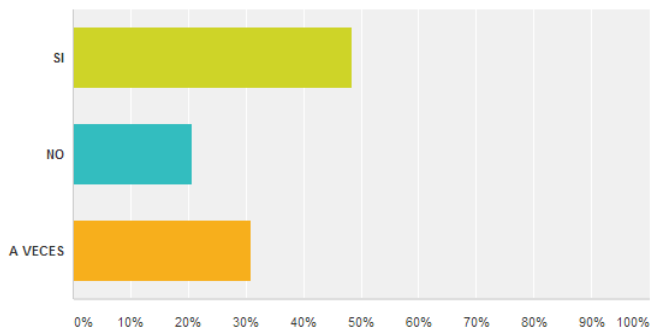
Respondido: 98 Omitido: 2



Opciones de respuesta	Respuestas
SI	42,86% 42
NO	57,14% 56
Total	98

En un círculo cercano, ¿los niños realizan alguna actividad física?

Respondido: 97 Omitido: 3



Opciones de respuesta	Respuestas
SI	48,45% 47
NO	20,62% 20
A VECES	30,93% 30
Total	97

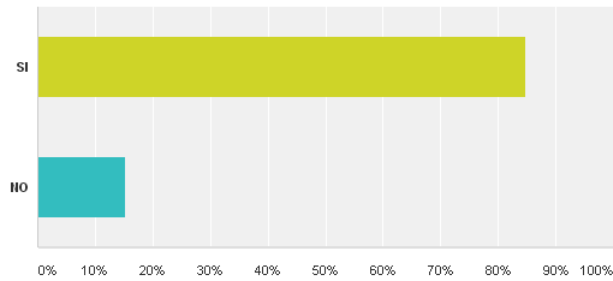
Usted conoce algún niño con problemas de obesidad?

Respondido: 99 Omitido: 1

Opciones de respuesta	Respuestas
SI/NO	100,00% 99
HOMBRE/MUJER	61,62% 61
EDAD	60,61% 60

Usted estaría dispuesto a inscribir a un niño en un gimnasio totalmente acondicionado para ellos?

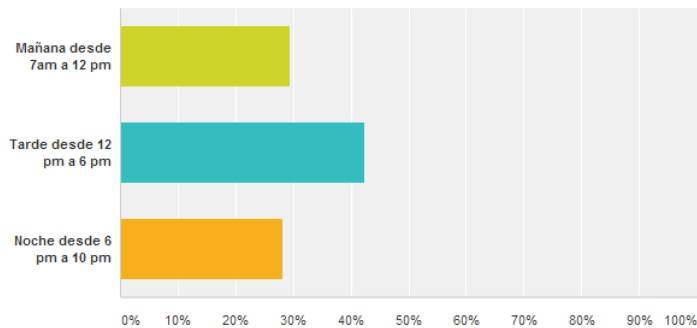
Respondido: 99 Omitido: 1



Opciones de respuesta	Respuestas
SI	84,85% 84
NO	15,15% 15
Total	99

En el caso de que si lo inscribiera indique, ¿En qué horario dentro del día, le acomodaría que el niño practicara ejercicio?

Respondido: 92 Omitido: 8



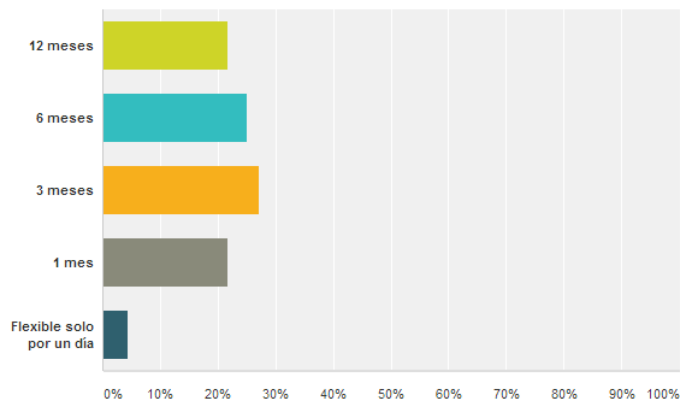
Opciones de respuesta	Respuestas
Mañana desde 7am a 12 pm	29,35% 27
Tarde desde 12 pm a 6 pm	42,39% 39
Noche desde 6 pm a 10 pm	28,26% 26
Total	92

En el caso de que si lo inscribiera, respecto al grado de asistencia ¿Cuántas veces a la semana estaría dispuesto a que el niño asistiera al gimnasio?

Opciones de respuesta	Respuestas
Al menos tres veces a la semana	86,96% 80
De lunes a viernes	2,17% 2
Sábados y Domingo	8,70% 8
Lunes a Domingos	2,17% 2
Total	92

En el caso de que si lo inscribiera ¿Qué contrato le acomodaría?

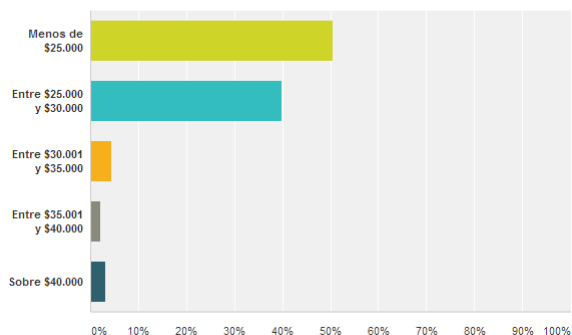
Respondido: 92 Omitido: 8



Opciones de respuesta	Respuestas
12 meses	21,74% 20
6 meses	25,00% 23
3 meses	27,17% 25
1 mes	21,74% 20
Flexible solo por un día	4,35% 4
Total	92

¿Cuánto estaría dispuesto a cancelar mensualmente por un gimnasio totalmente acondicionado para niños?

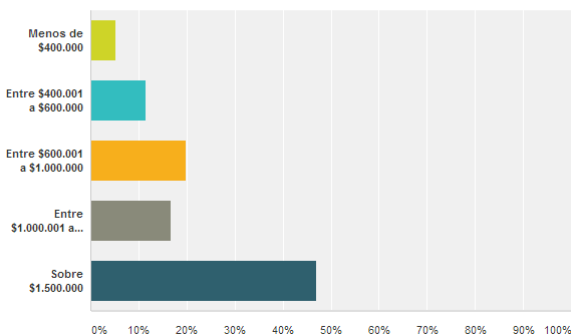
Respondido: 93 Omitido: 7



Opciones de respuesta	Respuestas
Menos de \$25.000	50,54% 47
Entre \$25.000 y \$30.000	39,78% 37
Entre \$30.001 y \$35.000	4,30% 4
Entre \$35.001 y \$40.000	2,15% 2
Sobre \$40.000	3,23% 3
Total	93

¿En cuál de los siguientes tramos diría usted que se encuentra el nivel de ingreso líquido mensual de su hogar?

Respondido: 96 Omitido: 4



Opciones de respuesta	Respuestas
Menos de \$400.000	5,21% 5
Entre \$400.001 a \$600.000	11,46% 11
Entre \$600.001 a \$1.000.000	19,79% 19
Entre \$1.000.001 a \$1.500.000	16,67% 16
Sobre \$1.500.000	46,88% 45
Total	96