



**“ManageSport
Polideportivo Municipal de la Reina (Modelo
Concesional)”
Parte 1**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Gonzalo Charpentier
Profesor Guía: Claudio Dufeu**

Santiago, Enero de 2016

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	4
I- OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	5
1.1 IDENTIFICAR LA EMPRESA Y DEFINIR BREVEMENTE SU MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVO.....	5
1.2 DESCRIBIR LA IDEA/PRODUCTO O SERVICIO Y SUS ASPECTOS DISTINTIVOS.....	5
1.3 QUÉ OPORTUNIDAD O NECESIDAD ATIENDE (“THE PAIN”).....	6
1.4 DETERMINAR A QUÉ MERCADO/S APUNTARÁ DICHO PRODUCTO O SERVICIO Y ESTIMAR EL TAMAÑO DE MERCADO.....	7
1.5 CÓMO ATRAERÁN A LOS CLIENTES.....	7
II- ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES	8
2.1 INDUSTRIA.....	8
2.1.1 <i>Análisis Mercado externo</i>	12
2.2 COMPETIDORES.....	13
2.2.2 <i>Mapa de posicionamiento relativo</i>	22
2.2.3 <i>Fortalezas y debilidades de los competidores</i>	22
.....	25
2.3 CLIENTES.....	25
2.3.1 <i>Caracterización de los consumidores</i>	25
2.3.2 <i>Tamaño del mercado objetivo y sus tendencias</i>	26
III- DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR	26
3.1 MODELO DE NEGOCIOS:.....	26
3.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA:.....	32
3.3 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO O ESCALAMIENTO:.....	34
IV- PLAN DE MARKETING	35
4.1 OBJETIVOS DE MARKETING:.....	35
4.2 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA:.....	36
4.3 ESTRATEGIA DE PRODUCTO/SERVICIO:.....	36
4.4 ESTRATEGIA DE PRECIO:.....	38
4.5 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN:.....	39
4.6 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN:.....	40
4.7- ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA Y PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO ANUAL:.....	40
4.8 ESTRATEGIA DE VENTAS:.....	42
4.9 PRESUPUESTO DE MARKETING:.....	42
4.10 MÉTRICA E INDICADORES PARA MONITOREAR EL PLAN DE MARKETING:.....	42
VIII- RIESGOS CRÍTICOS	43
IX- RSE Y SUSTENTABILIDAD:	43
X- CONCLUSIONES	44
XI- BIBLIOGRAFÍA	45
XII- ANEXOS	46
ANEXO 1.....	46
ANEXO 2.....	51
ANEXO 3.....	52
ANEXO 4.....	54

Resumen Ejecutivo

En este trabajo se presenta el diseño de un plan de negocios para la empresa ManageSport, que corresponde a un centro deportivo con una gran variedad de servicios a un precio asequible y con una relación colaborativa con el municipio y la comunidad.

La idea es promover una cultura deportiva y de vida sana dentro de la comunidad, a la vez teniendo una relación colaborativa entre el municipio y los vecinos de la comunidad, permitiéndoles acceso liberado en horarios de baja demanda para centros de adulto mayor, centros sociales y colegios municipales. El core business será la venta de servicios para actividades deportivas tales como: natación, gimnasio polideportivo, canchas de futbolito, salas de fitness y pesas, entre otros.

La implementación de este plan de negocio se piensa para Enero del año 2017, de modo que los datos usados en todas las secciones, como el análisis de mercado o la evaluación financiera, están basados en el período 2014-2015, pudiendo quedar obsoletos los resultados de este estudio para períodos posteriores.

El objetivo principal del trabajo es demostrar la factibilidad económica y atractivo de un centro deportivo concesionado en la comuna de La Reina.

En torno a las operaciones explicaremos el organigrama, compuesto por 26 integrantes iniciales, la infraestructura del centro deportivo, con una construcción de 3.500 m² construidos y 3.000 m² de áreas deportivas al exterior, dónde se dispondrán las instalaciones antes mencionadas, además de una cafetería, una recepción, oficinas administrativas, baños y camarines.

En el análisis de Riesgo se plantearon todos aquellos riesgos que no son contabilizados dentro de las evaluaciones financieras y que podrían poner nuestro negocio en una posición difícil, o bien, crítica.

En el estudio financiero realizado vemos que el flujo de caja del proyecto presenta un VAN mayor a cero, con un valor de \$633.354.000 del año 2016, es decir, el proyecto recupera lo invertido, retorna la tasa típica exigida a proyectos de emprendimiento y genera un riqueza adicional de \$633.354.000. Por otro lado, la TIR (Tasa Interna de Retorno) que corresponde a la rentabilidad del proyecto en sí o a la tasa de descuento cuando el VAN es igual a 0, es igual a 22,6%.

I- Oportunidad de Negocio.

1.1 Identificar la empresa y definir brevemente su misión, visión y objetivo.

La empresa **ManageSport** desarrolla su actividad dentro del sector de la Salud, el Deporte y el Bienestar, siendo especialista en la planificación, desarrollo y gestión de instalaciones deportivas que nacen de la colaboración generadora de valor compartido tanto para el sector público como el privado. Es una empresa con fuerte vocación de liderazgo nacional y proyección internacional en el contexto latinoamericano.

Dentro de los aspectos centrales de la **misión** de la empresa, están el generar instalaciones con un alto valor añadido y sostenibilidad, capaces de responder a la necesidad creciente de la sociedad por espacios y programas que promuevan el desarrollo de actividades deportivas diversas que permitan alcanzar y disfrutar de una mejor calidad de vida, bienestar y salud.

El transformarse en la empresa líder de la industria, incrementando el número de personas practicantes de actividad física y deporte, marcan la **visión** de ManageSport, por medio de la generación de valor tanto para nuestros clientes como para cada uno de nuestros stakeholders.

El **objetivo** fundamental de la empresa es ser la mejor alternativa para aquellas personas que buscan una oferta variada de servicios deportivos, accesibilidad, calidad y a precios muy competitivos.

1.2 Describir la idea/producto o servicio y sus aspectos distintivos.

La unidad estratégica de negocio (UEN) de **ManageSport** surge de la colaboración entre la administración pública y la empresa privada, por medio de la construcción de instalaciones deportivas bajo un modelo mixto, donde la primera facilita suelo público o municipal de carácter dotacional (uso de suelo equipamiento deportivo) a largo plazo y la empresa aporta inversión privada y gestión profesional para su funcionamiento.

La posibilidad de practicar diferentes tipos de actividad física y deporte, accesible a un segmento amplio de la población, sin perjuicio de su edad, sexo o condición física, en instalaciones amplias y dotadas de servicios más modernos: piscinas cubiertas, salas de acondicionamiento físico, salas de actividades dirigidas, gimnasio polideportivo, espacios para compartir, recepción y cafetería, además de espacios complementarios médicos y de rehabilitación (masajes, control y evaluación médico, postural, para asegurar la posibilidad de desarrollar las diferentes actividades por parte del usuario). Sumado a ello, circulaciones y espacios adaptados para personas que presenten algún tipo de discapacidad, de manera que se pueda lograr de manera efectiva un acceso transversal e integrador entre las personas.

El asegurar precio, calidad, accesibilidad y sostenibilidad, combinando unas altas prestaciones de servicio público y rentabilidad privada. El modelo busca el concepto de “Deporte para Todos”, logrando ello con usos de máxima demanda, programa deportivo integral y con accesibilidad más transversal que la existente actualmente, e incorporando todos los servicios prestados en el abono deporte que más adelante se detallará.

1.3 Qué oportunidad o necesidad atiende (“the pain”).

La actual oferta de centros deportivos y gimnasios que presentan diversificación en sus instalaciones y servicios, fitness, actividades dirigidas, piscina, entre otros, orientados a la práctica deportiva recreativa, al bienestar y cuidado de la salud, está concentrada en segmentos de la población que cuentan con un poder adquisitivo elevado, pertenecientes a grupos socioeconómicos predominantemente ABC1 con un relativo rebalse en C2, cuya oferta de servicios es esencialmente de carácter privado, y que puede observarse fundamentalmente en el sector oriente de Santiago. Muestra de lo anterior es que el costo de un abono mensual, dependiendo si la persona contrata un plan mensual, trimestral, semestral o anual, el costo mes se mueve entre los \$48.000 y \$120.000, e incluso en algunos centros puede superar ese valor. Como contraparte, la oferta de instalaciones, programas y servicios públicos como los mencionados es bastante limitada en cuanto a instalaciones, variedad y calidad de los servicios ofrecidos, por lo que en la brecha que se genera entre ambos aparece una oportunidad importante de satisfacer la necesidad de este tipo de espacios y prácticas, mediante un modelo de negocio rentable tanto desde el punto de vista económico como social, que pueda ser una alternativa real por calidad y precio para el grupo C1 y fundamentalmente para el grupo C2.

Según los resultados de la “Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes en la población chilena de 18 años y más”, que a la fecha ha venido realizando cada un período de tres años el Instituto Nacional de Deportes, actual Ministerio del Deporte, con la colaboración de

equipos de investigación de universidades nacionales, entre el año 2006 y 2012 el número de personas que realizan algún tipo de ejercicio físico y/o deporte aumento en 3 puntos porcentuales, pasando de 26,4% a 29,4% (ver gráficos N°4-6 en anexos). Adicionalmente, según el estudio realizado por Adimark a fines del año 2014, este porcentaje de personas aumento a 38% (ver gráfico N° 7-9 en anexos), lo que confirma que la sociedad chilena está experimentando cambios orientados hacia una mayor cultura y hábitos de práctica de actividad física y/o deportiva, valorando y siendo consciente de los beneficios que le otorga.

1.4 Determinar a qué mercado/s apuntará dicho producto o servicio y estimar el tamaño de mercado.

El servicio deportivo que ofrecerá la empresa a través la gestión de estas instalaciones deportivas municipales, se enfocará fundamentalmente a los grupos socioeconómicos C1 y C2 que viven en las comunas de La Reina, Ñuñoa y Peñalolén, dada la ubicación estratégica que tendrá el primer centro deportivo en un punto que conecta a estas tres comunas. Según el estudio Chile 3D cambios: marcas y consumo de GDF Adimark, entre el año 2002 y 2013 (ver imagen N° 1 en anexos), la distribución espacial dentro de la región metropolitana de los grupos socioeconómicos, muestra dos situaciones particularmente interesantes de analizar, por un lado, el grupo ABC1 que solía ubicarse concentrar su ubicación en comunas del sector oriente y nororiente, hoy se ha dispersado llegando a comunas del sector suroriente como Peñalolén y La Florida. Por su parte, el grupo C2 que mostraba una ubicación más dispersa ha tendido a concentrarse en torno a comunas como Santiago, Providencia y Ñuñoa.

De acuerdo a los registros y estimación de población del INE para el período 2000-2020, el mercado estimado en número de personas de entre 15 y 69 años de edad (ver tablas N° 1-3 y gráficos N° 10-11 en anexo 1), las tasas de penetración por zonas de influencia y la facturación anual de la industria el año 2014, son los siguientes:

-Mercado estimado en número de personas año 2015: 351.103.

-Mercado estimado en facturación anual año 2014: 152 MUS.

1.5 Cómo atraerán a los clientes.

En primer lugar, la ubicación será un factor relevante para acceder a los clientes, una

instalación visible y accesible, con buena conectividad, transporte público cercano y en una zona que convergen tres comunas que muestran un perfil de habitantes concordante con el público objetivo definido.

A nivel de comunicación, generar un acercamiento a jóvenes, adultos y tercera edad, dando a conocer las instalaciones y su programa deportivo, con variedad de actividades que satisfagan las necesidades y expectativas de cada grupo, a precios muy competitivos en relación a la oferta actual.

II- Análisis de la industria, competidores y clientes

2.1 Industria

A continuación, analizaremos los distintos factores desde una perspectiva del deporte y el cuidado del medio ambiente:

Político:

Chile es un país políticamente estable. No tiene alteraciones en el gobierno desde el año 1973 con el golpe de estado liderado por el gobierno militar. Pasó drásticamente de un gobierno izquierdista de la Unidad Popular a un régimen militar. Actualmente (2015), Chile tiene un sistema político democrático republicano y está bajo el mandato de la Presidenta Michelle Bachelet de partido Socialista. En cuanto a lo que nos concierne, no ha habido ninguna política de estado continua en el tiempo que apoye el bienestar y la buena salud.

Sin embargo, se han creado proyectos que incentivan vivir de manera saludable como el proyecto “5 al día Chile” y “elige vivir sano” que promueven la alimentación saludable, la actividad física, vivir en familia y al aire libre.

También está la Ley de Composición de Alimentos destinada a crear conciencia sobre lo que comemos. Además, se ha invertido en diferentes iniciativas para impulsar la actividad física como en la creación de ciclovías públicas por las calles de Chile. Actualmente existen varias ciclovías en la ciudad de Santiago, principalmente en municipalidades como Providencia y Las Condes, las cuales tienen circuitos a lo largo de toda la comuna. El año 2011 se comenzó con el proyecto Mapocho 42k, que consiste en un sistema de parques integrados con ciclo paseos en las riberas del Río Mapocho, y periódicamente se realizan cicletadas en las mismas laderas del río. Por último contamos con corridas organizadas por instituciones tanto públicas como privadas durante todo el año y actividades físicas como clases de yoga, zumba, danza árabe entre otras auspiciadas por las

municipalidades, por ejemplo todos los fines de semanas se desarrollan en la mañana clases de Zumba en plazas como la plaza principal de San Bernardo, clases de baile, zumba y yoga en el cerro san Cristóbal, cicletadas en las calles de Santiago, clases de Zumba en la plaza de armas de Concepción, entre otros.

Nuestro país contiene instituciones encargadas de mantener y mejorar la calidad de vida como el Ministerio de Salud (MINSAL) y el Ministerio del medio ambiente (MMA), no obstante, el desarrollo de nuevas políticas o un plan que apoye el bienestar de las personas todavía está en proceso. El apoyo que existe está ligado al desarrollo de empresas innovadoras tanto en energía como en salud, donde se les da beneficios en imposiciones, asistencia legal y la posibilidad de participar en fondos concursables, lo cual facilita el ingreso de nuestra compañía al mercado.

Económico:

Según el Consejo del Banco Central en el Informe anual de Política Monetaria (IPoM), se espera una expansión de la economía local mayor a la del año 2014. Chile tiene una proyección para este año 2015 de un PIB entre 2,5% - 3,5%, mayor al 1,7% alcanzado el año anterior y una tasa de ahorro nacional de 20,8%. Se estima que el IPC se mantenga sobre 4% los primeros meses y baje alrededor de 3% a final de año.

Cabe destacar también que Chile lidera la producción mundial de cobre representando un 31,8% en el año 2014 de ésta siendo un factor relevante en la economía del país, pero 15 representa también un riesgo al ser según El Mercurio la venta del cobre responsable del 11,1% del PIB nacional para este mismo año.

Lamentablemente la brecha entre el PIB potencial y el PIB efectivo es cada vez mayor producto de la desaceleración de los últimos trimestres lo que hace replantear el consenso actual de la economía.

Por otro lado Chile es un país con un PIB per Cápita según el informe anual del Banco Mundial de US\$ 15,732, con un coeficiente de desigualdad de Gini de 0,5 para el 2014, el cual se explica más por la concentración de las riquezas en unos pocos más que por un gran porcentaje de la población en situación de pobreza. De hecho según Adimark en el año 2014 cerca del 84,2% de la población pertenece a la clase media y solo un 0,04% se encuentra en situación de pobreza.

Chile al usar una política económica orientada al ahorro nacional se convierte en un país con una economía relativamente estable y preparada para recesiones económicas mundiales ya que le da cierta independencia hacia las grandes influencias económicas del mundo. Esta política fue de gran contención para el país cuando el año 2008 se desató una nueva crisis económica que afectó principalmente a los países más ricos del mundo. Sin embargo, gracias a la capacidad de ahorro de nuestro país, Chile pudo mantenerse firme y superar la crisis con mayor facilidad que otros países. Considerando esto, el contexto económico que caracteriza a Chile es un escenario seguro para ingresar al mercado con nuestra empresa, ya que frente a crisis Chile puede defenderse bien y no

provocar fuerte caídas en la economía, dado que está dispuesto y tiene los medios para otorgar apoyo o inyecciones fiscales a la economía gracias a su ahorro fiscal.

Social:

Según el CENSO 2012 se estima para este año 2015 una población de 18.006.407 de habitantes. Donde un 49,4% son hombres y el 50,5% restante mujeres. La esperanza de vida al nacer que indica este, es de 78,5 años llegando a ser según La Tercera el tercer país más envejecido de Latinoamérica. Esto demuestra un claro progreso demográfico, especialmente en el área de la salud y bienestar. En relación a la salud física, según el MINSAL el año 2013, el 67% de los chilenos presentan sobrepeso y en el caso de los niños menores de 6 años, el 10% presenta obesidad. Las cifras son preocupantes ya que posiciona a Chile como el sexto país con más obesidad en el mundo.

A pesar de ser una sociedad casi sin cultura deportiva el sedentarismo disminuyó según el MINSAL el año 2013 en un 3,7% (Universidad de Concepción, 2012), movido principalmente por la creación de la conciencia deportiva como un medio beneficioso para la salud y para la felicidad. El deporte y la integración de este en la vida diaria es una tendencia que va al alza, ya que son las nuevas generaciones tan conocidas como la “generación Y” y la “generación z”, son las generaciones tecnológicas que nacieron con internet, generaciones de información y caracterizadas por el individualismo. Buscan la felicidad propia y tienen mayor conciencia acerca de la Salud y el medio ambiente, ya que el internet y los avances tecnológicos han permitido descubrimientos, que son rápidamente absorbidos por estas generaciones y puestos en práctica por esta búsqueda del beneficio propio y del vivir mejor. Es por esto que ven el deporte como algo positivo y necesario, ya sea en términos de salud como también como un medio para ser más felices. En términos ecológicos estas generaciones especialmente la generación “Z”, son preocupados del medio ambiente y de su cuidado, ya que afecta su vivir tanto presente como futuro, valoran cada vez más los espacios verdes y se sienten comprometidos con la creación de estos, como dice William Strauss, en su libro “Millennials Rising: The Next Great Generation” (Strauss & Howe, 2013).

Tecnológico:

La globalización implica la inexistencia de barreras comerciales que permiten que Chile a pesar de ser un país con baja producción de tecnológica, tenga tecnología de última línea y permita el acceso de nuevos descubrimientos, como máquinas deportivas generadoras de energía. Por lo que el acceso de nueva tecnología no es un problema, e inclusive provoca estar constantemente expuesta a nuevas tecnologías y nuevos avances. Por otro lado en Chile existe personal capacitado para el manejo, mantención de nueva tecnología lo cual hace viable la proyección de un negocio que tiene como activo principal maquinaria deportiva de última generación.

Ecológico:

La corriente medioambiental es una realidad en Chile, los desórdenes climáticos, la contaminación, la extinción de animales, son solo parte de las razones de porque es inminente el desarrollo de planes de contingencia ambientales que cuiden el medio ambiente y aseguren la vida y su cuidado. La actual crisis energética en Chile avanza a pasos agigantados. Para 2020, el Ministerio de Energía proyecta este año (2015) un aumento en el consumo eléctrico en torno a los 100 mil gigavatios (GWh) y nuestro sistema eléctrico está conformado por grandes hidroeléctricas y termoeléctricas controladas por poquísimas empresas, que no tienen la capacidad para generar la energía faltante proyectada. Además de que las fuentes energéticas están siendo cuestionado por la ciudadanía que, entre otras cosas, demanda energías renovables no convencionales.[3] Por otro lado Chile es un país energéticamente dependiente , donde según la revista de Innovación y Mercados de este año (2015) (Apablaza, 2015), el 71 % de nuestras energías primarias proviene de fuentes fósiles importadas. Además, en los últimos 15 años, el 80% de la capacidad de generación eléctrica en Chile fue principalmente energía termoeléctrica de carbón, gas natural y petróleo, lo cual nos hace dependientes a estos combustibles. Los precios de estos productos han ido aumentando en el tiempo, y se espera que lo siga haciendo. Lo cual implica un alto riesgo por la dependencia que tenemos de estos. Es así como la necesidad de energía limpia y renovable es también un importante desafío en Chile, la crisis energética es inminente si no se desarrollan planes energéticos en el corto plazo. Y no existen proyectos en carpeta; el último proyecto elaborado fue en el gobierno de Piñera (2010-2014) y fue fuertemente rechazado por la ciudadanía. El ministerio de Energía a la fecha no ha mencionado planes energéticos, más aún sólo se han mencionado medidas provisorias y de amortiguación de la inminente crisis.

Legal:

El aspecto legal a destacar es la Reforma Tributaria de este año que afectó negativamente las expectativas de empresas y hogares. Esta reforma comprende un sistema de tributación semi integrado, a grandes rasgos, se incentivará la inversión para Medianas Empresas y fomentará el ahorro de las personas. Para esto, se operará principalmente con un 35% de impuesto global complementario más 9,45% de impuesto empresarial sin derecho a crédito. Como empresa emergente nos supone un alto riesgo ya que la carga impositiva es muy alta para los ingresos que vamos a recibir. Por otro lado los altos impuestos a las importaciones, la reglamentación a la que están sujetas las instalaciones eléctricas por fiscalizaciones, son ciertas dificultades frente las cuales pueden entorpecer el desarrollo o instalación de Managesport. Actualmente en Chile existes fondos concursables del gobierno, estos fondos tienen la misión de ayudar a emprendedores y empresas innovadoras a entrar al mercado competitivo de Chile, no solo a través de apoyo financiero sino que también por medio de apoyo legal y beneficios en el pago de impuestos durante los primeros años. Estos beneficios permiten que empresas como Managesport no solo entren al mercado, sino que puedan realmente competir en estos mercados fuertemente competitivos.

2.1.1 Análisis Mercado externo.

Para analizar el mercado externo del cual Managesport tomará parte utilizaremos el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Amenaza de productos sustitutos:

Actualmente la mayor parte de nuestro mercado objetivo (organizaciones tanto públicas como privadas) ya está haciendo uso de un servicio que puede sustituir al nuestro. Muchas de las organizaciones para incentivar la actividad física en sus empleados tienen convenios con gimnasios tradicionales. De esta forma, se les da la oportunidad a los empleados de acceder a tarifas más baratas de inscripción mensual al gimnasio y tener uso de todas las facilidades de éste. También, hay organizaciones que tienen sus propias instalaciones deportivas dentro de la empresa en función de los empleados de la organización. La clave está en que no existe un perfecto sustituto actualmente en el mercado, ya que en Chile no existen servicios que permiten la combinación del deporte como un medio de beneficio social y de salud con nuestras instalaciones a un precio competitivo y en el que las comunidades asociadas a los municipios en que Managesport se encontrará presente se puedan ver beneficiadas. Por lo que la amenaza a productos sustitutos es Media-Alta.

Rivalidad entre los competidores:

Al ser un proyecto innovador, no existe competencia directa en este tipo de modelo de negocios. Sin embargo, existe en el extranjero, en países como España y Portugal la idea de negocio de gimnasios concesionados en centros municipales dirigidos directamente a personas independientes como también a la comunidad que vive en el municipio. Nuestros posibles competidores pueden ser los centros fitness y gimnasios ya instalados en la comuna y los clubes deportivos que funcionan ahí también. La diferencia que hace de éstos un posible competidor, y no un producto sustituto es que satisface la misma necesidad de los clientes de incentivar la actividad física y además contribuir a la salud de las personas rivalidad es Media-Alta.

Amenaza de nuevos entrantes:

Al ser una industria no explorada en nuestro país, nos enfrentamos al riesgo de tener nuevos inversionistas que traigan el concepto a Chile. El negocio de gimnasios concesionados en centros municipales presenta una potencial amenaza a nuestro proyecto porque existen más herramientas que facilitan la adaptación del concepto en Chile (Franquicias, Licencias, etc.) Por otro lado, dado que es un proyecto innovador, cualquier competidor local se transforma en una tremenda amenaza para nosotros ya que perderíamos nuestro valor agregado de ser una empresa de idea innovadora. Por lo que la amenaza de nuevos entrantes es Media-Alta.

Poder de negociación de los consumidores:

Al ser un mercado en el que los productos sustitutos tienen mucho terreno, los consumidores tienen poder con respecto a que pueden optar por servicios más fáciles de adquirir como lo es un convenio, en vez de hacerse cargo de todas las instalaciones de las máquinas deportivas. La clave de nuestro negocio es nuestra diferenciación como empresa es que tenemos múltiples servicios deportivos y relación de calidad-precio mejor que nuestros competidores. Por lo que el poder de negociación es Medio, debido a la diferenciación del modelo de negocios de centro deportivo municipal concesionado.

Poder de negociación de los proveedores:

Pese a que nuestro proyecto es innovador y está dentro de una industria aún no explorada, existen muchos proveedores y también muchos compradores. Por lo tanto el poder de negociación de los proveedores es relativamente parejo al poder que tenemos nosotros como compradores ya que ellos de no querer negociar con nosotros no tienen muchas otras posibilidades de compra. Por lo que el poder de negociación es Medio-Bajo.

2.2 Competidores

Los gimnasios y/o centros deportivos nacen como respuesta al sedentarismo y al 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 encuentra 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 especializado en cada una de las necesidades de cada edad y sexo.

Uno de los grandes desafíos para las empresas que funcionamos así, es conseguir la fidelidad de esa base de clientes. El polideportivo municipal de La Reina se propone hacerlo desarrollando una página web rápida, amigable y fácil de usar, creando una experiencia de compra basada en la atención preferencial al cliente y manteniendo al usuario siempre informado de todos los servicios, tanto deportivos como complementarios.

Como se ha dicho anteriormente, en Chile los gimnasios y centros deportivos están en pleno crecimiento, la industria se ha especializado y diversificado, en línea con el crecimiento en los índices de práctica de actividad física y deporte que se evidencia en los estudios utilizados para desarrollar este proyecto, con cambios importantes entre los años 2006 y 2015. Las opciones van desde establecimientos que sólo ofrecen acondicionamiento físico con máquinas, sin clases de ningún tipo, hasta sofisticados centros de entrenamiento que incluso incorporan hasta una completa peluquería.

2.2.1- Análisis de la competencia:

Dentro del análisis del mercado, resulta fundamental conocer aquellas organizaciones o centros que pudiesen estar ofreciendo servicios similares a los que el proyecto pretende ofrecer a la comunidad. Por lo tanto, el análisis de la competencia existente demanda la tarea de conocer de manera detallada el sector, las instalaciones que brindan este tipo de servicios, prestando importancia a aspectos como la ubicación, las dimensiones y características físicas que poseen, los servicios que prestan, los precios que ofrecen al público, capacidad y número de socios o abonados, y tasas de ocupación por servicios o actividades ofrecidas.

Con el objetivo de ordenar la competencia bajo el criterio de distancia respecto al lugar donde se pretende instalar el centro deportivo (*), se han definido las siguientes zonas de influencia:

Zona de Influencia 1: a una distancia máxima de 1 km de radio.

Zona de Influencia 2: a una distancia máxima de 2 km de radio.

Zona de Influencia 3: a una distancia de 3 km de radio y algo más.

(*): La dirección en que se ubicará el Centro Deportivo es la calle Francisco de Villagra 6581, comuna de La Reina.

A continuación se presenta una tabla que permitirá estudiar y analizar esta información:

Zona de Influencia 1

Centro	Distancia	Dirección	Horario func.	Instalaciones	Servicios	Política de precios	Comentarios
No hay competencia dentro del radio máximo de 1 km.							

Zona de Influencia 2							
Centro	Distancia	Dirección	Horario func.	Instalaciones	Servicios	Política de precios	Comentarios
Sportime	1,1 km. Caminando	Av. Larraín 9700, La Reina.	Lunes a viernes de 07:00 a 23:00 Sábado de 09:00 a 20:00 Domingo de 09:00 a 14:00	Más de 1000 m2 construidos en 3 niveles: Espacios deportivos: a) Sala de musculación y cardiovascular. b) Sala de actividades dirigidas 1 (120 m2) c) Sala de actividades dirigidas 2 (120 m2) d) Canchas de futbolito pasto sintético (2?) Espacios complementarios: a) Camarines y baños. Espacios accesorios: a) Cafetería. b) Sala de masajes.	1) Arriendo canchas de futbolito. 2) Planes de acondicionamiento físico con derecho a uso de la sala de musculación y cardiovascular, y a parte de las actividades dirigidas ofrecidas por el centro. Hay algunas que tienen un costo adicional para los clientes. <i>Act. dirigidas incluidas en planes:</i> a) Spinning, danza, baile árabe, pilates, aerocombat, aerolocalizado, baile entrenido. (7 actividades) <i>Act. dirigidas no incluidas en planes:</i> b) Karate fitness, karate niños, thai boxing y karate adulto. (4 actividades)	1) Planes normales: a) Mensual: \$35.000 + \$11.000 de matrícula. b) Trimestral: \$93.000 (3 cheques de \$31.000) s/matricúla. c) Semestral: \$144.000 (6 cheques de \$24.000) s/matricúla. d) Anual: \$252.000 (12 cheques de \$21.000) s/matricúla e) Jóvenes: \$25.300 mensuales, hasta 25 años. 2) Accesos puntuales: a) Ticket diario: \$3.800. b) Pack 8 tickets: \$18.000. 3) Arriendo canchas futbolito: a) Techada: -Lunes a viernes hasta las 17:30 hrs. \$18.700 por hora. -Lunes a viernes entre las 17:30 y las 23:00 hrs. \$37.400 por hora. -Sábado, domingo y festivos. \$28.600 por hora. b) Descubierta: -Lunes a viernes hasta las 17:30 hrs. \$15.400 por hora. -Lunes a viernes entre las 17:30 y las 23:00 hrs. \$30.800 por hora. -Sábado, domingo y festivos. \$24.200 por hora.	A priori se ve un negocio cuya estrategia competitiva es la de enfoque en costos. No muestra una cobertura importante, solo cuenta con 1 centro deportivo. Para conocer instalaciones, capacidad de socios, número de abonados y tasas de ocupación por tipo de plan y servicio, se requiere visita. Poder incorporar un par de fotos, en el plan o anexos para apoyar el trabajo.
Centro	Distancia	Dirección	Horario func.	Instalaciones	Servicios	Política de precios	Comentarios
Energy Mall Plaza Egaña	1,6 km. Caminando	Avenida Ossa 123, La Reina.	Lunes a viernes de 06:00 a 23:00 Sábados y festivos de 09:00 a 19:00 Domingos de 09:00 a 21:00	Más de 800 m2 construidos en 1 nivel al interior del mall plaza Egaña: Espacios deportivos: a) Sala de musculación y cardiovascular. b) Sala de actividades dirigidas 1 (100 m2) c) Sala de actividades dirigidas 2 (120 m2) Espacios complementarios: a) Camarines y baños. Espacios accesorios: a) Cafetería.	1) Personal Trainer. (programas alternativos) 2) Actividades dirigidas. Cuentan con un programa de 18 actividades grupales: spinning cardio box, baile, ashtanga yoga, stability ball, energy jump, pilates, hip hop, iyengar yoga, energy fit, danza árabe, circuit training, fit ball, dynamic yoga, hatha yoga, vinyasa yoga, taekwondo niños y TRX suspension training. 3) Planes Energy: trimestral prepago, anual pago automático, anual full 5, anual full 12, empres 4) Nutrición. Asesoría y recomendaciones a tra del sitio web y de un blog de contenidos. 5) Energy card. Tarjeta con descuentos y beneficios para los socios de la cadena.	1) Planes promocionales: a) Plan anual free pass. Costo mensual: \$17.750. Costo anual: \$213.000. b) Plan semestral free pass. Costo mensual: \$25.000. Costo anual: \$300.000. c) Plan mensual normal. Costo mensual: \$33.000.	

Zona de Influencia 3							
Centro	Distancia	Dirección	Horario func.	Instalaciones	Servicios	Política de precios	Comentarios
Pacific Fitness La Reina	2,9 Km. Caminando	Avenida Príncipe de Gales	Lunes a viernes de 08:00 a 22:00 Sábados de 09:30 a 17:00	Más de 1000 m2 construidos en 2 niveles Espacios deportivos: a) Sala musculación/cardiovascular (600 m2) b) Sala de actividades dirigidas 1 (120 m2) c) Sala de actividades dirigidas 2 (150 m2) d) Sala de actividades dirigidas 3 (150 m2) Espacios complementarios: a) Camarines y baños. Espacios accesorios: a) Cafetería.	1) Planes Pacif Fitness, acondicionamiento físico y actividades dirigidas. 2) Actividades dirigidas, ver oferta de actividades	1) Planes promocionales: a) Plan anual free pass. Costo mensual: \$17.900. Costo anual: \$214.800. b) Plan anual normal: Costo mensual: \$13.900. Costo anual: \$166.800. c) Plan semestral normal: Costo mensual: \$23.900. Costo semestral: \$143.400. d) Plan trimestral normal: Costo mensual: \$33.300. Costo trimestral: \$99.900. e) Plan Tercera edad: desde los 55 años. Costo mensual: \$10.900. Costo anual: \$130.800. f) Plan estudiante: Costo mensual: \$19.900. Desde los 14 hasta los 23 años presentando TNE o cert. alumno regular. Lunes a viernes de 10:00 a 16:00, fines de semana horario liberado. g) Pase diario: Costo: \$5.000. h) Plan extranjero: Pago mensual: \$29.900. Matrícula \$10.000	Capacidad de socios. Socios actuales. Tasa ocupación. Plan con mayor demanda. Actividad dirigida con mayor demanda.
Sportlife Ñuñoa	3 km. Caminando	Avenida Simón Bolívar 4509,	<i>Horario de atención:</i> Lunes a jueves de 06:00 a 23:00 Viernes de 06:00 a 22:00 Sábados de 08:00 a 19:00 Domingos y festivos de 09:00 a 14:00 <i>Horario de atención piscina:</i> Lunes a jueves de 06:30 a 22:30 Viernes de 06:30 a 21:30 Sábados de 08:30 a 18:30 Domingos y festivos de 09:30 a 13:30	Espacios deportivos: a) Sala de musculación y cardiovascular. b) Sala de actividades dirigidas. c) Piscina. d) Cancha futbolito pasto sintético. Ver detalle espacios de la instalación en terreno Falta identificar espacios complementarios y accesorios	1) Planes Sportlife Ñuñoa: averiguar que servicios están y no incluidos en cada plan (costos de los no incluidos. 2) Actividades dirigidas: sport cycling, zumba, pilates suelo, body combat, step, full baile, hidrogimnasia, body attack, fight do, body pump, body balance, entrenamiento de suspensión, power puch, yoga, strong fit, zumba pro, aquazumba, functional training, gap, aquafitne abdominales. En total cuentan con un programa de 21 actividades dirigidas.	1) Planes Sportlife Ñuñoa: a) Anual: Valor base: \$695.000 Activación: \$10.000 Incorporación: \$40.000 Descuento: \$173.750 Valor a pagar: \$571.250 (valor mes: \$47.604) b) Semestral: Valor base: \$399.000 Activación: \$10.000 Incorporación: \$40.000 Descuento: \$99.750 Valor a pagar: \$349.250 (valor mes: \$58.208) c) Trimestral: Valor base: \$245.500 Activación: \$10.000 Incorporación: \$40.000 Descuento: \$61.375 Valor a pagar: \$234.125 (valor mes: \$78.041) d) Mes: Valor base: \$88.500 Activación: \$10.000 Incorporación: \$40.000 Descuento: \$22.125 Valor a pagar: \$116.375	Líder de sede: María Ester Rosas mrosas@sportlife.cl 29647140 a) Instalaciones, tamaño (m2). b) Capacidad de socios. c) Socios actuales. d) Tasa ocupación. e) Plan con mayor demanda. f) Actividad dirigida con mayor demanda. g) Formato uso piscina. (solo actividades dirigidas?) h) Actividades dirigidas incluidas y no incluidas en los planes.
Club de Ñuñoa Corporación de Deportes Municipalidad de Ñuñoa	2,9 km. Caminando	Simón Bolívar con Ortuzar,	Horario de atención: Lunes, martes y viernes de 09:00 a 12:30 horas Encargado: Gonzalo Videla.	Espacios deportivos: a) Gimnasio. b) Piscina. Falta mayor detalle a ver en visita, espacios deportivos, complementarios y accesorios.	No hay información en la página respecto a si trabajan con sistema de planes como un centro deportivo o gimnasio privado, tema importante a indagar. Si hay información acerca de las actividades dirigidas que ofrecen como "club" Actividades deportivas y dirigidas: Fútbol 5, baile entretenido, defensa personal, gimnasia adulto mayor, hapkido, hidrogimnasia, natación, pilates, power dance, yoga y zumba.	No hay información en la página respecto al sistema de gestión del club, si se funciona con planes para los usuarios, a qué les da derecho, etc. Interesante por tratarse de una competencia del sector público.	

Ubicación del Polideportivo Municipal de la Reina y situación respecto a los polideportivos, clubes o gimnasios que brindan servicios relacionados al proyecto de Managesport:

Imagen 1: Ubicación Polideportivo Municipal de La Reina (ManageSport)

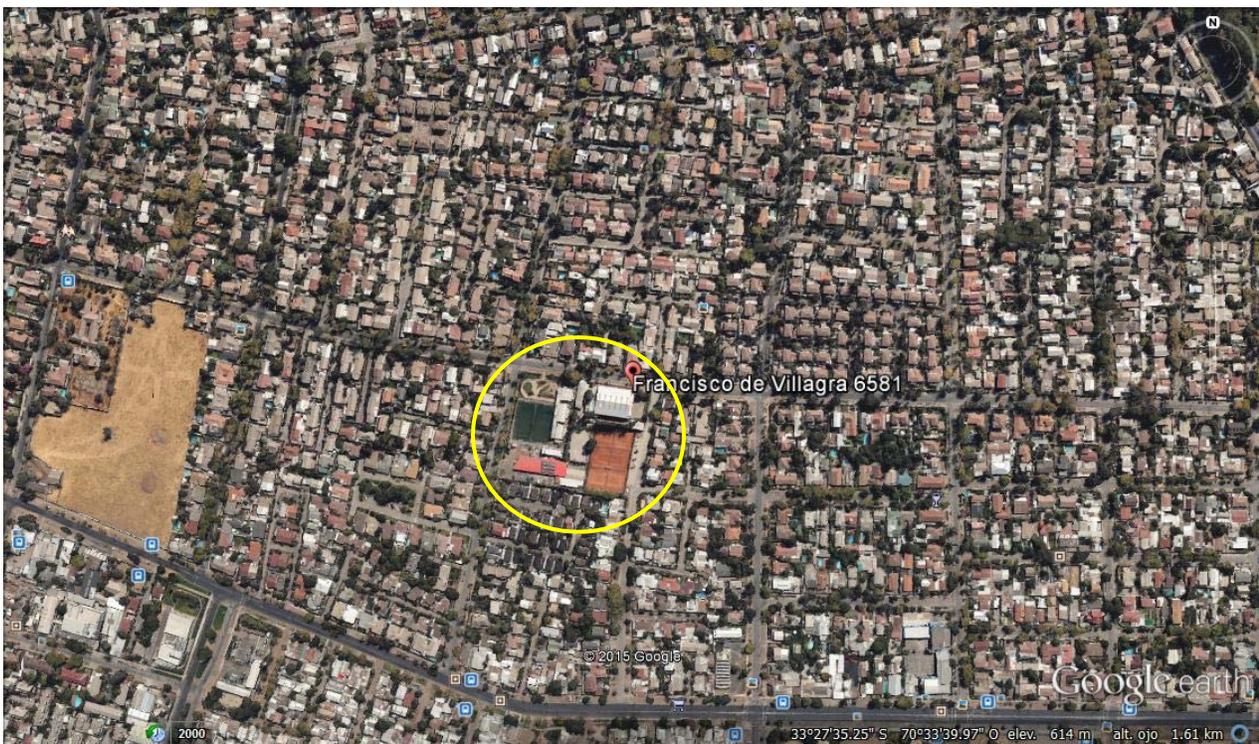


Imagen 2: Ubicación Polideportivo Municipal de La Reina (ManageSport) respecto a competencias ubicadas en la zona de influencia 1.



Imagen 3: Ubicación Polideportivo Municipal de La Reina (ManageSport) respecto a competencias ubicadas en la zona de influencia 2.

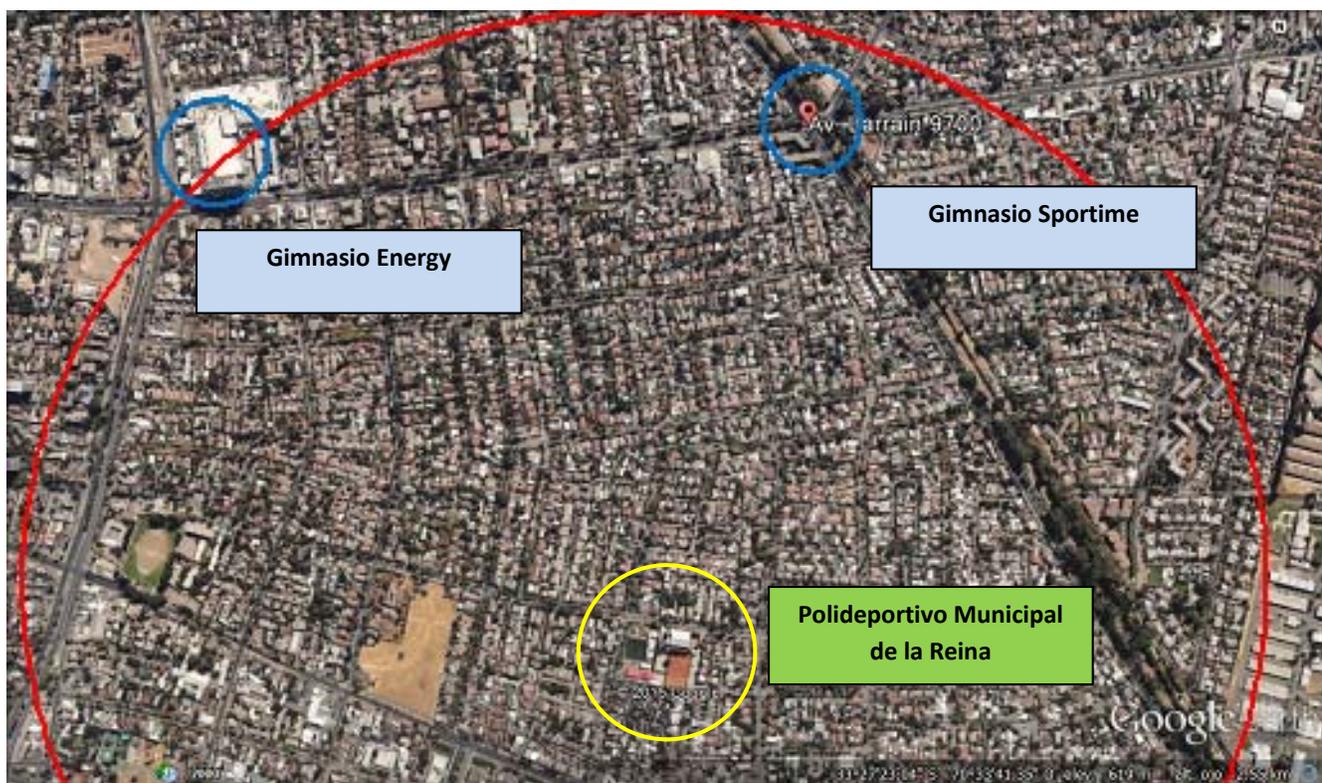
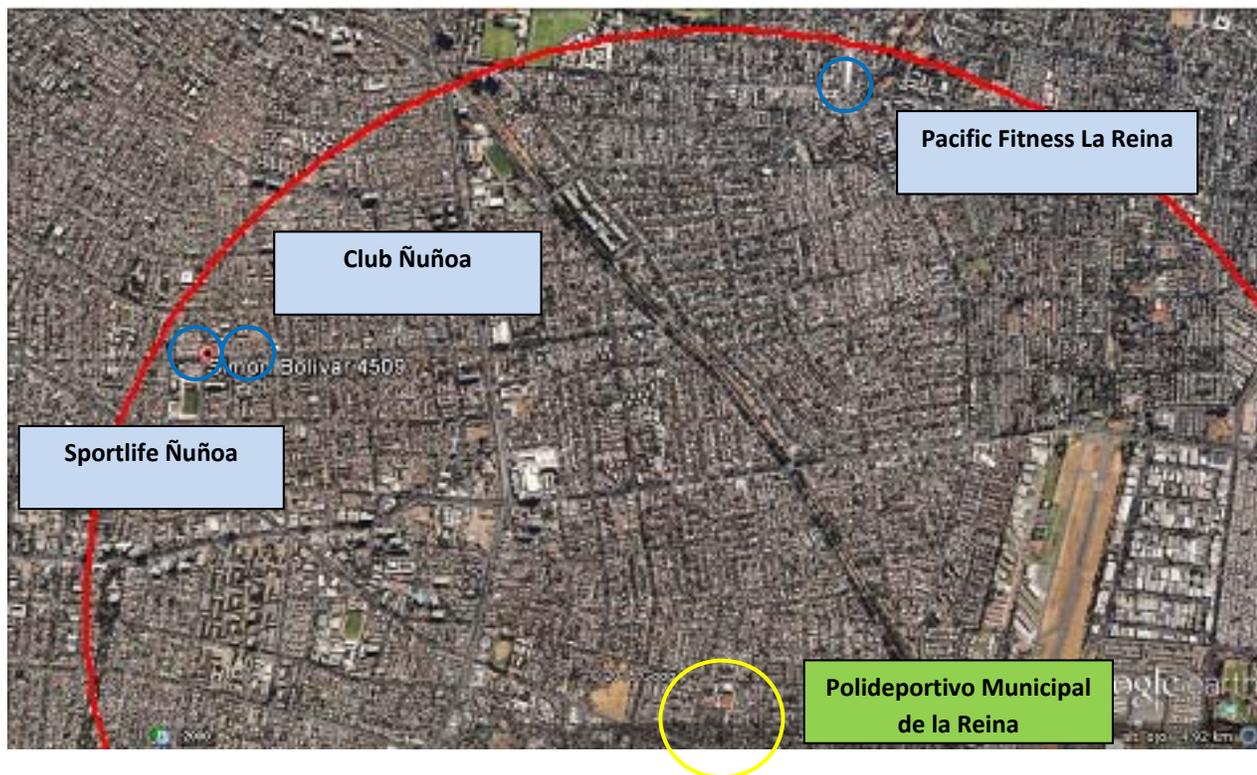
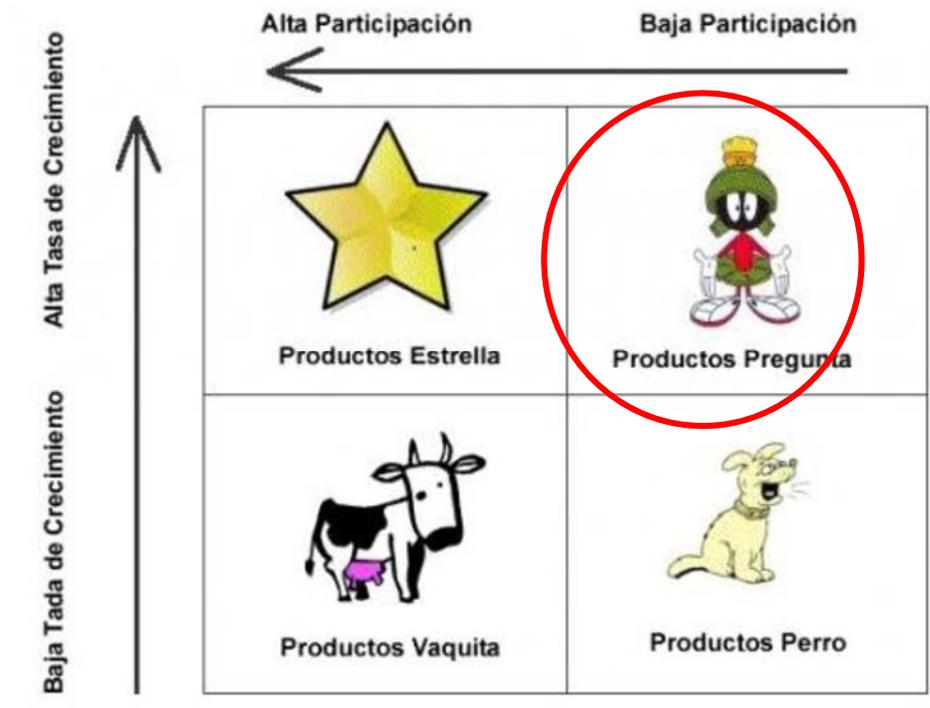


Imagen 4: Ubicación Polideportivo Municipal de La Reina (ManageSport) respecto a competencias ubicadas en la zona de influencia 3.



2.2.2 Mapa de posicionamiento relativo.



Managesport se posicionará como una empresa del tipo de “Producto Pregunta”.

2.2.3 Fortalezas y debilidades de los competidores

Sportlife:

Sportlife es una empresa dedicada a gimnasios y centros deportivos en Chile y comenzó a escribir su historia en Chile 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.

Paralelamente a la inauguración del primer gimnasio en Santiago, Sportlife tuvo la primera licencia

en el exterior, inaugurando con gran éxito sedes en Perú. Luego se concretó una alianza estratégica con la empresa D&S, dueña de la cadena más grande de supermercados en Chile, lo que ha permitido abarcar todo el país. Sus precios van desde los \$47.000 hasta los \$116.000.

Pacific Fitness Club:

Pacific Fitness Club es una empresa dedicada al equipamiento, asesoría y administración de Gimnasios a nivel nacional. Pacific fue uno de los primeros en el desarrollo del área Fitness con la implementación, en 2.000 metros cuadrados, del primer Pacific a fines de 1995, ubicado en Av. Rancagua # 485 comuna de Providencia; su core business es ofrecer una tecnología de punta y un recurso humano de excelencia.

A principios de 1997 Pacific quiso tener presencia en regiones e inauguró Pacific La Serena.

La alianza estratégica firmada con la Empresa Inverras, el primer semestre del 2002, dio como resultado la implementación de tres gimnasios más, los cuales les dio la posibilidad de estar presentes en La Florida, Príncipe de Gales y La Reina.

Con el objetivo de seguir marcando presencia en la Región Metropolitana, se logró cerrar cuatro nuevos clubs: Pacific Bandera, con 1400 mt², en septiembre de 2004; Pacific Tobalaba, con 600 mt², en octubre de 2004; Pacific Morandé, con 500 mt², en Noviembre de 2004, y por último Pacific Portugal, en diciembre de 2004, con 3.000 mt².

Con las últimas aperturas se han consagrado como la cadena de gimnasios más grande del país, con 50 sucursales y más de 150 mil socios activos. Después de quince años de exitoso crecimiento, Pacific Fitness Club ha centrado sus esfuerzos en ofrecer un servicio profesionalizando y capacitando de manera constante a su recurso humano y manteniendo máquinas de última generación. Sus precios van desde los \$15.900 hasta los \$33.000.

Energy Fitness Club:

Desde 1996 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. En el año 2006 cambia su nombre a la denominación actual.

Cuenta con franquicias, que lo ha hecho crecer tanto en Santiago como en regiones. Sus precios van desde los \$18.000 hasta los \$45.000 pesos.

Sportime:

Es un centro deportivo de primer nivel el cual se comienza a construir en junio del 2000 en la comuna de la Reina, en respuesta a los exigentes requerimientos del desarrollo de la actividad física de los últimos tiempos.

Luego de un estudio y análisis de mercado, SPORTIME desarrolló un concepto de equilibrio entre las distintas actividades físicas y recreativas, logrando abarcar a todas las edades, en un lugar acogedor y estimulante.

Cuenta con tres pisos y más de mil metros cuadrados para realizar la mejor actividad física. Adicionalmente, es el representante exclusivo para Chile de los productos SALTER, empresa especializada en máquinas de fitness, y material deportivo profesional.

Se encuentra ubicado en la comuna de la Reina, Av. Larraín 9700, casi al frente de la municipalidad, al lado de la aldea del encuentro de la Reina.

COMPETENCIA	CARACTERÍSTICAS
Sportlife	Son las cadenas más importantes del país. Cuentan con una marca reconocida y posicionada dentro del mercado objetivo
Pacific	Otros de sus principales activos son su ubicación. Se encuentran en los principales sectores de la capital.
Energy	Gran presupuesto en cuanto a publicidad y marketing. Cuentan con alianzas y franquicias que la han hecho crecer en los ultimo años

A continuación realizaremos un análisis interno de nuestra empresa:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Asociación con municipios y programas del estado. - Amplia y variada oferta dirigida a todas las edades -Accesibilidad transversal dentro del segmento (cuota mensual asequible) - Versatilidad: gran capacidad de adaptación 	<ul style="list-style-type: none"> - Crear y posicionar marca desde cero. - Dependencia de socios-estratégicos para su implementación - Gestión compleja - Alta Inversión para las instalaciones
OPORTUNIDADES	AMENZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Fomentos del servicio público al modelo - Persistencia en el aumento de práctica deportiva en la población - Crecimiento del grupo socioeconómico C2 	<ul style="list-style-type: none"> - Regulaciones de tipo legal y político restrictivas - Alternancia en las autoridades municipales - Crecimiento del modelo low cost con propuesta de valor mejorada

2.3 Clientes.

2.3.1 Caracterización de los consumidores

Hemos definido nuestro mercado potencial como hombres y mujeres entre 15 y 69 años, de los GSE C1, C2 y C3, usuarios de centros deportivos y/o gimnasios. Sin embargo, tenemos que tener en cuenta que cualquier persona puede llegar a registrarse y comprar nuestros servicios.

Los usuarios de gimnasios en Chile, llevan alrededor de 15 años en este rubro y gastan en promedio más de 6 horas mensuales en este ítem, según la encuesta citada de la Universidad de Concepción.

Aportará a la industria un modelo de negocio conocido además del know how para tener un desarrollo rápido y exitoso. Por otro lado, nuestra propuesta de valor al mercado es:

- Variedad de categorías de productos, equipos y maquinarias. En este punto nos interesaremos en

adquirir e inclusive importar tecnología de primera línea e innovadora que le dé una característica diferenciada a nuestro centro deportivo, además instalaciones con variados tipos de servicios.

2.3.2 Tamaño del mercado objetivo y sus tendencias

Nuestro foco de mercado se encuentra definido en personas de entre 15 y 69 años, que viven en las comunas de La Reina, Ñuñoa y Peñalolén, y que practican algún tipo de actividad física y/o deporte. En base a esto y a las zonas de influencia que hemos definido anteriormente, estimamos que el mercado objetivo es de aproximadamente 11.228 personas, de las cuales nuestro objetivo es capturar un 31% de éstas (3500 clientes). Nuestro segmento de clientes se enfoca principalmente en el nivel C2 y en gran medida en el grupo C1.

Según los resultados de la “Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes en la población chilena de 18 años y más”, que a la fecha ha venido realizando cada un período de tres años el Instituto Nacional de Deportes, actual Ministerio del Deporte, con la colaboración de equipos de investigación de universidades nacionales, entre el año 2006 y 2012 el número de personas que realizan algún tipo de ejercicio físico y/o deporte aumento en 3 puntos porcentuales, pasando de 26,4% a 29,4% (ver gráficos N°4-6 en anexo 3). Adicionalmente, según el estudio realizado por Adimark a fines del año 2014, este porcentaje de personas aumento a 38% (ver gráfico N° 7-9 en anexos), lo que confirma que la sociedad chilena está experimentando cambios orientados hacia una mayor cultura y hábitos de práctica de actividad física y/o deportiva, valorando y siendo consciente de los beneficios que le otorga.

III- Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 Modelo de Negocios:

Partiendo de la idea que un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, desarrolla y capta valor, y que se requiere que se desarrollen conceptos simples, relevantes y fácilmente comprensibles, pero que al mismo tiempo no simplifiquen en exceso el complejo funcionamiento de una empresa, aparece en respuesta a todo lo anterior el modelo o metodología CANVAS, el cual define 9 bloques por medio de los cuales se debe explicar la lógica que sigue una empresa para generar ingresos. En el caso particular de este plan de negocio se utilizará esta herramienta para desarrollar y presentar el modelo de negocio:

1-Segmentos de mercado:

El modelo de negocio de ManageSport, a través de su línea de negocio de Centros Deportivos Municipales, define e identifica entre sus clientes a los diferentes grupos:

- Personas entre 15 y 69 años, hombres y mujeres, que viven en la región Metropolitana, específicamente en las comunas de La Reina, Ñuñoa y Peñalolén, que corresponden al grupo socioeconómico C1 y principalmente C2, y que dentro de sus hábitos de vida tienen el practicar actividad física y/o deporte.
- Municipalidades, y en este caso como estrategia de entrada la Ilustre Municipalidad de La Reina, que presenten algunas de las siguientes características: % importante de sus habitantes que respondan a la categoría o niveles socioeconómicos C1 y principalmente C2, donde variables como el nivel de estudios e ingresos los sitúan en aquellos grupos de la población que muestran un desarrollo creciente de hábitos de práctica de actividad física y deporte, que cuenten con terrenos de su propiedad, con categoría uso de suelo equipamiento deportivo, actividad física y recreación, de dimensiones aproximadas de entre 4.000 y 8.000 m².

2-Propuesta de valor:

Para el segmento mercado “personas” definido en el punto anterior, la propuesta de valor que desarrolla y ofrece la empresa, se sostiene en primer lugar por instalaciones deportivas amplias, modernas y sostenibles, por medio de las cuales se ofrecen servicios variados a “precios” competitivos, donde el valor que se ofrece al cliente es similar al de clubes, centros deportivos o gimnasios privados, pero a un precio inferior. Este valor similar al que se hace mención se fundamenta en una gestión de la calidad asociada tanto a elementos tangibles (instalación, equipamiento) como intangibles (atención al cliente, foco en la satisfacción, captación y fidelización) del servicio.

Un segundo elemento central de la propuesta de valor es la “accesibilidad”, ya que se ponen servicios a disposición de clientes que antes no tenían acceso a ellos, como es el caso de personas del grupo socioeconómico C2 que bajo la oferta actual de la industria, difícilmente podrían acceder a clubes o gimnasios que ofrezcan un plan de integral de servicios que incluya piscinas para adultos y niños, hidromasajes, saunas, salas de actividades dirigidas variadas y sala de acondicionamiento físico, ambas con acompañamiento y supervisión técnica.

Para el segmento mercado “organizaciones”, que en este caso son las municipalidades, la propuesta de valor que se genera por medio de esta alianza con el sector privado tiene tres componentes

principales, por un lado, lo que se llama “el trabajo, hecho”, ya que cada municipio, en este caso de la comuna de La Reina traduce, adapta y define por medio de su departamento de deportes y recreación las políticas deportivas nacionales a nivel comunal, momento en el que aparece el rol y aporte de ManageSport, diseñando instalaciones e implementado una oferta de servicios que cumpla los objetivos y expectativas del municipio. Por otro lado, la “reducción de riesgos” es también un factor importante, ya que para llevar a cabo estos proyectos solo deben comprometer la disposición de terrenos por un período de 30 a 40 años bajo la modalidad de concesión o arriendo, donde al final del período las instalaciones pasarán a ser parte de su propiedad. Por último, el valor a la “marca/estatus” que genera este modelo de negocio para la municipalidad, transformándose en pionera en ofrecer instalaciones y servicios de calidad para sus habitantes, con la accesibilidad que hoy sigue siendo muy limitada en la realidad nacional.

Ítemes	(\$)
Arriendo mensual terreno (*)	\$ 5.000.000
Uso canchas futbolito (GIM)	\$ 1.008.000
Uso cancha polideportivo (GIM)	\$ 360.000
Costo total mes (\$)	\$ 6.368.000

3-Canales de distribución:

Las estrategias y mecanismos que se utilizan para comunicar y entregar la propuesta de valor a los clientes, se basan en los canales de distribución, los cuales son los puntos de contacto que juegan un rol importante en la experiencia del cliente. En el caso particular de ManageSport se utilizarán canales propios y de socios-estratégicos, tal como se detalla a continuación:

a) Canales propios:

-Equipo comercial y atención al cliente en el centro deportivo.

-Información en internet vía sitio web de la empresa. (Instalaciones, servicios, planes, tarifas)

Cada uno de estos canales estará presente en las 5 fases de distribución, es decir, información, evaluación, compra, entrega y post-venta. Esta última fase es cada vez más importante en las empresas de servicios ya que permite entregar la propuesta de valor de una forma integral, siendo como se verá más adelante una estrategia también de fidelización de clientes.

b) Canales de socios comerciales o estratégicos:

-Municipalidad de la Reina.

-Corporación de Deportes y Recreación de la Municipalidad de La Reina.

Estos canales serán muy útiles particularmente en la fase de información, donde se dan a conocer los servicios del centro deportivo de ManageSport, permitiendo con ello aumentar los ámbitos de actuación y las vías por las cuales se da conocer la propuesta de valor.

El utilizar de manera articulada canales propios y de socios-estratégicos, permitirá a la empresa comunicar su propuesta de manera transversal, potenciando la experiencia de los clientes y aportando al crecimiento de los ingresos.

4-Relaciones con los clientes:

Como se ha señalado anteriormente, la empresa tiene 2 tipos de clientes en segmentos de mercado diferentes, “personas” por un lado y “municipalidades” por otro, ambos descritos en el punto segmentos de mercado.

Con el segmento “personas” las relaciones se desarrollarán de manera personalizada y automatizada, buscando optimizar los procesos de captación y fidelización de clientes, así como también de estimulación de ventas, tanto para aquellas personas que sean socios del centro como para quienes estén en proceso de indagación. Las relaciones personalizadas se gestionarán por medio de asistencia personal que brindará personal del área comercial (ventas y atención al cliente) y del área deportiva (fitness y piscinas) por medio de los monitores y entrenadores, jugando éstos un rol clave también en la fidelización. Al mismo tiempo, las relaciones automatizadas se gestionarán por medio de servicios automáticos y comunidades, donde en el primero se podrá comprar tickets para entradas puntuales a alguna de las actividades que se ofrecen, dando la posibilidad al cliente de conocer y vivir la experiencia previo a la decisión de contratar algunos de los planes ofrecidos. Las comunidades se generarán fundamentalmente por medio de las redes sociales, como una página de Facebook donde distintas personas, abonados y personas en general, puedan estar conectados y comunicados con la empresa, estar enterados de noticias, nuevas actividades, etc; siendo un medio muy útil para la interacción y comunicación con la comunidad.

Con el segmento “municipalidades” las relaciones se desarrollarán de manera personalizada, por medio de asistencia personal exclusiva, dada la importancia del papel que en este caso cumplen como socio-estratégico del modelo de negocio, donde es fundamental mantener comunicación permanente e informando sobre el desarrollo de los programas fundamentalmente conjuntos, convenios de colaboración con organizaciones de la comuna, que den cuenta del valor compartido que genera el

quehacer de la empresa.

5-Modelo de flujo de ingresos:

El modelo de negocio presenta dos tipos de flujos de ingresos, por un lado, ingresos por transacciones derivadas de pagos puntuales de clientes, como podría ser la compra de un ticket por ingreso puntual o el arriendo de la cancha polideportiva, éste último tipo arriendo. Además, están los flujos recurrentes derivados de pagos periódicos, como sería la cuota de suscripción que se compone por una parte de la cuota de incorporación que se paga una vez y luego el pago de una cuota o abono mensual, trimestral, semestral o anual, dependiendo de la opción que tome el cliente y que da la opción de un uso permanente de los servicios que ofrece el centro deportivo.

En cuanto al mecanismo de fijación de precios, dadas las características de este modelo de negocio colaborativo entre el sector privado y público, se utiliza un sistema mixto entre dinámico y fijo, ya que por el lado del primero hay variables como el equilibrio entre la oferta y demanda, gestión de la rentabilidad y negociación que podría darse entre la empresa y el municipio, y finalmente fijo en cuanto a la relación que se establece con las características del servicio y del segmento de mercado al cual va dirigido.

6-Recursos clave:

El modelo de negocio y la propuesta de valor de ManageSport requieren de recursos claves en cada una de las siguientes dimensiones:

a) **Físicos:** contar con terrenos gestionados con municipios, y que cuenten con dimensiones de entre 4.000 y 8.000 m² para diseñar y construir centros deportivos de aproximadamente 3.500-6.500 m² de espacios para sus clientes.

b) **Intelectuales:** las asociaciones requeridas y que demandarán un trabajo importante para con los municipios que se ajusten al segmento de mercado del negocio, convirtiéndose con ello en socios-estratégicos.

c) **Humanos:** un equipo gestor y administrador con amplia experiencia ligada a la industria, con sólidos conocimientos en administración y negocios, procesos y optimización de operaciones, que proyecten un desarrollo exitoso del modelo y su propuesta de valor.

d) **Económicos:** en conjunto con la capacidad de contar con recursos propios, deberá ser capaz de gestionar y desarrollar una cartera de inversionistas y/o recursos con entidades bancarias para financiar el diseño y construcción de los centros deportivos.

7-Actividades clave:

Para que el modelo de negocio sea exitoso hay actividades que resultan clave en el logro de dicho objetivo, y surgen de la combinación de categorías como producción y resolución de problemas. En las empresas de servicios, como es el caso de ManageSport cobra relevancia el concepto de la servucción, el cual se relaciona con el de producción en cuanto a que el proceso de elaboración y producción del servicio ocurre de manera simultánea al uso y consumo del mismo por parte del cliente, por ello es de suma trascendencia desarrollar sistemas de gestión de calidad integral en la oferta de servicios, buscando generar puntos de encuentro entre las percepciones y expectativas de las personas para que con ello la satisfacción sea la óptima. Esta relación de simultaneidad entre la producción del servicio y su consumo genera feedback inmediato respecto a la evaluación del cliente, lo que a su vez exige una alta capacidad de respuesta para resolver y mejorar la experiencia que busca generar la propuesta de valor de ManageSport.

8- Asociaciones clave:

Dentro de las asociaciones clave que presenta el modelo de negocio pueden destacarse fundamentalmente dos, siendo la primera de ellas la que se genera con el socio-estratégico representado por la Municipalidad de La Reina, disponiendo del terreno en una modalidad de concesión, lo cual libera a ManageSport de invertir en la compra del mismo, logrando con ello una optimización en la asignación de los recursos que genera una reducción de costos importante en la inversión inicial, que luego se traduce en precios más bajos por una propuesta de valor similar a la que centros deportivos o gimnasios privados ofrecen hoy en el mercado. Por ésta misma situación se logra una reducción en el riesgo e incertidumbre del negocio, ya que la inversión total requerida se comparte como se ha señalado entre terreno y construcción-gestión.

Adicionalmente, hay una asociación clave con proveedores, tanto en el ámbito del equipamiento como en el mantenimiento, dado el tamaño y la diversidad de espacios que conforman el centro deportivo,

se pueden gestionar relaciones de valor compartido para ambos.

9- Estructura de costes:

Para operar de manera eficiente y exitosa el modelo de negocio de ManageSport se utiliza una estructura orientada a los costos, donde por un lado, el ahorro que se captura al no tener que comprar un terreno de las dimensiones que el tipo de instalaciones requiere, sumado a la búsqueda de usos de máxima demanda u ocupación, lo que en la suma permiten ofrecer un servicio de calidad a precios competitivos y que permiten una accesibilidad única a un amplio número de personas. Como consecuencia de lo anterior, la estructura de costos no está polarizada totalmente en los bajos costos, ya que los beneficios del modelo de negocio le permiten dar una importancia significativa a la creación de valor para los clientes.

Dentro de la estructura de costos, los costos fijos más relevantes son las remuneraciones del personal, en menor medida los vinculados a servicios y arriendo de terreno, ya que el modelo de negocio busca generar para el municipio beneficios a corto plazo (renta anual y convenios de colaboración para grupos de su interés en la comuna) y a largo plazo (pasar a ser propietaria de la instalación una vez cumplido el período de concesión).

3.2 Descripción de la empresa:

La empresa **ManageSport** desarrolla su actividad dentro del sector de la Salud, el Deporte y el Bienestar, siendo especialista en la planificación, desarrollo y gestión de instalaciones deportivas que nacen de la colaboración generadora de valor compartido tanto para el sector público como el privado. Es una empresa con fuerte vocación de liderazgo nacional y proyección internacional en el contexto latinoamericano.

Tiene su origen en una de las tendencias actuales del desarrollo de instalaciones deportivas, generando economías de escala sobre una base de costo fijo, por medio de un modelo concesional que logra con municipalidades como socios estratégicos, siendo en su apertura en la comuna de La Reina. Las instalaciones del centro deportivo tienen un tamaño suficiente y apuestan a un número elevado de clientes y usuarios (usos cercanos a la máxima capacidad), ofreciendo precios por debajo del umbral de sensibilidad.

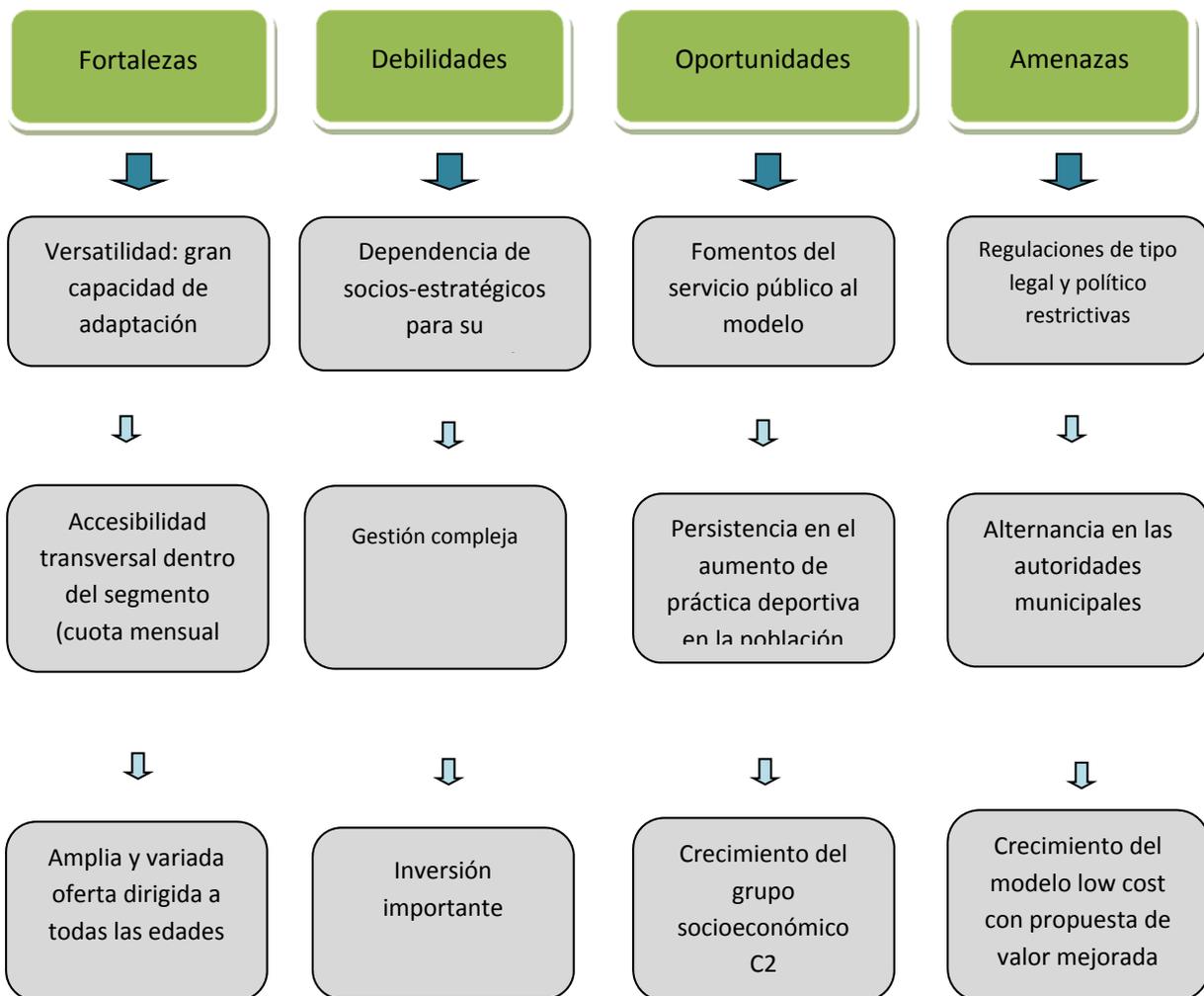
El modelo concesional que desarrolla la empresa ofrece un programa completo de actividades para personas de grupos etarios diversos, cuyo producto se enfoca en la salud de las personas.

La misión que ha declarado es generar instalaciones con un alto valor añadido y sostenibilidad, capaces de responder a la necesidad creciente de la sociedad por espacios y programas que promuevan el desarrollo de actividades deportivas diversas que permitan alcanzar y disfrutar de una mejor calidad de vida, bienestar y salud.

La visión que se ha trazado es transformarse en la empresa líder de la industria, incrementando el número de personas practicantes de actividad física y deporte, por medio de la generación de valor tanto para nuestros clientes como para cada uno de nuestros stakeholders.

Los objetivos de la empresa se resumen en transformarse en la mejor alternativa para aquellas personas que buscan una oferta variada de servicios deportivos, accesibilidad, calidad y a precios muy competitivos.

Relacionado con todo lo anterior, los valores que representa ManageSport están asociados al “deporte para todos”, a la responsabilidad social y medioambiental, al trabajo en equipo que desarrolla junto a sus socios estratégicos para apoyar y satisfacer las necesidades de clientes y usuarios, contribuyendo a la integración social.



Los factores críticos de éxito se fundamentan en las fortalezas de la empresa, siendo una de las más importantes la accesibilidad transversal dentro del segmento, lo cual logra con un programa completo de actividades para jóvenes, adultos y pensionados, con precios competitivos frente a programas y

servicios similares, lo cual lo permite el modelo concesional anteriormente presentado.

De la sinergia entre los recursos de la empresa y sus capacidades, entre ellas la de gestión y administración del negocio para conseguir captar y fidelizar un número de clientes cercano a su capacidad máxima en el corto a mediano plazo, le permitirá conseguir rentabilidad tanto a nivel económico como social, siendo ésta última la competencia distintiva y que genera la ventaja competitiva.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento:

La estrategia de crecimiento de la empresa está directamente relacionada con su modelo de negocio, desde las particularidades del modelo concesional de sus instalaciones hasta la segmentación de su mercado. En ese sentido, habiéndose definido que su mercado meta es el grupo socioeconómico C2, con expectativas también de atraer a un porcentaje importante del grupo C1 en la categoría clientes, la estrategia se ha formulado bajo los siguientes principios:

-El ingreso de ManageSport a la industria del Fitness y Wellness, se produce en la comuna de La Reina, en un punto estratégico que sitúa el centro deportivo en una zona donde limita de manera muy cercana con las comunas de Ñuñoa y Peñalolén. Bajo estas circunstancias, la estrategia estará centrada en ganar el posicionamiento en el mercado meta antes de proyectar un escalamiento, el cual será dentro de la Región Metropolitana. Dentro de las expectativas y objetivos de marketing que luego se presentarán, para el primer año de operación del negocio se espera tener una tasa de ocupación de socios o clientes del 65%-70%, llegando al término del segundo año al 90%-100%. A partir de ese crecimiento generado en volumen de clientes meta, producto de estrategias de captación y fidelización, y que muestra que dentro de las etapas de desarrollo del ciclo de emprendimiento la empresa esté en la escala validada, habiendo logrado el posicionamiento en el mercado meta, se proyectará una segunda apertura en un sector estratégico entre las comunas de Providencia, Ñuñoa y Santiago, donde actualmente hay un porcentaje alto de población del grupo socioeconómico objetivo (C2).

-Un elemento también central y estratégico en el crecimiento de la empresa será el de desarrollar y generar demanda antes de ingresar a nuevos mercados, así como también la flexibilidad para adaptar fundamentalmente en otros países dentro de Latinoamérica, aspectos medulares del modelo de negocio, en cuanto a las características de la concesión, el programa y oferta de servicios con que se entregará la propuesta de valor a los nuevos clientes, para lo que será fundamental el uso de herramientas de análisis como el PESTEL, análisis de la Industria y también un análisis interno para determinar de manera objetivo que recursos y capacidades de la empresa pueden transferirse a nuevos mercados y culturas con éxito, adaptándose a ellas pero manteniendo aspectos esenciales de la cultura de ManageSport.

IV- Plan de Marketing

Primero que todo, hemos definido una clara estrategia de marketing de acuerdo a la literatura consultada. El autor Sandhusen, en su libro "Marketing", nos entrega variadas formas de entrar al mercado, y hemos creído que la adecuada es tener una estrategia de crecimiento intensivo, que es la mejor cuando las oportunidades de producto-mercado existentes aún no han sido explotadas en su totalidad.

Dentro de esta estrategia más general hemos seleccionado la estrategia de desarrollo de mercado, es decir, nos hemos enfocado a agrandar el mercado, en nuestro caso a segmentos que aún no se han llegado en totalidad.

4.1 Objetivos de Marketing:

El principal objetivo de nuestro plan de marketing es la captación de socios. Sin embargo, nuestro plan también tendrá que contemplar un plan de comunicaciones para la creación de valor compartido con el Municipio. No obstante, este programa sólo significará un 10- 20% del plan general de marketing, ya que las mismas acciones de captación de socios ayudarán a llevar el negocio y la marca a los determinados grupos de interés.

Objetivos de marketing:

- Conseguir una amplia visibilidad para la captación de socios, traducibles en registros y ventas. Nuestro objetivo es lograr captar un 21% (2.360 personas) de clientes en el primer año de funcionamiento.
- Conseguir un crecimiento en suscripción de socios en un 25% respecto del primer año de funcionamiento (desde 2.360 socios a 2975 socios), para finales del segundo año de operación.

Objetivos de comunicación:

- Comunicar el lanzamiento de Managesport en la zona oriente de la ciudad de Santiago, específicamente en las comunas de La Reina, Ñuñoa y Peñalolén.
- Comunicar la creación de valor compartido y beneficios a la población de la comunidad y al Municipio.

4.2 Estimación de la demanda:

Según se ha comentado en el apartado de la descripción del mercado potencial, la población en Chile es de aproximadamente 17MM de personas, de las que aproximadamente un 45% reside en la capital Santiago.

La población está dividida en segmentos socioeconómicos que para la estimación de mercado de nuestro modelo de negocio es importante determinar: ABC1 (Clase alta) un 7,2%, C2 (Clase media alta) un 15.4%, C3 (Clase media) un 22,4% y D (Clase media baja) un 34.8%. El grupo E es la clase denominada baja, estando representada por un 20,3% de la población total.

Nuestro foco de mercado se encuentra definido en personas de entre 15 y 69 años, que viven en las comunas de La Reina, Ñuñoa y Peñalolén, y que practican algún tipo de actividad física y/o deporte. En base a esto estimamos nuestro mercado objetivo, el cual se estimó utilizando un sistema de zonas de influencia en 3 niveles (Anexo 4) y una penetración de personas que hacen actividad física del 8%, lo cual nos permite apuntar a un 31% de éstas (3500 socios).

Nuestro segmento de clientes se enfoca principalmente en el nivel C2 y en gran medida en el grupo C1.

4.3 Estrategia de producto/servicio:

Managesport ofrece un amplio programa de servicios de deporte, orientados a la recreación y salud, a los cuales los socios podrán acceder con un plan integral general de servicios y un plan de servicios especiales no incluido en el plan integral.

Los servicios **incluidos** en plan abono integral son los siguientes (revisar Anexo 4):

- Sala de Fitness o Acondicionamiento Físico.
- Actividades dirigidas en sala y piscina (detalle en cuadro inferior).

Los servicios que **no están incluidos** en el plan abono integral son los siguientes:

- Actividades dirigidas en sala y piscina (detalle en cuadro inferior).
- Gimnasio Polideportivo (cancha techada).

- Canchas de futbolito pasto sintético.

Programa actividades dirigidas Polideportivo Municipal de La Reina-Managesport



PROGRAMAS:

1. GIMNASIO POLIDEPORTIVO TECHADO.
2. PISCINA TEMPERADA SEMIOLÍMPICA.
3. ZONA SALA FITNESS, ACTIVIDADES DIRIGIDAS Y CAMARINES.
4. CANCHAS DE FUTBOLITO.
5. ZONA ESTACIONAMIENTOS.

Espacio	Actividad	Frec. Semanal	Profesores 1° año
Sala 1	Spinning	18	3
Sala 1	Yoga (*)	3	1
Sala 2	Pilates (*)	3	
Piscina	Hidrogimnasia	8	2
Piscina	Aquainterval	6	
Piscina	Natación (*)	5	1
Sala 2	Baile entretenido	7	1
Sala 1	Zumba	5	
Sala 2	Interval body training (IBT)	4	1
Sala 2	Body Pump	3	
Sala 2	Adulto mayor activo	5	1
Sala 2	Step	2	
Sala 2	Fitball	2	1
Sala 2	GAP	2	
Sala 2	TRX	2	
	N° Act. Dir.	15	
	N° clases semana	75	
	N° Profesores Apertura	11	

(*): Actividades dirigidas no incluidas en el plan abono integral (pago adicional).

Respecto a la entrega del servicio de excelencia para añadir valor:

- Las personas son las que hacen la diferencia para entregar un buen servicio. La selección, formación, interpretación de los protocolos y el trato al cliente, son las claves de un éxito sostenible.
- La gestión de la calidad del servicio se ve potenciado también por el diseño y construcción de instalaciones con equipamiento moderno, que brindan confort y permiten el desarrollo de una variada gama de actividades.

4.4 Estrategia de precio:

A nivel de la política de precios, ésta ha sido definida tras haber llevado a cabo un estudio de mercado que consideró tanto a la competencia, con sus características físicas, servicios y tarifas, contrastando cada uno de estas variables con las características físicas, tipo y estilo de servicio que se entregará. Lo anterior, para determinar un precio competitivo en el mercado que permita posicionar en un período razonable al Centro Deportivo tanto en las comunas de La Reina, Ñuñoa y Peñalolén.

Es importante mencionar, que dentro de las campañas de marketing y fidelización se considerará el uso de promociones, las cuales tendrán una duración temporal limitada, buscando elevar los índices de consumo en cada uno de los servicios implementados, así como también la satisfacción de los clientes.

Hemos definido un paquete básico para la ocupación de cada uno de nuestros servicios. Este asciende a \$34.900 promedio en la banda de edad que mayoritariamente pertenecerá a nuestros socios inscritos, lo que incluye la libre ocupación de la sala de fitness y participar de las actividades dirigidas que incluye el plan abono integral. Sobre el valor normal mencionado que aplica para adultos se ofrece valores preferenciales para jóvenes y adultos mayores.

Valores de precios y franjas de edad:

	Titular	2° familiar y posteriores
Joven (de 15 a 20 años)	\$ 30.900	\$ 23.900
Adulto (de 21 a 59 años)	\$ 34.900	\$ 26.900
Adulto mayor (de 60 años en adelante)	\$ 20.900	\$ 15.900

Además hay otras actividades o servicios que se detallan a continuación:

INGRESOS POR GIMNASIO

Valor hora arriendo cancha gimnasio:	\$ 18.000
Capacidad horas semanales:	91
Capacidad horas semanales (franja horaria alta*):	25
Capacidad horas mensuales (franja horaria alta*):	100

INGRESOS POR CANCHAS FUTBOLITO

Valor hora arriendo cancha futbolito:	\$ 28.000
Capacidad horas semanales:	303
Capacidad horas semanales (franja horaria alta*):	25
Capacidad horas mensuales (franja horaria alta*):	100

4.5 Estrategia de distribución:

Al hablar de la distribución se hará una relación directa con el proceso de comunicación, frente a lo cual se puede hablar de dos estrategias de distribución-comunicación:

- a) **Push:** también denominada estrategia de “empuje o presión”, la cual trata de ganar la colaboración de los intermediarios para el proceso de distribución del servicio a los clientes o usuarios finales. Un ejemplo puede ser el acercamiento a organizaciones o empresas, específicamente a su socio estratégico que será la Municipalidad de La Reina, estimulando su compromiso y colaboración por la posibilidad de generar convenios de colaboración con entidades de interés para el municipio (escuelas o colegios con infraestructura deportiva insuficiente, agrupaciones de ayuda a discapacitados, de ayuda y apoyo al adulto mayor) de manera que puedan hacer uso y participar de algunos espacios y actividades del Centro Deportivo. Lo que se logra con ello, como parte de una estrategia de valor compartido y ganar-ganar, es que el municipio y la corporación de deportes y recreación colaboraren en la distribución del servicio hacia todos los integrantes de la comunidad.
- b) **Pull:** también denominada estrategia de “aspiración”, la cual dirige las iniciativas de comunicación a los destinatarios finales, con la intención de que se acerquen directamente al Centro Deportivo para conocer y hacer uso de los servicios. En este caso, se aplican las estrategias de comunicación mencionadas anteriormente, vale decir, sitio web, página facebook, entrega de flyer cara a cara con las personas, etc.

4.6 Estrategia de comunicación:

Para los procesos de comunicación se llevarán a cabo acciones orientadas tanto a la captación como fidelización de clientes, lo cual ayudará en el objetivo de ir fortaleciéndose de manera progresiva, y de esta manera permanecer en el tiempo como una alternativa económica, de calidad e innovadora para nuestros clientes y usuarios.

Dentro de las herramientas que se utilizará para ello aparece la página web, la cual será diseñada antes de la apertura de la instalación, la cual permitirá establecer un medio de contacto fácil y moderno con las personas, pudiendo conocer en ella los aspectos más importantes como quienes somos, servicios, instalaciones, precios, contacto, entre otros.

Por otra parte, se utilizará la plataforma virtual de las redes sociales, particularmente Facebook, aprovechando la posibilidad de establecer contacto y hacer redes con un gran número de personas, estableciendo comunicación permanente, brindando informaciones de interés, promociones, imágenes, entre otras.

Es importante mencionar que tanto la página web, y principalmente Facebook, dado el impacto y uso que tiene en las personas en la actualidad, será una vía para comunicar las campañas de marketing ligadas a la captación y fidelización, utilizando estrategias interactivas que permitan acercar a las personas con la empresa y el Centro Deportivo.

En cuanto a publicidad física o tangible, se utilizarán recursos gráficos como flyer, tanto en la puesta en marcha como cada cierto período de tiempo durante el año, en donde se comunicaran las acciones de marketing diseñadas tanto a los clientes que acuden al centro deportivo, población de la comuna, así como también de las otras comunas que forman parte del mercado meta del negocio (Ñuñoa y Peñalolén).

Finalmente, mencionar que como parte del proceso de comunicación orientado a la fidelización de clientes, se diseñarán e implementaran encuestas de satisfacción cada cierto período regular de tiempo a todos los clientes que hagan uso de la instalación, por tanto será necesario utilizar un mecanismo que permita elaborar una base de datos, frente a lo cual se podrá aplicar este instrumento tanto de forma física (papel) como virtual (Facebook o sitio web).

4.7- Estimación de la demanda y proyección de crecimiento anual:

Previo a la estimación de la demanda se realizó una estimación del mercado objetivo, la cual se realizó siguiendo las siguientes variables de segmentación:

-Comuna de procedencia de las personas. (La Reina, Ñuñoa y Peñalolén).

-**Edad.** (Personas de entre 15 y 69 años)

-**% de personas en Chile practicantes de actividad física y deporte, mayores de 18 años.**

Como resultado de lo anterior, el mercado objetivo se estimó en 11.228 personas, de las cuales las expectativas de la empresa son atraer y captar durante los primeros 5 años de funcionamiento el 30%.

Por otra parte, y relacionado con las expectativas de captación de mercado, debe señalarse que el primer centro deportivo de ManageSport tendrá una capacidad para 3.500 socios, con una superficie construida de 3.500 m², lo que da una relación de superficie por socio de 1 m², siendo un estándar de confort importante para instalaciones deportivas generadas de un modelo como el concesional, participando el sector privado y público.

A continuación se presenta la estimación de la demanda y proyección de crecimiento anual, siendo en el caso del primer año realizado de manera mensual, y entre los años 2 al 10 de funcionamiento se presenta de manera anual.

Para elaborar dicha estimación los supuestos utilizados fueron los siguientes:

-La apertura oficial del centro deportivo será en el mes de Diciembre del año 2016, fecha escogida dado el efecto positivo del factor estacionalidad, logrando por efectos del clima y temperatura potenciar el trabajo de las campañas de marketing iniciales que buscarán comunicar, atraer y captar a los primeros clientes.

-Al momento de la apertura, y como resultado de las campañas de marketing previamente implementadas, el % de socios del centro deportivo será del 40%, llegando al término del 1° año de operación al 68%.

-Junto con estimar la demanda en términos del número total de socios, se estima también el número de socios por categoría, es decir, jóvenes, adultos y adultos mayores, respecto al número total estimado en cada período proyectado, tal como se indica:

-Jóvenes: representan el 10% del total de socios.

-Adultos: representan el 65% del total de socios.

-Adultos mayores: representan el 25% del total de socios.

	Año 2017											
Estimación Demanda	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
% capacidad total socios	40%	43%	45%	48%	50%	53%	55%	58%	60%	63%	65%	68%
N° Socios totales	1400	1488	1575	1663	1750	1838	1925	2013	2100	2188	2275	2363
N° Socios jóvenes	140	149	158	166	175	184	193	201	210	219	228	236
N° Socios adultos	910	967	1024	1081	1138	1194	1251	1308	1365	1422	1479	1536
N° Socios adulto mayor	350	372	394	416	438	459	481	503	525	547	569	591

Estimación Demanda	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
% capacidad total socios	85%	90%	92,5%	95%	97%	97,5%	98%	98%	98,3%
N° Socios totales	2975	3150	3238	3325	3395	3413	3430	3430	3441
N° Socios jóvenes	298	315	324	333	340	341	343	343	344
N° Socios adultos	1934	2048	2104	2161	2207	2218	2230	2230	2236
N° Socios adulto mayor	744	788	809	831	849	853	858	858	860

4.8 Estrategia de Ventas:

La estrategia de ventas será de dos formas: la primera venta de planes vía online, mediante el uso de nuestra página web y la segunda forma de manera física en nuestro centro Managesport.

Para el primer año esperamos vender 2360 socios con sus suscripciones a planes de un precio promedio de \$24.000, lo que nos da un ingreso por ventas para el primer año de más de 680 millones de pesos.

4.9 Presupuesto de Marketing:

El presupuesto de Marketing que hemos definido será de un 5% de las ventas anuales, por lo que en base a lo calculado en el punto anterior será de 48 Millones de pesos.

4.10 Métrica e Indicadores para monitorear el plan de marketing:

El planteamiento inicial es el de monitorizar toda la actividad comercial mediante indicadores sencillos y claros, para que veamos en todo momento como estamos respecto del objetivo. El objetivo último es el de conseguir campañas de venta donde podamos ingresar más socios

También tendremos los siguientes índices financieros que nos ayudarán a tener una idea de cómo está funcionando nuestro negocio.

Índice	Nombre	Unidad	Referencia
Liquidez	Índice de Liquidez	AC/PC	Mayor a 1
Endeudamiento	Leverage	D/Pat	Menor a 1
Rentabilidad	ROA	Ut. Op/Activos	Mayor a 20%
Rentabilidad	Rent, de la infraestructura	Pesos/m2	\$ 25.000/m2

VIII- Riesgos críticos

Uno de los principales riesgos del proyecto es el poder contar con la concesión del terreno por los 30 años y que no ocurran hechos inesperados que hagan que el contrato con el municipio se termine antes de este tiempo.

Otro punto de riesgo importante es el alto capital invertido inicial que hace que pese a los indicadores financieros positivos, los inversionistas puedan tener sus reparos para invertir montos tan elevados.

Un tercer punto es el crecimiento potencial de otros centros deportivos, gimnasios y clubes en la zona, que pese a que en la zona más cercana no existen en estos momentos, en un futuro pueden crearse nuevos negocios que compitan directamente con Managesport.

IX- RSE y Sustentabilidad:

La empresa ManageSport surge con una mirada clara en cuanto a su rol frente a la RSE y la sustentabilidad, en el ámbito económico, social y medioambiental. En primer lugar, en el ámbito económico la propuesta de valor va orientada a satisfacer las necesidades de práctica deportiva integral, orientada a la salud y de calidad para segmentos de la población que hoy por un tema de precio no pueden acceder a este tipo de centros deportivos, que cuenten con las dimensiones y oferta de servicios que dispone la empresa. Por ello, la accesibilidad generada busca también contribuir a una sociedad que pueda desarrollarse de manera más equitativa, con oportunidades no tan disímiles entre grupos socioeconómicos diferentes.

Sumado a lo anterior, la alianza que se genera entre la empresa y el sector público representado por la Municipalidad de La Reina, busca propiciar acuerdos y acciones concretas de RSE, tales como que

Escuelas y Colegios de la comuna que no cuenten con los recursos ni las instalaciones deportivas propias puedan acceder al uso de los espacios del centro deportivo, organizaciones sociales ligadas al adulto mayor y que cuenten con el apoyo del municipio, podrán también acceder a programas y franjas horarias sin costo alguno, generando con ello un valor compartido tanto para la empresa, el municipio y la comunidad.

Finalmente, en el ámbito medioambiental la empresa aspira a ser sustentable, al igual que en el aspecto económico y social, considerando en el diseño y construcción de las instalaciones, sistemas de energía y consumo eficientes (agua, electricidad), que contribuyan al uso y consumo responsable de los recursos, evidenciando un liderazgo consciente de la empresa que cree firmemente en la opción de ser rentable desde las tres perspectivas, con visión de continuidad en las nuevas generaciones.

X- Conclusiones

- El mercado de fitness y actividad deportiva está en crecimiento en nuestro país, hace un par de años sostenidamente.
- En el mercado nacional existen varios centros deportivos y de fitness, lo que principalmente corresponden a clubes deportivos, centros deportivos, gimnasios.
- La estrategia escogida se basa en nicho por liderazgo en costos, dado que existen leves diferencias de precios y la sensibilidad al precio por parte de los clientes.
- Se definió un centro con deportivo con una estructura amplia de deportes y actividades que cuenta con piscina semi olímpica, tres canchas de futbolito, un gimnasio polideportivo techado y un gimnasio con salas de fitness y actividades deportivas.
- Es importante establecer un mecanismo de fidelización de clientes, de modo de evitar cambios hacia otros centros.
- La evaluación económica-financiera del proyecto entrega resultados favorables por el lado del VAN, TIR y Pay Back (Plazo de Recuperación de la Inversión), considerando un contrato concesional a 30 años, siendo que los contratos para este tipo de negocios se establecen entre 30 a 40 años en promedio, por lo que en el límite inferior del rango de operación muestra que es un proyecto rentable.
- La instalación del centro es viable estratégica y económicamente.

XI- Bibliografía

- (1) Arriagada, P. Plan de negocios para un centro de surf.
- (2) Carlos Maquieira Villanueva. "Finanzas Corporativas: Teoría y Práctica", 2015. Thomson Reuters.
- (3) "El negocio de los Gym". Diario el Pulso, Empresas & Mercados. ([www.pulso.cl, static.pulso.cl/20150211/2073282.pdf](http://www.pulso.cl/static/pulso.cl/20150211/2073282.pdf)). Febrero 2015.
- (4) Energy, gimnasio, página web: www.energy.cl
- (5) Encuesta Nacional de hábitos de actividad física y deportes en la población chilena de 18 años y más. <http://www.ind.cl/wp-content/uploads/2015/03/Encuesta-Nacional-de-Habitos-2012.pdf>
- (6) Instituto Nacional de Estadística (INE)
- (7) Kotler & Armstrong
- (8) "La evolución de la ciudad, cambios en el período 2002-2013". Estudio Chile 3D, cambios, marcas y consumo-GFK Adimark en base a Casen 2013.
- (9) Pacific, gimnasio, página web: www.pacificclub.cl
- (10) "¿Quién corre? Una mirada en 3D del runner". Estudio GFK Adimark, diciembre 2014.
- (11) Viñas, Jordi. Apuntes para la planificación y gestión de un centro deportivo, 2010 Universitat de Barcelona.

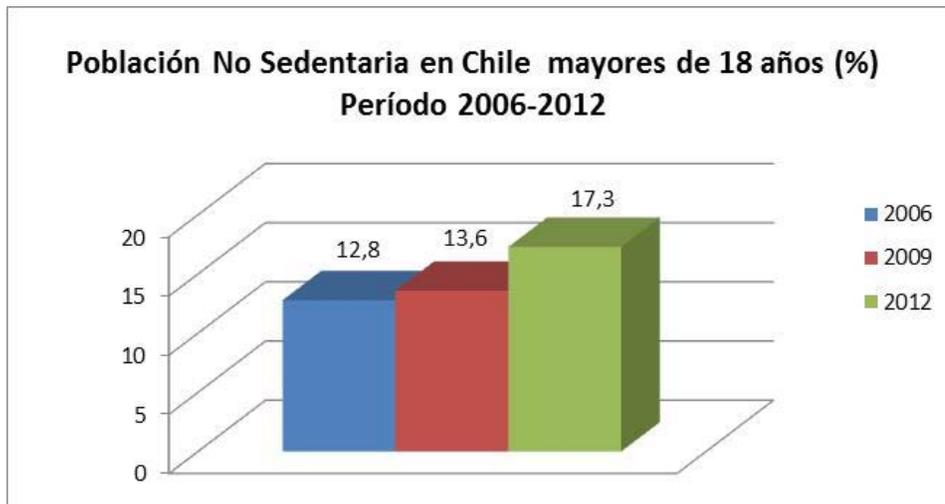
XII- Anexos

ANEXO 1

Fuente de información es la “**Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes en la población chilena de 18 años y más**”, que a la fecha ha venido realizando cada un período de tres años el Instituto Nacional de Deportes, actual Ministerio del Deporte, con la colaboración de equipos de investigación de universidades nacionales. De acuerdo a los registros que se manejan, se tienen resultados de los años 2006, 2009 y el último disponible a la fecha es del año 2012, fue desarrollado por la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Concepción. Probablemente durante el año 2016 se darán a conocer del estudio más actualizado del presente año.

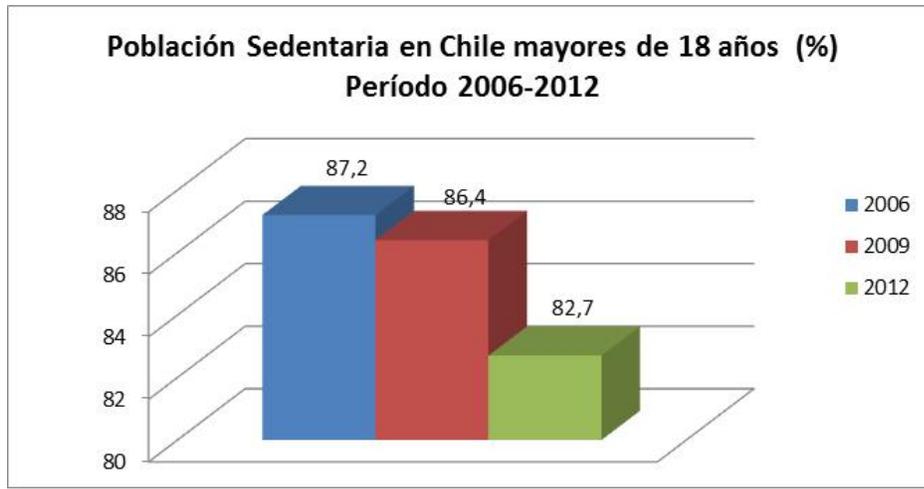
A continuación se presentan algunos resultados y gráficos del estudio del año 2012:

Gráfico N° 1:



- **No Sedentarios:** Realizan ejercicio físico y/o deporte con una frecuencia de tres o más veces a la semana en sesiones de 30 minutos o más.

Gráfico N° 2:

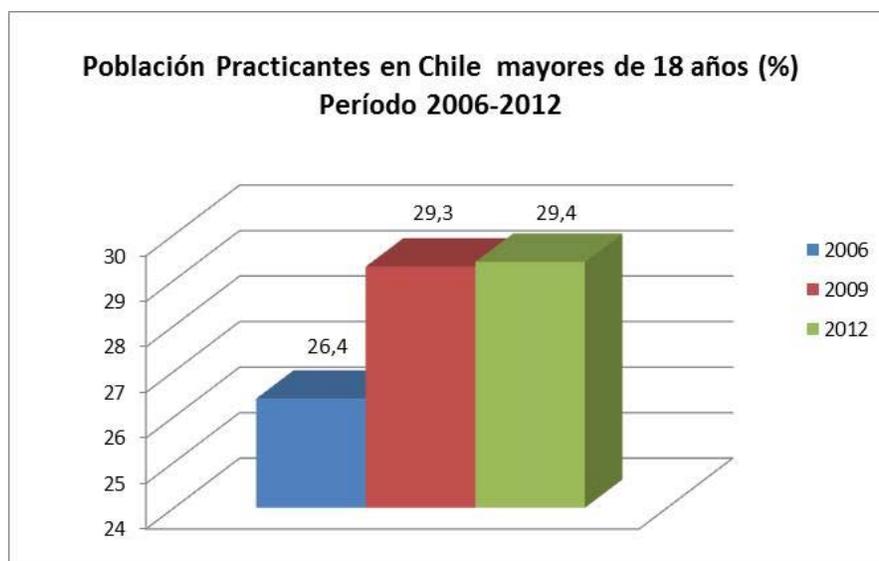


- **Sedentarios:** Realizan ejercicio físico y/o deporte con una frecuencia menor a tres sesiones de 30 minutos a la semana.

Gráfico N° 3:

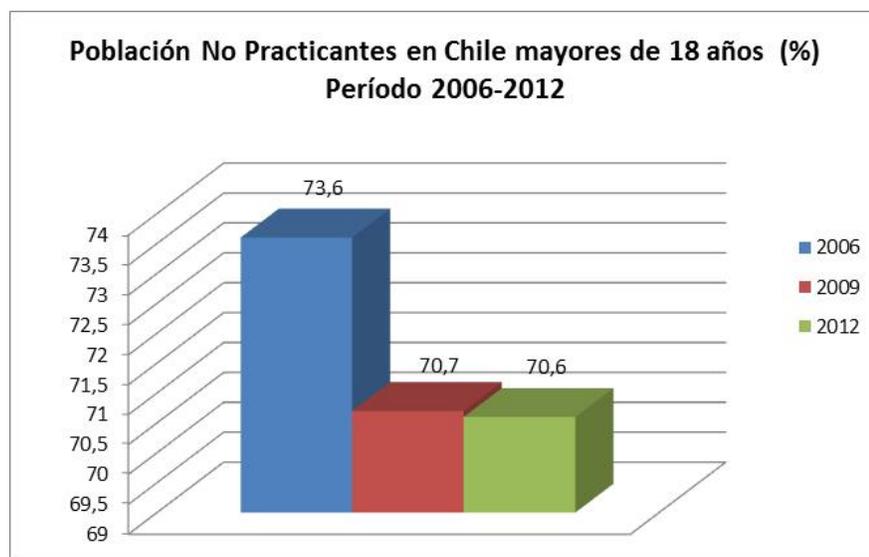


Gráfico N° 4:



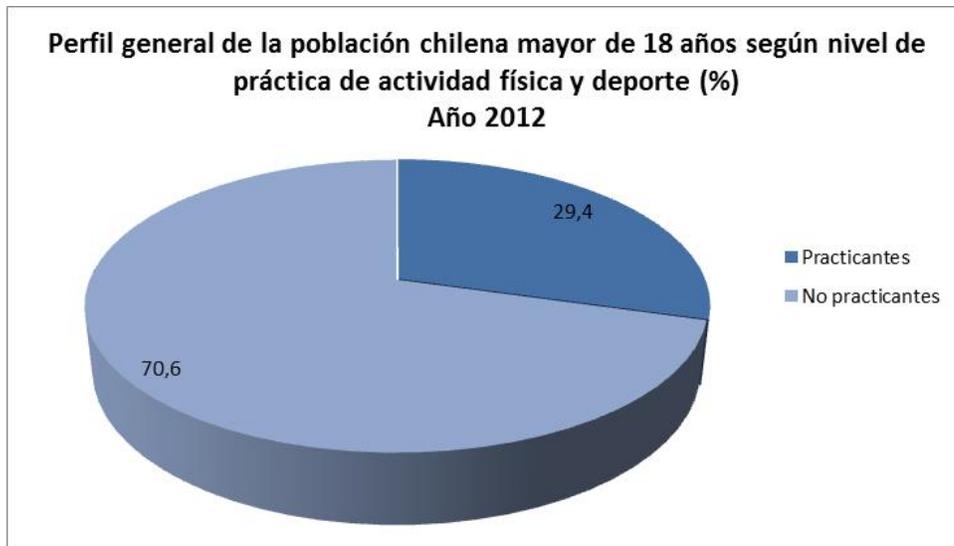
- **Practicantes:** Corresponde a aquellas personas que realizan ejercicio físico y/o deporte.

Gráfico N° 5:



- **No Practicantes:** Corresponde a aquellas personas que no realizan ejercicio físico ni deporte.

Gráfico N° 6:



Una segunda fuente de información utilizada para indagar respecto a los cambios en los hábitos de práctica de actividad física y deporte en la población chilena, fue un estudio más reciente de la empresa de Investigación de Mercado y Opinión Pública, GFK Adimark, llamado **¿Quién Corre? Una mirada en 3D del Runner**, realizado en diciembre del año 2014. Según los resultados, la tendencia de personas que practican algún tipo de actividad física y deporte sigue en alza, lo cual significa un cambio importante en los últimos 8 años en Chile (período 2006-2014). A continuación se presentan gráficos que dan muestra de ello:

Gráfico N° 7:



Gráfico N° 8:

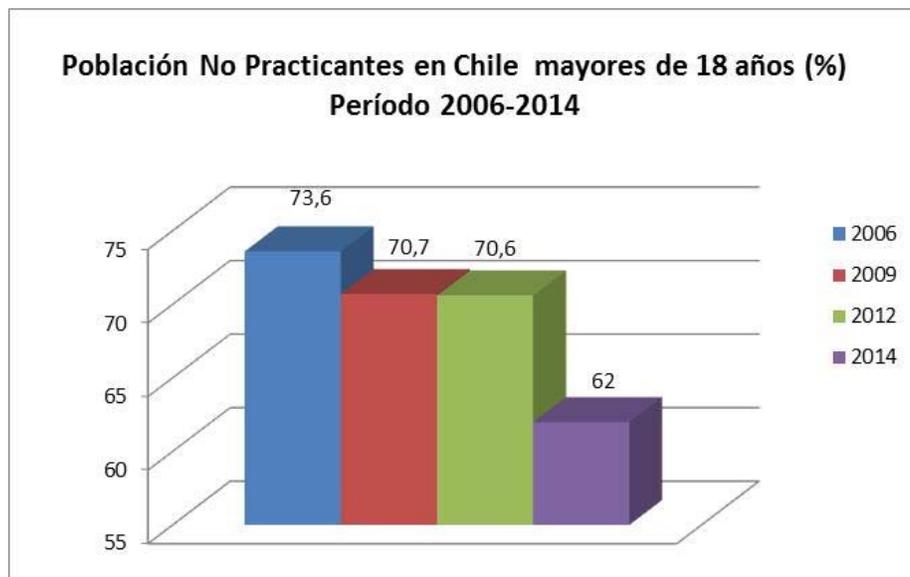
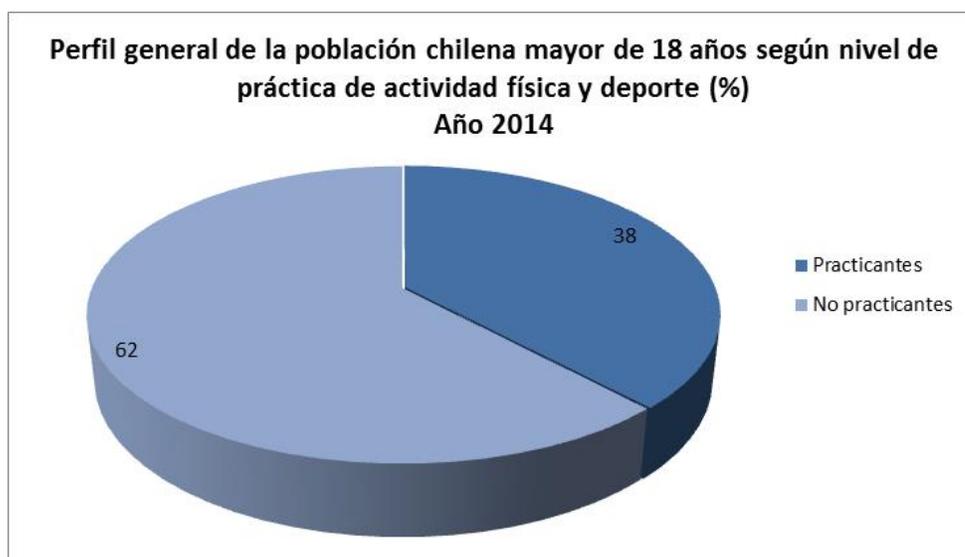


Gráfico N° 9:

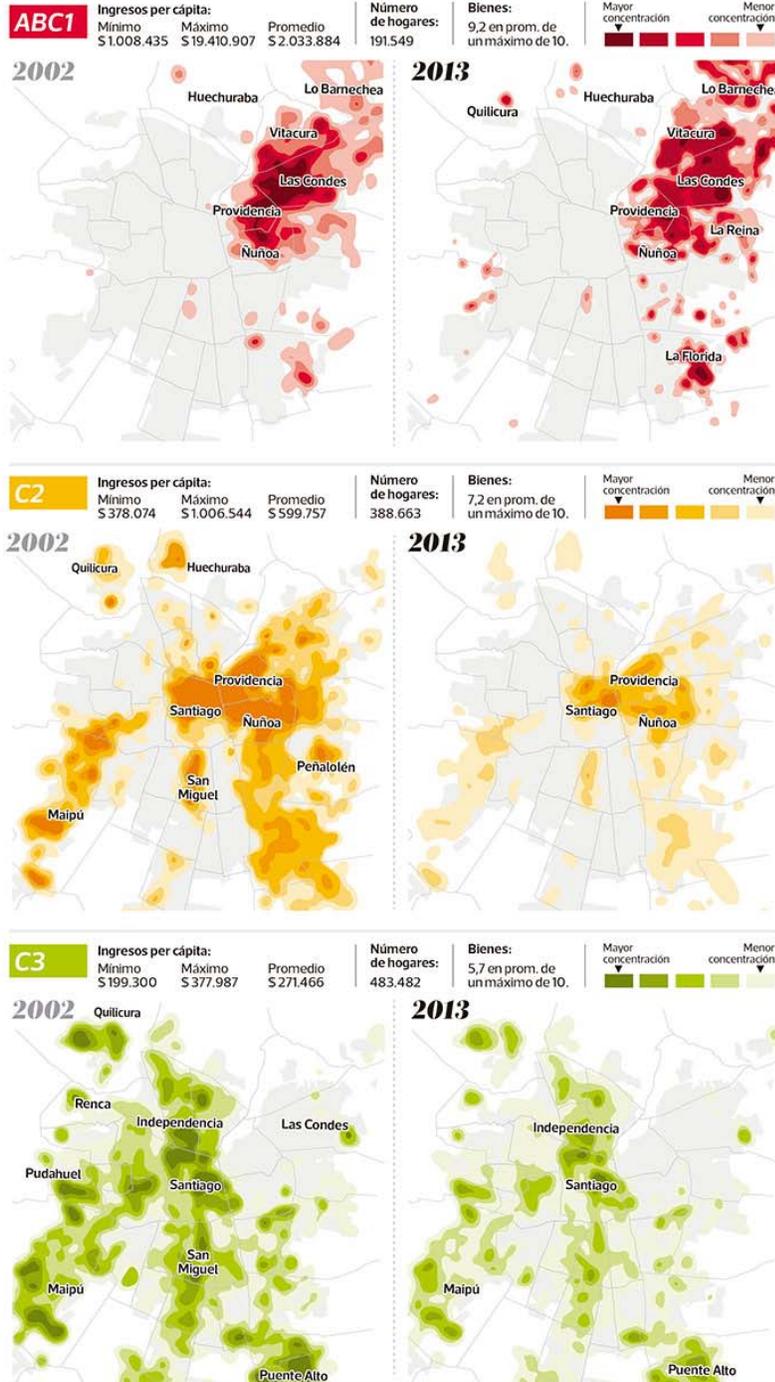


ANEXO 2

Imagen N° 1:

LA EVOLUCION DE LA CIUDAD

La distribución espacial de los grupos socioeconómicos en el Gran Santiago experimentó cambios en el periodo 2002-2013, de acuerdo a un reciente estudio.



FUENTE: Estudio Chile 3D Cambios: Marcas y Consumo - GfK Adimark, en base a Casen 2013

Ariel Fernández L. - LA TERCERA

ANEXO 3

Tabla N° 1:

Población comunas de La Reina, Ñuñoa y Peñalolén. Variables de segmentación: edad y género, personas de entre 15 y 69 años.

Grupos de edad	La Reina		Ñuñoa		Peñalolén	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
15-19	3257	3250	3633	3762	9207	9134
20-24	3732	4018	4710	4872	11510	11141
25-29	3356	3597	5362	5257	10437	10761
30-34	3253	3375	5193	5028	8356	9109
35-39	2972	3212	4519	4658	7865	8371
40-44	3049	3294	4800	5128	9097	9516
45-49	2866	3332	4467	5081	9345	9743
50-54	2943	3488	4470	5209	8687	9087
55-59	2459	3138	4000	5351	6659	6869
60-64	2093	2683	3198	4753	4853	5266
65-69	1756	2345	2565	4041	4051	4514

Tabla N° 2:

Población comunas de La Reina, Ñuñoa y Peñalolén. Variables de segmentación: edad y género, personas de entre 15 y 69 años.

Comuna	Hombres	Mujeres	Total
La Reina	31736	35732	67468
Ñuñoa	46917	53140	100057
Peñalolén	90067	93511	183578

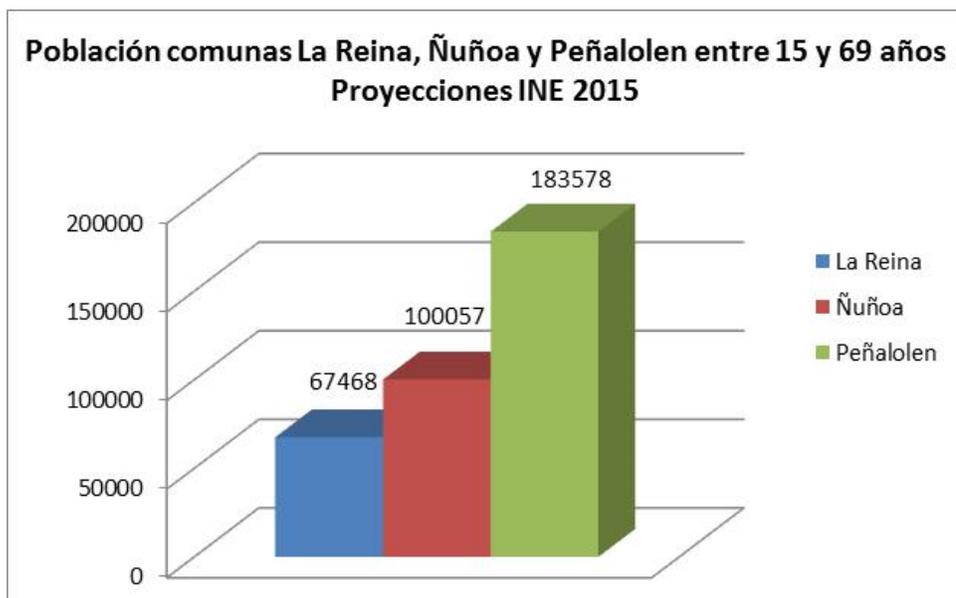
Tabla N° 3:

Población comunas de La Reina, Ñuñoa y Peñalolén. Variables de segmentación: edad, género y nivel de penetración de mercado por zona de influencia y total de personas que realizan actividad física (se considera un valor superior al promedio de 4% de Chile). Se considera para el cálculo del tamaño del mercado en dinero el valor promedio de planes por persona que realizan actividad física en gimnasios y/o centros deportivos de 26.000 pesos.

Comunas	Población	Superficie	Pobl./km2	Penetración zona 1	Penetración zona 2	Penetración zona 3	Total personas que hacen actividad física (8%)	Tamaño del mercado (KMio CLP)
La Reina	67.468	23	2.933	9.219	36.876	82.972	3.319	\$ 1.035.485.065
Ñuñoa	100.057	17	5.921	18.607	74.428	167.463	5.024	\$ 1.567.457.865
Peñalolén	183.578	54	3.400	10.684	42.737	96.158	2.885	\$ 900.040.344
Total	351.103	94	12.254	38.510	154.041	346.593	11.228	\$ 3.502.983.274

Gráfico N° 10:

Población comunas de La Reina, Ñuñoa y Peñalolén, proyecciones INE 2015. Variable de segmentación edad, personas de entre 15 y 69 años.



ANEXO 4

Imágenes de servicios ofrecidos en Managesport:



