



**“ManageSport  
Polideportivo Municipal de la Reina  
(Modelo Concesional)”  
Parte 2**

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

**Alumno: Cristián Fredes Basáñez  
Profesor Guía: Claudio Dufeu**

**Santiago, Enero de 2016**

## **INDICE**

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>4</b>
<b>I.- OPORTUNIDAD DE NEGOCIO. ....</b>	<b>5</b>
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.....	6
1.5 CÓMO ATRAERÁN A LOS CLIENTES.....	7
<b>II.- ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES .....</b>	<b>8</b>
2.1 INDUSTRIA.....	8
2.1.1 <i>Análisis Mercado externo</i> .....	11
2.2 COMPETIDORES.....	13
2.2.1 <i>Análisis de la competencia</i> .....	14
2.2.2 <i>Mapa de posicionamiento relativo</i> .....	21
2.2.3 <i>Fortalezas y debilidades de los competidores</i> .....	21
2.3 CLIENTES.....	24
2.3.1 <i>Caracterización de los consumidores</i> .....	24
2.3.2 <i>Tamaño del mercado objetivo y sus tendencias</i> .....	24
<b>III.- DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR.....</b>	<b>25</b>
3.1 MODELO DE NEGOCIOS:.....	25
3.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA: .....	29
3.3 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO O ESCALAMIENTO:.....	31
3.4 RSE Y SUSTENTABILIDAD: .....	32
<b>V.- PLAN DE OPERACIONES .....</b>	<b>33</b>
5.1- DISTRIBUCIÓN, TAMAÑO Y CAPACIDAD DE LAS INSTALACIONES: .....	33
5.1.1- <i>Distribución de las instalaciones</i> :.....	34
5.1.2- <i>Tamaño de las instalaciones</i> :.....	34
5.1.3- <i>Capacidad de las instalaciones</i> : .....	36
5.2- IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS OPERATIVOS CLAVE DEL NEGOCIO:.....	37
5.3- ESTIMACIÓN DE LOS RECURSOS MATERIALES Y HUMANOS PARA LA PUESTA EN MARCHA Y DESARROLLO DEL NEGOCIO:....	38
<b>VI.- EQUIPO DEL PROYECTO .....</b>	<b>40</b>
6.1- EQUIPO GESTOR: .....	40
6.2- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: .....	40
6.3- INCENTIVOS Y COMPENSACIONES: .....	42
<b>VII.- PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>43</b>
7.1 SUPUESTOS:.....	43
7.2 ESTIMACIÓN DE INGRESOS: .....	44
7.3 PLAN DE INVERSIONES (INICIAL Y FUTURO): .....	44
7.4 PROYECCIONES DE ESTADOS DE RESULTADOS: .....	46
7.5 CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO (RENTABILIDAD EXIGIDA):.....	49
7.6 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO: .....	50
<b>IX. PROPUESTA INVERSIONISTA.....</b>	<b>51</b>
<b>X. CONCLUSIONES.....</b>	<b>51</b>
<b>XI. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>51</b>

<b>XII. ANEXOS .....</b>	<b>51</b>
ANEXO 1.....	51
ANEXO 2.....	51
ANEXO 3.....	60
ANEXO 4.....	60

## 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 m<sup>2</sup> construidos y 3.000 m<sup>2</sup> 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 fuertes 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 existen 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
<b>Sportime</b>	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: <b>Espacios deportivos:</b> 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 fútbolito pasto sintético (2?) <b>Espacios complementarios:</b> a) Camarines y baños. <b>Espacios accesorios:</b> a) Cafetería. b) Sala de masajes.	1) Arriendo canchas de fútbolito. 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 fútbolito: 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
<b>Energy Mall Plaza Egaña</b>	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: <b>Espacios deportivos:</b> a) Sala de musculación y cardiovascular. b) Sala de actividades dirigidas 1 (100 m2) c) Sala de actividades dirigidas 2 (120 m2) <b>Espacios complementarios:</b> a) Camarines y baños. <b>Espacios accesorios:</b> 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, empresa 4) Nutrición. Asesoría y recomendaciones a través 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 <b>Espacios deportivos:</b> 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)  <b>Espacios complementarios:</b> a) Camarines y baños. <b>Espacios accesorios:</b> 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,	<b>Horario de atención:</b> 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  <b>Horario de atención piscina:</b> 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	<b>Espacios deportivos:</b> a) Sala de musculación y cardiovascular. b) Sala de actividades dirigidas. c) Piscina. d) Cancha futbolito pasto sintético.  <b>Ver detalle espacios de la instalación en terreno</b>  <b>Falta identificar espacios complementarios y accesorios</b>	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: <b>a) Anual:</b> Valor base: \$695.000 Activación: \$10.000 Incorporación: \$40.000 Descuento: \$173.750 <b>Valor a pagar: \$571.250 (valor mes: \$47.604)</b> <b>b) Semestral:</b> Valor base: \$399.000 Activación: \$10.000 Incorporación: \$40.000 Descuento: \$99.750 <b>Valor a pagar: \$349.250 (valor mes: \$58.208)</b> <b>c) Trimestral:</b> Valor base: \$245.500 Activación: \$10.000 Incorporación: \$40.000 Descuento: \$61.375 <b>Valor a pagar: \$234.125 (valor mes: \$78.041)</b> <b>d) Mes:</b> Valor base: \$88.500 Activación: \$10.000 Incorporación: \$40.000 Descuento: \$22.125 <b>Valor a pagar: \$116.375</b>	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 <b>Encargado:</b> Gonzalo Videla.	<b>Espacios deportivos:</b> a) Gimnasio. b) Piscina.  <b>Falta mayor detalle a ver en visita, espacios deportivos, complementarios y accesorios.</b>	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".  <b>Actividades deportivas y dirigidas:</b> 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:**

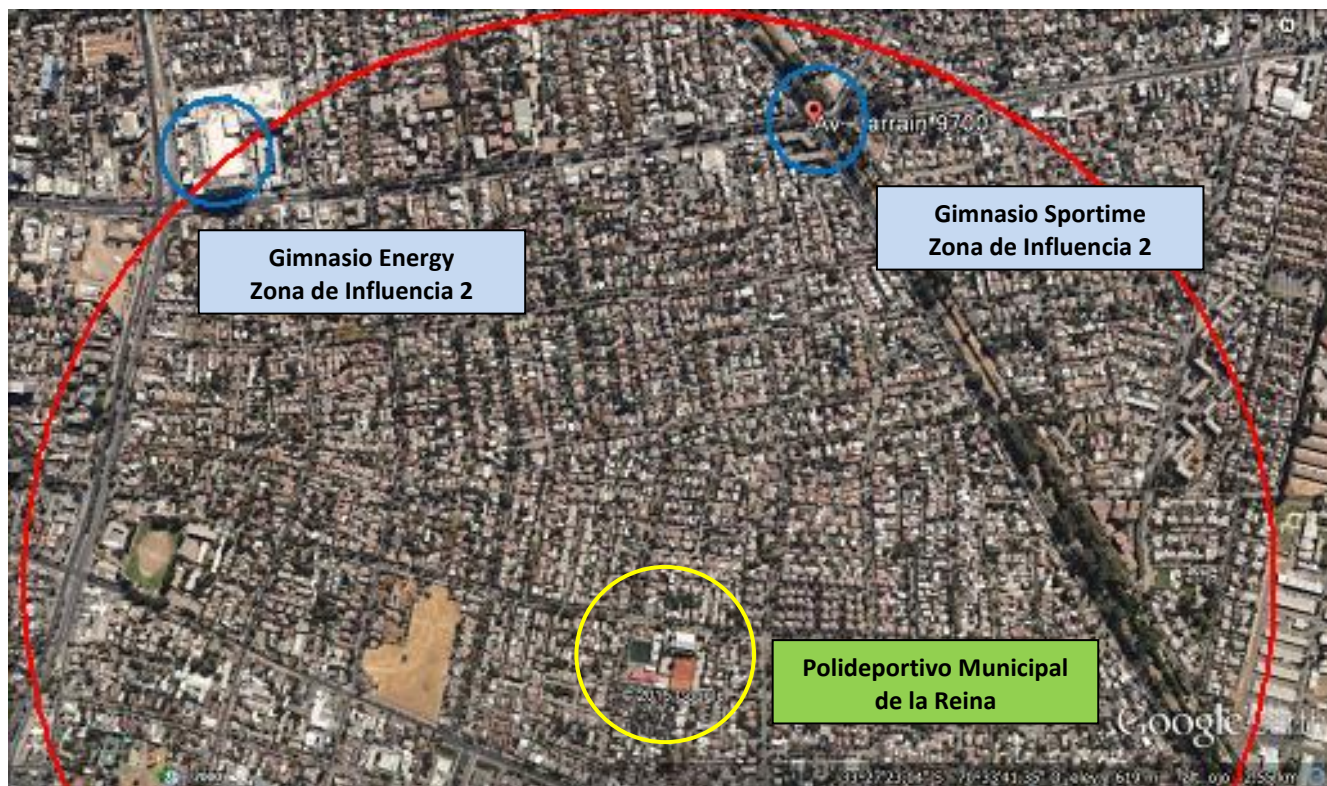
**Imagen 1:** Ubicación Polideportivo Municipal de La Reina (ManageSport)



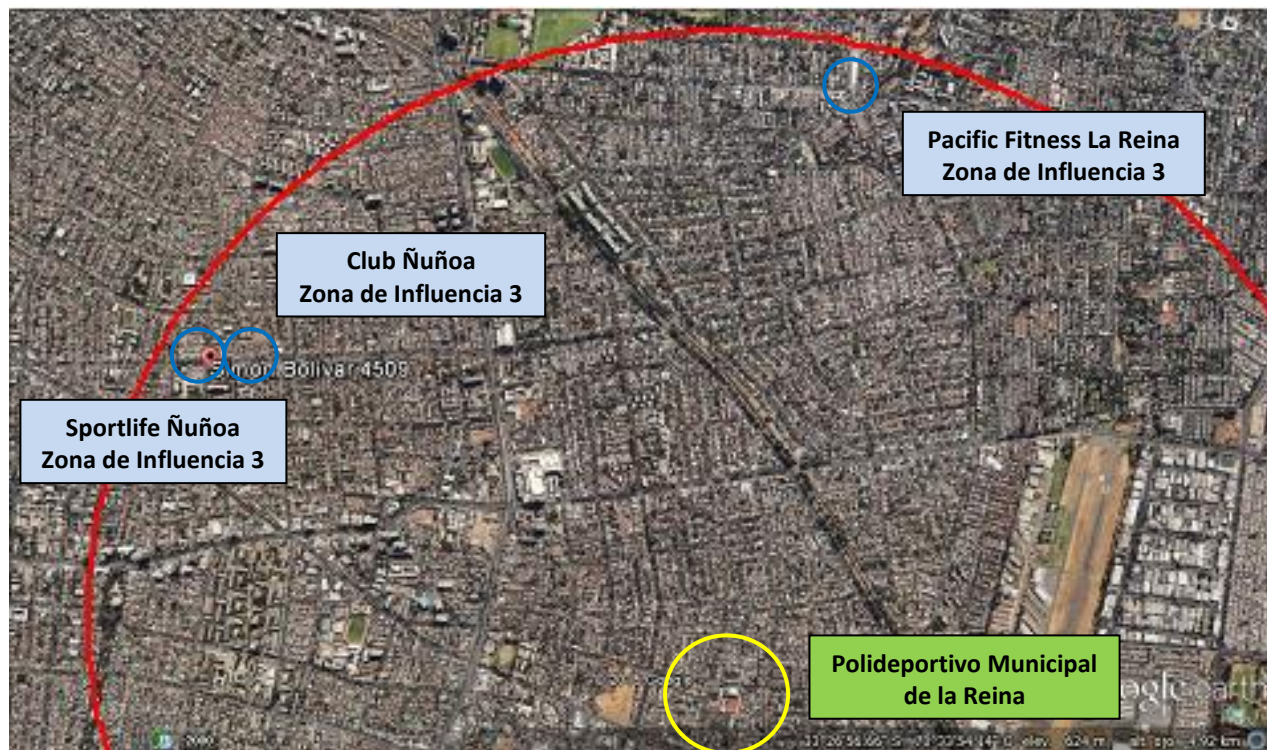
**Imagen 2:** Ubicación Polideportivo Municipal de La Reina (ManageSport) respecto a competencias ubicadas en la zona de influencia 1.



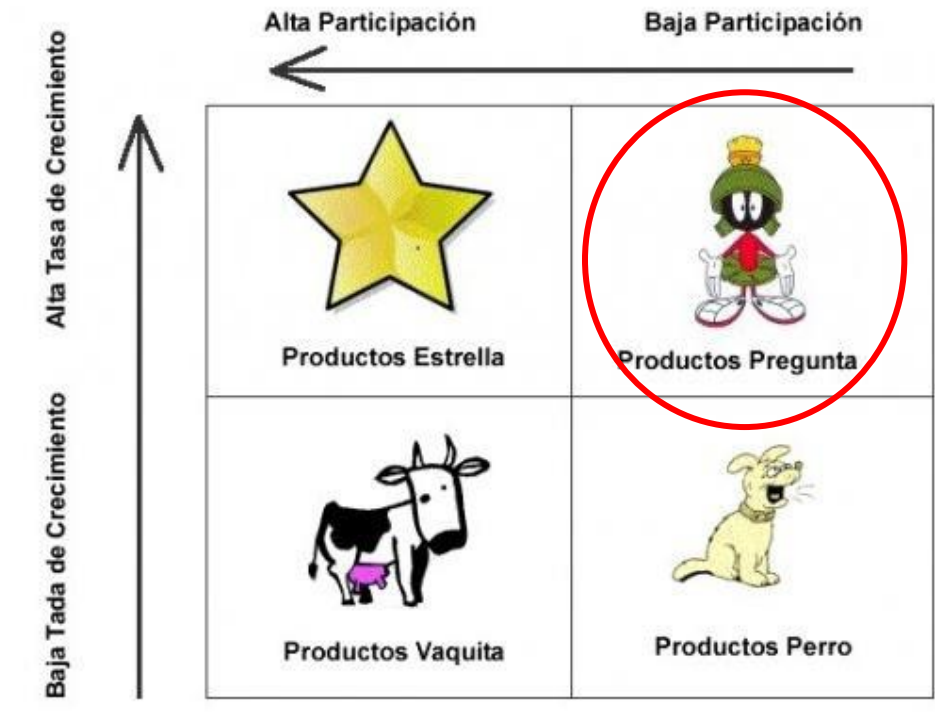
**Imagen 3:** Ubicación Polideportivo Municipal de La Reina (ManageSport) respecto a competencias ubicadas en la zona de influencia 2.



**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 cuatros nuevos clubs: Pacific Bandera, con 1400 mt<sup>2</sup>, en septiembre de 2004; Pacific Tobalaba, con 600 mt<sup>2</sup>, en octubre de 2004; Pacific Morandé, con 500 mt<sup>2</sup>, en Noviembre de 2004, y por último Pacific Portugal, en diciembre de 2004, con 3.000 mt<sup>2</sup>.

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.
Pacific	Cuentan con una marca reconocida y posicionada dentro del mercado objetivo Otros de sus principales activos son su ubicación.
Energy	Se encuentran en los principales sectores de la capital. 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"> <li>-Asociación con municipios y programas del estado.</li> <li>- Amplia y variada oferta dirigida a todas las edades</li> <li>-Accesibilidad transversal dentro del segmento (cuota mensual asequible)</li> <li>- Versatilidad: gran capacidad de adaptación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear y posicionar marca desde cero.</li> <li>- Dependencia de socios-estratégicos para su implementación</li> <li>- Gestión compleja</li> <li>- Alta Inversión para las instalaciones</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomentos del servicio público al modelo</li> <li>- Persistencia en el aumento de práctica deportiva en la población</li> <li>- Crecimiento del grupo socioeconómico C2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regulaciones de tipo legal y político restrictivas</li> <li>- Alternancia en las autoridades municipales</li> <li>- Crecimiento del modelo low cost con propuesta de valor mejorada</li> </ul>

## **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 m<sup>2</sup>.

#### **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
<b>Costo total mes (\$)</b>	<b>\$ 6.368.000</b>

### 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 m<sup>2</sup> para diseñar y construir centros deportivos de aproximadamente 3.500-6.500 m<sup>2</sup> 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.

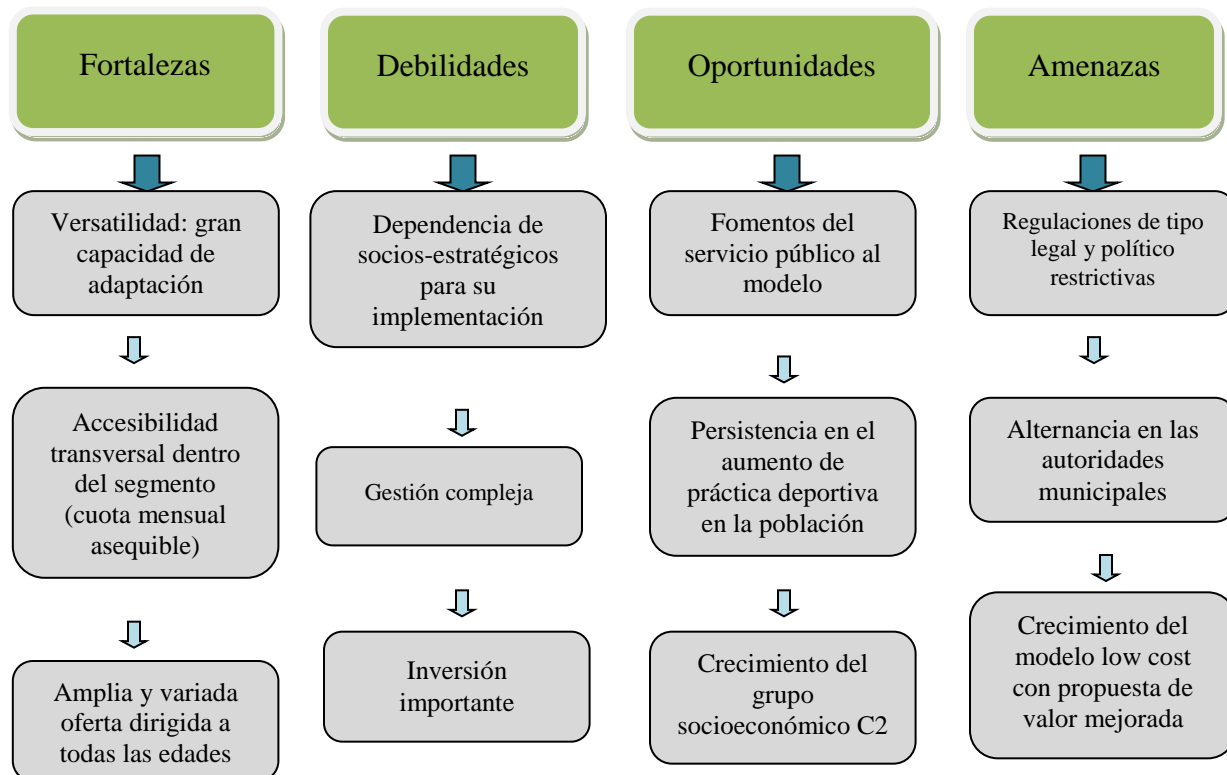
El modelo concesional que desarrolla la empresa ofrece un programa completo de actividades para personas de grupos etarios diversos, cuyo producto se enfoca en la salud de las personas.

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.

### **3.4 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.



## **V- Plan de Operaciones.**

Las operaciones conforman la etapa de los proyectos de inversión en el que se contemplan los aspectos operativos necesarios para el uso eficiente de los recursos disponibles para la producción de un bien o servicio deseado. También se determina el tamaño óptimo del lugar de las instalaciones y la organización que requiere.

La importancia de esta fase del proyecto o plan de negocio se deriva de la posibilidad de llevar a cabo una valorización económica de las variables técnicas del proyecto, que permitan alcanzar una apreciación precisa o lo más aproximada posible de los recursos necesarios para la implementación del proyecto, junto con entregar información valiosa para la evaluación económica-financiera.

El principal objetivo de un plan de operaciones es demostrar la viabilidad técnica del proyecto que justifique la alternativa técnica que mejor contribuya a conseguir criterios de optimización.

Fundamentalmente, los objetivos del plan de operaciones que se presenta son los siguientes:

- ✓ Mostrar la distribución, tamaño y capacidad de las instalaciones.
- ✓ Definir los procesos operativos del negocio (identificando aquellos que resultan clave respecto de los estratégicos y de apoyo)
- ✓ Estimar los recursos materiales y humanos necesarios para la implementación del proyecto.

### ***5.1- Distribución, tamaño y capacidad de las instalaciones:***

El primer centro deportivo diseñado y gestionado por la empresa Managesport estará ubicado en la comuna de La Reina, en la calle Francisco de Villagra 6581, muy cercano a las comunas de Ñuñoa y Peñalolén, en un terreno propiedad de la Municipalidad de La Reina, con uso de suelo “equipamiento deportivo” y que tiene una superficie total de 12.000 m<sup>2</sup>. El Polideportivo Municipal tendrá instalaciones deportivas interiores y exteriores o al aire libre, predominando las primeras.

A continuación se presenta el detalle de las instalaciones, su distribución, tamaño y capacidad:

### 5.1.1- Distribución de las instalaciones:



### 5.1.2- Tamaño de las instalaciones:

a) Espacios deportivos: son todas aquellas zonas o instalaciones donde se produce y entrega el servicio deportivo a los clientes, socios o abonados.

Espacios Deportivos	Superficie (m2)
a) 1 Gimnasio Polideportivo Techado.	850
b) 1 sala de fitness o acond. Físico	400
c) 2 salas de actividades dirigidas	300
d) 1 piscina semiolímpica	600
e) 3 canchas de futbolito pasto sintético	3000
<b>Interiores</b>	2150
<b>Exteriores</b>	3000

b) Espacios complementarios: son todas aquellas zonas o instalaciones que el servicio y práctica deportiva requiere para un óptimo funcionamiento, velando por la calidad y confort que se buscar entregar al cliente, socio o abonado.

<b>Espacios Complementarios</b>	<b>Superficie (m2)</b>
<i>Interiores</i>	
a) 4 camarines y 3 baños (gimnasio-futbolito)	240
b) 2 camarines y 3 baños (piscina-fitness)	180
c) Recepción	40
d) Bodegas (material deportivo y limpieza)	45
e) Sala técnica mantención piscina	20
f) Oficinas técnicas deportivas	25
g) Oficinas administración	50
h) Enfermería	10
i) Circulaciones	500
<b>Total Interiores</b>	<b>1110</b>
<i>Exteriores</i>	
j) Estacionamientos	900
<b>Total Exteriores</b>	<b>900</b>

c) Espacios accesorios: son todas aquellas zonas o instalaciones que complementan y potencian la esencia del negocio, permitiendo a la empresa incrementar el valor ofrecido a sus clientes y generando ingresos adicionales.

<b>Espacios Accesorios</b>	<b>Superficie (m2)</b>
a) Bar-cafetería	240
<b>Interiores</b>	<b>240</b>

d) Resumen espacios Polideportivo:

<b>Espacios</b>	<b>Superficie (m2)</b>
a) Interiores	3500
b) Exteriores	3000
c) Estacionamientos	900
<b>Total</b>	<b>7400</b>

### 5.1.3- Capacidad de las instalaciones:

Para definir la capacidad de las instalaciones se requiere en primer lugar precisar el horario de funcionamiento del Polideportivo, y en función de ello la capacidad de servicio (horas diarias y semanales de disponibilidad). A continuación se presenta este análisis:

#### a) Horario de funcionamiento:

	Diario (N° horas)	Sem. (N° horas)
Lunes a viernes de 06:00 a 23:00 horas.	17	85
Sábados de 08:00 a 19:00 horas.	11	11
Domingos y festivos de 09:00 a 14:00 horas.	5	5
<b>Totales</b>		101

#### b) Capacidad de horas de funcionamiento semanal y de usuarios diarios por espacio deportivo:

Espacios Deportivos	Horas sem. disp.	Capac. Usuarios Día (*)
a) 1 Gimnasio Polideportivo Techado.	91	180
b) 1 sala de fitness o acondicionamiento Físico	101	3400
c) 2 salas de actividades dirigidas	182	900
d) 1 piscina semi-olímpica	73	300
e) 3 canchas de futbolito pasto sintético	303	714
<b>Totales</b>	750	5494

(\*): La capacidad máxima de usuarios por día se calcula bajo el supuesto de que cada espacio presente actividades a lo largo de toda la jornada de un día promedio entre lunes y viernes.

## 5.2- Identificación de los procesos operativos clave del negocio:

Los procesos que aquí se presentan son los que resultan clave en las operaciones del negocio, porque tienen relación directa con los clientes, reflejando por tanto un compromiso con la calidad de Managesport. A continuación se presenta un esquema de la gestión por procesos:



Cada uno de los procesos que conforman el plan de operaciones o de gestión se traduce de manera concreta tal como indica el siguiente esquema, el cual va asociado a un compromiso con la calidad y a indicadores de gestión que apoyen al control y al proceso de toma de decisiones.



### 5.3- Estimación de los recursos materiales y humanos para la puesta en marcha y desarrollo del negocio:

**Tabla 1:** Recursos Humanos.

Cargo	1° año	2° año y post.
Gerente General	1	1
Gerente de Operaciones	1	1
Jefe Comercial	1	1
Ventas/Comerciales	3	4
Recepcionistas/Aten. al cliente	2	2
Jefe Deportes	1	1
Coordinador piscina y canchas	1	1
Profesores act. Piscina	3	4
Coordinador fitness		
Profesores sala fitness	6	8
Profesores act. dirigidas	8	10
Jefe de Mantenimiento	1	1
Operarios mantenimiento/limpieza	5	7
Personal cafetería/sub-contrato	3	3
<b>Dotación total</b>	<b>36</b>	<b>44</b>

**Tabla 2:** Recursos materiales sala de fitness o acondicionamiento físico.

Sala de fitness	
Equipamiento	Cantidad
<b>Zona Cardiovascular</b>	
Trotadoras	20
Elípticas	15
Bicicletas	15
<b>Total</b>	<b>50</b>
<b>Zona Pesos Libres</b>	
Press banca (Olympic flat bench)	1
Press banca regulable (Olympic inclined bench)	1
Banca bíceps (Seated curl bench)	1
Bíceps Rack (Curl Rack)	1
Banca abd. regulable (Adjustable Crunch)	1
Hiperextensión lumbar	1
Banca regulable (Fully adjustable bench)	2
Portadiscos (Disk Rack)	2
Portabarras (Barbell Rack)	2
Set de mancuernas engomadas (15 pares)	1
De 2,5 a 37,5 kilos	
Rack de mancuernas 2 o 3 bandejas	1
Barras Olímpicas Cromadas	3
Barras Olímpicas Curvas	2
Barra Olímpica Tríceps	1
Set de discos engomados (6 discos)	3
De 2,5 a 45 libras	
<b>Total</b>	<b>23</b>

Zona Resistencia Var.	
Espalda 1 (Lat Pulldown)	2
Espalda 2 Remo (Pulley Row)	2
Deltoide 1 (Deltoid Press)	2
Pectoral 1 (Pectoral Machine)	2
Pectoral 2 (Vertical Chest Press)	2
Abdominal 1 (Upper Abdominal)	2
Bíceps 1 (Curling Machine)	2
Cuadriceps 1 (Leg Extension)	2
Isquiotibiales 1 (Leg Curling)	2
Cuadriceps 2 (Seated Leg Curling)	2
Prensa Piernas 1 (Horizontal Leg Press)	2
Abductor 1 (Abductor Machine)	1
Aductor 1 (Adductor Machine)	1
Pantorrillas 1 (Calf Machine)	1
Barras-Tríceps 1 (Cable Crossover)	2
Bíceps-Tríceps 1 (Station Multigym)	2
Pectoral 3 (Peck Back)	2
Press banca regulable (Smith Machine)	1
<b>Total</b>	<b>32</b>

**Tabla 3:** Recursos materiales salas de actividades dirigidas.

Actividades Dirigidas		
Actividad	Equipamiento	Cantidad
Spinning	Bicicletas	30
Yoga	Mat Yoga 6 mm.	30
	Ladrillo Yoga	30
Pilates	Mat Yoga 6 mm.	30
	Banda elástica	30
	Balón 65 cms.	30
	Aro Pilates	30
IBT	Correa suspensión	6
	Cuerda 2,8 mts.	6
	Escalerilla 16	6
	Kettle	6
	Mini valla	6
Body Pump	Step	30
	Pesas (barra y discos)	30
Adulto Mayor Activo	Mat Yoga 6 mm.	30
	Pelotas Multip.	30
	Balón espuma 20 cms.	30
	Conos lenteja	30
Step	Step	30
	Mancuernas (pares)	30
Fitball	Mat Yoga 6 mm.	30
	Balón 65 cms.	30
Gap	Mat Yoga 6 mm.	30
	Banda elástica	30
	Mancuernas (pares)	30
TRX	Correa suspensión	30
Hidrogimnasia	Tallarín flotación	30
Natación	Tabla natación	30
	Tallarín flotación	30

## **VI- Equipo del proyecto.**

### **6.1- Equipo gestor:**

Debido a la estructura y naturaleza de Managesport y a que se trata de un negocio con alto potencial de crecimiento, entre todos estos tipos de sociedades se ha determinado que la forma jurídica de Managesport Sport sea una Sociedad por Acciones (SpA).

La SpA es una estructura legal altamente recomendable para nuevos negocios. Junto con la limitación de responsabilidad de los participantes, otorga amplias libertades para fijar su contenido, no presenta las exigencias legales de una S.A. e incentiva la incorporación de nuevos inversionistas debido a los bajos costos de entrada y salida de la sociedad.

### **6.2- Estructura organizacional:**

El rol de la estructura organizacional es suministrar el medio por el cual los administradores pueden coordinar las actividades de las diversas funciones para explotar su máximo potencial, habilidades y capacidades. Donde la diferenciación en la asignación personal y recursos para crear valor, y la integración en la coordinación de las personas y funciones, que permiten el logro de metas y tareas organizacionales; forman los bloques básicos en la creación de la estructura.

Dentro los tipos de diversificación podemos encontrar una estructura más horizontal que se caracteriza por su alto nivel de burocracia, rangos, líneas de poder de mando, etc. Y por otro lado por estructuras más bien horizontales que se caracteriza por un trato más cercano, trabajo en equipo, y no grandes diferencias en líneas de poder o mando.

Por otro lado, dentro de los tipos de estructuras de integración, podemos nombrar cuatro tipos:

- i. Estructura Simple es donde existen disposiciones formales con baja diversificación horizontal.
- ii. Estructura Funcional, la cual promueve el expertise funcional, posee trayectorias bien definidas del empleado, pero posee altos costos de oportunidad por la necesidad del esfuerzo de coordinación
- iii. Estructura Multifuncional la cuál agrupa por producto y geografía, existe una mayor dilución en la toma de decisiones pero no considera la interdependencia
- iv. Estructura Matricial poseen departamentos funcionales y subunidades, existe una autoridad transversal pero faltan incentivos firmes de cooperación para los individuos.

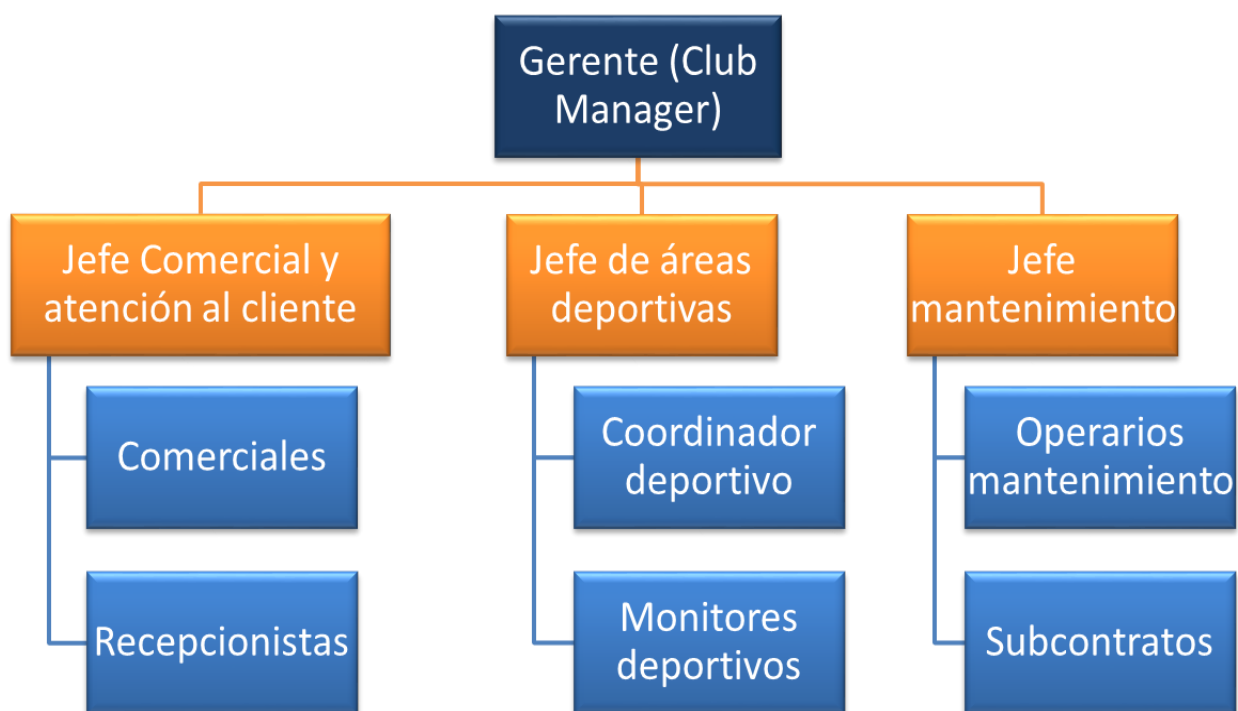
Por consiguiente podríamos definir la estructura de Managesport como una estructura horizontal de Estructura simple, debido a que es una empresa relativamente pequeña que busca el dinamismo interno y la rápida respuesta ante los cambios del mercado. La generación de una estructura horizontal simple, que genere la diferenciación asignando los recursos y las personas para lograr la creación de valor; E integración de tal forma que se logre coordinar a las personas, equipos de trabajo, funciones, a través de metas y objetivos.



Esta estructura permite el dinamismo necesario para desarrollar las actividades y exigencias del negocio.

Es por esto que el organigrama inicial de la compañía es una estructura de poca complejidad con pocos roles de dirección y algunos administradores por área.

Como se puede apreciar en el diagrama, la estructura cuenta con un Director del centro, el cual está a cargo de todas las actividades, personas y estrategia del centro deportivo. Seguido de él, tenemos un gerente de operaciones que posee a cargo toda la gestión de las operaciones del centro deportivo como son: el área comercial y atención al cliente, áreas deportivas y el área de mantenimiento.



El Gerente (Club Manager) está a cargo de la supervisión de todas las operaciones del centro deportivo y de controlar que todos los días se pongan en funcionamiento todas las áreas del centro deportivo y de la coordinación de las distintas áreas diariamente.

El Jefe comercial y atención al cliente está a cargo de la supervisión de todas las actividades referentes a venta de productos, marketing y relaciones con los clientes y de controlar diariamente las actividades de su equipo directo, comerciales y recepcionistas

El Jefe de áreas deportivas está a cargo de la supervisión de todas las actividades referentes a operación de las áreas deportivas como piscina, canchas de futbolito, gimnasio polideportivo, salas de fitness y actividades dirigidas. Además debe controlar y supervisar las tareas de su equipo de coordinadores y monitores deportivos.

El Jefe de mantenimiento está a cargo de la supervisión de todas las actividades referentes a mantención de equipos y de los espacios comunes y limpieza e higiene de las instalaciones. Además debe controlar y supervisar a su equipo directo, de operarios de mantenimiento y cualquier subcontrato que pueda existir en el centro deportivo.

### 6.3- Incentivos y compensaciones:

La estructura de sueldos a seguir va a ser una estructura más bien diferenciada, la cual se divide en parte por un sueldo básico fijo mensual el cual se calcula en base al cargo desempeñado y las responsabilidades designadas. Y por otra parte, por medio de una parte variable la cual va estrictamente ligada al desempeño de la persona y el equipo acorde a las metas impuestas semestralmente y a las evaluaciones de dichas metas. Los resultados de estas evaluaciones se compararán con las evaluaciones de sus pares y de acuerdo a estas se asignará los logros y el desempeño de cada uno en tercios de "performance" o desempeño, y dependiendo del tercio en el cual queden evaluados es decir entre los mejores, el promedio y los peores se les otorgará un bono el cual representa un porcentaje fijo de su sueldo actual.

	Hrs/Sem Año 1	Hrs/Sem Año 2 y post.	N° jornadas año 1	N° jornadas año 2 y post.	Sueldo Anual	Costo Año 0	Costo Año 1	Costo Año 2
<b>Gerente (Club Manager)</b>	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>30.000</b>	<b>42.000</b>	<b>42.000</b>	<b>42.000</b>
<b>Area Comercial</b>								
Jefe Comercial y A.C.	45	45	1	1	24.000	33.600	33.600	33.600
Comerciales	45	90	1	1	9.600	6.720	13.440	13.440
Recepcionistas	90	180	2	2	4.800	-	13.440	13.440
<b>Área deportiva</b>								
Jefe area deportiva	45	45	1	1	24.000	16.800	33.600	33.600
Coordinadores deportivos	45	90	1	1	12.000	-	16.800	16.800
Fitness	360	360	5	5	6.000	-	42.000	42.000
Act. Dirigidas	75	75	1	1	44.000	-	61.600	61.600
Piscina	90	90	2	2	7.200	-	20.160	20.160
<b>Mantenimiento</b>								
Jefe de Mantenimiento	45	45	1	1	14.400	-	20.160	20.160
Operarios mantenimiento	90	135	2	2	7.800	-	21.840	21.840
Operarios limpieza	270	450	4	8	4.200	-	23.520	47.040
<b>TOTAL</b>	<b>1245</b>	<b>1650</b>	<b>22</b>	<b>26</b>	<b>188.000</b>	<b>99.120</b>	<b>342.160</b>	<b>365.680</b>

Por otro lado, se construirá un sistema de recompensas, no monetarias las cuales buscarán premiar a las personas que por un lado se caractericen por llevar el espíritu de Managesport en su equipo de trabajo, sean fuertemente evaluados positivamente por sus clientes, entre otros.

## VII- Plan financiero.

### 7.1 Supuestos:

Consideraciones y supuestos:

1. Se consideró un factor de corrección que considera un IPC de 5,0% tanto para los costos como para los ingresos percibidos.
2. Arriendo del terreno cedido por municipio por 30 años, cuyo valor se reajusta en un 5% cada 5 años.
3. Tasa de impuesto ajustada según reforma tributaria, considerando para el año 2016 (año 0) un 24%, llegando a un 27% en el año 2018 (año 2), desde el cual se mantiene constante hasta el año 2026 (año 10).

Período eval.	Año	Tasa imp. (%)
Año 0	2016	24%
Año 1	2017	25,5%
Año 2	2018	27%
Año 3	2019	27%
Año 4	2020	27%
Año 5	2021	27%
Año 6	2022	27%
Año 7	2023	27%
Año 8	2024	27%
Año 9	2025	27%
Año 10	2026	27%

4. Se debe considerar que tanto la depreciación como la amortización imputan un desgaste de las infraestructuras (activos fijos) y un prorrato de los activos intangibles, pero no representan un desembolso real de recursos, permitiendo un ahorro de impuestos.
5. Para la determinación de la depreciación de los activos se utilizó el método lineal, el cual supone que los activos se deprecian en partidas anuales e iguales, en base a la vida útil contable del mismo.

## **7.2 Estimación de ingresos:**

El número de 3.500 socios lo hemos determinado a partir de estimar cuánto % de share queremos conseguir el primer año y en base a la cantidad de personas que hacen actividad físicas en la comuna de La Reina. Creemos que un 13% es una cifra bastante conservadora, pero a la vez, realista en un mercado que está creciendo, tiene varios actores relevantes y considerando que nuestra entrada será agresiva, basada principalmente en el marketing.

Hemos supuesto una tasa de crecimiento de entre 3-5% anual para esta población de nuevos socios y a la vez con un % de socios para el cierre del primer año de 67%.

Con todos estos datos hemos estimado los ingresos por planes deportivos de socios en 684 millones el primer año de operación.

Otro de los ingresos es la concesión del Casino, que pretendemos darla a una empresa con gran expertise en el tema. Este valor asciende a \$2.000.000 mensuales.

Otros ingresos asociados son referentes a las actividades complementarias ofrecidas en nuestras salas de actividades dirigidas como son: natación, yoga y pilates. Y además el ingreso por conceptos de arriendo de canchas de futbolito y gimnasio polideportivo.

Un último ingreso que se genera es por conceptos de publicidad, en donde se utilizarán los espacios ofrecidos por las instalaciones del centro para colocar publicidad de marcas wellness y fitness, como bebidas isotónicas, alimentos saludables, aguas, y eventos deportivos fitness.

## **7.3 Plan de Inversiones (inicial y futuro):**

Se considera para el proyecto tres tipos de inversiones a futuro: el primero relacionado a las instalaciones en general, la cual contempla la construcción de los espacios deportivos interiores y exteriores (Gimnasio polideportivo, salas de fitness y actividades dirigidas y piscina, entre otros), espacio complementarios (camarines, baños, oficinas y bodegas, entre otros) y espacios accesorios (cafetería). Un segundo grupo relacionado con equipamiento deportivo como: máquinas cardiovasculares, de resistencia variable y de peso libre, además de elementos utilizados para las clases de actividades dirigidas (pesas, mancuernas, bandas, colchonetas, etc.). Como tercer grupo de inversiones es lo relacionado a muebles y otros materiales, aquí se comprende todo tipo de muebles de oficina, artículos de oficinas, PC, instalaciones de aire, páginas web y otros servicios para la operación del centro.

El monto de la inversión inicial bordea los 3.150 millones de pesos chilenos, de los cuales el 60% (poco más de 1.890 millones) serán financiados con un crédito bancario, quedando el restante 40% (poco más de 1.260 millones) financiado por inversionistas y fondos propios.

<b>Inversión Inicial</b>		- \$ 3.150.181
<b>Instalaciones</b>	<b>Incluyen IVA 19%</b>	
	<b>Espacios deportivos</b>	
	<i>Interiores</i>	
	a) 1 Gimnasio Polideportivo Techado.	- \$ 714.000
	b) 1 sala de fitness o acond. Físico	- \$ 303.450
	c) 2 salas de actividades dirigidas	- \$ 235.620
	d) 1 piscina temperada semiolímpica	- \$ 833.000
	<i>Exteriores</i>	- \$ 59.500
	e) 3 canchas de futbolito pasto sintético	- \$ 214.200
	<b>Espacios complementarios</b>	
	a) 4 camarines y 3 baños (gimnasio-futbolito)	- \$ 218.960
	b) 2 camarines y 3 baños (piscina-fitness)	- \$ 164.220
	c) Recepción	- \$ 26.180
	d) Bodegas (material deportivo y limpieza)	- \$ 23.800
	e) Sala técnica mantención piscina	- \$ 15.232
	f) Oficinas técnicas deportivas	- \$ 19.040
	g) Oficinas administración	- \$ 38.080
	h) Enfermería	- \$ 7.616
	i) Circulaciones	- \$ 36.533
	j) Estacionamientos	- \$ 16.660
	<b>Espacios Accesorios</b>	
	a) Cafetería	- \$ 19.040
<b>Equipamiento deportivo</b>		
	<b>Sala Fitness</b>	
	Zona cardiovascular	- \$ 88.250
	Zona resistencia variable	- \$ 48.000
	Zona pesos libres	- \$ 9.000
	<b>Salas actividades dirigidas</b>	
	Sala 1 y 2	- \$ 40.300
<b>Muebles y otros</b>		
	Muebles oficina	- \$ 12.500
	Otros (página web, gastos notariales)	- \$ 7.000

## 7.4 Proyecciones de estados de resultados:

En primer lugar, se presentan los estados de resultados proyectados para los primeros 12 meses de operación, con el resultado del EBIT correspondiente a cada período:

Valores en M\$		Año 0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Ingresos</b>														
	Ingresos planes	-	\$ 148.156	\$ 39.541	\$ 41.434	\$ 43.327	\$ 45.219	\$ 47.112	\$ 46.721	\$ 50.897	\$ 52.790	\$ 54.682	\$ 56.575	\$ 58.468
	Ingresos A.D. no incluidas en planes	-	\$ 7.311	\$ 1.105	\$ 994	\$ 1.025	\$ 1.056	\$ 1.087	\$ 377	\$ 1.149	\$ 1.180	\$ 1.211	\$ 1.242	\$ 759
	Ingresos arriendos polideportivo y futbol	-	\$ 1.890	\$ 1.890	\$ 1.890	\$ 2.120	\$ 2.120	\$ 2.120	\$ 2.350	\$ 2.350	\$ 2.350	\$ 2.526	\$ 2.562	\$ 2.580
	Ingresos arriendo cafetería	-	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000
	Ingresos por publicidad	-	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 1.400	\$ 1.400	\$ 1.400	\$ 1.400	\$ 1.400	\$ 1.400
<b>Gastos operacionales</b>														
<b>Gastos de Personal</b>														
	Gerente (Club Manager)	-\$ 42.000	-\$ 3.500	-\$ 3.500	-\$ 3.500	-\$ 3.500	-\$ 3.500	-\$ 3.500	-\$ 3.500	-\$ 3.500	-\$ 3.500	-\$ 3.500	-\$ 3.500	-\$ 3.500
	Área comercial	-\$ 40.320	-\$ 5.040	-\$ 5.040	-\$ 5.040	-\$ 5.040	-\$ 5.040	-\$ 5.040	-\$ 5.040	-\$ 5.040	-\$ 5.040	-\$ 5.040	-\$ 5.040	-\$ 5.040
	Área mantenimiento	\$ 0	-\$ 5.460	-\$ 5.460	-\$ 5.460	-\$ 5.460	-\$ 5.460	-\$ 5.460	-\$ 5.460	-\$ 5.460	-\$ 5.460	-\$ 5.460	-\$ 5.460	-\$ 5.460
	Área deportiva	-\$ 16.800	-\$ 14.513	-\$ 14.513	-\$ 14.513	-\$ 14.513	-\$ 14.513	-\$ 14.513	-\$ 14.513	-\$ 14.513	-\$ 14.513	-\$ 14.513	-\$ 14.513	-\$ 14.513
<b>Gastos de Mantenimiento</b>														
	Operaciones-Mantenimiento Polideportivo		-\$ 3.841	-\$ 3.841	-\$ 3.841	-\$ 3.841	-\$ 3.841	-\$ 3.841	-\$ 3.841	-\$ 3.841	-\$ 3.841	-\$ 3.841	-\$ 3.841	-\$ 3.841
<b>Gastos de servicios</b>														
	Luz		-\$ 849	-\$ 849	-\$ 849	-\$ 849	-\$ 849	-\$ 849	-\$ 849	-\$ 849	-\$ 849	-\$ 849	-\$ 849	-\$ 849
	Agua		-\$ 660	-\$ 660	-\$ 660	-\$ 660	-\$ 660	-\$ 660	-\$ 660	-\$ 660	-\$ 660	-\$ 660	-\$ 660	-\$ 660
	Gas		-\$ 754	-\$ 754	-\$ 754	-\$ 754	-\$ 754	-\$ 754	-\$ 754	-\$ 754	-\$ 754	-\$ 754	-\$ 754	-\$ 754
	Internet, Telefonía y TV Digital		-\$ 566	-\$ 566	-\$ 566	-\$ 566	-\$ 566	-\$ 566	-\$ 566	-\$ 566	-\$ 566	-\$ 566	-\$ 566	-\$ 566
	Poliza seguros		-\$ 943	-\$ 943	-\$ 943	-\$ 943	-\$ 943	-\$ 943	-\$ 943	-\$ 943	-\$ 943	-\$ 943	-\$ 943	-\$ 943
<b>Gastos de Marketing y Publicidad</b>														
	Página web, diseño e implem. campañas MKT		-\$ 2.357	-\$ 2.357	-\$ 2.357	-\$ 2.357	-\$ 2.357	-\$ 2.357	-\$ 2.357	-\$ 2.357	-\$ 2.357	-\$ 2.357	-\$ 2.357	-\$ 2.357
	Arriendo terreno municipio		-\$ 5.000	-\$ 5.000	-\$ 5.000	-\$ 5.000	-\$ 5.000	-\$ 5.000	-\$ 5.000	-\$ 5.000	-\$ 5.000	-\$ 5.000	-\$ 5.000	-\$ 5.000
	Depreciación instalaciones, equipos y muebles		-\$ 9.434	-\$ 9.434	-\$ 9.434	-\$ 9.434	-\$ 9.434	-\$ 9.434	-\$ 9.434	-\$ 9.434	-\$ 9.434	-\$ 9.434	-\$ 9.434	-\$ 9.434
	Intereses deuda bancaria (financiamiento)		-\$ 7.875	-\$ 7.875	-\$ 7.875	-\$ 7.875	-\$ 7.875	-\$ 7.875	-\$ 7.875	-\$ 7.875	-\$ 7.875	-\$ 7.875	-\$ 7.875	-\$ 7.875
	<b>Utilidad antes de Impuestos (Según reforma trib.)</b>	-\$ 99.120	\$ 99.064	-\$ 15.756	-\$ 13.974	-\$ 11.521	-\$ 9.597	-\$ 7.674	-\$ 7.945	-\$ 2.996	-\$ 1.073	\$ 1.027	\$ 2.987	\$ 4.414

A continuación se presentan los estados de resultados proyectados para los primeros 10 años de operación, determinando los flujos de caja de cada período. Es importante recordar que este proyecto se evalúa a 10 años pero tiene un funcionamiento proyectado como parte del modelo de negocio y contrato a establecer con el municipio, de 30 años:

	Valores en M\$											
		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Ingresos</b>												
	<b>Ingresos totales</b>	-	\$ 766.467	\$ 1.155.703	\$ 1.266.016	\$ 1.364.329	\$ 1.469.727	\$ 1.575.977	\$ 1.662.325	\$ 1.755.566	\$ 1.844.189	\$ 1.944.836
<b>Gastos operacionales</b>												
	<b>Gastos de Personal</b>	-\$ 99.120	-\$ 342.160	-\$ 365.680	-\$ 365.680	-\$ 365.680	-\$ 376.650	-\$ 376.650	-\$ 376.650	-\$ 376.650	-\$ 387.950	-\$ 387.950
	<b>Gastos de Mantenimiento</b>		-\$ 46.090	-\$ 58.000	-\$ 58.979	-\$ 60.110	-\$ 61.014	-\$ 60.665	-\$ 60.243	-\$ 59.192	-\$ 59.121	-\$ 59.154
	<b>Gastos de servicios</b>		-\$ 45.261	-\$ 47.143	-\$ 47.143	-\$ 46.623	-\$ 47.621	-\$ 47.861	-\$ 45.925	-\$ 45.925	-\$ 46.953	-\$ 46.953
	<b>Gastos de Marketing y Publicidad</b>		-\$ 28.288	-\$ 29.464	-\$ 29.464	-\$ 28.616	-\$ 29.763	-\$ 29.913	-\$ 28.703	-\$ 28.703	-\$ 29.346	-\$ 29.346
	<b>Arriendo terreno municipio</b>		-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 63.000	-\$ 63.000	-\$ 63.000	-\$ 63.000	-\$ 63.000
	<b>Depreciación instalaciones, equipos y muebles</b>		-\$ 113.205	-\$ 113.205	-\$ 113.205	-\$ 106.705	-\$ 106.705	-\$ 106.705	-\$ 82.497	-\$ 82.497	-\$ 82.497	-\$ 82.497
	<b>Intereses deuda bancaria (financiamiento)</b>		-\$ 94.505	-\$ 84.609	-\$ 74.217	-\$ 63.306	-\$ 51.849	-\$ 39.819	-\$ 27.188	-\$ 13.926	\$ 0	\$ 0
	<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	-\$ 99.120	\$ 36.957	\$ 397.603	\$ 517.328	\$ 633.289	\$ 736.124	\$ 851.363	\$ 978.118	\$ 1.085.674	\$ 1.175.322	\$ 1.275.936
	<b>Impuestos (según reforma tributaria)</b>	\$ 23.789	-\$ 9.424	-\$ 107.353	-\$ 139.679	-\$ 170.988	-\$ 198.753	-\$ 229.868	-\$ 264.092	-\$ 293.132	-\$ 317.337	-\$ 344.503
	<b>Crédito fiscal acum. por impuesto</b>		\$ 14.365	-\$ 92.988								
	<b>Utilidad después de Impuestos</b>	-\$ 99.120	\$ 36.957	\$ 304.615	\$ 377.650	\$ 462.301	\$ 537.371	\$ 621.495	\$ 714.026	\$ 792.542	\$ 857.985	\$ 931.433
	<b>Depreciación instalaciones, equipos y muebles</b>		\$ 113.205	\$ 113.205	\$ 113.205	\$ 106.705	\$ 106.705	\$ 106.705	\$ 82.497	\$ 82.497	\$ 82.497	\$ 82.497
	<b>Capital de trabajo (7,5% ingresos año siguiente)</b>	-\$ 57.485	-\$ 86.678	-\$ 94.951	-\$ 102.325	-\$ 110.230	-\$ 118.198	-\$ 124.674	-\$ 131.667	-\$ 138.314	-\$ 145.863	-\$ 145.863
	<b>Amortizaciones deuda bancaria (financiamiento)</b>		-\$ 197.936	-\$ 207.832	-\$ 218.224	-\$ 229.135	-\$ 240.592	-\$ 252.622	-\$ 265.253	-\$ 278.515	\$ 0	\$ 0
<b>Inversión Inicial</b>		-\$ 1.260.072										
Instalaciones	<b>Incluyen IVA 19%</b>											
Equipamiento deportivo												
Muebles y otros												



La siguiente tabla presenta los flujos de caja del año 0 al año 10, incorporando el valor terminal en el año 10, el cual representa el valor presente a ese momento de los flujos de caja proyectados entre el año 11 y 30, es decir, el período restante de operación del negocio de 20 años.

	Valores en M\$											
		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
FLUJO DE CAJA		-\$ 1.416.677	-\$ 134.451	\$ 115.036	\$ 170.306	\$ 229.641	\$ 285.285	\$ 350.904	\$ 399.603	\$ 458.209	\$ 794.620	\$ 868.068
VALOR TERMINAL												\$ 4.801.406
FLUJO DE CAJA + VALOR TERMINAL		-\$ 1.416.677	-\$ 134.451	\$ 115.036	\$ 170.306	\$ 229.641	\$ 285.285	\$ 350.904	\$ 399.603	\$ 458.209	\$ 794.620	\$ 5.669.474

Como parte de la **estrategia de salida**, se calculó el valor terminal del proyecto en el año 10, considerando como se dijo anteriormente, una operación de 30 años. Se utilizó la fórmula de anualidad, tomando el flujo del año 10 para estimar a ese momento los flujos futuros generados por el proyecto entre el 11 y 30.

$$VP = \frac{C}{r} * \left[ 1 - \frac{1}{(1+r)^N} \right]$$

C =	Flujo año 10.
C =	\$ 868.068
E(r) =	Tasa de descuento
E(r) =	17,34%
N =	20
<b>VP (VT) =</b>	<b>\$ 4.801.406</b>
<b>Año 10</b>	

## 7.5 Cálculo de la tasa de descuento (rentabilidad exigida):

Se utilizará la fórmula CAPM, la cual relaciona la rentabilidad esperada de un proyecto al riesgo que enfrenta.

- Beta industria (factor de riesgo): 1,05. (Industria “servicios de apoyo a la salud”). Se ajusta el beta por factor de liquidez y por factor de start up:

Factor de liquidez	1,5
Factor de start up	1,5
<b>Beta ajustado</b>	<b>2,3625</b>

- Para determinar el PRM (premio por riesgo de mercado) se considerarán los últimos estudios del mercado nacional). (\*)

- Para determinar la Rf (tasa libre de riesgo) se considerará la rentabilidad de bonos del banco central en UF a 30 años (BCU), utilizando el promedio simple de los últimos dos años (2014 y 2015). (\*)

(\*): Para determinar el PRM y Tasa libre de riesgo se consultó el libro “Finanzas Corporativas: Teoría y Práctica”, de Carlos Maquieira Villanueva.

Tasa Bonos en UF a 30 años (BCU) 2014	2,14%
Tasa Bonos en UF a 30 años (BCU) 2015	1,83%
PRM	6,5%
Tasa libre de riesgo	1,99%

Fórmula CAPM:

$$E(r) = Rf + \beta * (PRM)$$

$$E(r) = Rf + \beta * (E(Rm) - Rf)$$

Donde:

E(r): retorno del proyecto (tasa de descuento).

Rf: retorno libre de riesgo (tasa).

PRM: premio por riesgo de mercado

PRM = E(Rm) - Rf

E(Rm): retorno esperado del mercado.

$\beta$ : medida de riesgo del proyecto.

Rf:	1,99%
PRM:	6,5%
$\beta$ :	2,3625
E(Rm)	8,5%
<b>E(r) (tasa exigida o de descuento):</b>	<b>17,34%</b>

## 7.6 Evaluación financiera del proyecto:

Como se indicó al inicio de éste capítulo, el monto de la inversión inicial bordea los 3.150 millones de pesos chilenos, de los cuales el 60% (poco más de 1.890 millones) serán financiados con un crédito bancario, quedando el restante 40% (poco más de 1.260 millones) financiado por inversionistas y fondos propios. A continuación, y previo a detallar la evaluación financiera del proyecto, se presenta la tabla de amortización del crédito bancario:

Inv. Inicial (Activos fijos inmuebles):	\$ 3.150.181
Monto préstamo:	\$ 1.890.109
Plazo (años):	8
Tasa interés anual (% + UF):	5%
Valor cuota anual:	<b>-\$ 292.441</b>
Fondos propios:	\$ 1.260.072

Período	Cuota	Intereses	Amortización	Saldo insoluto
0				\$ 1.890.109
1	\$ 292.441	\$ 94.505	\$ 197.936	\$ 1.692.173
2	\$ 292.441	\$ 84.609	\$ 207.832	\$ 1.484.341
3	\$ 292.441	\$ 74.217	\$ 218.224	\$ 1.266.117
4	\$ 292.441	\$ 63.306	\$ 229.135	\$ 1.036.981
5	\$ 292.441	\$ 51.849	\$ 240.592	\$ 796.389
6	\$ 292.441	\$ 39.819	\$ 252.622	\$ 543.768
7	\$ 292.441	\$ 27.188	\$ 265.253	\$ 278.515
8	\$ 292.441	\$ 13.926	\$ 278.515	\$ 0

Finalmente, los resultados de la evaluación financiera del proyecto son los siguientes, donde se obtiene que el VAN (Valor en M\$) es mayor que cero, recuperándose por tanto la inversión y generándose riqueza con su implementación. Complementariamente, se obtiene que el TIR del proyecto es mayor que su tasa de descuento, y que el plazo de recuperación de la inversión o Pay-Back es de 7 años.

<b>Tasa descuento:</b>	17,34%
<b>VAN</b>	<b>\$ 633.453</b>
<b>TIR</b>	22,6%
<b>Pay back</b>	7 años
<b>Vida útil proyecto-operación (años)</b>	30

## **IX. Propuesta Inversionista.**

El flujo de caja libre nos permite obtener un valor actual neto de los flujos de caja, para esto hemos estimado que la tasa requerida para actualizar tales flujos será de un 17,34%, esta tasa corresponde a un promedio de tasa ocupados por evaluadores de riesgo para nuevos negocios.

Podemos ver que el VAN de nuestro proyecto asciende a \$ 633.453.000 millones pesos del año 2016, lo que equivale a decir que el inversionista que ejecute el negocio verá aumentada su riqueza en tal cantidad de dinero. Eventualmente todo proyecto que presente un Van mayor que cero debiese ser financiado.

Por otro lado, podemos ver la Tasa Interna de Retorno que teóricamente corresponde a la tasa de retorno que entregan los flujos de caja cuando el VAN se hace igual a 0, es decir corresponde a la rentabilidad porcentual del proyecto. Este valor debe ser comparado con los retornos que pueden entregar otros proyectos financieros presentes en un mercado sean paquetes accionarios, depósitos bancarios u otros. La TIR de nuestro proyecto corresponde a un 22,6%, tasa que está por sobre el retorno a los depósitos bancarios de plazo fijo pero bajo el Índice promedio de las acciones chilenas del último año que alcanza un 13.5%. Estos dos indicadores anteriores son un muy relevantes para determinar la decisión de inversión y como se puede ver ambos indicadores son favorables con respecto a la ejecución del proyecto por lo tanto el inversionista deberá evaluar sus opciones de inversión y compararlas con los retornos que ofrece nuestro negocio para poder tomar una óptima decisión.

Se propone al inversionista un financiamiento en conjunto con los socios fundadores del 40% de la inversión inicial del proyecto, tal como se detalla a continuación:

<i>Total inversión</i>	3.150.000.000
<i>Deuda</i>	1.890.000.000
<i>Patrimonio</i>	1.260.000.000

<i>Utilidad neta año 10</i>	868.068.000
<i>Valor terminal año 10</i>	4.801.406.000
<i>Valor terminal final 10</i>	5.669.474.000

<b>Fundadores (10%)</b>	126.000.000
<b>Inversionista (90%)</b>	1.134.000.000

<b>% Propiedad final inversionista</b>	80%
<b>% Propiedad final fundadores</b>	20%

$$\% \text{ Propiedad req. inversionista} = \frac{(1 + \text{TIR})^n * \text{inversión}}{\text{Valor total terminal}}$$

\*\* método capital de riesgo.

**TIR inversionista = 14,86%**

**TIR menor a la del proyecto (22,6%)**

Inversión	1.134.000.000
Valor post money	1.417.500.000
Valor pre money = (valor post money - inversión)	
<b>Valor pre money</b>	<b>283.500.000</b>

## **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) "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.
- (3) Energy, gimnasio, página web: [www.energy.cl](http://www.energy.cl)
- (4) 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>
- (5) Instituto Nacional de Estadística (INE)
- (6) Kotler & Armstrong
- (7) "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.
- (8) "¿Quién corre? Una mirada en 3D del runner". Estudio GFK Adimark, diciembre 2014.
- (9) Pacific, gimnasio, página web: [www.pacificclub.cl](http://www.pacificclub.cl)
- (10) Viñas, Jordi. Apuntes para la planificación y gestión de un centro deportivo, 2010 Universitat de Barcelona.
- (11) Carlos Maquieira Villanueva. "Finanzas Corporativas: Teoría y Práctica", 2015. Thomson Reuters.

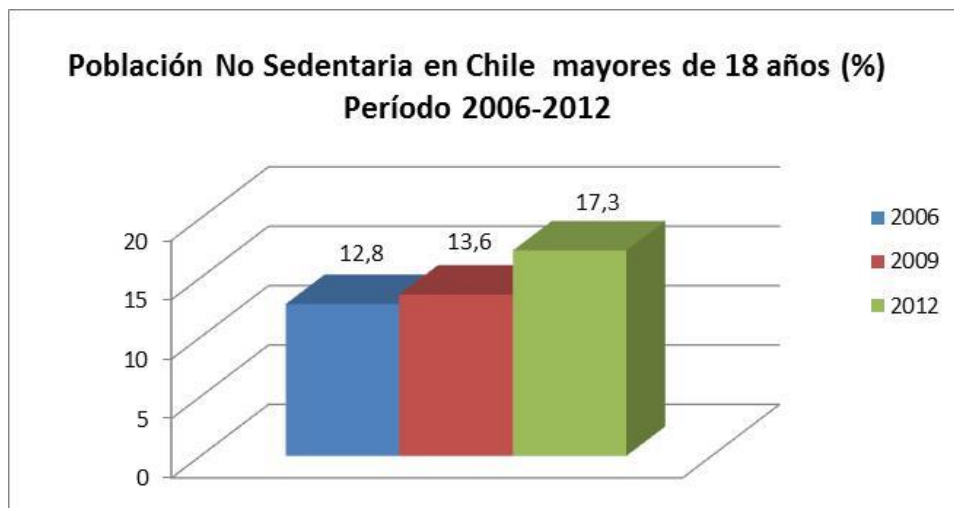
## XII. Anexos

### 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.

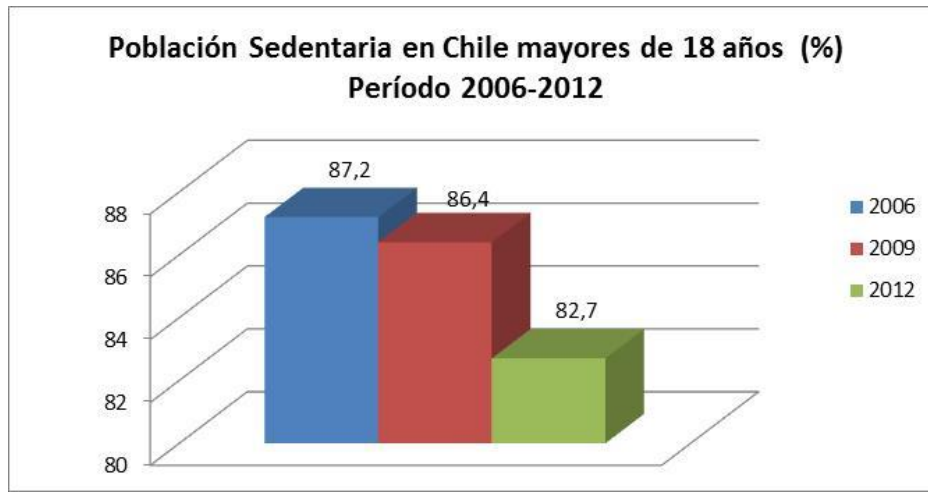
A continuación se presentan algunos resultados y gráficos del estudio del año 2012:

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:



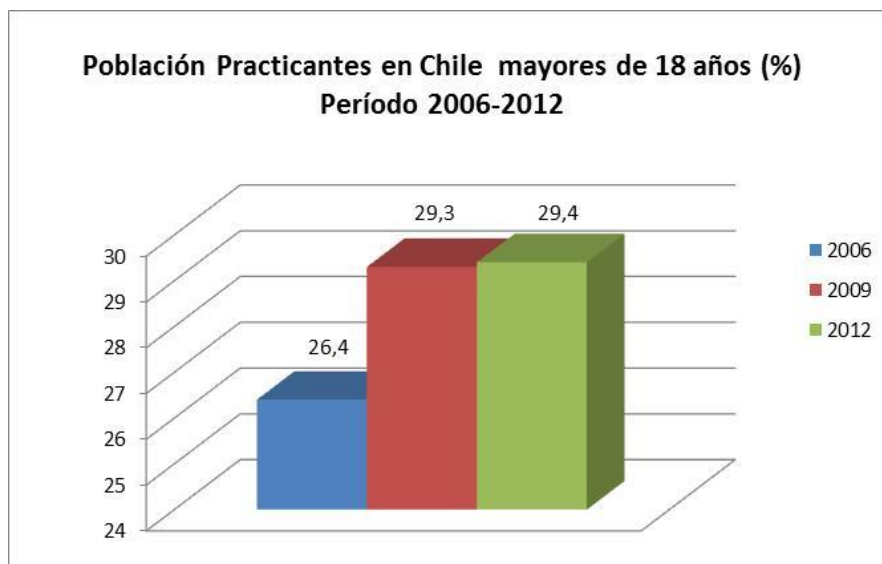
- **Sedentarios:** Realizan ejercicio físico y/o deporte con una frecuencia menor a tres sesiones de 30 minutos a la semana.

Gráfico N° 3:



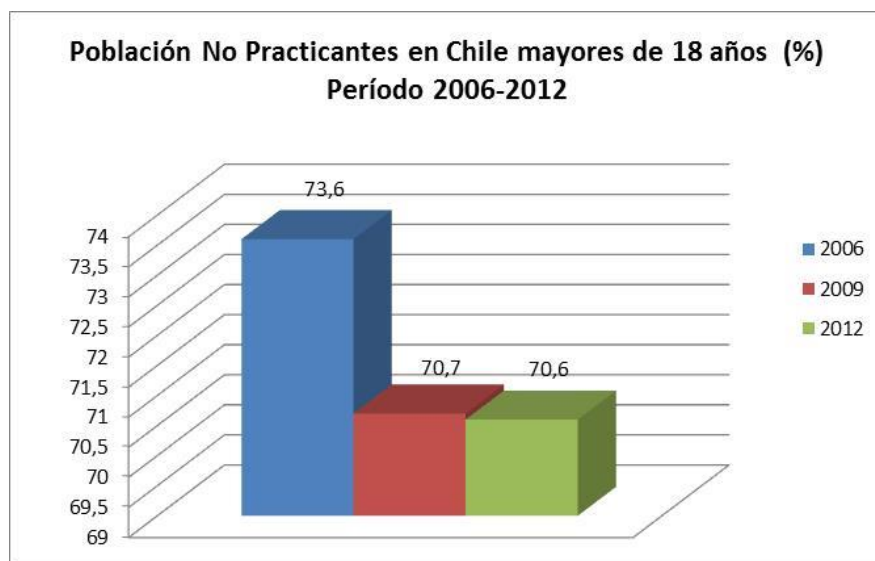


Gráfico N° 4:



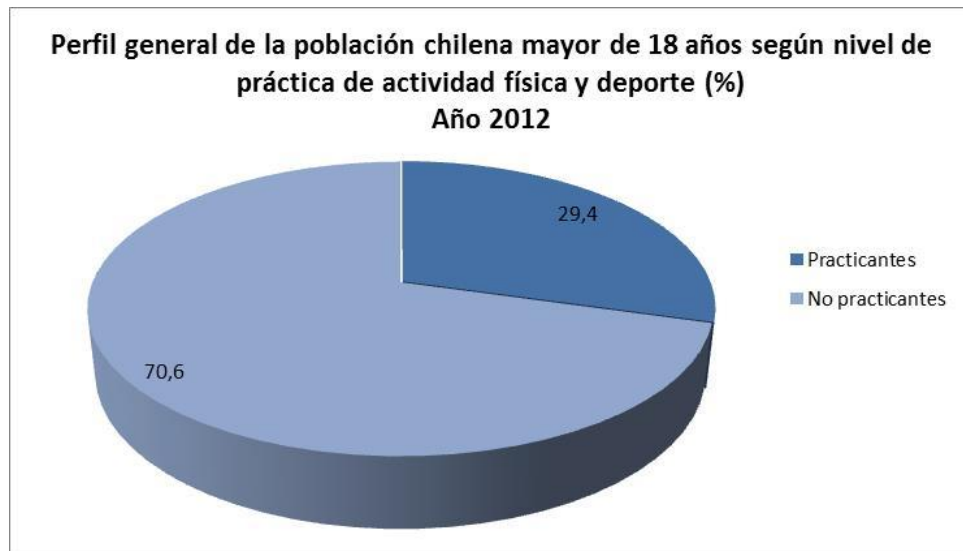
- **Practicantes:** Corresponde a aquellas personas que realizan ejercicio físico y/o deporte.

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:

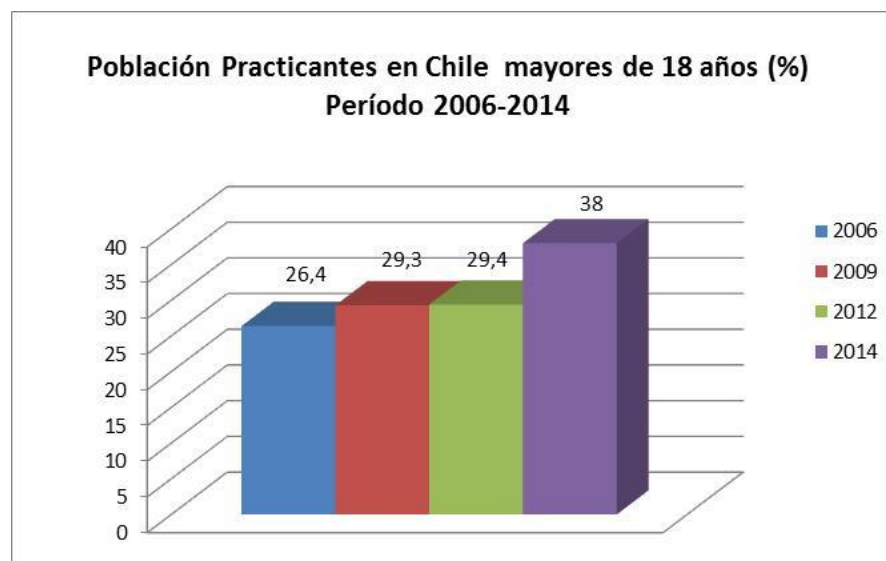


Gráfico N° 8:

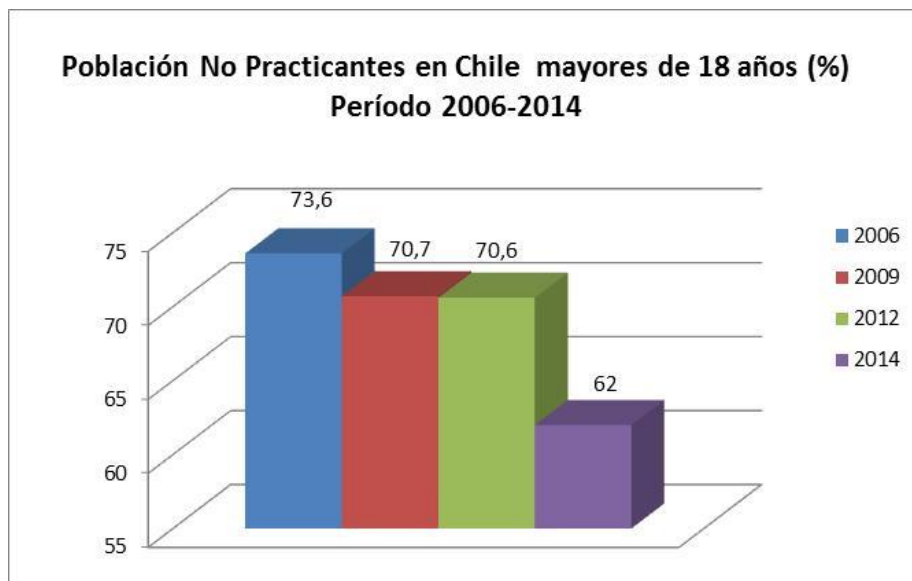
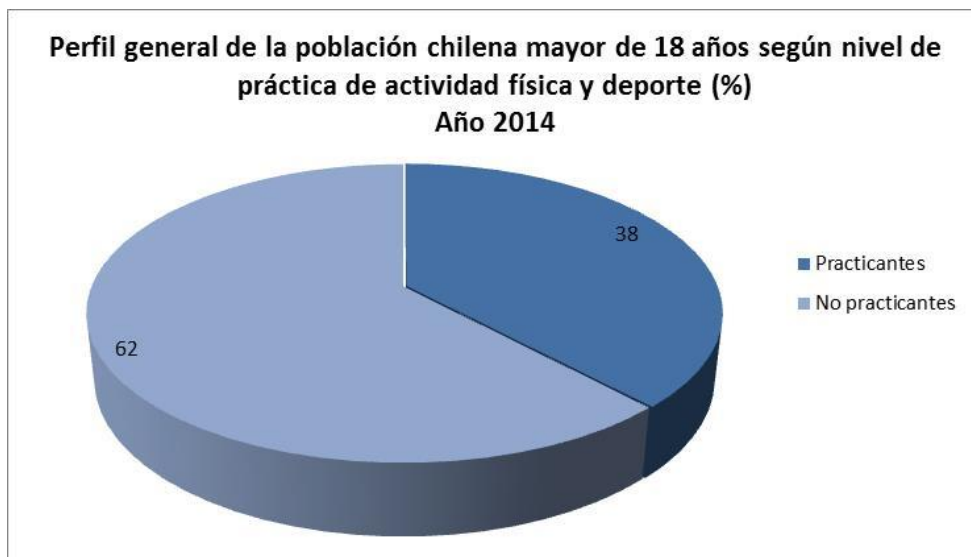


Gráfico N° 9:

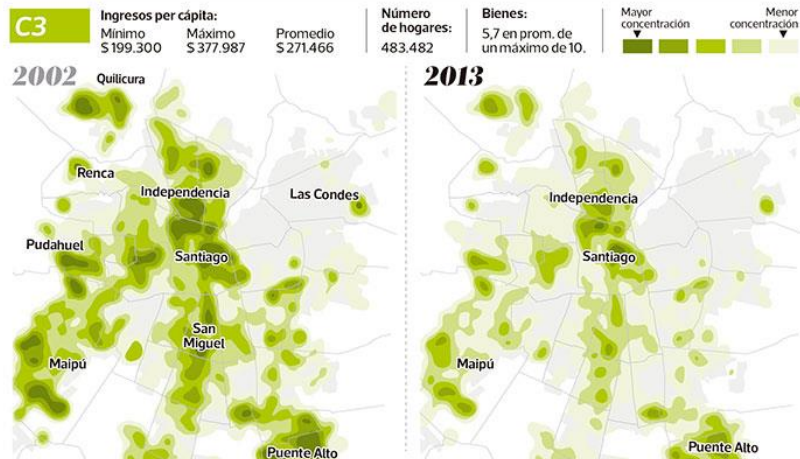
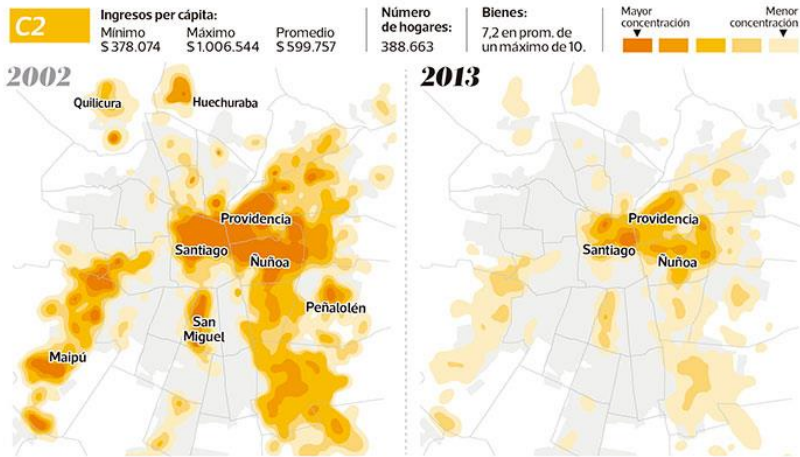
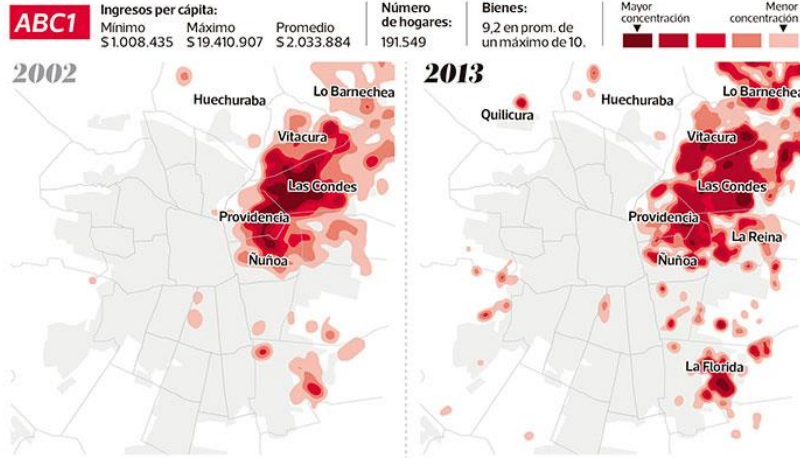


# ANEXO 2

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 - GIK 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

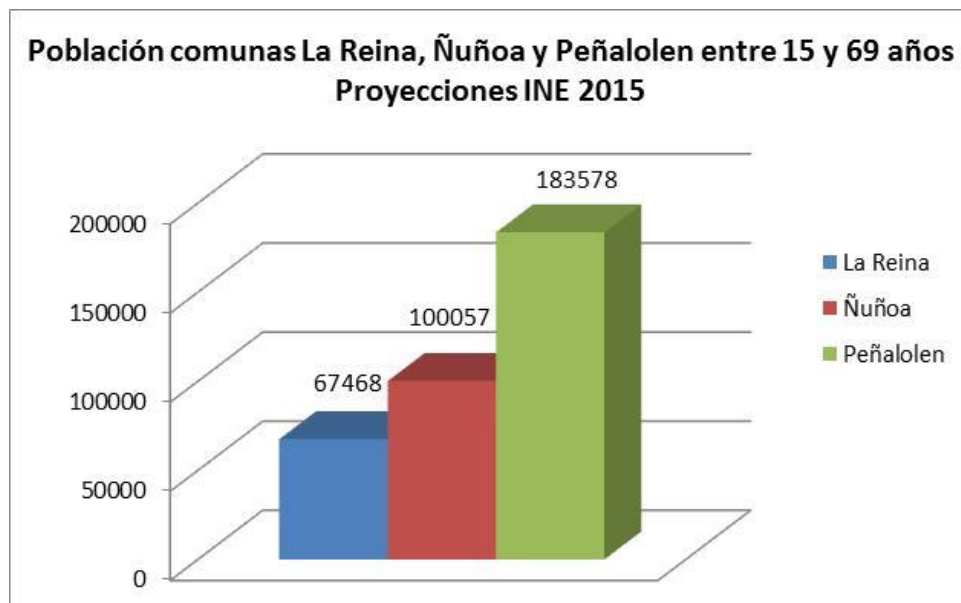
Tabla N° 3:

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
<b>Total</b>	<b>351.103</b>	<b>94</b>	<b>12.254</b>	<b>38.510</b>	<b>154.041</b>	<b>346.593</b>	<b>11.228</b>	<b>\$ 3.502.983.274</b>

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:



