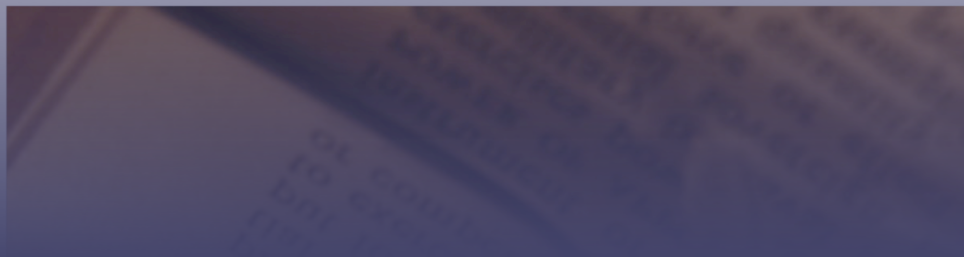


PLAN DE NEGOCIOS

SeniorLand

Centro Wellness Senior



MBA Profesionales de la Salud

Escuela de Postgrado – Universidad de Chile

Héctor Aguilar Torres - Pablo Córdova Lazo – Regina Jara Quiroz

drhaguilar@yahoo.com - pmcordov@gmail.com - regina@enriquelafourcade.cl

1 Tabla de contenido

1 Descripción de la empresa	6
2 Visión y Misión	7
3 Análisis de Mercado y la Industria	8
3.1 Necesidad y oportunidad.....	8
3.2 Características del mercado y clientes objetivo	9
3.3 Análisis Interno – Externo.....	11
4 Productos y servicios	14
5 Marketing y estrategia competitiva	16
5.1 Modelo de ingresos	16
5.1.1 Precios por cada producto/servicio	16
5.1.2 Modalidad de pago	17
5.1.3 Fundamentación de modelo adoptado	17
5.2 Modelo de comercialización y ventas.....	17
5.2.1 Plan de ventas	19
5.2.2 Captación de clientes	20
5.2.3 Alianzas estratégicas	20
5.2.4 Fuerza de ventas directa y su perfil para nuestra empresa	20
5.2.5 Recomendación Boca a Boca	21
5.3 Promoción	21
5.3.1 Posicionamiento de la empresa	21
5.3.2 Actividades de publicidad y promoción de ventas.....	22
5.4 Estrategia competitiva	24
5.4.1 Estrategia producto – mercado.....	24
5.4.2 Estrategia de rivalidad.....	24
6 Operaciones y plan de implementación	27
6.1 Operaciones.....	27
6.1.1 Proceso de provisión de servicio.....	27
6.2 Plan de implementación:.....	28
7 Organización y equipo emprendedor	29
7.1 Organización.....	29
7.2 Perfil equipo emprendedor.....	30
8 Proyecciones financieras y análisis de riesgo	32
8.1 Proyecciones de venta	32
8.2 Estado de Resultados y Flujo de Caja Libre	32
8.3 Balance.....	34

8.4	Evaluación y Análisis Económico	34
8.5	Análisis de Riesgo.....	35
9	Financiamiento y oferta a inversionistas	36
10	Anexos	37
10.1	Encuesta.....	37
10.2	Anexo: Especificaciones del Centro Wellness Senior.....	46
10.3	Anexo Financiero:.....	47
Ilustración 1:	Plano de Instalaciones	6
Ilustración 2:	Visión y Misión de SeniorLand.....	7
Ilustración 3:	Envejecimiento Población Chilena	8
Ilustración 4:	Prevalencia de enfermedades crónicas en adultos mayores	9
Ilustración 5:	Tamaño del mercado potencial año 2010	10
Ilustración 6:	Tamaño del mercado objetivo año 2010	10
Ilustración 7:	Evolución del Crecimiento de la Población en Chile	11
Ilustración 8:	Matriz de competencia	12
Ilustración 9:	Fortalezas y debilidades de SeniorLand	13
Ilustración 10:	Tabla de precios y formas de pago.....	16
Ilustración 11:	Tabla de precios prestaciones médicas complementarias	16
Ilustración 12:	Argumentos de venta y posicionamiento basados en atributos del servicio	18
Ilustración 13:	Argumentos de venta y posicionamiento basados en atributos de la empresa	19
Ilustración 14:	Plan General de ventas	20
Ilustración 15:	Mapa de posicionamiento del servicios	22
Ilustración 16:	Medios de difusión.....	23
Ilustración 17:	Flujo del Servicio	27
Ilustración 18:	Resumen Carta Gantt del proceso de implementación	28
Ilustración 19:	Organigrama de SeniorLand	29
Ilustración 20:	Proyecciones de ventas.....	32
Ilustración 21:	Supuestos de estimación	32
Ilustración 22:	Estado de resultados	33
Ilustración 23:	Flujo de Caja Libre	33
Ilustración 24:	Balance.....	34
Ilustración 25:	Indicadores de Evaluación y Análisis Económico	34
Ilustración 26:	Matriz de análisis de riesgos	35
Ilustración 27:	Sensibilización por tasa de penetración	35
Ilustración 28:	Fuentes y usos del máximo capital requerido.....	36
Ilustración 29:	Oferta a accionistas	36
Ilustración 30:	Frecuencia práctica actividad física	40
Ilustración 31:	Dónde realiza actividad deportiva.....	40
Ilustración 32:	¿Ha acudido a gimnasio?.....	41
Ilustración 33:	Tipo de actividad física que realiza	41
Ilustración 34:	¿Se necesita nuestro servicio?.....	42
Ilustración 35:	Frecuencia asistencia al Centro Wellness Senior (CWS)	42
Ilustración 36:	Motivación para realizar actividad física.....	43
Ilustración 37:	Nivel de aceptación cuota mensual	43

Ilustración 38: Nivel de aceptación cuota de ingreso.....	44
Ilustración 39: Horarios de preferencia.....	44
Ilustración 40: Servicios complementarios.....	45
Ilustración 41: Requerimientos activos fijos	47
Ilustración 42: Resumen Inversión en Activos.....	48
Ilustración 43: Detalle Gastos Administración y Ventas	49
Ilustración 44_ Detalle Gastos Servicios Externalizados.....	49
Ilustración 45: Detalle requerimiento R.R.H.H. variable	49
Ilustración 46: Detalle general costo mensual y requerimiento de R.R.H.H.	50
Ilustración 47: Detalle Gastos Sueldos Anual	51
Ilustración 48: Detalle sueldos variables mensuales.....	51

RESUMEN EJECUTIVO

Una encuesta aplicada por nuestra empresa a una muestra de 68 adultos mayores a partir de 60 años de edad (anexo 1), residentes del sector oriente de la capital, revela que un 52% de los entrevistados realiza actividad física con una frecuencia entre 2 a 3 veces por semana y el 19% ha acudido a un gimnasio en el lapso de los 3 últimos meses antes de ser consultado. Ello indica que, en este segmento etéreo, a diferencia de lo que comúnmente se espera, existe interés por mantener una vida activa. Además, la motivación que les lleva a esta actitud son mantener y mejorar la salud (61%), un sentido social (14%), preocupación por el sobrepeso (11%) y sólo por gusto (10%).

Si, además, se considera la rapidez del envejecimiento de la población chilena, el hecho que no exista en Chile un gimnasio exclusivo para el adulto mayor -y que este segmento declara en un 74% estar interesado en que exista un lugar así-, es claro que estamos frente a una oportunidad de negocio; especialmente en un mundo pensado para jóvenes que viven una vorágine de movimiento y prisa que, para las personas que comienzan a ganar años, pierde sentido vital.

De ahí la necesidad de especialización en este segmento y el esfuerzo por conocer lo que los adultos mayores realmente comienzan a necesitar y esperan encontrar en sus actividades diarias.

La iniciativa de incursionar en esta área surge de tres socios fundadores de la empresa SeniorLand, como el reconocimiento de una necesidad que surge desde el ámbito de la salud, sector en el que ellos se han desempeñado y destacado por muchos años.

El Modelo de Negocios de este proyecto contempla centrar la atención en la personalización de los programas de actividad física y controlar los progresos de los clientes, a través de un equipo de profesionales liderado por médicos y kinesiólogos e implementado por instructores especializados en la ejercitación de personas mayores no discapacitadas. La idea es que este grupo de personas de tercera edad mantengan y ganen autonomía a través de un esquema *wellness*, donde se busca el equilibrio físico y mental.

La adherencia a los programas se reforzará a través de actividades de grupo en las que se genere un lazo de pertenencia y compromiso, que estimule la concurrencia a las jornadas de ejercitación. Es bien conocido en el mundo de los gimnasios, que la mayor tasa de deserción (por sobre 30%) se da en los primeros seis meses de entrenamiento en aquellos individuos que practican solos y no generan relaciones al interior del club¹.

El éxito de este proyecto se fundamenta en la experiencia de los socios en el conocimiento del segmento, desde la perspectiva de la salud, y en el diseño de un modelo de gestión de actividad corporal que contempla mantener a su público objetivo siempre interesado en las sorprendentes actividades de su Club Wellness Senior.

El proyecto entrega un VAN de 1.375.775 dólares con una TIR de 80%. El Break-Even Operacional se alcanza en el primer año y la inversión se recupera en el segundo año de vida del proyecto.

Esto es SeniorLand, una empresa rentable, donde *“el ejercicio y la entretenición son nuestra herramienta y la salud nuestro objetivo”*. Le invitamos a conocernos.

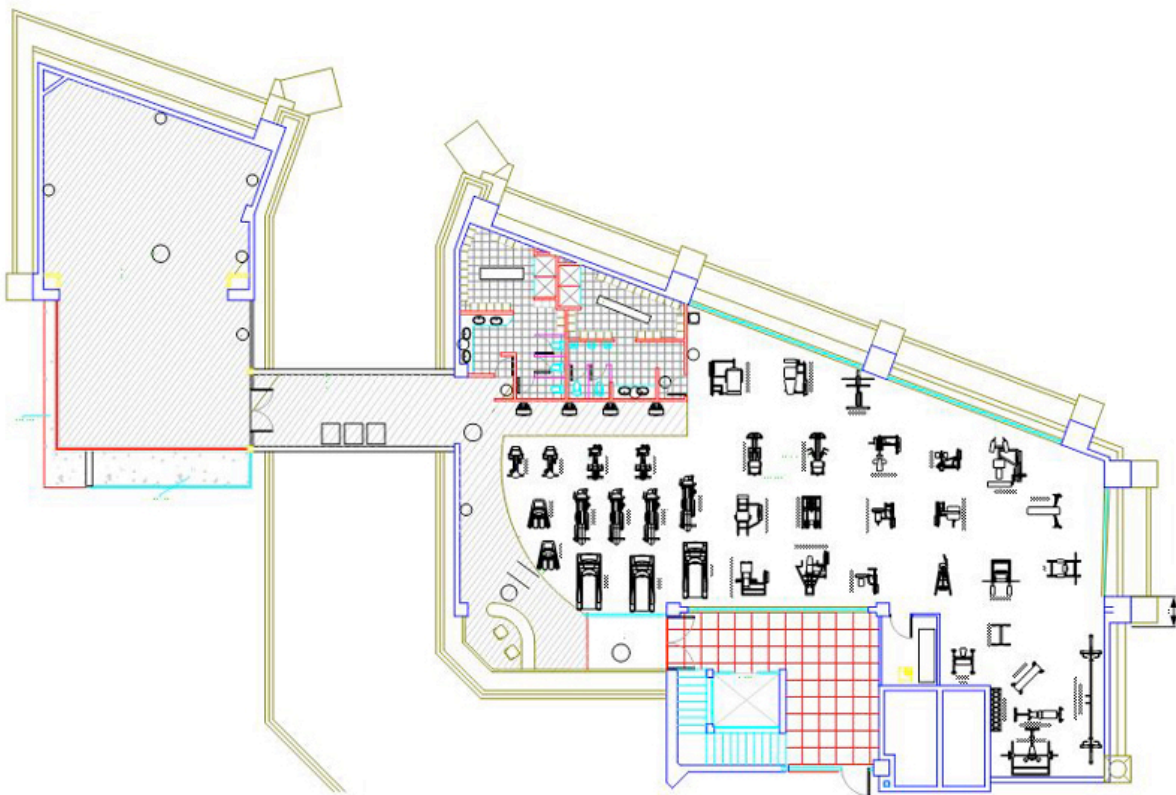
1 Descripción de la empresa

La empresa SeniorLand es un centro de actividad física y recreacional (*wellness² center*) para hombres y mujeres mayores de 60 años que residen en el sector oriente de la capital. La necesidad que satisface es mantener y/o mejorar la calidad de vida en la edad adulta mayor y aumentar el número de años libres de discapacidad, a través de actividad física desarrollada sobre la base de movimientos corporales planificados, estructurados y repetitivos, que contribuyen a mejorar o mantener uno o más aspectos de la salud física y mental.

La estrategia competitiva adoptada es apuntar a un público con alto grado de segmentación, con una oferta especializada y personalizada, ideada por un equipo gestor conformado en su mayoría por médicos con conocimientos en el área biomecánica.

La empresa arrienda un local en la comuna de Vitacura, que cuenta con 1.000 m², donde se acondicionarán una sala de máquinas, una sala de ejercicio libre o para cursos de baile y un auditorio con capacidad para 50 personas, en donde se dictarán charlas educativas en hábitos saludables y prevención en el adulto mayor. Se acondicionarán un baño para varones y otro para damas; cada uno de ellos contará con sauna y tina de hidromasaje con capacidad para seis personas. Habrá una zona de cafetería y una amplia y acogedora recepción. Se habilitará una zona médica dónde se evaluará y controlará a los clientes.

Ilustración 1: Plano de Instalaciones



2 Visión y Misión

SeniorLand es una empresa dedicada a otorgar servicios de actividad física y recreativa controlada, diseñada de manera personalizada por médicos y kinesiólogos en función al estado de salud de cada cliente.

La finalidad es proporcionar herramientas para que los adultos mayores conserven su funcionalidad e independencia, para mantener o mejorar su calidad de vida, contribuyendo a realizar sus sueños.

Los servicios estarán dirigidos a aquellos que no han estado haciendo ejercicio durante algún tiempo, que realizan alguna actividad física en gimnasios no especializados, así como para quienes nunca habían estado interesados.

Ilustración 2: Visión y Misión de SeniorLand

VISIÓN

Ser el centro wellness senior modelo con más socios en Chile, que acompañará a generaciones de adultos mayores en su voluntad de permanecer saludables, renovados y autovalentes.

"el ejercicio y la entetención nuestra herramienta, la salud nuestro objetivo"

MISIÓN

Mantener en nuestros clientes (adultos mayores), bajo control las afecciones relacionadas con la edad, como la osteoporosis, las enfermedades cardiovasculares y déficit motriz. Lo haremos a través de programas de actividad física y recreativa, así como de consejería sobre vida saludable, otorgadas en ambientes exclusivos para nuestros clientes, utilizando la mejor tecnología de punta disponible en el mercado y el mejor y más cálido equipo de profesionales.

3 Análisis de Mercado y la Industria

3.1 Necesidad y oportunidad

Nuestro país enfrenta una tendencia al envejecimiento de la población que se irá acentuando en los próximos años.

De acuerdo a la Organización Mundial de la Salud (OMS) “*un país envejecido es aquel que tiene un porcentaje de población mayor de 60 años, superior al 10 por ciento*”. Esta cifra nos ubica a la altura de los países desarrollados en cuanto a demografía; sin embargo, midiendo calidad de vida en ámbitos como condiciones de salud y aspectos de provisión de servicios, alcanzamos un nivel de país subdesarrollado. De ahí surge la necesidad de generar innovación con el fin de contribuir al cierre de esta brecha.

Ilustración 3: Envejecimiento Población Chilena



Fuente: Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA).

Se sabe que, a medida que aumenta la edad, crecen también los problemas de salud y disminuyen las facilidades de atención para el Adulto Mayor. De acuerdo a datos de la Encuesta CASEN 2003, el 75% de los hombres y el 78% de las mujeres declara tener una enfermedad y haber consultado un médico en el transcurso de los últimos 30 días previos a ser entrevistados. De este modo, su presupuesto para salud se eleva, fundamentalmente, por el aumento de sus gastos en medicamentos, controles médicos y hospitalización. Según un estudio del Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos (INTA)³, el 80% de los mayores de 60 años toma siete o más fármacos diariamente. De acuerdo al último estudio de la discapacidad en nuestro país⁴, más del 40% de la población Adulta Mayor presenta problemas de discapacidad.

Ilustración 4: Prevalencia de enfermedades crónicas en adultos mayores⁵

<i>Enfermedad</i>	<i>Prevalencia</i>
<i>Hipertensión arterial</i>	52,3%
<i>Artrosis, Artritis</i>	31,7%
<i>Enfermedad coronaria</i>	18,6%
<i>Diabetes</i>	13,4%
<i>EPOC</i>	12,6%
<i>Enfermedad cerebrovascular</i>	6,9%
<i>Algún tipo de cáncer</i>	4,5%
Fuente: Instituto de Nutrición y Tecnología en Alimentos (INTA)	

La actividad física regular se asocia a un menor riesgo de enfermedad cardiovascular, enfermedad coronaria, accidente vascular encefálico, mortalidad cardiovascular y total⁶. Se ha observado que, en adultos mayores, la actividad física contribuye a la prevención y manejo de una serie de enfermedades, entre las que se destacan las enfermedades cardiovasculares, Diabetes Mellitus tipo II, obesidad, hipertensión arterial y depresión, entre otras⁷. El efecto de la actividad física y dieta en la disminución de la obesidad es concluyente, así como su asociación con mortalidad⁸. Además, se ha demostrado que el riesgo de muerte es menor en adultos obesos activos que en más delgados y sedentarios; también es menor en hipertensos activos que en hipertensos sedentarios y, del mismo modo, en diabéticos activos que en no diabéticos sedentarios⁹.

Asimismo, se ha observado que en adultos mayores la actividad física contribuye a prevenir riesgos de caídas, fracturas y pérdida ósea, mediante el fortalecimiento de los huesos y músculos y la mejoría de la agilidad y flexibilidad; también mejora el bienestar psicológico y permite conservar las habilidades para una vida independiente y autónoma^{10 11}.

Cuando los adultos mayores, que pertenecen al segmento meta de nuestra empresa, son consultados respecto de las alternativas con las que cuentan para desarrollar actividad física en ambientes adecuados para ellos, coinciden en que existe la necesidad de un lugar que congregue a personas de su edad, con sus necesidades y objetivos respecto de la gimnasia¹².

De este modo, un servicio como el que ofrece SeniorLand, apunta a contribuir para que sus clientes lleguen a la adultez mayor en las mejores condiciones, manteniéndose autónomos el mayor tiempo posible, minimizando el riesgo de hospitalización y dependencia en este grupo etáreo. Ello se pretende lograr a través de la realización de actividad física y recreativa, en grato ambiente y compañía y con orientación médica y nutricional de manera especializada y exclusiva para este segmento.

3.2 Características del mercado y clientes objetivo

El mercado potencial al que se orienta SeniorLand son los adultos mayores, sobre 60 años, no discapacitados de la Región Metropolitana.

El mercado objetivo al que la empresa ha seleccionado servir corresponde a adultos mayores, sobre 60 años, no discapacitados de la Región Metropolitana, del grupo socio-económico ABC1, residentes del

sector oriente de la capital, en las comunas de Lo Barnechea, Las Condes, Vitacura, La Reina y Providencia y que, además, presenten disposición a realizar actividad física.

El mercado de los servicios exclusivos orientados al adulto mayor no se encuentra suficientemente desarrollado en nuestro país. Particularmente, en el ámbito de la actividad física y de recreación, la oferta actual permite acceder al adulto mayor a este tipo de actividad a través de programas que no se diferencian sustancialmente a los diseñados para público en general. Por otro lado, existen algunas alternativas como programas de actividad física en las municipalidades de Las Condes y Vitacura.

Factores decisivos para nuestros clientes a la hora de comprar son:

- Los mejores profesionales especializados en su segmento de edad.
- Equipamiento y máquinas con tecnología de punta en un ambiente grato y exclusivo.
- Programas de actividad física diseñados por médicos y kinesiólogos, adecuados a las necesidades y características de cada uno de nuestros clientes, utilizando elementos de diagnóstico a cargo de expertos en ergonometría, esto con el fin de evitar lesiones del aparato locomotor y potenciar procesos preventivos en el organismo.
- Exclusividad de las instalaciones para su grupo etéreo, en compañía de personas que comparten sus objetivos físicos y recreacionales.

Ilustración 5: Tamaño del mercado potencial año 2010

Tamaño del mercado potencial año 2010 (Cifras monetarias en miles de \$ y US\$)	
Concepto	Valor
Ventas al año (MUS\$)	118.381
Ventas al año (M\$)	65.585.675
Número de adultos mayores	74.562

Fuente: Elaboración propia con información INE-CEPAL

Ilustración 6: Tamaño del mercado objetivo año 2010

Tamaño del mercado objetivo año 2010 (Cifras monetarias en miles de \$ y US\$)	
Unidad de medida	Valor
Ventas al año (MUS\$)	22.492
Ventas al año (M\$)	12.461.278
Número de adultos mayores	14.167

Fuente: Elaboración propia con información INE-CEPAL

Tendencia y crecimiento: para el año 2010, en el país se espera que el segmento adulto mayor crezca a un 14,3% mujeres y 11,6% varones, y para el 2015 un 16,1% y 13,4% respectivamente. La tasa de crecimiento anual de adultos mayores es de 3,7%.

Ilustración 7: Evolución del Crecimiento de la Población en Chile

Comparación de tasas de crecimiento						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Crecimiento población nacional	1,0%	0,9%	0,9%	0,9%	0,9%	0,9%
Crec. pob mayor 60 años no discap sector oriente	3,2%	3,8%	3,7%	3,6%	3,4%	3,3%

Fuente: Elaboración propia con información INE-CEPAL

Una buena caracterización del segmento de clientes a los que servirá SeniorLand, se puede obtener de los resultados de la encuesta aplicada por la empresa. En materia de hábitos, un 52% de los entrevistados declaró haber realizado actividad física con una frecuencia de 2 y más días a la semana en los últimos seis meses. Un 38% realiza esta actividad al aire libre, un 25% en casa, un 21% en gimnasios, 15% en otros lugares. Cabe destacar que un 2% participa en los programas de actividad física municipal para adultos mayores en las comunas de Vitacura y Las Condes. Las actividades más frecuentes son caminata, natación y gimnasia.

Cuando se les pregunta por la necesidad de contar con un gimnasio o club que sea especializado en el grupo etéreo, un 74% expresa que le gustaría que un lugar así existiera y la frecuencia de asistencia de dos veces por semana y más aumenta de 52% a 79%, fundamentalmente motivados por el cuidado de la salud (61%), para mantener la línea (11%) y por gusto y diversión (21%).

Al ser consultados en relación a su disposición de pago por el servicio, por una cuota mensual de \$65.000 y un pago por membresía o incorporación de \$180.000 (precios de una de las empresas de la competencia más próxima) un 31% está entre muy de acuerdo a moderadamente de acuerdo con la primera y un 10% está en igual situación respecto del segundo.

En lo relativo a características del servicio, se detecta que el horario preferido, con 72%, se sitúa desde muy temprano en la mañana hasta las 12:00 hrs. El horario de almuerzo fue el menos preferido con un 5%, lo que indica, de alguna manera, la intuición de que los adultos mayores ocupan los gimnasios de manera contracíclica al resto de los segmentos etéreos. Los servicios adicionales que les gustaría tener son clases de baile y vinos. Por esta razón, se incluirán clases de baile gratis para socios que entren en programas de fidelización o aquellos que contribuyan a atraer a nuevos socios. El mismo fin cumplirán los vinos y se instalará una mini tienda con los más seleccionados mostos.

3.3 Análisis Interno – Externo

Nuestro competidores más cercanos son el gimnasio O2 Balance&Wellness Club, Gimnasio One y el Club Blathus, que están dirigidos al segmento ABC1, ofrecen gran variedad de servicios y cobran precios altos; pero no son exclusivos de ningún segmento etéreo.

El resto de competidores indirectos, corresponden a un variado número de centros que aplican el modelo tradicional de gimnasio, enfocado al trabajo aeróbico y a la musculación, dirigido a todo público, con un enfoque de atención masiva y con foco en la apariencia física más que en la salud. Estos competidores optan por una estrategia de gran número de sedes con precios bajos.

Los gimnasios exclusivos tienen como barrera a la entrada el diseño y construcción de instalaciones con detalles de lujo y espacios confortables, que proporcionan una grata sensación de estadía a los

clientes, pensando en el concepto que comparte nuestra empresa: el *wellness*, definido como el equilibrio físico y mental alcanzado a través de la salud. Por ello, cuentan con pocas sedes pero cobran precios altos.

En la matriz que se exhibe a continuación, se resumen los principales atributos de SeniorLand, los que son compartidos de manera parcial con los competidores potenciales:

Ilustración 8: Matriz de competencia

Atributo	O2 Wellness	Gimnasio One	Club Balthus	Pacific Gym	Soul and Body
Programas adulto mayor	✓	✓	✓	✓	✓
Evaluación kinésica funcional	✓	✓	✓	✗	✗
Personal especializado en adulto mayor	✗	✗	✗	✗	✗
Ubicación geográfica en el sector oriente de la capital	✓	✓	✓	✗	✗
Pequeños grupos por profesor	✗	✗	✗	✗	✓
Asesoría nutricional	✓	✗	✗	✗	✗
Amenaza potencial	Media	Baja	Baja	Baja	Media

Los gimnasios tradicionales están optimizando sus horarios valle, introduciendo al adulto mayor como una forma de ocupar capacidad ociosa en horarios que, la gente de menor edad y con compromiso laboral en horarios rígidos, no usa. Luego, los Programas de Adulto Mayor no responden a una necesidad del cliente, como lo hace SeniorLand, si no más bien obedecen a requerimientos de las finanzas de los gimnasios.

Los gimnasios con segmentos socioeconómicos más exclusivos, incluyen la parte médica como una forma de minimizar riesgos de eventos clínicos dentro del recinto, que sean motivo de demanda judicial. Una vez instalada la capacidad médica, se obtiene rentabilidad de su capacidad de generar prestaciones complementarias.

SeniorLand nace desde la necesidad médica de conservar el estado saludable. Apunta a la prevención de los eventos de enfermedad y se constituye en un apoyo de disciplinas de la actividad física y de la salud. En este sentido, movimiento y medicina son perfectamente complementarias, pero desde su concepción.

Para identificar las variables relevantes para el éxito de nuestra empresa, se presenta un análisis FODA, en el que se identifican factores externos a tener presente, para los que se deben generar estrategias, y factores internos que deben ser potenciados si favorecen la competitividad de la empresa y mitigados cuando atentan contra las oportunidades de emprendimiento:

Ilustración 9: Fortalezas y debilidades de SeniorLand

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Equipo de profesionales médicos y kinesiólogos, con amplia experiencia en terapéutica y diagnóstico de problemas funcionales del aparato locomotor en el adulto mayor, derivados del proceso natural de envejecimiento y/o enfermedades degenerativas, que condicionan minusvalía física y mental. ➤ Posibilidad de asociación con una empresa de servicios kinesiológicos, que abarca toda la región metropolitana y que cuenta con capacidad ociosa en capital humano profesional y tecnológico. Dicha empresa, actualmente se ocupa del manejo de pacientes en fase de rehabilitación, con gran énfasis en el adulto mayor. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ambiente propicio en la sociedad en su conjunto, tanto gubernamental como de los grupos organizados, dirigido a los adultos mayores, tendiente a mejorar la calidad de vida y propender a su independencia. ➤ Los organismos públicos con programas orientados al adulto mayor, no tienen capacidad económica para otorgar atención a todo el segmento; por ello, han debido focalizarlos en los grupos de menores ingresos, lo que deja un espacio interesante para el desarrollo de una empresa privada con fines de lucro.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Necesidad de gran inversión en recursos y esfuerzo corporativo, para establecer un sistema de control y gestión, que mantenga la red de servicio operativa en forma continua. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Servicio con gran potencial generador de valor, con atractivo para ser imitado en el mediano plazo por alguna empresa en riesgo financiero y capacidad de reconversión rápida, que pueda ser adquirida por un tercero para competir. ➤ Baja motivación del adulto mayor para iniciar un programa continuo de mantención física.

4 Productos y servicios

El servicio consiste en proporcionar herramientas para que los adultos mayores realicen ejercitación en las condiciones más resguardadas posibles, con el objeto de que ésta sea una contribución a la salud y no un riesgo de lesiones.

El proceso parte con el diseño e implementación de programas de actividad física controlada por profesionales de la salud, médicos y kinesiólogos, adaptados para las condiciones físicas especiales que presenta nuestro mercado meta, los adultos mayores. Ellos también buscan una relación interpersonal, en un ambiente cálido, tranquilo y reposado. Por ello, un gimnasio donde va gente de distintas edades, con diversa motivación, no es el ambiente que les ayude a tomar la determinación para abandonar el sedentarismo.

Este servicio se otorga en condiciones ambientales apropiadas para el mejor aprovechamiento de la actividad, con salas de trabajo no demasiado amplias que generen la sensación de calidez y cercanía, apoyado con la mejor tecnología de punta disponible en el mercado, con el fin de aplicar en su máxima expresión el concepto del *wellness*, donde, como se ha dicho, el equilibrio físico y mental se alcanzan a través de la salud y el bienestar general.

El servicio tiene un enfoque en el cliente, donde el bienestar de ellos es nuestra máxima prioridad, a través de una atención personalizada en todos los servicios que ofrecemos. La salud y el ejercicio se promueven en todos los espacios, para lograr una máxima integración entre los hábitos de vida de nuestros clientes.

En la máxima brevedad, la empresa se acreditará mediante Certificación ISO 9001-2008. Asimismo, en esta búsqueda de la mejor calidad para un segmento de clientes exigentes, la tecnología de punta se incorpora en un proceso de mejoramiento continuo.

Como nuestros clientes pertenecen a un segmento socioeconómico de la población con alto poder adquisitivo, quienes no escatiman gastos con tal de ser atendidos de acuerdo a sus expectativas y sólo quieren lo mejor, nuestra empresa adoptará por estrategia satisfacer la mayor parte de las necesidades asociadas a nuestro servicio principal, en un solo lugar y al momento: atención kinésica complementaria, consulta médica, sauna, hidromasajes, venta de ropa y accesorios deportivos ad hoc para adultos mayores, artículos de ortopedia, alimentos y complementos nutricionales para la tercera edad, vinos y charlas educativas e informativas.

Por otro lado, un atractivo complementario a la actividad física, es la posibilidad de generar una instancia social con personas que atraviesan por el mismo ciclo vital. Con el fin de cubrir esta necesidad, se dispondrán espacios confortables, una cafetería y un auditorium multimedia en el que, entre otras cosas, se dictarán charlas educativas de vida saludable en la tercera edad, seminarios de motivación y autoestima para conseguir mejores resultados en el gimnasio y, al tiempo, de paso beneficiar el equilibrio emocional de nuestros clientes que pasan por una etapa especial en el ciclo de vida. En esta materia, mediante marketing relacional, se realizará un proceso continuo de detección de temas que sean de interés para nuestros clientes.

Nuestro centro de *wellness* contará, además, con un área médica donde se llevarán a cabo, de manera gratuita, las evaluaciones médicas de ingreso, todos los controles y mediciones necesarias para que los adultos mayores realicen actividad física, supervisada por profesionales médicos y kinesiólogos. Lo anterior es necesario en el entendido de que cada persona es diferente y, por tanto, cada programa también. De este modo se adaptarán todos los servicios de actividad física a las necesidades y objetivos concretos de cada cliente.

En el área médica, como servicio complementario mediante pago adicional por prestación, se realizarán terapias kinésicas y consultas médicas para todos aquellos clientes que lo requieran, sean socios o público adulto mayor en general.

Nuestro servicio de ejercitación se caracteriza por dos grandes parámetros: atención personalizada o en grupos pequeños que incentivan a la generación de lazos con el centro de actividad física y, por otro lado, está la especialización en un segmento etéreo específico como es la Tercera Edad. Este es el posicionamiento diferenciador o el sello distintivo del servicio que hemos diseñado. Al llegar al mercado, seremos los únicos en esa posición competitiva.

La mayoría de la competencia, que atiende al segmento ABC1, se sitúa con un servicio de atención masiva o colectiva con un mix de rangos de edad donde el adulto mayor, en medio de un grupo de ejercitación heterogéneo, se debe adaptar al ritmo de actividad de acuerdo a lo que su capacidad le permita y no es el servicio el que se adapta a las condiciones del cliente. Los nuevos programas para adulto mayor se enfocan a desarrollar rutinas colectivas preestablecidas para el grupo etéreo. Es una forma de sustituto cercano a nuestro servicio, pero que carece de exclusividad de uso del recinto y de la especialización del equipo profesional.

Por otro lado, ha surgido una empresa con una forma novedosa de proveer servicios de personal trainer. Esta empresa no cuenta con un local, si no que el cliente que desea desarrollar actividad física de manera individual se contacta y solicita el servicio, en un domicilio que éste determine y también lo puede hacer en grupos pequeños de no más de 5 personas. Luego, los programas que desarrollan no utilizan el apoyo de máquinas ni tecnología, como en el caso de nuestra empresa.

Para lograr los parámetros de calidad trazados por nosotros, es preciso contar con los mejores instructores expertos en el tramo senior de la población. Los instructores son fundamentales para lograr mantener bajos y controlados los niveles de deserción.

5 Marketing y estrategia competitiva

5.1 Modelo de ingresos

5.1.1 Precios por cada producto/servicio

Los ingresos se generan por suscripción de clientes. Se establece el cobro de una cuota de incorporación, que incluye una evaluación médica inicial, lo que permite conocer los parámetros de salud del cliente y, con ello, diseñar su plan de actividad física. La cuota de incorporación permite al socio recibir su credencial, la que le dará acceso a todos los beneficios que establezca para sus socios la empresa SeniorLand.

Existe diferenciación entre el pago de la mensualidad con Pago Automático de Cuentas y sin esta modalidad. Del mismo modo, se realiza un descuento de 10% por el pago de la anualidad completa

Ilustración 10: Tabla de precios y formas de pago

Valores de inscripción y cuotas				
	Valores \$	Valor mes \$	Valor mes UF	% incidenc.
Cuotas de incorporación	120.000		5,75	100%
Mensualidades				100%
Con PAC	63.000	63.000	3,02	64%
Sin PAC	65.000	65.000	3,11	10%
Bimensualidad	128.700	64.350	3,08	7%
Trimestralidad	191.100	63.700	3,05	10%
Cuatrimstralidad	253.500	63.375	3,03	5%
Semestralidad	370.500	61.750	2,96	3%
Anualidad	702.000	58.500	2,80	1%
Mensualidad esperada		63.301	3,03	

Del mismo modo, se establecen aranceles para los servicios adicionales que presta el área médica del establecimiento y que no forman parte del plan de ejercicio controlado, pero que constituyen un servicio complementario para los miembros del club wellness SeniorLand.

Ilustración 11: Tabla de precios prestaciones médicas complementarias

Precios atenciones médicas		
	Valor \$	Valor en UF
Atenciones médicas socios	32.000	1,5
Atenciones Kinésicas socios	15.000	0,7
Atenciones médicas no socios	42.000	2,0
Atenciones Kinésicas no socios	22.500	1,1

5.1.2 Modalidad de pago

La modalidad de pago, de acuerdo a un estudio realizado por Gourville y Soman (2002)¹³, es uno de los factores que afectan el nivel de ausentismo de los miembros de un gimnasio. Las personas que pagan mensualmente tienen una mayor adherencia a sus programas de ejercicios que aquellos que pagan una anualidad al comienzo. Por este motivo, se ha pensado en una alternativa como el PAC, que permite el pago en cuotas mensuales, que facilita el trámite y contribuye a minimizar el efecto de ausentismo por pago en una sola cuota al inicio.

Tanto para la cuota de incorporación como para la mensualidad, se admite todo medio de pago (tarjeta de crédito, cheques, Redcompra, PAC, efectivo).

Lo mismo ocurre con las prestaciones médicas; pero en este caso existe además reembolso de Isapres.

5.1.3 Fundamentación del modelo adoptado

A través de benchmarking con gimnasios de lujo que cuentan con planes para nuestro segmento de clientes, se define la disposición de pago de éstos por un servicio no masificado, diseñado por profesionales de la salud y en un ambiente cálido, tranquilo y reposado.

De acuerdo con un informe de los Centros de Control de Enfermedades de los Estados Unidos (1999), se calcula que inversiones de \$1,00 (un dólar) para promover la actividad física moderada proporcionan ahorros de \$3,20 (dólares) en gastos médicos¹⁴. Esta es una buena variable Proxy para determinar que existe una relación 1 a 3,2 entre lo que el cliente gasta en su gimnasio y lo que éste ahorra en recuperación de la salud a partir de la enfermedad. Desde esta perspectiva, nuestros clientes tienen un balance positivo en la relación costo beneficio.

5.2 Modelo de comercialización y ventas

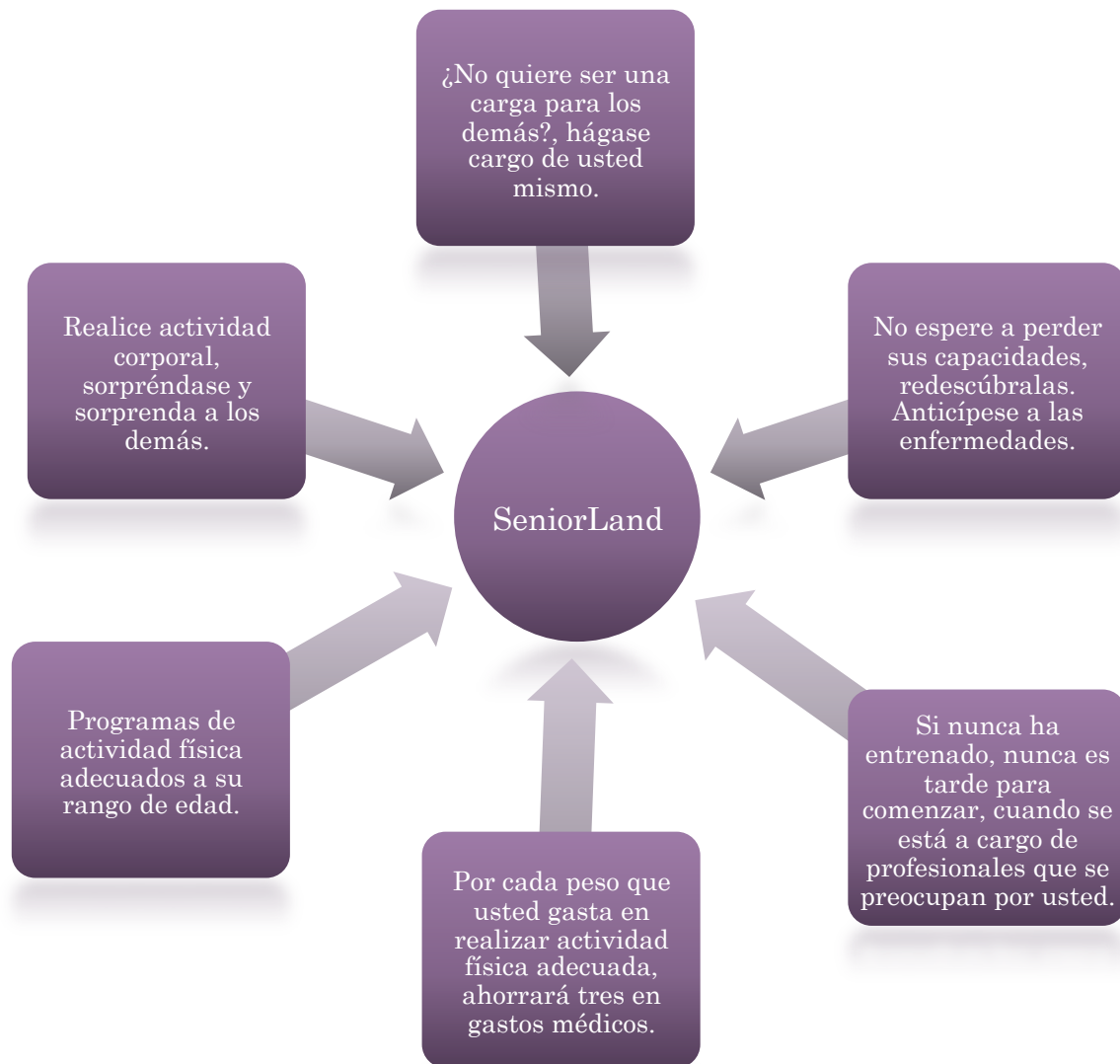
El modelo de comercialización y ventas parte de la premisa siguiente: para que nuestros clientes potenciales lleguen a la ACCIÓN de compra del servicio que ofrecemos, es necesario que lo DESEEN. No se desea algo que antes no se ha observado con INTERÉS, como tampoco es posible interesarse por algo si antes no capta su ATENCIÓN. Muchos de nuestros posibles clientes hoy no sienten la necesidad de desarrollar trabajo corporal, ya sea porque presentan buena salud y/o aún se sienten activos gozando de un estado de normalidad; pero haremos visible esta necesidad para ellos, enfatizando que la mejor manera de conservar este estado es ANTICIPÁNDOSE al hecho de que en algún momento, sus capacidades se verán disminuidas.

Por otro lado, frente a aquellas personas que son más concientes de su proceso de envejecimiento, nos presentaremos como la mejor alternativa para ayudarles a conservar la propia autosuficiencia física, psíquica y social durante el mayor tiempo posible y, en particular, a conservar las relaciones con su ambiente, las que se ven favorecidas con una vida activa, que en la mayor parte de los casos está condicionada por la posibilidad de movimiento.

Se posicionará nuestro servicio como uno de consumo prioritario porque sin él el cliente perderá la capacidad de goce de otros productos o servicios. Nuevamente, aquí la clave es la anticipación.

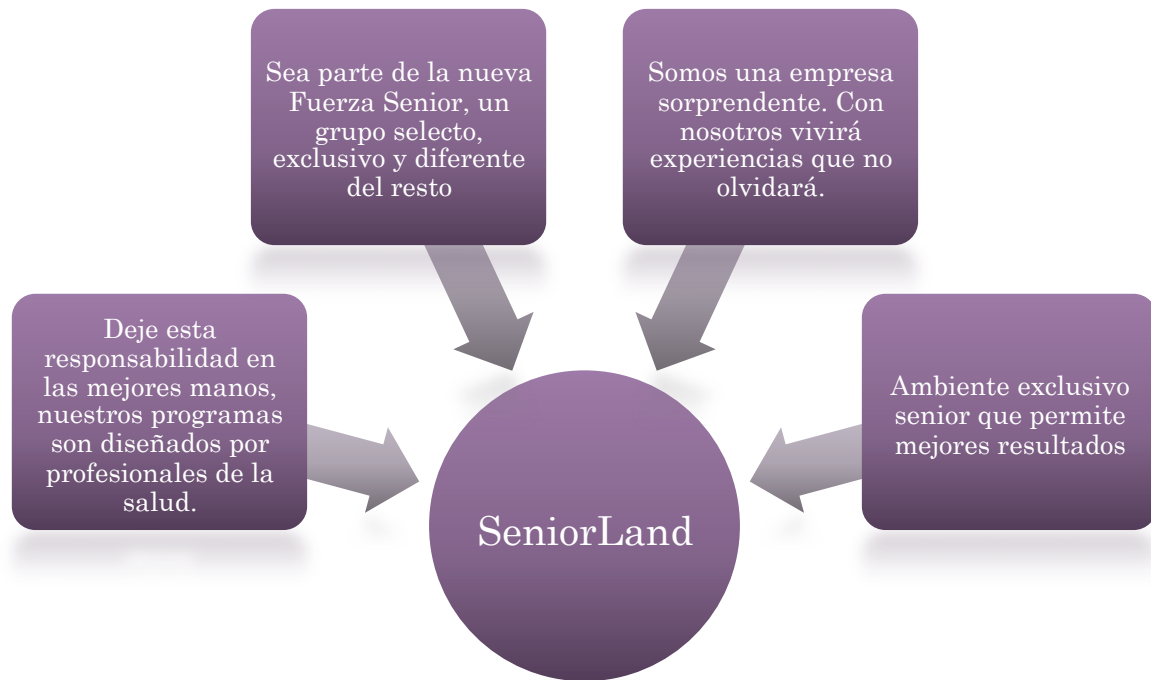
En este sentido, nuestro argumento de venta tiene componentes racionales y afectivos para asegurar su efectividad, en el más amplio rango posible de clientes objetivo, los que se resumen en las siguientes ideas fuerza:

Ilustración 12: Argumentos de venta y posicionamiento basados en atributos del servicio



¿De qué manera nuestra empresa es diferente para lograr este objetivo?

Ilustración 13: Argumentos de venta y posicionamiento basados en atributos de la empresa



El concepto de empresa sorprendente, hace referencia a que en otros centros de actividad física o gimnasios el esquema de servicio está enfocado a conseguir metas exigentes y estresantes o al culto de la apariencia física, dirigidas para personas jóvenes o adultos jóvenes, donde se contemplan actividades deportivas que no se adaptan a objetivos motores, psicológicos y afectivos, como requiere el segmento senior. En SeniorLand sorprenderemos a nuestros clientes utilizando recursos didácticos y actividades que involucran movimiento y que faciliten la integración, la socialización (resocialización) y una nueva concepción de sí mismos, dentro de un clima de trabajo lúdico, alegre y participativo. Les presentaremos el tiempo libre no como un tiempo para pasar en solitario o en casa inactivo, sino como un tiempo para aprovechar y compartir, que los prepare para mantenerse integrados en sus familias y en la sociedad a plenitud de sus capacidades.

5.2.1 Plan de ventas

Cabe destacar que, en la determinación del plan de ventas, se consideró un nivel de deserción de clientes que, de acuerdo a revistas especializadas en materia de gestión de gimnasios, se sabe, empíricamente, que se sitúa en una tasa promedio de 20% (tasa natural dada por cambios de domicilio y otros no gestionables), y un límite superior de 30%. Para efectos de SeniorLand, se asume de manera conservadora partir con un 30%, el que irá disminuyendo año a año mediante estrategias de retención de clientes, en las que se invertirá.

Ilustración 14: Plan General de ventas

PLAN DE VENTAS	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
NUM CLIENTES ACTIVOS	567	871	1.185	1.509	1.842
NIVEL DE DESERCIÓN	170	238	292	331	355
NUM CLIENTES RECLUTADOS	737	542	606	655	688
TASA DE DESERCIÓN	30%	27%	25%	22%	19%

5.2.2 Captación de clientes

La empresa SeniorLand reclutará sus clientes por diversos canales, tales como: convenios, alianzas estratégicas y fuerza de venta directa.

5.2.3 Alianzas estratégicas

En materia alianzas estratégicas, se suscribirán convenios de mutua colaboración. Por ejemplo, es de creciente interés en las ISAPRES mantener a su población sana, con el fin de mantener bajo control los gastos en prestaciones médicas de sus afiliados. Esto es particularmente importante en el segmento de adultos mayores, toda vez que son aquellos que tienen mayor incidencia en enfermedades de alto costo. Muchas de ellas son prevenibles y controlables mediante la actividad física regular y moderada, como la ofrecida por SeniorLand. De este modo, estas instituciones nos podrán confiar sus afiliados y nosotros nos encargaremos de mejorar su estilo de vida a uno más saludable, lo que redundará, a su vez, en una mayor satisfacción del cliente por la cadena de valor generada en el servicio ofrecido en ambas empresas. Con esta táctica, se espera captar alrededor de el 20% de los clientes del primer año.

Otra alianza se realizará con la empresa Kinemed, ubicada en la comuna de Vitacura, integrada por kinesiólogos, especializados en el adulto mayor, que posee una cartera de clientes en número aproximado de 500, sobre 60 años y que, además, posee un convenio directo, como único prestador, a la empresa HELP en toda la Región Metropolitana. Se espera captar un 30% de clientes, el primer año, a través de ellos.

5.2.4 Fuerza de ventas directa y su perfil para nuestra empresa



Otra forma de captación de clientes es la fuerza de venta directa, constituida por vendedores senior, mayores de 55 años, cuyo perfil será tener una adecuada condición física, practicar deporte o actividad física de manera regular, de modo que constituyan un referente del modelo que se quiere establecer como argumento de venta. Esto es, a través de personas mayores, saludables y activas, demostrar que en nuestro Centro Wellness Senior se creó un modelo de gestión corporal para el mejor vivir.

Parte de esta fuerza de venta (2 vendedores), será dispuesta en dos módulos: uno ubicado en un espacio arrendado de dos metros cuadrados en un lugar estratégico del Centro de Atención Médica Integramédica del

Mall Alto Las Condes. Este establecimiento en particular, tiene una circulación de 1.400 a 1.500 personas diarias, con alta presencia de adultos mayores de nuestro segmento objetivo. El segundo módulo de venta se ubicará en el Mall de La Dehesa.

Otra parte de la fuerza de ventas (4 vendedores), constituirá el Team Fuerza Senior que concurrirá a charlas y reuniones en clínicas y hospitales privados y eventos sociales programados, donde darán a conocer el concepto del Centro Wellness Senior y los objetivos que se buscan y de los cuales se quiere hacer partícipes a nuestros clientes potenciales.

La evolución del número de vendedores se observa en la planilla mensual de recursos humanos del Anexo Financiero.

Las actividades de venta y/o suscripción de clientes se dirigirán desde el área de ventas y atención al cliente, que se encargará de gestionar el proceso de ventas con la ayuda de un sistema informático del tipo *Customer Relationship Management (CRM)*, que contemple un Sistema de Automatización de Fuerza de Ventas (SFA, *Sales Force Automation Systems*), que asegura que no se dupliquen los esfuerzos de ventas, eliminando el riesgo de irritar a los clientes por reiterados contactos fallidos. Los SFA también incluyen un sistema primario de seguimiento de ventas, el cual lista potenciales clientes que provienen de: contactos realizados por la fuerza de venta directa, a través de seminarios y charlas educativas para adultos mayores, que se realizarán en distintas instancias y de los obtenidos a través de nuestra página web.

5.2.5 Recomendación Boca a Boca

Una vez que se cuente con una masa crítica de clientes, se espera que los esfuerzos invertidos en programas de fidelización comiencen a dar sus primeros frutos y se puedan observar los resultados de la difusión boca a boca, gracias a nuestros clientes satisfechos y leales que querrán compartir sus buenas experiencias con sus amigos.

5.3 Promoción

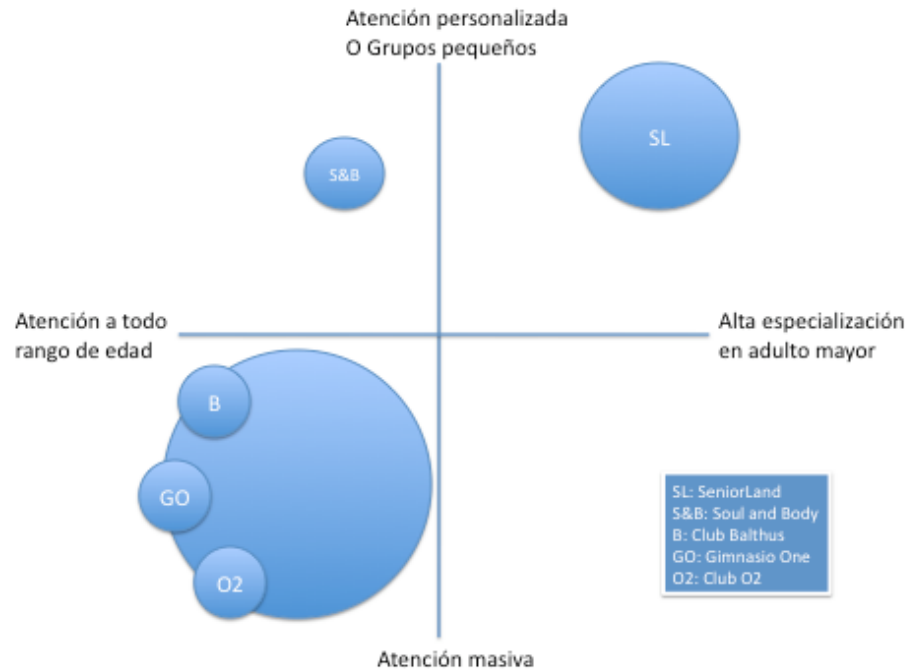
Para lograr el plan propuesto, es preciso desarrollar previamente una fuerte, pero focalizada campaña de promoción, la que comenzará un mes antes de la apertura del Centro Wellness Senior mediante publicidad en medios de llegada al segmento ABC1; relaciones públicas: comunicados de prensa, e información a empresas y profesionales relacionados como son los de la salud; y promociones de venta: combos oferta en asociación a competidores no rivales, por ejemplo, un senior inscribe a su nieto en gimnasio infantil B-Active, ubicado en la comuna de Vitacura donde también se localiza SeniorLand, recibirá un cupón de descuento en la cuota de inscripción que podrá hacer válido en nuestro Centro. Esta última estrategia, se llevará en el marco de un acuerdo de alianza estratégica de promoción.

5.3.1 Posicionamiento de la empresa

En el gráfico que se muestra a continuación, se resume la posición competitiva de nuestro servicio, basada en dos características que lo hacen distintivo del resto de la oferta que presenta la competencia cercana:

Ilustración 15: Mapa de posicionamiento del servicios

A partir de las respuestas de la encuesta, se puede inferir que el servicio que ofrece SeniorLand es percibido por la gente como mejor que el de los otros clubes, con diferenciales únicos tales como: la generación de sentido de pertenencia sobre la base de grupos de afinidad en el desarrollo de las rutinas de ejercicios, el diseño personalizado de los planes de actividad física y el constante monitoreo del progreso por parte de profesionales especializados. Por esta razón, existe disposición de pago por parte de un 31% de la muestra.



5.3.2 Actividades de publicidad y promoción de ventas

En el periodo previo a la inauguración y apertura, se dará inicio a una campaña destinada a anunciar la llegada del primer del Centro Wellness Senior en nuestro país. En esta primera fase, se pretende llegar con la información no sólo a los clientes del mercado objetivo, sino que además a aquellas personas que constituyen el núcleo de influencia en la decisión de compra de ellos y a posicionarnos como un centro exclusivo.

Una segunda etapa, contempla focalizar el gasto apuntando a aquellos medios que más se aproximan al segmento adulto mayor. Lamentablemente, en nuestro país, no están desarrollados aún ni los medios, ni las agencias de publicidad especializadas por segmentos etéreos como ocurre, por ejemplo, en Estados Unidos.

Ilustración 16: Medios de difusión

Actividad	Público	Periodicidad	Objetivo
<i>Avisos en El Mercurio</i>	General	4 fines de semana previos a la apertura del Centro.	Difusión masiva del lanzamiento del Centro al mercado y sus características. Captar la atención y provocar interés por conocer el Centro en los clientes potenciales y su entorno de influencia.
<i>Páginas sociales de El Mercurio</i>	General / ABC1	Una vez se haya realizado la inauguración del Centro.	Captar la atención y provocar interés por conocer el Centro en los clientes potenciales y su entorno de influencia.
<i>Avisos radiales</i>	General /ABC1	Diariamente una semana antes de la apertura del Centro.	Difusión masiva del lanzamiento del Centro al mercado y sus características. Captar la atención y provocar interés por conocer el Centro en los clientes potenciales y su entorno de influencia.
<i>Comunicados de prensa para noticias en TV</i>	General	Una vez el día antes de la inauguración del Centro.	Difusión masiva del lanzamiento del Centro al mercado y sus características. Captar la atención y provocar interés por conocer el Centro en los clientes potenciales y su entorno de influencia.
<i>Publireportaje en revistas Caras y Cosas</i>	General /ABC1	En el número anterior correspondiente a la inauguración del Centro y luego fotografías en las páginas sociales después del evento de inauguración.	Difusión masiva del lanzamiento del Centro al mercado y sus características. Captar la atención y provocar interés por conocer el Centro en los clientes potenciales y su entorno de influencia.
<i>Presentaciones del Team Fuerza Senior</i>	ABC1 senior o adulto mayor	Según programación	Captar la atención y provocar interés por conocer el Centro en los clientes potenciales y su entorno de influencia. Captura datos para base de contactos con clientes potenciales.
<i>Página web operativa del Centro</i>	General	Diaria	Captar la atención y provocar interés por conocer el Centro en los clientes potenciales y su entorno de influencia. Captura datos para base de contactos con clientes potenciales.

5.4 Estrategia competitiva

5.4.1 Estrategia producto – mercado

SeniorLand se plantea como una empresa que posee una estrategia competitiva de enfoque. Hemos decidido concentrar nuestra atención y servir a un segmento específico, que constituye un nicho de mercado, con requerimientos especiales y que pueden ser servidos en forma ventajosa por empresas nuevas o de recursos limitados, como la nuestra.

De este modo, a través de nuestra gran especialización en adulto mayor, podemos estar en condiciones de conseguir un rendimiento superior a la media sectorial, a través de:

- Una orientación hacia la fidelización de nuestros clientes, a través del profundo conocimiento de ellos, generando posicionamiento de nuestra marca mediante su asociación al *wellness senior*.
- Una mejora continua de nuestro servicio, a través del desarrollo de estrategias que aprovechen las características de nuestros clientes, y productos y servicios que satisfagan sus necesidades o preferencias específicas relacionados con nuestro servicio actual (diversificación concéntrica). Se posibilitarán instancias para que sean escuchadas sus sugerencias sobre nuevos productos o servicios que desearían recibir y, así, hacerlos partícipes del mejoramiento continuo.
- Hacer sentir a nuestros clientes como parte de un grupo con intereses compartidos, hacerles sentir que cada uno de ellos es importante. Esto, a través de una bien implementada estrategia de atención al cliente, donde las principales características que transmitirá todo el personal son:
 - Energía positiva
 - Inteligencia emocional y espiritual
 - Ser empático con el cliente
 - Tener buen humor
 - Disposición para resolver problemas de los clientes, en todo momento

Se ha optado por este tipo de estrategia toda vez que, se observa en el mercado de la actividad física y recreación y, en especial, de la nueva corriente del *wellness*, una ausencia de preocupación por el segmento del adulto mayor de manera exclusiva.

5.4.2 Estrategia de rivalidad

En materia de rivalidad, nuestra empresa entrará al mercado con una estrategia de Reto Lateral. Ello, por cuanto los gimnasios en general y, particularmente, los establecidos en nuestra zona de interés, no han logrado atraer a la totalidad de nuestro público objetivo mediante estrategias de descuentos, ya que no ofrecen el servicio exclusivo para adultos mayores, con todas las características especiales que este segmento etéreo requiere. De hacerlo, corren el riesgo de descuidar otros segmentos que sí son de su interés.

Por otro lado, una vez que SeniorLand se encuentre en régimen, con un servicio novedoso y con potencial de generación de valor, las empresas competidoras indirectas pueden identificar las ventajas del segmento e intentarán ir tras nuestra posición.

Frente a ello, la estrategia de nuestra empresa será:

- La generación de una bien estructurada base de datos de nuestros clientes. que nos permita conocer sus necesidades y la forma en la que les gusta que éstas sean satisfechas, de modo que seamos capaces de mejorar e innovar más rápido que los competidores, generando valor a nuestros clientes, levantando barreras de entrada a potenciales entrantes por la gran inversión que requerirán para superar la lealtad ya existente.
- Mediante la aplicación de Marketing Relacional se desarrollarán estrategias de retención de clientes más elaboradas que las diseñadas a partir de los resultados de la encuesta.
- Fidelizar a nuestros clientes mediante las siguientes tácticas:

Táctica	Acción	Objetivo
Regalo de bienvenida	Al momento de inscribirse, el socio recibirá un bolso con el logo del Centro y con un set de implementos personales	Identificación de marca y sentido de pertenencia.
Garantizar un buen inicio	Servicio de supervisión permanente por parte de un técnico en preparación física durante los primeros días en el Centro.	Contribuye a una mejor orientación en los servicios y ventajas que ofrecemos.
Inicio de entrenamiento gradual	Los clientes nuevos parten con entrenamientos cortos de no más de 30 minutos.	Contribuye a que la actividad parezca más fácil, entretenida y difícil de abandonar.
Programas de integración	Reunir a pequeños grupos de clientes con sus instructores para que les expliquen la modalidad de trabajo, fines y metas que se buscan.	Contribuye a generar sentido de pertenencia e identificación. Resuelve dudas entre pares. Constatar que si las expectativas que se generaron en el cliente son las que se intentaron comunicar. Crea vínculos entre la empresa y el cliente.
Control de asistencia	Si el cliente no concurre, se le llamará por teléfono preguntándole la razón de su ausencia e invitarlo a volver.	Contribuye a hacer sentir al cliente la preocupación del Centro por su bienestar. Crea vínculos entre la empresa y el cliente.
Actividades al aire libre	Salidas o paseos cortos a lugares al aire libre (termas, parques, picnic, etc.) en un día del mes determinado. A estas salidas asistirán todos aquellos socios que se inscriban y serán acompañados por personal del Centro, quienes dirigirán actividades corporales y recreacionales adecuadas. Acompaña el Team Fuerza Senior.	Contribuye a generar instancia social, donde se es parte de un grupo diferente y exclusivo en una organización sorprendente y entretenida. Genera interés por mantenerse ligado al Centro en épocas de baja asistencia a las actividades regulares de entrenamiento.

<i>Táctica</i>	<i>Acción</i>	<i>Objetivo</i>
<i>SeniorLand va al teatro</i>	Gestionar funciones exclusivas para los socios de nuestro centro y sus amigos	Entretenimiento, socialización y promover captación de potenciales clientes.
<i>Concurso mensual</i>	Mensualmente se sorteará packs de vinos exclusivos entre los socios que hayan permanecido más tiempo como socios del Centro	Contribuye a incentivar la permanencia en el Centro.
<i>Invitados destacados</i>	Trimestralmente se organizará un encuentro en nuestro auditorio con personalidades senior destacadas en áreas como el teatro, la literatura, las artes y otros ámbitos profesionales, para que compartan sus experiencias. Se iniciará el ciclo con el elenco de la película El Regalo (Jaime Vadell, Nelson Villagra, Delfina Guzmán, Julio Jung, Gloria Münchmayer y Héctor Noguera)	Mostrar a nuestros clientes que el modelo de adulto mayor sedentario, inmóvil, sin ganas de vivir y de no gozar, ha quedado atrás y que, como empresa, somos pioneros en entender esto y abrir un espacio que les pertenece.
<i>Nutriclub</i>	Una vez al mes se invitará a destacados chef a realizar cenas de degustación, en base a elaboraciones sanas y saludables. La actividad se hará extensiva tanto a clientes y no clientes	Socialización, mejoramiento de la dieta en forma entretenida y promover captación de potenciales clientes.

6 Operaciones y plan de implementación

6.1 Operaciones

6.1.1 Proceso de provisión de servicio

Captación e inscripción del cliente: El proceso se inicia con la captación e inscripción de un nuevo cliente, función que realiza el área de atención a clientes. En el momento de la captación se le indica que, como requisito para presentarse a la evaluación médica y kinesiológica, deberá traer una evaluación cardiológica en la que se informe que está en condiciones de realizar actividad física.

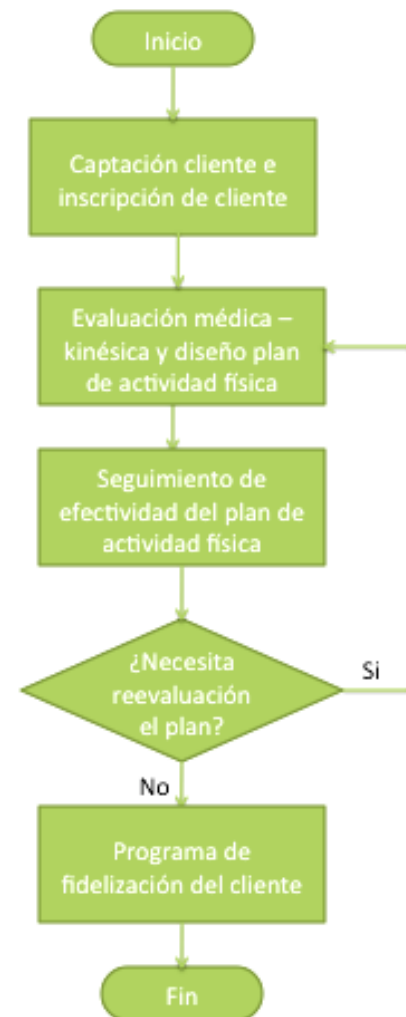
Evaluación médica - kinésica y diseño del plan de actividad física: El cliente es citado a la evaluación médica, en la que debe entregar información y/o antecedentes de experiencia previa en deportes y hábitos de actividad física, consumo de cigarrillos y hábitos alimenticios, enfermedades crónicas, cirugías previas, si es portador de implantes articulares, uso de lentes ópticos, tratamientos medicamentosos y alergias.

El médico y el kinesiólogo realizarán examen físico completo que consiste en: medición de variables biomecánicas, rangos articulares, índice de masa corporal, índice de masa muscular, peso, talla y presión arterial. Se entrega al cliente la fecha en la que iniciará su programa de actividad física.

Con el informe médico, un equipo interdisciplinario compuesto por un médico, un kinesiólogo y un preparador físico, realizan el plan de actividad físico que determine la carga de trabajo, los implementos y el tiempo de ejercitación más adecuados a las capacidades de cada individuo.

En la fecha de inicio del programa por parte del cliente, el preparador físico le explicará en qué consiste su plan y cuáles son las metas y plazos en que se irán cumpliendo y, además, lo guiará en todo el circuito con la supervisión de un kinesiólogo, quien verificará que el plan diseñado se ajusta a los valores biomecánicos medidos en el examen físico.

Ilustración 17: Flujo del Servicio



Seguimiento de efectividad del plan de actividad física: Todos los clientes son evaluados y supervisados durante su permanencia en el gimnasio. Además, periódicamente se realizarán reuniones de equipo (médico, kinesiólogo y preparador físico) para evaluar el progreso de los clientes y determinar, si es necesario, el desarrollo de nuevas estrategias para ayudarles a lograr una adecuada condición física.

Cabe destacar que, en el proceso continuo de seguimiento del cliente, los instructores son los principales catalizadores de posibles dificultades. Ellos no deben perder de vista a cada uno de los clientes mientras desarrollan sus rutinas, ya que el éxito de los programas redunda en satisfacción al cliente y, por ende, se gana su fidelidad. Por ello, estos profesionales deben cumplir con los siguientes requerimientos:

- Contar con conocimientos de capacitación específica en adultos mayores.
- Fluidez de trato con adultos mayores del estrato ABC1.
- Capacidad para detectar las necesidades personales y de los grupos existentes en el gimnasio.
- Dar las respuestas fundamentadas sobre los trabajos que se indican o realizan con cada cliente.
- Crear un contexto de mayor autoestima en el alumno y no de frustración al trabajo indicado.
- Capacidad para detectar la necesidad de derivación a los profesionales de la salud a los clientes con dificultades en sus rutinas.

6.2 Plan de implementación:

El plan de implementación de SeniorLand comienza con la constitución de sociedad. Una vez obtenido el RUT societario, se da inicio a las adquisiciones necesarias y al arrendamiento del local para implementar y poner en marcha este emprendimiento. Detalle de costos y cotizaciones de implementos se encuentran en anexos.

Ilustración 18: Resumen Carta Gantt del proceso de implementación

ACTIVIDAD	DÍA INICIO	DÍA TÉRMINO	DUR.	RESP.
PROYECTO SENIORLAND	1	120	120	
<i>Trámite constitución sociedad</i>	1	20	20	RJQ
<i>Iniciación de actividades</i>	21	21	1	RJQ
<i>Arriendo local</i>	22	25	4	PCL
<i>Adecuación local</i>	27	57	31	PCL
<i>Adquisición máquinas e implementos</i>	22	27	6	HAT
<i>Permiso de Dirección de Obras Mun.</i>	58	80	23	PCL
<i>Informe Sanitario: SEREMI Salud</i>	58	80	23	PCL
<i>Obtención Patente Comercial</i>	81	83	3	PCL
<i>Diseño imagen corporativa</i>	1	20	20	RJQ
<i>Diseño web</i>	1	30	30	RJQ
<i>Preparación lanzamiento</i>	51	84	34	HAT
INAUGURACIÓN Y APERTURA LOCAL	84	84	1	HAT
<i>Inicio actividades</i>	85	85	1	HAT
<i>Funcionamiento en régimen</i>	85	120	36	RJQ
<i>Campaña de Mkt y ventas</i>	58	120	63	RJQ

7 Organización y equipo emprendedor

7.1 Organización

La estructura básica con la que comenzará SeniorLand se representa en el siguiente organigrama:

Ilustración 19: Organigrama de SeniorLand



El presidente del directorio será elegido dentro del grupo emprendedor o de socios fundadores, compuesto por dos médicos y un ingeniero comercial. El presidente será quien indique los lineamientos estratégicos de la empresa, por los que el Administrador General deberá conducir sus funciones.

El Administrador General se encargará de los aspectos estratégicos generales y administrativos de la empresa, que incluyen el manejo de recursos humanos, algunos aspectos operativos (como las adquisiciones, mantenimiento y otras). Asimismo, deberá velar por la coordinación en los puntos de encuentro entre las tres jefaturas que de él dependen.

El Jefe de Marketing y Ventas tendrá a su cargo la fuerza de ventas y todos los aspectos relacionados con la relación comercial con los clientes.

La jefatura del Área Wellness tendrá a su cargo los preparadores físicos y será responsable de la ejecución cabal de los programas elaborados por el área médica. Del mismo modo, deberá velar por el trabajo coordinado y fluido con el área médica.

La jefatura del Área Médica tendrá a su cargo los profesionales de la salud, que elaborarán los programas de ejercicios y que evaluarán continuamente el progreso de los clientes. Asimismo, administrará el sistema de atención médica, que constituye una línea de servicio relacionado y complementario al *wellness*.

7.2 Perfil equipo emprendedor

A. HÉCTOR DARÍO AGUILAR TORRES:

Desde muy joven comprendió que el deporte era un elemento necesario para lograr un equilibrio entre el cuerpo y la mente. Por ello, el atletismo fue una disciplina que forjó una personalidad preparada para crecer, participando a nivel competitivo hasta los 25 años; de allí en adelante se transformó en parte integrante de su calidad de vida. En esta disciplina, tuvo oportunidad de conocer el significado del deporte para el adulto mayor y cómo las enfermedades se alejaban de aquellos que la practicaban.



Historia Profesional:

En sus 21 años de práctica de la medicina, ha trabajado en los tres niveles de atención: primaria, secundaria y terciaria, en el Sistema Público y Privado de la salud en Chile. En todos ellos ha tenido cargos de responsabilidad administrativa y técnica, con preocupación preferencial por el adulto mayor. En la actualidad, comparte su tiempo de Jefe de Servicio Clínico de Traumatología y Kinesiología, con la oficina de Calidad de la Atención, además de atención directa de pacientes en el ámbito médico-quirúrgico, especialmente en el Servicio Público.

Formación Académica:

Titulado de Médico Cirujano de la Universidad La Frontera de Temuco (ex –Univ. de Chile), Especialista en Cirugía Ortopédica y Traumatológica en la Pontificia Universidad Católica de Chile. Diversos cursos de Post grado de la especialidad, Salud Pública, Administración de Personal, Calidad en Salud, destacando los últimos realizados en la Universidad de Chile, a saber, Diploma de Gestión en Instituciones de Salud(DEGIS), 2008, y MBA para Profesionales de la Salud, en la escuela de Economía y Negocios, 2008-2009.

B. PABLO MARTÍN CÓRDOVA LAZO:

Practica natación desde muy joven, habiendo competido en certámenes locales con buen rendimiento; en ellos valoró los beneficios de la práctica continua del deporte, como la perseverancia y la superación de los desafíos, así como el trabajo en equipo. Actualmente, practica natación y trekking.

**Historia Profesional.**

Médico cirujano, especializado en Pediatría. Ha trabajado en distintos programas de Salud en los que ha evidenciado que la prevención de las enfermedades es uno de los factores más importantes en la Salud. Como jefe de Unidad de Pediatría de una Clínica Privada, especializada en Rehabilitación, pudo constatar la importancia de la terapia física para la recuperación de las afecciones cuando éstas se presentan. Su interés es llevar el deporte al grupo más necesitado de esta práctica, el adulto mayor, en el que está demostrado científicamente que mejora su calidad de vida.

Formación Académica:

Titulado de Médico Cirujano de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Perú. Especialista en Pediatría en la Pontificia Universidad Católica de Chile. Diploma de Gestión en Instituciones de Salud (DEGIS) 2008 y MBA para Profesionales en Salud 2008-2009, ambos de la Universidad de Chile.

C. REGINA SOLEDAD JARA QUIROZ.

Comenzó en la vida del deporte y la actividad física en una piscina tomando clases de natación a los siete años de edad. Lo que era sólo una cuestión de salud y diversión, se transformaría en una opción de vida, y sus vivencias deportivas en diversas disciplinas, su culto por los gimnasios y la salud, su profesión de economista de la salud y la convivencia con una madre de avanzada edad la motivaron a incursionar en un área de negocio donde se conjugarán la actividad física, la salud y los adultos mayores.

**Historia profesional.**

Desarrolló asesoría en Economía, Gestión y Finanzas en el área de la salud durante 14 años. En ese lapso ha adquirido experiencia y conocimiento en materia de desarrollos que contribuyen a la prevención de la enfermedad en las personas de distintas edades y, por cierto, en la tercera edad. En su paso por el área de Gestión de Licencias Médicas del Fondo Nacional de Salud le aportan mayor conocimiento de los efectos que tiene la prevención y las intervenciones, como las pausas saludables, tanto en lo que se refiere a los beneficios en la salud y los ahorros que genera este estado en la economía personal de los individuos y en la sociedad como un todo.

Formación académica

Egresada de Ingeniería Comercial con mención en Economía en la Universidad de Santiago de Chile y titulada como Ingeniero Comercial con mención en Administración en la Universidad de La República. Su tesis de titulación se trató sobre “Gimnasia Laboral y Ergonomía en el lugar de trabajo”. En 2008 cursó el Diploma de Gestión en Instituciones de Salud de la Universidad de Chile (DEGIS) siendo premiada como la mejor alumna de su promoción. Realizó el MBA para profesionales de la Salud de la Universidad de Chile años 2008-2009.

8 Proyecciones financieras y análisis de riesgo

8.1 Proyecciones de venta

Para proyectar las ventas, se conocen datos censales del año 2002 de adultos mayores que habitan en las comunas de Vitacura, Las Condes, Lo Barnechea, La Reina y Providencia y aplican parámetros de crecimiento de esta población y otras cualidades de relevancia como, por ejemplo, que el 40% de los adultos mayores son discapacitados.

Ilustración 20: Proyecciones de ventas

PROYECCIONES DE VENTAS									
<i>(Cifras monetarias en dólares)</i>									
	Q1	Q2	Q3	Q4	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Clientes totales	85	142	142	198	567	871	1.185	1.509	1.842
Clientes reclutados	111	184	184	258	737	542	605	650	676
Clientes de baja	26	43	43	60	170	238	291	326	343
Ingresos membresía (US\$)	23.934	39.891	39.891	55.847	159.563	117.393	130.998	140.829	146.461
Ingresos cuotas (US\$)	116.544	194.240	194.240	271.935	776.958	1.193.963	1.624.764	2.068.849	2.525.781
TOTAL INGRESOS	140.478	234.130	234.130	327.782	936.521	1.311.356	1.755.762	2.209.678	2.672.243

8.2 Estado de Resultados y Flujo de Caja Libre

Ilustración 21: Supuestos de estimación

SUPUESTOS PARA ESTIMACIÓN					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Participación de mercado	4%	6%	8%	10%	11%
Tasa de retención clientes	70%	73%	75%	78%	81%
Tasa de crecimiento del mercado potencial	4%	4%	4%	4%	3%
Incentivo por retención de clientes	12%	14%	16%	18%	19%
Tasa de inversión en reposición	40%	40%	40%	40%	40%
Inversión en campaña publicidad	15%	15%	15%	15%	15%
Inversión en promoción	20%	20%	20%	20%	20%

Ilustración 22: Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS									
(Cifras en dólares)									
	Trim 1 año 1	Trim 2 año 1	Trim 3 año 1	Trim 4 año 1	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
+ Ingresos operacionales	140.478	234.130	234.130	327.782	936.521	1.311.356	1.755.762	2.209.678	2.672.243
- Costos operacionales	-71.297	-118.829	-118.829	-166.360	475.314	-577.984	-700.900	-818.599	-949.420
= UTILIDAD O MARGEN BRUTO	69.181	115.302	115.302	161.422	461.207	733.372	1.054.861	1.391.078	1.722.823
- Gastos de administración y ventas	-71.371	-118.951	-118.951	-166.532	475.805	-526.119	-556.370	-617.050	-675.542
- Depreciación	-3.340	-5.567	-5.567	-7.793	-22.267	-22.267	-22.267	-22.267	-22.267
= UTILIDAD OPERACIONAL (EBITDA)	-5.530	-9.216	-9.216	-12.903	-36.865	184.986	476.224	751.761	1.025.014
- Intereses	0	0	0	0	0	0	0	0	0
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	-5.530	-9.216	-9.216	-12.903	-36.865	184.986	476.224	751.761	1.025.014
- Impuesto a la renta (17%)	0	0	0	0	0	-25.181	-80.958	-127.799	-174.252
= UTILIDAD NETA	-5.530	-9.216	-9.216	-12.903	-36.865	159.806	395.266	623.962	850.762

Ilustración 23: Flujo de Caja Libre

FLUJO DE CAJA LIBRE										
(Cifras en dólares)										
	AÑO 0	Trim 1 año 1	Trim 2 año 1	Trim 3 año 1	Trim 4 año 1	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
+ Utilidad neta	0	-5.530	-9.216	-9.216	-12.903	-36.865	159.806	395.266	623.962	850.762
+ Depreciación	0	3.340	5.567	5.567	7.793	22.267	22.267	22.267	22.267	22.267
- Inversión en activos fijos	-209.557	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Inversión en capital de trabajo	-79.260	0	0	0	0	-13.965	5.724	9.405	7.185	158.185
- Inversión en promoción	-63.167	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Inversión para reposición	0	0	0	0	-11.133	-11.133	-11.133	-11.133	-11.133	-11.133
= FLUJO DE CAJA LIBRE	351.984	-2.190	-3.650	-3.650	-16.243	-39.697	176.663	415.805	642.281	1.020.080
Valor Terminal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.562.535
= FLUJO DE CAJA LIBRE + VT	351.984	-2.190	-3.650	-3.650	-16.243	-39.697	176.663	415.805	642.281	3.582.615
Flujo descontado	351.984					-33.081	122.682	240.628	309.742	1.439.773
Factor de descuento	1,000					1,200	1,440	1,728	2,074	2,488

8.3 Balance

Ilustración 24: Balance

Hoja de balance y utilidades retenidas US\$									
Item	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	2010	2011	2012	2013	2014
TOTAL ACTIVOS	203.990	198.422	192.855	187.287	187.287	380.652	619.794	846.270	1.224.069
Activos circulantes	0	0	0	0	0	215.635	477.046	725.792	1.125.861
Banco						215.635	477.046	725.792	1.125.861
Crédito IVA									
Cuentas por cobrar	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Activos de largo plazo	203.990	198.422	192.855	187.287	187.287	165.017	142.748	120.478	98.208
Equipamiento - Depreciación acumulada	174.674	174.674	174.674	174.674	174.674	174.674	174.674	174.674	174.674
Activos intangibles - Amortización acumulada	-5.567	-11.133	-16.700	-22.267	-22.267	-44.533	-66.800	-89.067	-111.333
Activos intangibles - Amortización acumulada	34.883	34.883	34.883	34.883	34.883	34.883	34.883	34.883	34.883
Activos intangibles - Amortización acumulada	-1	-2	-2	-3	-3	-6	-9	-13	-16
TOTAL PASIVOS	203.990	203.990	203.990	164.293	187.287	380.652	619.794	846.270	1.224.069
PASIVOS	0	0	0	0	22.994	0	0	0	0
Cuentas por pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deuda de corto plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deuda de largo plazo	0	0	0	0	22.994	0	0	0	0
PATRIMONIO	203.990	203.990	203.990	164.293	164.293	380.652	619.794	846.270	1.224.069
Capital	203.990	203.990	203.990	203.990	203.990	203.990	203.990	203.990	203.990
Utilidades (pérdidas) retenidas	0	0	0	-39.697	-39.697	176.663	415.805	642.281	1.020.080
Saldo inicial utilidades retenidas	0	0	0	0	0	-39.697	136.966	619.299	1.364.344
+ Utilidad neta	0	0	0	0	-39.697	176.663	415.805	642.281	1.020.080
- Dividendos	0	0	0	0	0	0	66.529	102.765	163.213
Saldo final utilidades retenidas	0	0	0	0	-39.697	136.966	619.299	1.364.344	2.547.637

8.4 Evaluación y Análisis Económico

Ilustración 25: Indicadores de Evaluación y Análisis Económico

INDICADORES ECONÓMICOS	Unidad medida	Valor
VAN + VT = VE	US \$	1.727.759
VAN	US \$	1.375.775
TIR	%	80%
Break- Even operacional	Num clientes	592
Break- Even operacional	Año	1
PRI	Año	2

8.5 Análisis de Riesgo

El ámbito de riesgos que se visualiza en esta industria radica en las reacciones tanto de clientes como de competidores. De este modo, los principales riesgos se sintetizan a continuación:

Ilustración 26: Matriz de análisis de riesgos

ANÁLISIS DE RIESGO	
Fuente de riesgo	Medidas de mitigación
Resistencia de los clientes a suscribir el servicio	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conózcamos y compartamos vinos y quesos. ➤ Incentivos a clientes y personal del Centro, si se logra el ingreso de un nuevo socio por su intermedio. Boca a boca.
Gimnasios tradicionales mejoran y/o incrementan sus programas para adultos mayores	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Continua generación de valor en la provisión del servicio y en la relación con el cliente. ➤ Innovar. Estrategia proactiva y no reactiva, adelantándose a las ofertas de servicios de la competencia. No se utilizará, guerra de precios. ➤ Mostrar que en nuestro Centro Wellness Senior se disfruta, se vive más y mejor.
Deserción de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los que se van ¿Por qué lo hacen? ➤ Atención inmediata de cada sugerencia y reclamo. ➤ Seguimiento diario de ausencias. ➤ Traslado a costo preferencial. ➤ Espacios para que los socios compartan sus hobbies, donde se incentive la utilización de sus capacidades, conocimientos y competencias, que los hagan sentir parte integrante del Centro y personas útiles, en actividades sociales, culturales y recreativas, que generen sentido de pertenencia. ➤ Entrega de beneficios: compensación por tiempo de permanencia, cada trimestre cumplido, recibe cupón por una semana sin costo, la que se hará efectiva al término del primer periodo anual cancelado.

Ilustración 27: Sensibilización por tasa de penetración

Sensibilización de la tasa de penetración						
FLUJOS	PBD	RETENCIÓN		VA	VAN	TIR
		Año 1	Año 5			
FCL optimista	33%	5%	12%	1.214.486	901.958	63%
FCL normal	33%	4%	11%	740.949	437.235	43%
FCL pesimista	33%	3%	10%	266.454	-46.073	25%

9 Financiamiento y oferta a inversionistas

La necesidad de capital que exige este proyecto, sus usos y fuentes se presenta a continuación:

Ilustración 28: Fuentes y usos del máximo capital requerido

INVERSIÓN MÁXIMA REQUERIDA US\$	
Inversión en activos	209.557
Inversión en capital de trabajo	90.898
Inversión en campaña de introducción del producto	63.167
TOTAL	363.622
Capital aportado socios	81.225
Capital requerido otro inversionista	282.397
Participación ofrecida a inversionista	16%

Para la realización de este proyecto, los socios fundadores cuentan con una fracción de la inversión máxima requerida y necesitan de la participación de uno o más inversionistas, que aporten el capital adicional requerido. La participación ofrecida y el valor accionario, en un contexto de organización de sociedad anónima cerrada, se sintetizan en la tabla a continuación:

Ilustración 29: Oferta a accionistas

PARTICIPACIÓN ACCIONARIA US\$	
Valor empresa	1.727.759
Aporte inversionista	282.397
Valor pre – Money	1.445.362
Num acciones originales	90.000
Participación accionaria requerida	16%
Num acciones post – Money	107.584
Num acciones del inversionista	17.584
Precio por acción US\$	16
Estrategia de salida: Recompra accionaria al 5º periodo	

10 Anexos

10.1 Encuesta

CUESTIONARIO

Si tiene más de 60 años, ayúdenos a crear un nuevo servicio para usted

1.- Hábitos sobre actividad física

1. ¿Con que frecuencia ha realizado actividad física o deportiva en los últimos seis meses?

- Una vez a la semana
- Dos veces a la semana
- Tres veces a la semana
- Más de 3 veces a la semana
- Cada vez que puedo
- Me gustaría realizar actividad física

2. ¿Dónde realiza usted esta actividad deportiva?

- En su casa
- En un gimnasio
- En instalaciones de la municipalidad
- En un parque, al aire libre
- Otro (Por favor especifique)

3. ¿En los últimos tres meses ha acudido a algún gimnasio?

- SI
- NO

4. En caso de haber respondido SI en la pregunta anterior indique el nombre del gimnasio

5. ¿Qué tipo de actividad física realiza con más frecuencia?

- Natación
- Gimnasia
- Pilates
- Caminar
- No realizo ninguna actividad física
- Otro (Por favor especifique)

2.- Necesidad

6. Le gustaría que existiera un gimnasio en el que solamente acudieran personas adulto mayor y con personal y equipamiento adecuado para usted?

- SI
- NO

7. ¿Con qué frecuencia haría actividad física en un lugar así?

- Una vez a la semana
- Dos veces a la semana
- Tres veces a la semana
- Más de 3 veces a la semana
- No lo tiene claro

8. ¿Cuál sería su motivo para realizar actividad física?

- Sólo hacer ejercicio física
- Por mantener o mejorar la salud
- Por diversión y pasar el tiempo
- Porque le gusta el deporte
- Por encontrarse con amigos
- Para mantener la línea.

3.- Intensión de uso

9. Si para pertenecer a un exclusivo centro de actividad física sólo para adultos en su rango de edad, con un grato ambiente, tecnología de última generación y personal médico y kinesiológico diseñando su programa de actividad física y monitoreándolo cada ciertos meses para ver sus avances en términos de mejoras en su salud tuviera que pagar una mensualidad de \$65.000 ¿qué tan de acuerdo estaría usted?

- Muy de acuerdo
- Moderadamente de acuerdo
- De acuerdo
- No muy convencido(a)
- En desacuerdo

10. Si además este exclusivo centro de actividad física le da otros beneficios adicionales como una evaluación médica inicial gratis, orientación nutricional, charlas de su interés gratis, reuniones sociales y recreativas, sauna, hidromasaje y tarjeta de descuento en algunos comercios ¿Qué tan de acuerdo estaría de pagar una cuota de incorporación de \$180.000?

- Muy de acuerdo
- Moderadamente de acuerdo
- De acuerdo
- No muy convencido(a)
- En desacuerdo

4.- Características del servicio

11. ¿A qué hora le gustaría hacer ejercicio físico?

- Entre 08:00 y 10:00
- Entre 10:30 y 12:00
- Entre 12:30 y 15:00
- Entre 15:30 y 18:00
- Después de las 18:30

12. ¿Qué otros servicios le gustaría contratar en su centro exclusivo de actividad física?

- Cursos de baile
- Sauna
- Hidromasaje
- Consulta médica
- Atenciones kinesiológicas
- Venta de artículos especiales para adultos mayor
- Vinos
- Charlas y/o seminarios informativos
- Otro (Por favor especifique)

5.- Características del entrevistado

Edad

Género

- Femenino
- Masculino

RESULTADOS

Ilustración 30: Frecuencia práctica actividad física

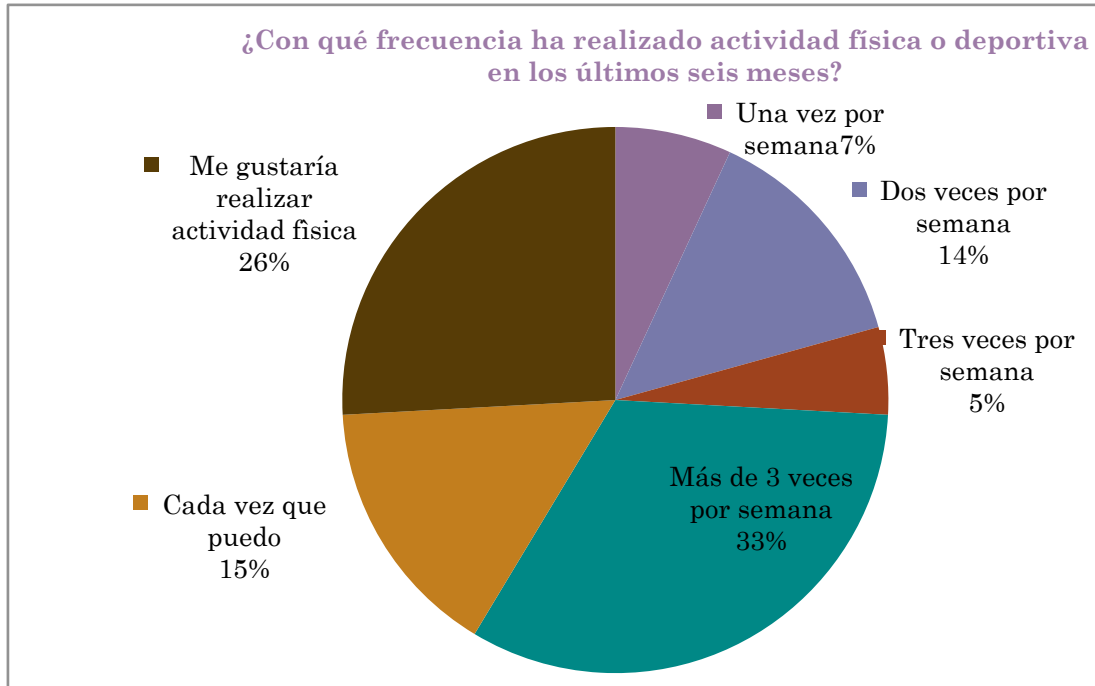


Ilustración 31: Dónde realiza actividad deportiva

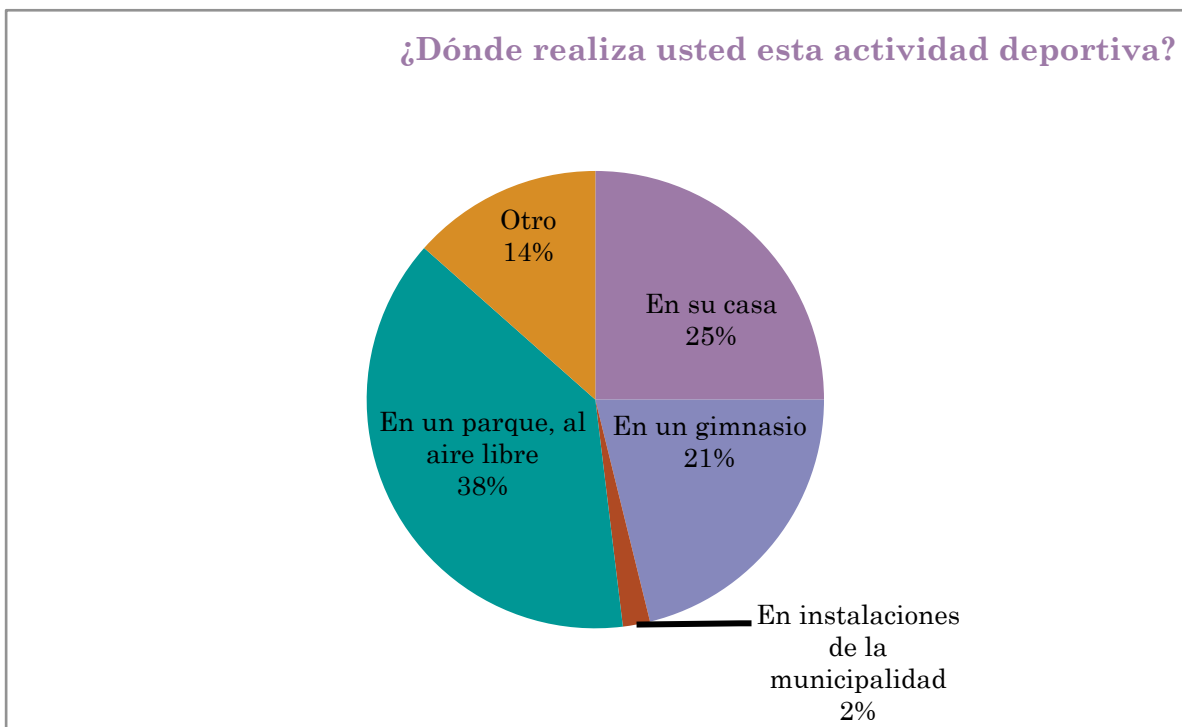


Ilustración 32: ¿Ha acudido a gimnasio?

¿En los últimos 3 meses ha acudido a algún gimnasio?

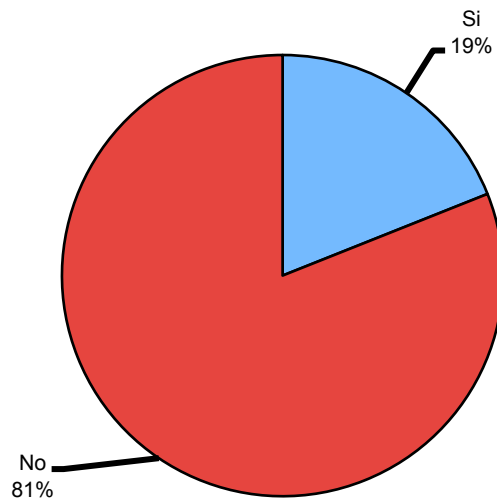


Ilustración 33: Tipo de actividad física que realiza

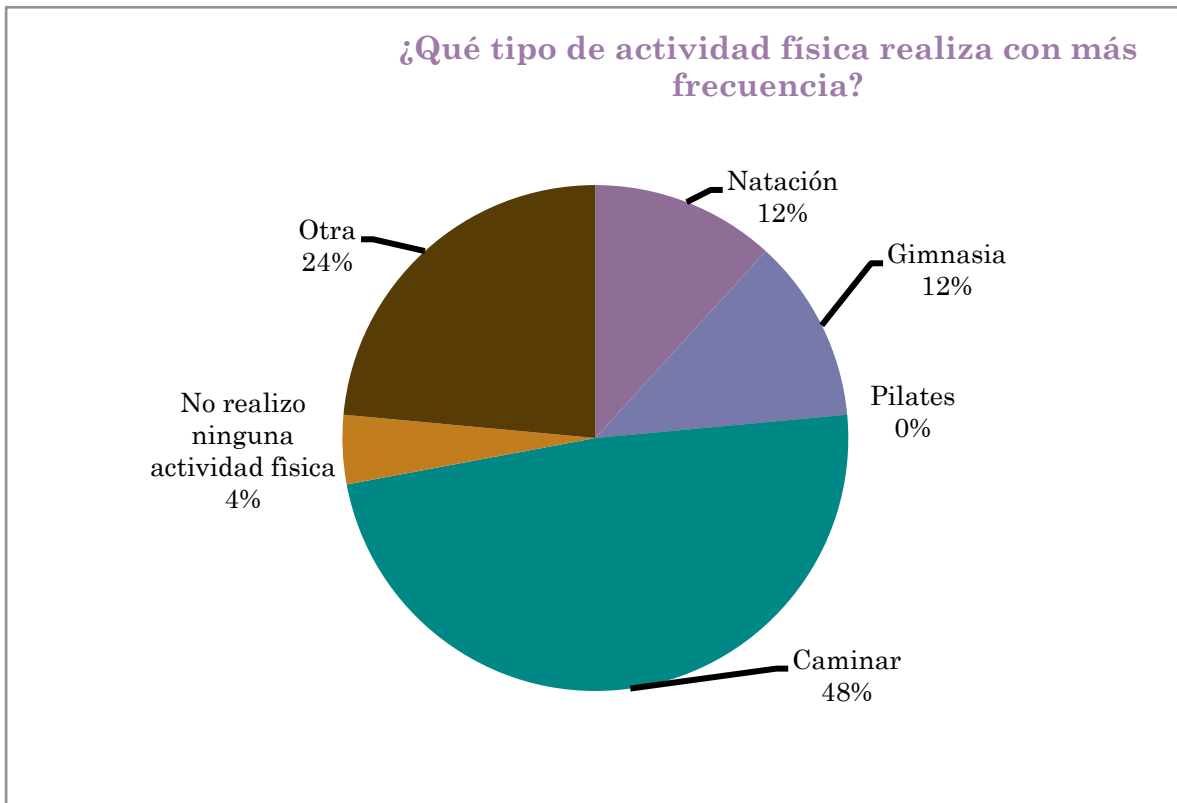


Ilustración 34: ¿Se necesita nuestro servicio?

¿Le gustaría que existiese un gimnasio en el que sólo acudieran personas adulto mayor y con personal y equipamiento adecuado para usted?

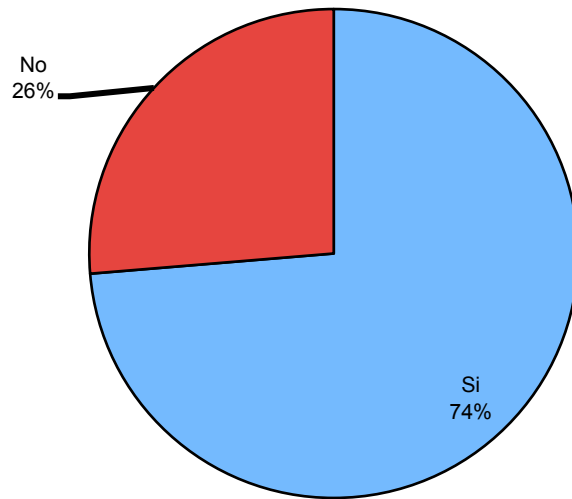


Ilustración 35: Frecuencia asistencia al Centro Wellness Senior (CWS)

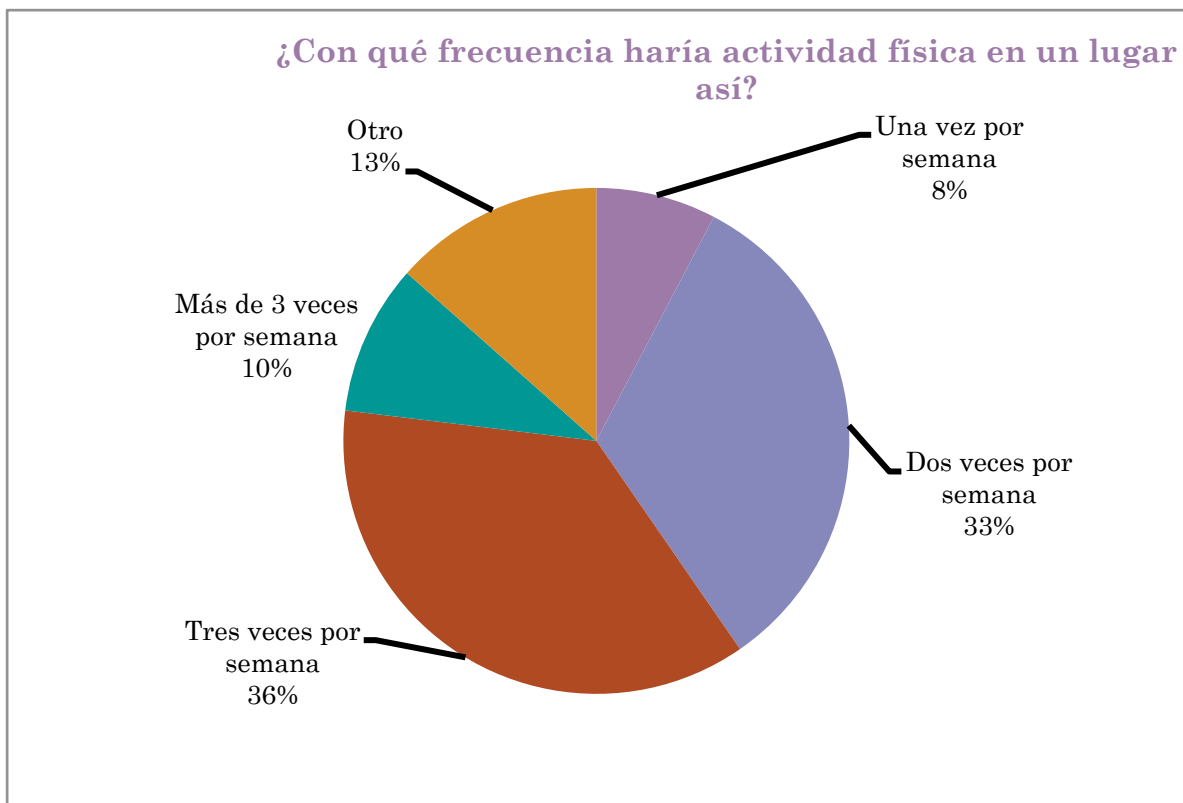


Ilustración 36: Motivación para realizar actividad física

¿Cuál sería el motivo para realizar actividad física?



Ilustración 37: Nivel de aceptación cuota mensual

Si para pertenecer a un exclusivo centro de actividad física sólo para adultos en su rango de edad, con un grato ambiente, tecnología de última generación y personal médico y kinesiológico diseñando su programa de actividad física y monitoreándolo cada ciertos meses para ver sus avances en términos de mejoras en su salud tuviera que pagar una mensualidad de \$65.000 ¿qué tan de acuerdo estaría usted?

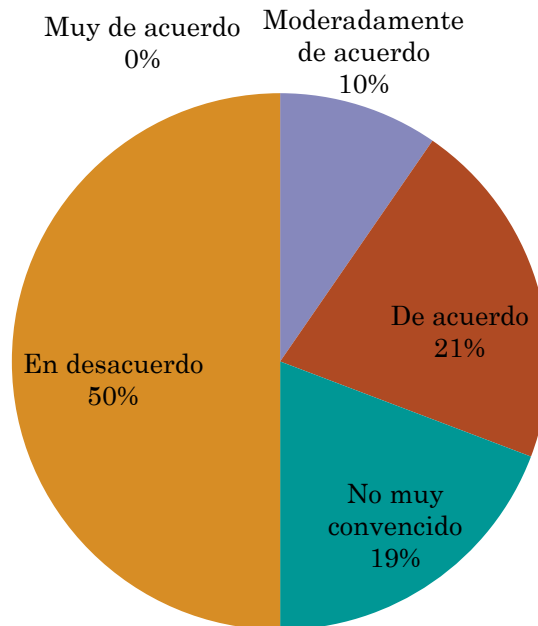


Ilustración 38: Nivel de aceptación cuota de ingreso

Si además este exclusivo centro de actividad física le da otros beneficios adicionales como una evaluación médica inicial gratis, orientación nutricional, charlas de su interés gratis, reuniones sociales y recreativas, sauna, hidromasaje y tarjeta de descuento en algunos comercios ¿Qué tan de acuerdo estaría de pagar una cuota de incorporación de \$180.000?

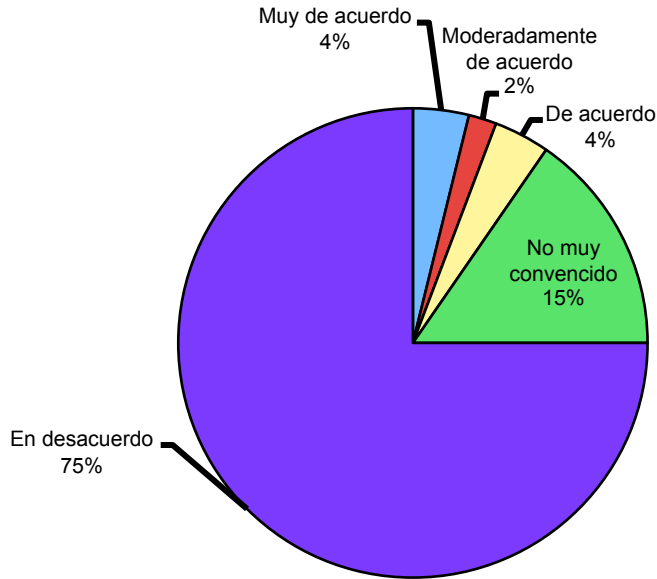


Ilustración 39: Horarios de preferencia

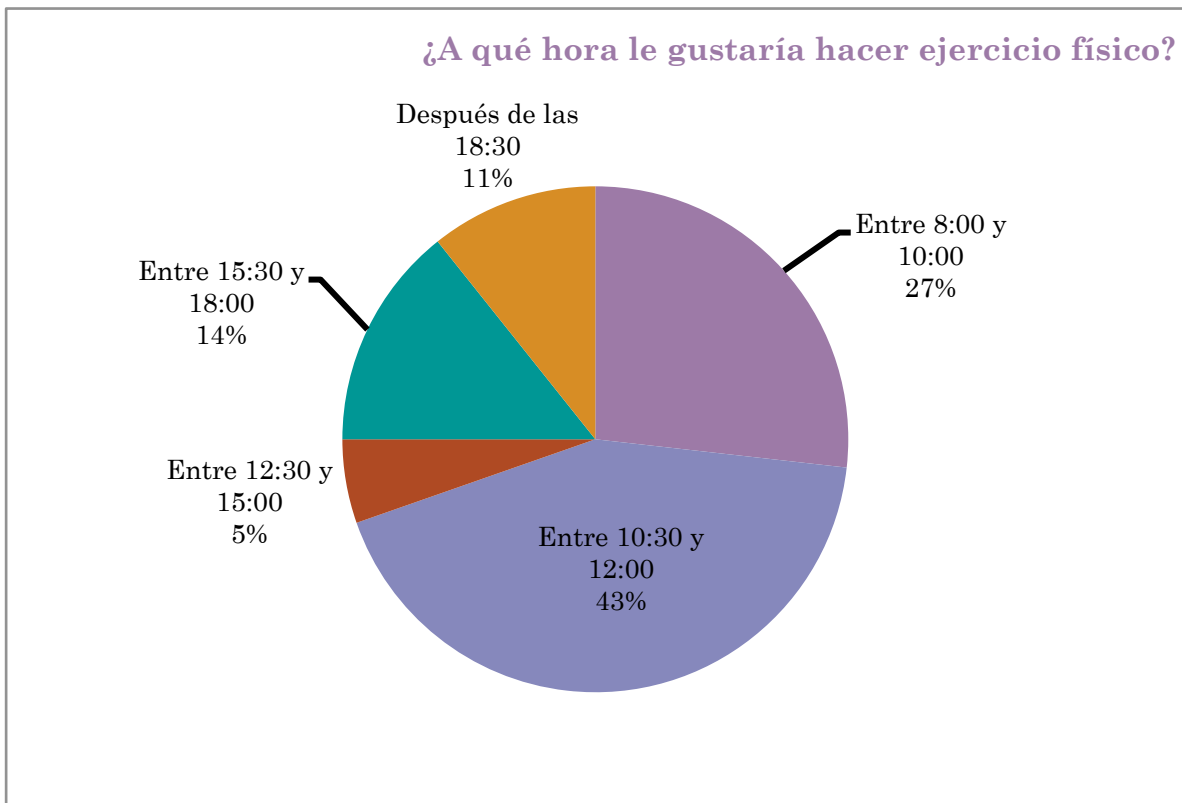
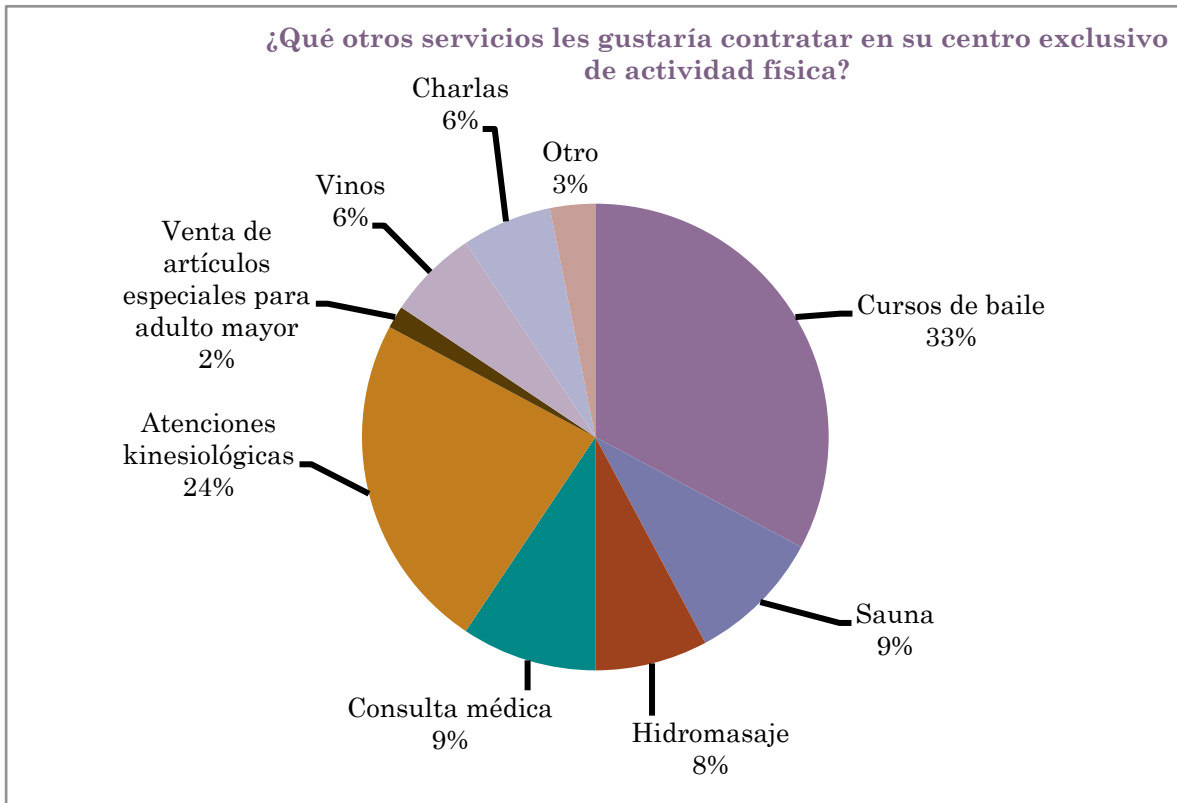


Ilustración 40: Servicios complementarios



EDAD

DESVIACIÓN ESTÁNDAR :	7,86
MEDIA DE LA EDAD :	68,77

GÉNERO

MUJERES :	36
HOMBRES :	32

Otro lugar donde realiza actividad física

Respuesta	Frecuencia
No realiza actividad física	1
Cancha de fútbol	1
Stade Francais	1
Piscina	1
Calles, camina	1

¿Qué actividad física realiza?

Respuesta	Frecuencia
Fútbol	3
Baile	2
Tenis	2
Bicicleta	4
Aeróbica	1
Hidrogimnasia	1
Gimnasia para adulto mayor	1
Máquinas, bicicleta, elíptica y abdominales	2
Trotar	1

¿A qué gimnasio ha ido en los últimos 3 meses?

Respuesta	Frecuencia
Vitamayor	1
El Aquilucho	1
Pacific Fitness	1
Estade Francés	1
Vitacentro, IM de Vitacura	1
Institución del Adulto Mayor	1
Junta Vecinal C17 Las Condes	1
Caja de Compensación Los Andes	1
Vitaclub, Vitacura	1
Nueva Esperanza, Lo Barnechea	1

Otros servicios para su CWS

Respuesta	Frecuencia
Peluquería(manicure, pedicure)	1
Ninguno	1

10.2 Anexo: Especificaciones del Centro Wellness Senior

HORARIO GIMNASIO			
Lunes a Viernes	de 6:00 a 20:00 hrs.		
Sábado	de 6:00 a 14:00 hrs.		
	Hrs. Día	Hrs. Mes	Hrs. Año
LUNES	14	56	672
MARTES	14	56	672
MIÉRCOLES	14	56	672
JUEVES	14	56	672
VIERNES	14	56	672
SÁBADO	8	32	384
TOTAL	78	312	3.744

CAPACIDAD MÁX. INSTALADA POR HORA		
	tasa	pers
Nivel ocup		130
Ocup sala libre	0,25	30
Ocup sala máq	0,25	100
Nivel instructores	12	
Instruc sala máq	10	10
Instruc sala libre	2	15
Ocupación diaria	24	1.820

DISTRIBUCIÓN ESPACIO FÍSICO		
	M²	%
Superficie total	1000	100%
Recepción	50	5%
Oficinas	80	8%
Baños, SPA y vestidores	200	20%
Cafetería	50	5%
Auditorium	100	10%
Sala máquinas	400	40%
Sala libre	120	12%
AREA ACT FIS	520	52%

$$\text{Tasa de deserción} = \frac{\text{Bajas año}_i}{(\text{Socios finales}_{i-1} + \text{Socios nuevos}_i)}$$

10.3 Anexo Financiero:

Ilustración 41: Requerimientos activos fijos

Detalle costo adquisición activos y depreciación					
ÍTEMES	cantidad	precio \$	Costo Total \$	vida útil	depreciación
Área física			64.802.811		9.257.544
Colchonetas (150 cm., 50 cm., 5 cm.)	40	25.900	1.036.000	7	148.000
Trotadoras	4	3.908.234	15.632.937	7	2.233.277
Elíptica Life Fitness X1 (www.lifefitness.cl)	4	4.200.297	16.801.188	7	2.400.170
Bicicletas estáticas	4	1.773.473	7.093.894	7	1.013.413
Plataforma vibratoria XG -10 de DKN (www.cdmmedical.cl)	4	1.999.200	7.996.800	7	1.142.400
Balones 75 cm.	15	24.900	373.500	7	53.357
Bases para balones	15	24.900	373.500	7	53.357
Bandas elásticas tensión extra light	10	2.490	24.900	7	3.557
Bandas elásticas tensión Light	10	2.890	28.900	7	4.129
Bandas elásticas tensión medium	10	2.990	29.900	7	4.271
Bandas elásticas tensión heavy	10	3.390	33.900	7	4.843
Bandas elásticas tensión extra heavy	10	4.390	43.900	7	6.271
Cinturón de Pesas FITOP (FitnessOptions)	6	18.725	112.348	7	16.050
Tobilleras con peso 900 grs.	10	5.990	59.900	7	8.557
Tobilleras con peso 2.200 grs.	10	6.990	69.900	7	9.986
Activ Roll	3	5.990	17.970	7	2.567
Beauty Reflex	3	4.990	14.970	7	2.139
Vita Roll	3	12.990	38.970	7	5.567
Set Mancuernas Engomadas 2,5 a 2 Kg FDS-09 (FitnessOptions)	1	1.103.933	1.103.933	7	157.705
Tina hidromasaje	2	833.000	1.666.000	7	238.000
Sauna interior Full Lahti YH-20SN (Norglas)	2	2.000.000	4.000.000	7	571.429
LOCKERS OFICINA 6 CASILLEROS Código: D300-2 (technoplus)	7	178.500	1.249.500	7	178.500
Shower duchas	10	700.000	7.000.000	7	1.000.000
Área médica			4.416.580		659.511
Camilla clínica	2	70.000	140.000	7	20.000
TOMAPRESION DIGITAL de Brazo 7 memorias Apagado Automático CH- 403-C (BIOMED)	1	50.000	50.000	7	7.143
Banqueta tapizada 2 asientos Iso Luna Cataluña azul rey, Basflex 140485-7 (Sodimac)	2	59.990	119.980	7	17.140
Meson de recepcion modelo RONALD (muebles Prieto)	1	892.500	892.500	7	127.500
DC06285 Estantes Puertas Batientes (alercemuebles)	1	121.500	121.500	7	17.357
Negatoscopio	2	50.000	100.000	7	14.286
Computador	1	500.000	500.000	5	100.000
Silla ALE (Muebles Ruiz)	1	59.500	59.500	7	8.500
Electroestimulador Perfex 4 profesional (cdmmedical)	2	449.000	898.000	7	128.286
Accusonic Stim AV 170 es una unidad de terapia combinada, que ofrece cuatro modos operativos: Bipolar, Interferencial (Premod), Laser, Ultrasonido o Modo Combinado (cdmmedical)	1	1.535.100	1.535.100	7	219.300

Detalle costo adquisición activos y depreciación					
ÍTEMES	cantidad	precio \$	Costo Total \$	vida útil	depreciación
Área comercial y administrativa			5.699.030		968.433
ESCRITORIO FULLMANAGER (Fulloffice)	3	172.550	517.650	7	73.950
SILLON CENTAROLA (Fulloffice)	3	134.470	403.410	7	57.630
Silla fija metal-tela Visit Negro 108108-X (sodimac)	3	14.990	44.970	7	6.424
Silla ALE (Muebles Ruiz)	2	59.500	119.000	7	17.000
DC06285 Estantes Puertas Batientes (alercemuebles)	4	121.500	486.000	7	69.429
Módulo venta	2	714.000	1.428.000	7	204.000
Computadores	4	500.000	2.000.000	5	400.000
Notebook	1	700.000	700.000	5	140.000
Recepción			8.130.472		1.218.639
Mesón de recepción modelo FLOW (muebles Prieto)	1	569.472	569.472	7	81.353
Computadores	2	500.000	1.000.000	5	200.000
Kiosko ventas	1	2.142.000	2.142.000	7	306.000
Sistema de ingreso inteligente	1	4.000.000	4.000.000	7	571.429
Silla ALE (Muebles Ruiz)	2	59.500	119.000	7	17.000
Mobiliario ad hoc (papeleros, floreros, litografías, etc.)	1	300.000	300.000	7	42.857
Auditorium			13.724.200		232.029
DC06271 Gabetero con puertas Correderas (alercemuebles)	1	135.800	135.800	7	19.400
Proyector Epson S6	1	500.000	500.000	5	100.000
DC06272 Mesa para Impresora (alercemuebles)	1	88.400	88.400	7	12.629
Butacas	50	250.000	12.500.000		
Computador	1	500.000	500.000	5	100.000
TOTAL			96.773.093		12.336.156
<u>Notas:</u>					
Valor US\$	554,02				

Ilustración 42: Resumen Inversión en Activos

Resumen inversión en activos	
	Año 0
Total Inversión	116.098.763
Área física	64.802.811
Área médica	4.416.580
Área comercial y administrativa	5.699.030
Recepción	8.130.472
Auditorium	13.724.200
Gastos de Administración y Puesta en Marcha	19.325.670
Inscripción marca comercial (INAPI)	78.000
Registro NIC (2 años)	20.170
Gastos constitución sociedad	500.000
Diseño página web	1.487.500
Software administración gimnasio	7.000.000
Vestuario del personal	240.000
Adecuación de las instalaciones	10.000.000
Diseño imagen corporativa	120.000

Ilustración 43: Detalle Gastos Administración y Ventas

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS									
<i>(Cifras en miles de pesos)</i>									
	Q1	Q2	Q3	Q4	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Insumos gim, of y med	993	1.688	2.616	3.312	8.609	13.230	18.003	22.924	27.987
Arriendo	31.331	31.331	31.331	31.331	125.324	125.324	125.324	125.324	125.324
Agua, Luz, Teléfono	3.475	5.910	9.156	11.591	30.132	46.304	63.011	80.233	97.953
Publicidad	496	844	1.308	1.656	4.305	6.615	9.002	11.462	13.993
Módulos de venta	2.081	3.540	5.484	6.942	18.047	18.047	3.008	3.008	3.008
Promoción	1.489	2.533	3.924	4.967	12.914	19.844	27.005	34.386	41.980
TOTAL	39.866	45.846	53.819	59.799	199.330	229.363	245.352	277.336	310.246

Ilustración 44_ Detalle Gastos Servicios Externalizados

Detalle costos servicios externalizados							
<i>(Cifras en miles de pesos)</i>							
	Valor mensual	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Seguridad y vigilancia (1)		1.500	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
Mantenimiento instalaciones (2)		7%	6.188	4.553	5.080	5.462	5.680
Servicio de aseo (2)		5%	4.420	3.252	3.629	3.901	4.057
Alojamiento página web anual		50	600	600	600	600	600
Oficina de contabilidad		200	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Renovación NIC (fin año 2 por 3 años)		0	0	50	0	0	0
TOTAL		1.750	31.608	28.855	29.709	30.363	30.737
Notas explicativas							
(1) Guardias de seguridad por 12 horas y central de monitoreo nocturno							
(2) Corresponde a un porcentaje sobre los ingresos por venta							

Ilustración 45: Detalle requerimiento R.R.H.H. variable

NECESIDAD DE RECURSOS HUMANOS					
VARIABLES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Horas entrenamiento año	81.601	125.397	170.643	217.283	265.273
Horas por grupos de 15	5.440	8.360	11.376	14.486	17.685
Horas por grupo al mes	453	697	948	1.207	1.474
Horas por grupo a la semana	113	174	237	302	368
Horas por grupo al día	19	29	40	50	61
Num instructores	1	2	3	4	4
Num Técnicos Educación Física	1	2	3	4	4
Horas año Kinesiólogo	2.068	2.883	3.857	4.852	5.865
Horas año Nutriólogo	1.884	2.748	3.706	4.689	5.696
Horas año Fisiatra	1.884	2.748	3.706	4.689	5.696

Ilustración 47: Detalle Gastos Sueldos Anual

DETALLE GASTOS EN SUELDOS					
(Cifras en miles de pesos)					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Fijos	150.067	154.867	160.243	160.243	165.101
<i>Personal atención a público</i>	10.752	10.752	16.128	16.128	16.128
<i>Técnico paramédico</i>	9.715	9.715	9.715	9.715	14.573
<i>Secretaria ejecutiva</i>	4.800	9.600	9.600	9.600	9.600
<i>Administrador general</i>	38.400	38.400	38.400	38.400	38.400
<i>Jefe área wellness</i>	28.800	28.800	28.800	28.800	28.800
<i>Jefe área médica</i>	28.800	28.800	28.800	28.800	28.800
<i>Jefe marketing y ventas</i>	28.800	28.800	28.800	28.800	28.800
Variables asociado a producto principal	145.934	198.610	261.249	327.437	394.178
<i>Instructores</i>	21.201	33.017	45.620	59.004	73.162
<i>Base</i>	16.896	25.344	33.792	42.240	50.688
<i>Incentivo</i>	4.305	7.673	11.828	16.764	22.474
<i>Técnicos Educación Física</i>	21.201	33.017	45.620	59.004	73.162
<i>Base</i>	16.896	25.344	33.792	42.240	50.688
<i>Incentivo</i>	4.305	7.673	11.828	16.764	22.474
<i>Secretaria recepción consultas</i>	3.840	3.840	3.840	3.840	3.840
<i>Vendedores</i>	24.552	20.347	20.264	21.244	20.366
<i>Base</i>	8.640	8.640	7.200	7.200	5.760
<i>Incentivo</i>	15.912	11.707	13.064	14.044	14.606
<i>Kinesiólogo</i>	18.615	25.951	34.717	43.666	52.782
<i>Nutriólogo</i>	28.263	41.219	55.594	70.339	85.434
<i>Fisiatra</i>	28.263	41.219	55.594	70.339	85.434
<i>Geriatra</i>	0	0	0	0	0
Total	296.001	353.477	421.492	487.680	559.279

Ilustración 48: Detalle sueldos variables mensuales

SUELDOS VARIABLES MES PRODUCTO PRINCIPAL EN \$					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Instructores (individual)	883.354	917.137	950.421	983.398	1.016.135
Técnicos ED (individual)	441.677	458.569	475.210	491.699	508.067
Vendedores (individual)	341.003	282.595	337.726	354.066	424.285
Kinesiólogo (fondo turnos)	1.551.269	2.162.579	2.893.092	3.638.872	4.398.466
Nutriólogo (fondo turnos)	2.355.237	3.434.928	4.632.822	5.861.604	7.119.468
Fisiatra (fondo turnos)	2.355.237	3.434.928	4.632.822	5.861.604	7.119.468
Secretaria recepción consultas	320.000	320.000	320.000	320.000	320.000
<i>Notas explicativas</i>					
(1) Individual: Valor sueldo individual mensual					
(2) Fondo turnos: Monto mensual disponible para médicos por llamada					

Notas

¹ Revista Mercado Fitness, año 2004, N°6, pp 30-31.

² La palabra “wellness” proviene de las palabras inglesas “well being” (bienestar) y “fitness” (buena forma física). Como filosofía de vida se desarrolló hace unos 30 años en Estados Unidos, estableciendo que para llevar una vida plena es imprescindible la armonía entre lo mental, lo físico y lo psíquico, que se busca y consigue mediante hábitos de vida saludables, ejercitación, relajación, alimentación equilibrada, así como también por el cultivo del intelecto y la liberación de la mente.

³ INTA (Albala C. Et. al), MINSAL, BID, Organización Panamericana de la Salud Proyecto SABE – Chile: Salud, Bienestar y Envejecimiento, Santiago, Chile.

⁴ FONADIS Primer Estudio Nacional de Discapacidad en Chile, 2005.

⁵ Idem nota a pie de página 2.

⁶ U.S. Department of Health and Human Services. Surgeon General’s Report on physical activity and health. From the Centers for Disease Control and Prevention. JAMA; 1996; 276:522.

⁷ Manson J. Et al. The Escalatin Pandemics of Obesity and sedentary lifestyle. Arch Intern Med2004; 164:249-258.

⁸ Ministerio de Salud de Chile. Programa de actividad física para la prevención y control de los factores de riesgo cardiovasculares, Santiago, 2004.

⁹ Farrell SW et al. Influences of cardiorespiratory fitness levels and other predictor on cardiovascular disease mortality in men. Med Sci Sports exerc 1998, 30(6): 889-905.

¹⁰ Rubenstein L. Exercise Programs for Older Adults: A Systematic Review and Meta-analysis. Center for Medicare and Medical Services (CMS) “Healthy Aging”, Southern California Evidence – Based Practice Center RAND Health, Santa Monica. Cuarto congreso Latinoamericano de Geriatria y Gerontología, Santiago, Chile. 3-6 Septiembre 2003.

¹¹ Ministerio de Salud, Guía Chilena de Actividad Física para el Adulto Mayor. Santiago, 2001.

¹² Encuesta que testea el servicio SeniorLand.

¹³ “Chioces, values and frames”; Richard H. Thaler; pág.251.

¹⁴ “Guía Regional para la Promoción de la Actividad Física-Actividad Física para un Envejecimiento Activo: proMOVER”; OPS (www.paho.org); pág. Organización Mundial de la Salud, Envejecimiento activo: un marco político, página 18. [World Health Organization, Active Ageing: a Policy Framework, 2002].