



Servicio de Instalación de Gimnasios sustentables creadores de energía

Otoño 2015
Profesor Erich Spencer
Profesora Gerla Van Breugel

Caterina Chavarri
Victoria Cooper

“Vivir Activo, Vivir Verde”

Índice

1. Resumen Ejecutivo	pg 4
2. La Empresa	
a. Descripción, visión, misión, valores y objetivos	pg 5
b. Productos o Servicios	pg 6
c. Cultura Organizacional	pg 7
3. Descripción del Mercado	
a. Mercado	pg 10
b. Mercado Objetivo	pg 11
c. Otros negocios en la industria	pg 12
4. PESTEL (Medio)	pg 13
5. PORTER (Industria)	pg 19
6. FODA (Empresa)	pg 20
7. Estrategia de Entrada al Mercado	pg 23
8. Plan de Marketing	
a. Análisis del mercado y sus oportunidades	pg 29
b. Segmentación de mercado	pg 30
c. Selección mercado objetivo	pg 30
d. Posicionamiento en el mercado	pg 31
e. Desarrollo Marketing Mix	pg 32
9. Plan de Producción y Operaciones	
a. Diseño de los procesos operativos	pg. 37
b. Planeación de la capacidad instalada	pg. 38
c. Planeación de las instalaciones	pg. 38
d. Ciclo de producto	pg. 38
e. Rendimiento energético	pg. 39
10. La Administración	
a. Diseño organizacional estratégico	pg. 41
b. Personal administrativo clave	pg. 42
c. Socios e Inversionistas	pg. 43
d. Compensación de los administradores y ganancias	pg. 43
11. Evaluación Económica y Plan de Financiamiento	
a. Ingreso, costos y utilidades proyectadas	pg. 44

b. Formas de Financiamiento	pg. 47
12. Riesgos, Problemas, desafíos y cierre	pg. 49
13. Bibliografía	pg. 53
14. Anexos	pg. 54

1. Resumen Ejecutivo

EcoFit Chile es una propuesta de negocio en el rubro de establecimientos deportivos diferenciado tanto por sus clientes objetivos como también por su modelo de negocio sustentable. Específicamente, EcoFit es una empresa, que se especializa en la creación de espacios deportivos energéticamente sustentables, debido a que las máquinas utilizadas permiten a través de su uso la transformación de energía mecánica en energía eléctrica, la cual puede ser utilizada en cualquier circuito eléctrico.

Los paquetes de productos y servicios ofrecidos por EcoFit están diseñados para poder acomodarse a las diferentes necesidades y deseos de los clientes. Ya que cada proyecto entregado es la combinación entre nuestras máquinas de calidad y tecnología de punta, implementadas por el mejor equipo de implementación que potencia la creación de centros deportivos cómodos y reconfortantes para sus usuarios, acomodándose a las diferentes situaciones y necesidades de cada uno de nuestros clientes.

Nuestros clientes son tanto organizaciones públicas como privadas de carácter nacional (en un futuro se espera atender organizaciones internacionales) que busquen incorporar la actividad física en el día a día de sus empleados y usuarios. Éste puede ser en el mismo establecimiento de trabajo o en un lugar proporcionado por la empresa. Al mismo tiempo, se crea un compromiso con el medio ambiente y con el cuidado de éste, a través del apoyo energético producto de la sustentabilidad del gimnasio.

Sin embargo, EcoFit, no sólo entrega los productos dando las maquinarias y el servicio de instalación y mantención, también busca satisfacer las necesidades de las empresas tanto en el interés y cuidado del bienestar y salud de los empleados de la organización, entregando la posibilidad de realizar actividad física en la misma organización donde trabajan, como también ayudando a cumplir compromisos organizacionales como es el cuidado del medio ambiente contribuyendo en sus objetivos en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) agregándole valor a la firma.

El contexto actual de la sociedad tanto como en la inclusión al mercado del trabajo de la generación Y, la mayor conciencia de la generación Z, que comienza a entrar a la universidad y se está haciendo escuchar, los avances tecnológicos, los descubrimientos médicos, los cambios en las necesidades de los ciudadanos, entre otros. Nos entregan el contexto ideal para creer en el potencial de esta empresa como una empresa que viene a revolucionar el concepto del deporte y lo que hoy conocemos como gimnasios. Viene a instaurar en Chile el primer concepto de espacios deportivos sustentables, que, a través de instaurar el deporte en el día a día de las personas y el cuidado del medio ambiente, viene a mejorar el bienestar y salud de sus usuarios.

2. La Empresa:

a. Descripción, Misión, Visión, Valores y Objetivos:

i. Descripción:

"EcoFit Chile" es una empresa que ofrece el servicio de instalación y mantenimiento de gimnasios sustentables creadores de energía renovable. Es la creación de un espacio verde en organizaciones, donde a través del ejercicio físico de cardio se crea energía eléctrica para ser utilizada en la misma organización.

ii. Misión:

A través de nuestra pasión por el deporte y nuestro compromiso con el medio ambiente, nuestra misión es entregar el mejor servicio de instalaciones deportivas incorporando la actividad física en el día a día de las personas potenciando su productividad y su bienestar.

iii. Visión:

Convertirnos en la empresa Top of Mind, de servicios de instalaciones deportivas en el mundo corporativo y del "vivir on"¹.

iv. Valores:

Nuestros valores son servir proactivamente al medio ambiente, a la sociedad, a la comunidad y al beneficio de todos los miembros de la organización. A través de la innovación, el amor por el trabajo bien hecho y el trabajo en equipo.

Los cuatro pilares fundamentales se describen a continuación.

- i) **Vivir On;** llama a vivir activo, vivir sano y vivir feliz a través de la actividad física, buscando nuestro máximo potencial.
- ii) **Responsabilidad;** con el medio ambiente, con nosotros mismos (nuestra salud) y con nuestra sociedad.
- iii) **Trabajo en Equipo y Trabajo bien hecho;** a través de la innovación y la cooperación construir nuevas formas y métodos para vivir mejor, buscando siempre un ambiente proactivo y colaborador.
- iv) **Honestidad y ética social-empresarial;** se lleva en el día a día de nuestros equipos de trabajo y en el profesionalismo de estos.

¹ "Vivir On" Claim que llama a vivir activo, vivir sano y vivir feliz.

v. Objetivos:

- **Satisfacer la necesidad de las organizaciones de incorporar el deporte, como instrumento de desarrollo organizacional.** Tanto en el artículo *“Physical Activity and Public Health”* (American College of Sports Medicine , 1995), como en el artículo *“Physical Activity and Health”* (Miles, 2007). Se llega a la misma conclusión acerca de la importancia de la actividad física en la vida del ser humano, y el papel que este juega en la salud y en la prevención de enfermedades. Cómo puede mejorar exponencialmente la calidad de vida de las personas mejorando el funcionamiento de sistemas como el sanguíneo y el digestivo, prevenir enfermedades cardíacas, musculares, entre otros, y aumentar su productividad en su día a día haciéndolas más felices por la liberación de hormonas como la endorfina. La actividad física aunque sean solo 30 minutos cinco veces a la semana, como dice Miles, L. Activa el cuerpo, los sistemas de este, el cerebro, normaliza la presión sanguínea y libera endorfinas, que ayudan a las personas a sentirse mejor, a estar más saludables previniendo enfermedades y a ser más felices. Así mismo incorporar la actividad física al día a día de funcionarios, permitirá que estos activen sus cuerpos su mentes a través del deporte, se sientan mejor y puedan de esta forma desarrollar un mejor trabajo.
- **Contribuir en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), crear conciencia y aportar al cuidado del medio ambiente.** Estas máquinas tienen la cualidad de transformar la energía mecánica, creada por el deportista, en energía eléctrica, la cual puede ser utilizada en circuitos eléctricos. La generación de esta energía renovable, no sólo cuida el medio ambiente al reciclar la energía de forma limpia, ayudando en la eventual escasez energética sino que también crea conciencia, en los usuarios de estos gimnasios del cuidado del medio ambiente.
- **Mejorar la calidad de vida de las personas, involucrando el deporte en su rutina laboral.** Como mencionamos anteriormente, ha sido probado en estudios tanto del CDCP y el ACSP cómo la incorporación de la actividad física, puede mejorar la calidad de vida de las personas, tanto en su salud física como mental, y ayuda a potenciar la productividad y eficiencia en estas.
- **Ayudar a las empresas a lograr sus objetivos o valores organizacionales.** Muchas organizaciones tienen dentro de sus pilares y valores el ayudar al planeta y el transformarse cada vez en organizaciones más verdes, la instalación de estos gimnasios o instalaciones deportivas, puede ayudar a las organizaciones a lograr dichos objetivos.

b. Productos y Servicios:

El servicio entregado es la creación, instalación y mantención de espacios deportivos, gimnasios sustentables generadores de energía que puede ser utilizada en cualquier circuito eléctrico. El producto entregado es toda la maquinaria implementada en la creación de estos espacios deportivos.

Cada proyecto es diseñado, creado e implementado, de acuerdo a las necesidades, deseos, expectativas y situaciones de cada cliente. Donde los paquetes son mix diseñados para adaptarse a las diferentes necesidades de cada proyecto y son manejados por nuestros equipos de diseño e implementación en cada paso del camino. Es por esto que nuestros servicios se pueden adaptar a clientes como organizaciones públicas y privadas, nacionales e internacionales que busquen la creación de estos espacios dentro de sus organizaciones. El mix de maquinarias e instalaciones dependerá de las preferencias del cliente, y de las condiciones del lugar donde se instalará; ya que para algunas máquinas no es recomendable su instalación al aire libre.

A demás del servicio de instalación de estos centros deportivos, esta empresa cuenta con un servicio de apoyo y mantención en calle, que puede ser solicitado en cualquier momento por el cliente. Ya sea por mantención de máquinas o de soporte en inducciones, integración y promoción de estos gimnasios en su entorno. Este funcionará a través de equipos en calle, los cuales se les asignara proyectos tanto de mantención como de instalación, cuando sean solicitados por el cliente a través de la central.

En definitiva el negocio es de un tipo Business to Business ya que está orientado a entregar el servicio a organizaciones públicas o privadas. Desde empresas transnacionales, nacionales, organizaciones como municipalidades, universidades, proyectos inmobiliarios, entre otros.

c. Cultura Organizacional:

El enfoque cultural de EcoFit como empresa, se caracteriza por tener un foco de atención externo, en las necesidades y deseos de los clientes; además mantiene una orientación al control formal de forma flexible, por lo que su tipo de cultura organizacional se acerca más al de una cultura emprendedora. El enfoque externo y la flexibilidad crean un entorno que fomenta el dinamismo en las personas, la creatividad, innovación y a que éstas asuman riesgos.

Creando un compromiso con la experimentación y con el mantenerse a la vanguardia. Buscando cambios, creándolos, y respondiendo rápidamente ante estos. Ya sea por medio de la iniciativa individual y/o grupal, la flexibilidad y libertad de pensamiento, las cuales fomentan la creación de nuevas ideas y proyectos y por consecuencia, el crecimiento de la empresa.

El trabajo de Hofstede en 1997 con los datos recopilados de estudios realizados por IBM, una firma de consultoría y tecnología de los Estados Unidos; mostró la existencia de agrupamientos culturales a nivel regional y nacional que afectan el comportamiento de las sociedades y organizaciones. Con esto desarrollo un modelo tanto a nivel organizacional como nacional, para identificar los patrones culturales de cada uno. Se tomará este modelo de seis dimensiones para analizar bajo estas, la cultura organizacional de EcoFit.

- (a) Orientación al Proceso frente a los Resultados: Ecofit posee una mayor orientación a los resultados, ya que espera el proactivismo de los colaboradores. Que estos se sientan cómodos en situaciones de incertidumbre y están dispuestos a tomar riesgos, en orden de innovar y mantener una mejora continua en sus procesos para entregar el mejor y más completo servicio posible, siempre y cuando vaya en línea con los objetivos y misión de la empresa. Es por esto que estos ven el futuro como un desafío, o un reto en sí mismo.

En esta dimensión el riesgo se encuentra en controlar las acciones y decisiones de los empleados, se reconoce que el darle tanta libertad a los empleados es un arma de doble filo. Pero se sostiene que solo a través de esta forma EcoFit logrará mantenerse a la vanguardia y ser iconos del deporte y sustentabilidad en Chile.

- (b) Orientación al Empleado frente Orientación al Trabajo: EcoFit es una empresa interesada en que cada empleado pueda desarrollar su máximo potencial en la empresa, es por esto que estos son considerados dentro de los procesos de toma de decisiones y se interesa por la vida personal de cada uno. Es por esto que la empresa se preocupa del bienestar de cada uno de sus empleados, tanto personal como familiar y de la calidad de vida de este, y solo a través de lograr la estabilidad de estos se cree que se podrá lograr desarrollar el máximo potencial de cada empleado.

El enfoque al empleado no significa el descuidar el trabajo entregado, más aún se busca que a través del enfoque al empleado y a su bienestar integral, este logre desarrollar el mejor servicio posible, potenciando su capacidad y manteniendo nuestro sello de calidad y atención al cliente.

- (c) Corporativismo frente Profesionalidad: EcoFit se considera mas allá de una empresa de servicios, como una organización familiar pragmada por un estilo de vida activo y preocupado por el medio ambiente. Se quiere que los colaboradores de la organización se empapen de esta cultura más allá de las horas de trabajo y busquen vivir activos y vivir verdes. Por lo que es una cultura más bien corporativa.

Que la organización actué de manera más familiar no pone en riesgo el profesionalismo de EcoFit, más aún busca que este empleado actué profesionalmente y ligado a los valores organizacionales porque este siente y cree

en estos, y los ve como una herramienta facilitadora para desarrollar cada vez mejor el trabajo asignado.

- (d) Sistemas Abiertos frente a Sistemas Cerrados: Bajo el concepto de EcoFit de ser una empresa abierta al cambio que busca la innovación y la mejora continua, EcoFit no puede crear sistemas cerrados, ya que se necesita de diferentes factores o externalidades que provoquen el cambio. Es por esto que se busca crear un sistema abierto que adopten fácilmente a colaboradores externos, y las ideas o visiones que este traiga.

Que se busque un sistema abierto no significa que no existirá un sentimiento de unión y de trabajo en equipo de los miembros de la organización sino que se busca que estos sean capaces de integrar y trabajar con nuevas ideas y desafíos diariamente. Que estos no caigan en la rutina monótona del trabajo diario, busquen el trabajo en equipo y la diversidad como una herramienta para la mejora continua.

- (e) Control Laxo frente a control Estricto: EcoFit es una organización que controla a través de los resultados que cada grupo e individuo entrega en un periodo determinado, por lo que se puede considerar un control más bien estricto por parte de la organización.

Lo anterior se debe a que tanto las libertades entregadas a cada individuo y grupo de trabajo en su día a día, como las características propias del negocio como empresa de servicio donde se trabaja cada proyecto de forma separada y aislada donde cada grupo de trabajo trabaja con su cliente. Provoca dificultades para controlar las acciones, decisiones de los empleados en su día a día, es por esto que a través del control basado en resultados y metas impuestas, se espera que los empleados actúen en línea con los objetivos y misión de la empresa.

- (f) Normativo frente a Pragmático: EcoFit a través de su cultura fuerte es una organización más normativa que se comporta hacia el mercado, desarrollando las reglas intocables. Es una empresa volcada al mercado, enfocada a la satisfacción del cliente, que cree en el poder del boca a boca y que la satisfacción del cliente se transformará en mayores resultados para la empresa, y que esta satisfacción se alcanza no solo por el resultado en si del servicio entregado, sino que de la experiencia del servicio. Es por esto que a pesar de que es una empresa que controla a través de resultados y que da grandes libertades a sus empleados, los procesos son empleados ya que nuestro producto no es solamente el bien tangible de las maquinarias generadoras de energía sino que todo el proceso donde se diseñó y crea el centro deportivo sustentable.

A través de este análisis podemos ver de diferentes aspectos en este caso dimensiones la cultura organizacional de EcoFit. Podemos ver que esta cultura se caracteriza por ser una cultura que juega a buscar el equilibrio entre la libertad ya sea de acción y como de pensamiento, con los límites marcados con la misión, visión y valores de la empresa.

Las dificultades que trae el desarrollo de esta cultura como una cultura organizacional fuerte, con patrones y principios muy característicos, podrían implicar la creación de barreras al cambio, no al cambio del entorno mismo, sino al cambio interno que puede existir ya sea por cambios en la administración, estructura, entre otros. Así mismo, estas rigideces se repiten en situaciones tales como posibles adquisiciones y fusiones, donde una cultura fuerte amenaza a la creación de barreras con respecto a los posibles shock culturales que pueden existir, llevando a estas adquisiciones o fusiones al fracaso. Por otro lado, estas culturas pueden traer barreras a la diversidad, ya que fuertes patrones de comportamiento compartido por todos los miembros de la empresa pueden ser intimidantes y una amenaza potencial para aquellos que se integran y tienen diferentes posturas o forma de ser.

3. Descripción del mercado

1) Mercado:

El mercado del rubro deportivo en Chile es un mercado poco desarrollado, se conforma principalmente de gimnasios de barrio, cadenas de gimnasios, clubes deportivos, grupos organizados de diferentes deportes, running, crossfit, ligas, encuentros deportivos en espacios comunes y espacios deportivos instaurados por la municipalidad como las plazas gimnasio o gimnasios municipales.

Entre los centros deportivos más reconocidos o característicos se encuentran los gimnasios en cadena que se ubican en malls o stripcenters como el Sportlife, Pacific, Energy, Smartfit, O2, entre otros. Los gimnasios independientes de una sola sucursal o más específicos para un deporte son: gimnasios de Speedworks, MyGym gimnasio especializado de personal trainers, Sky, entre otros. Entre los gimnasios de clubes deportivos o de Universidades están por ejemplo, el gimnasio de la Facultad de Economía y negocios de la Universidad de Chile, el gimnasio del Pato Cornejo, el gimnasio del club de la Universidad Católica, entre otros. También están los gimnasios o centros deportivos de las municipalidades, tanto en sus clubes como en plazas. Los centros deportivos de disciplinas específicas donde se practican deportes como Taekwondo, baile, de yoga, pilates, entre otros. Y por último todas las organizaciones deportivas como ligas, entrenamientos en plazas, grupos de running, entre otros.

Por otro lado las personas que justifican la existencia de este mercado son hombres y mujeres de todas las edades que buscan el deporte por diferentes razones tanto por salud

mental como física, por amor al deporte, por pasión, por estética, por entretención, como método de distracción, liberación de tensiones, liberación de energía o por razones sociales.

Las razones que discriminan entre la elección de dónde y en qué practicar actividad física, están ligadas a geografía, es decir, la cercanía entre el establecimiento y el usuario, el tipo de deporte, el tipo de institución, tipos de personas que participan, precios, fama del lugar, nivel de profesionalismo o de dificultad y exigencia, entre otros.

Hoy en día existen múltiples alternativas para desempeñar actividad física, y una gran gama de tipos de deportes, pero no existen en Chile organizaciones que se especialicen en la instalación de maquinaria y menos que sean sustentables y creadoras de energía. Con esta empresa se busca darle un sentido aún más profundo a la importancia de la incorporación de la actividad física en el día a día de las personas y también la oportunidad de que el deporte sea practicado con una visión diferente.

2) Mercado Objetivo

El mercado objetivo de EcoFit son organizaciones tanto públicas como privadas que quieran incluir el deporte en el día a día de las personas, acercando a los clientes cada vez más a vivir un estilo de vida saludable. Además de ser organizaciones interesadas en el cuidado del medio ambiente y en la creación de energía renovable.

Estos segmentos elegidos apuntan abrir el mercado deportivo chileno, a hombres y mujeres que buscan el deporte en lugares cercanos a su rutina diaria, independiente de la razón por la que se sienten motivados a hacer deporte, desde por salud, estética, por amor, entre otros. Dándoles otra opción aún más conveniente a aquellas personas que viven bajo agendas apretadas, o rutinas estandarizadas. Y más aún, dándoles la posibilidad de aportar con un granito de arena en el cuidado del medio ambiente, que más que ser una razón para hacer deporte es darle un sentido sólido a realizar actividad física.

En un principio se proyecta atender a grandes empresas que tengan el deporte como uno de los valores principales de esta y quieran seguir progresando en el cuidado de la salud y el medio ambiente. Principalmente organizaciones de la industria del deporte como Nike, Under Armour, Reebok, Adidas etc.

Sin embargo, no nos limitaremos únicamente a ese nicho. También ofreceremos el servicio a organizaciones que quieran incluir la actividad física en la rutina de sus empleados independiente del mercado en el que estén ubicadas. Firmas que quieran hacer un cambio de imagen e ir relacionándose cada vez más con el concepto de “verde”. Estas organizaciones deben tener el espacio para las instalaciones o bien, que tengan el poder adquisitivo para adquirir (arrendar o comprar) un inmueble para transformarlo en gimnasio.

Así mismo proyectos públicos para municipalidades, proyectos privados en la construcción de edificios o condominios con instalaciones deportivas, entre otros.

La razón por la cual nuestro objetivo es ofrecer el servicio a las firmas, y no los usuarios de las máquinas es, además de querer participar en un cambio de mentalidad y valores de las empresas, es por el interés en introducirnos en el mercado de forma innovadora y evitar la competencia directa que tendríamos en el caso de enfocarnos en las personas naturales ofreciendo un servicio tradicional de gimnasio.

Cada vez se toma más conciencia de la importancia del deporte en la vida diaria pero Chile es un país donde la jornada laboral es extensa y exigente, lo que hace difícil dedicar algunas horas del día en hacer ejercicio. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), Chile es uno de los países con mayores jornadas laborales del mundo con una jornada de trabajo completa de 45 horas semanales en comparación con países más desarrollados que deben rendir menos horas a la semana y tienen salarios más altos como Bélgica, Suiza, Alemania, Irlanda, Noruega, Australia entre otros. Es por esto que, la instalación que ofrecemos de espacios deportivos dentro de la organización, facilita el acceso a la actividad física dado el alcance y comodidad de estar en el mismo lugar donde los chilenos pasan aproximadamente un 54% del día.

Además, dada la inminente escasez de energía que se vive en la actualidad en nuestro país, se ha acentuado la preocupación por el cuidado del medio ambiente. Es por esto que tenemos la confianza de que este servicio será atractivo y solicitado entre las organizaciones que están buscando nuevas formas de relacionarse con actividades ecológicas.

3) Otros negocios en la industria

El uso de máquinas creadoras de energía ha ido ganando terreno a través de los años. Hoy en día existen varias formas de aplicar este concepto como un negocio rentable. Entonces ¿Por qué descartamos estas opciones?

A pesar de que el concepto “verde” tiene cada vez más fuerza alrededor del mundo, aquí en Chile sigue siendo una idea en etapa de iniciación. Es por esto que los registros de negocios ecológicos exitosos en otros países, no es una garantía para nosotros.

i) Bicicletas en Cárceles Brasileñas: Se comenzó a implementar un programa de ejercitación para los prisioneros en Brasil donde ellos puede optar por reducir su sentencia a través de un programa innovador de bicicletas estáticas conectadas a baterías de auto. (Handley, 2012) Si bien es una propuesta interesante, aquí en Chile no tendría los mismos resultados ya que existen pocas cárceles y el número de reos excede la capacidad de éstas viviendo un estado de hacinamiento. Por lo tanto, no hay espacios ni orden para implementar las bicicletas.

ii) Gimnasios sustentables: Tanto en Estados Unidos como Inglaterra se han comenzado a construir gimnasios sustentables los cuales a través de sus aparatos y el ejercicio físico crean energía usada para iluminar el mismo lugar. “The GreenMicrogym” es la cadena de gimnasios ecológicos más exitosa del momento. Tiene una sucursal en Inglaterra donde cobra una mensualidad de US\$36 por persona. El valor agregado de esta firma es la baja mensualidad que cobra en comparación a los gimnasios tradicionales. (The Green Microgym)

Sin embargo, el riesgo de introducirse en la industria del deporte con una propuesta de gimnasio tradicional eco-friendly es bastante alto ya que Chile es un país cuya cultura está en desarrollo hacia una cultura más ecológica. Todavía el valor del medio ambiente no tiene el peso suficiente como para que los clientes tengan preferencia por un gimnasio sustentable antes de un gimnasio tradicional, a pesar de que se va a ofrecer un precio más bajo.

iii) Gimnasio al aire libre: “The Great Outdoor Gym Company” es otra marca que ofrece productos para hacer ejercicios creadores de energía. TGOGC fue creada en Gran Bretaña y actualmente sólo ha hecho instalaciones en el mismo lugar. Su producto comprende un set de máquinas sustentables para ser instalado en lugares públicos o privados al aire libre (ejemplo: colegios, universidades, parques etc.) (The Great Outdoor Gym Company, 2015) Si bien es una excelente propuesta de innovación, no es conveniente para nosotros por la cultura deportiva y del cuidado del medio ambiente que existe en Chile. Como mencionamos anteriormente, poco a poco se ha ido formando conciencia sobre el cuidado del entorno en el que vivimos, pero Chile sigue siendo un país todavía en desarrollo económico. Las instituciones públicas tienen otros proyectos como prioridades para satisfacer necesidades básicas en las que destinar su presupuesto en vez de pagar por maquinaria ecológica de alto costos, como los proyectos de inclusión de discapacitados en el mundo laboral, o para reducir los sectores vulnerables del país y mejorar la calidad de vida de las personas de bajos recursos inyectando dinero en alimentación, infraestructura, salud e higiene.

4. Análisis PESTEL:

El análisis PESTEL es una herramienta de planificación estratégica para identificar el contexto en el que se sitúa la organización. Describe los aspectos Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales y cómo estos pueden afectar directa o indirectamente el desempeño de la firma en la industria.

Fue mencionado por primera vez por Francis J. Aguilar quién discutió los aspectos PESTL (Aguilar, 1967) y posteriormente por Arnold Brown quién incluyó el análisis del ámbito Ecológico. (Brown, 1984)

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

a. Político:

Chile es un país políticamente estable. No tiene alteraciones en el gobierno desde el año 1973 con el golpe de estado liderado por el gobierno militar. Pasó drásticamente de un gobierno izquierdista de la Unidad Popular a un régimen militar. Actualmente (2015), Chile tiene un sistema político democrático republicano y está bajo el mandato de la Presidenta Michelle Bachelet de partido Socialista. En cuanto a lo que nos concierne, no ha habido ninguna política de estado continua en el tiempo que apoye el bienestar y la buena salud. Sin embargo, se han creado proyectos que incentivan vivir de manera saludable como el proyecto “5 al día Chile” y “elige vivir sano” que promueven la alimentación saludable, la actividad física, vivir en familia y al aire libre.

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

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

b . Económico:

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

Cabe destacar también que Chile lidera la producción mundial de cobre representando un 31,8% en el año 2014 de ésta siendo un factor relevante en la economía del país, pero

representa también un riesgo al ser según El Mercurio la venta del cobre responsable del 11,1% del PIB nacional para este mismo año.

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

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

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

d. **Social:**

Según el CENSO 2012 se estima para este año 2015 una población de 18.006.407 de habitantes. Donde un 49,4% son hombres y el 50,5% restante mujeres. La esperanza de vida al nacer que indica este, es de 78,5 años llegando a ser según La Tercera el tercer país más envejecido de Latinoamérica. Esto demuestra un claro progreso demográfico, especialmente en el área de la salud y bienestar. En relación a la salud física, según el MINSAL el año 2013, el 67% de los chilenos presentan sobrepeso y en el caso de los niños menores de 6 años, el 10% presenta obesidad. Las cifras son preocupantes ya que posiciona a Chile como el sexto país con más obesidad en el mundo. **(Anexo 1)**

A pesar de ser una sociedad casi sin cultura deportiva el sedentarismo disminuyó según el MINSAL el año 2013 en un 3,7% (Universidad de Concepción, 2012), movido principalmente por la creación de la conciencia deportiva como un medio beneficioso para la salud y para la felicidad. El deporte y la integración de este en la vida diaria es una tendencia que va al alza, ya que son las nuevas generaciones tan conocidas como la “generación Y” y la “generación z”, [2] son las generaciones tecnológicas que nacieron con internet, generaciones de información y caracterizadas por el individualismo. Buscan la felicidad

propia y tienen mayor conciencia acerca de la Salud y el medio ambiente, ya que el internet y los avances tecnológicos han permitido descubrimientos, que son rápidamente absorbidos por estas generaciones y puestos en práctica por esta búsqueda del beneficio propio y del vivir mejor. Es por esto que ven el deporte como algo positivo y necesario, ya sea en términos de salud como también como un medio para ser más felices. En términos ecológicos estas generaciones especialmente la generación “Z”, son preocupados del medio ambiente y de su cuidado, ya que afecta su vivir tanto presente como futuro, valoran cada vez más los espacios verdes y se sienten comprometidos con la creación de estos, como dice William Strauss, en su libro *“Millennials Rising: The Next Great Generation”* (Strauss & Howe, 2013)

Así mismo la cultura de la sociedad chilena, tal como se detalla en el **Anexo 3**, es una cultura más bien posmodernista fuertemente influenciada por grandes potencias como Estados Unidos y Alemania, las cuales van formando las pautas para países como Chile. Lo cual nos da el espacio para creer que este caso como es gimnasios sustentables creadores de energía es otra tendencia por explotar en Chile. A pesar de que la cultura de Chile sea una cultura en procesos de cambios, impulsados tanto por la globalización como también por la entrada de nuevas generaciones, la sociedad chilena necesita poner su propia visión en las tendencias globales por lo que temas de sustentabilidad y crisis energéticas, que ya son tendencias y preocupaciones mundiales, y empiezan a reconocerse en Chile, necesitan adaptarse a la realidad chilena. Esta realidad aún tradicionalista en el mercado laboral nos hace sentido para lo que es crear este proyecto de centros deportivos sustentables.

Las mayores dificultades que podría tener EcoFit a lo que concierne a la cultura nacional es el individualismo, la burocracia existente en la cultura chilena y la distancia al poder, ya que se espera que los empleados de EcoFit puedan trabajar como y en equipos multifuncionales de forma cooperativa en un ambiente de compañerismo de igual a igual dirigidos por un líder. Por otro lado, que Chile aún tenga una orientación más bien a la masculinidad puede provocar roces entre los empleados debido a que EcoFit es una empresa que no discrimina por género o roles, sino que selecciona de acuerdo a sus habilidades y aptitudes, y a que estos puedan integrarse correctamente al equipo de trabajo y creen sinergia a través del trabajo en equipo.

En definitiva la cultura del deporte en Chile y la cultura de cuidado del medio ambiente, son características tendenciales de estas nuevas generaciones por explotarse en Chile, donde a pesar del sedentarismo y la obesidad existente la nueva tendencia deportiva y ecológica son tendencias que se entienden por la toma de conciencia de estas nuevas generaciones, lo que nos permite creer que se seguirá creando e incrementando a través de los años. Así mismo la cultura nacional esta cambiando y cada vez se va a ir adaptando más a la visión cultural y valores de EcoFit, ya que sabemos que son fenómenos como la globalización y como las nuevas generaciones que están cambiando al mercado, sus necesidades y cómo éste funciona.

d. Tecnológico:

La globalización implica la inexistencia de barreras comerciales que permiten que Chile a pesar de ser un país con baja producción de tecnológica, tenga tecnología de última línea y permita el acceso de nuevos descubrimientos, como máquinas deportivas generadoras de energía. Por lo que el acceso de nueva tecnología no es un problema, e inclusive provoca estar constantemente expuesta a nuevas tecnologías y nuevos avances.

Por otro lado en Chile existe personal capacitado para el manejo, mantención de nueva tecnología lo cual hace viable la proyección de un negocio que tiene como activo principal maquinaria deportiva de última generación.

e. Ecológico:

La corriente medioambiental es una realidad en Chile, los desórdenes climáticos, la contaminación, la extinción de animales, son solo parte de las razones de porque es inminente el desarrollo de planes de contingencia ambientales que cuiden el medio ambiente y aseguren la vida y su cuidado.

La actual crisis energética en Chile avanza a pasos agigantados. Para 2020, el Ministerio de Energía proyecto este año (2015) un aumento en el consumo eléctrico en torno a los 100 mil gigavatios (GWh) y nuestro sistema eléctrico está conformado por grandes hidroeléctricas y termoeléctricas controladas por poquísimas empresas, que no tienen la capacidad para generar la energía faltante proyectada. Además de que las fuentes energéticas están siendo cuestionado por la ciudadanía que, entre otras cosas, demanda energías renovables no convencionales.[3]

Por otro lado Chile es un país energéticamente dependiente , donde según la revista de Innovación y Mercados de este año (2015) (Apablaza, 2015), el 71 % de nuestras energías primarias proviene de fuentes fósiles importadas. Además, en los últimos 15 años, el 80% de la capacidad de generación eléctrica en Chile fue principalmente energía termoeléctrica de carbón, gas natural y petróleo, lo cual nos hace dependientes a estos combustibles. Los precios de estos productos han ido aumentando en el tiempo, y se espera que lo siga haciendo. Lo cual implica un alto riesgo por la dependencia que tenemos de estos.

Es así como la necesidad de energía limpia y renovable es también un importante desafío en Chile, la crisis energética es inminente si no se desarrollan planes energéticos en el corto plazo. Y no existen proyectos en carpeta; el último proyecto elaborado fue en el gobierno de Piñera (2010-2014) y fue fuertemente rechazado por la ciudadanía. El ministerio de Energía a la fecha no ha mencionado planes energéticos, más aún sólo se han mencionado medidas provisorias y de amortiguación de la inminente crisis. Es por esto que proyectos como EcoFit, son los que vienen a apoyar esa nueva realidad ecológica y vienen a aportar un granito de arena en el desarrollo energético del país.

La realidad actual y las proyecciones futuras, hacen creer en la necesidad de empresas como EcoFit; empresas verdes que crean energía limpia y renovable.

f. Legal:

El aspecto legal a destacar es la Reforma Tributaria de este año que afectó negativamente las expectativas de empresas y hogares. Esta reforma comprende un sistema de tributación semi integrado, a grandes rasgos, se incentivará la inversión para Medianas Empresas y fomentará el ahorro de las personas. Para esto, se operará principalmente con un 35% de impuesto global complementario más 9,45% de impuesto empresarial sin derecho a crédito. Como empresa emergente nos supone un alto riesgo ya que la carga impositiva es muy alta para los ingresos que vamos a recibir.

Por otro lado los altos impuestos a las importaciones, la reglamentación a la que están sujeta las instalaciones eléctricas por fiscalizaciones, son ciertas dificultades frente las cuales pueden entorpecer el desarrollo o instalación de EcoFit.

Actualmente en Chile existes fondos concursables del gobierno, los cuales se detallaran mas adelante en el punto 9, estos fondos tienen la misión de ayudar a emprendedores y empresas innovadoras a entrar al mercado competitivo de Chile, no solo a través de apoyo financiero sino que también por medio de apoyo legal y beneficios en el pago de impuestos durante los primeros años. Estos beneficios permiten que empresas EcoFit no solo entren al mercado, sino que puedan realmente competir en estos mercados fuertemente competitivos.

5. *Análisis Porter*

Para analizar el mercado externo del cual EcoFit tomará parte utilizaremos el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1990). La intención de Porter de crear este modelo fue actualizar el conocido análisis FODA, por las fuertes críticas sociales sobre lo poco riguroso y anticuado de este modelo, cuando era profesor de Harvard y consultor de Boston Consulting. Buscando una nueva versión del desarrollo de estrategias en el área de ventajas competitivas, aplicando los principios de microeconomía y de estrategia de negocio para analizar los requerimientos en sectores individuales nació este modelo estratégico que permite un análisis externo del mercado en el que opera la firma. Ayuda a construir una imagen de la estrategia de negocio que se usará en base a las competencias que tiene la organización en la industria. El enfoque tomado para la planificación estratégica fue propuesto en su libro *“Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.”* (Porter, 1998)

1. Amenaza de productos sustitutos:

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

2. Rivalidad entre los competidores:

Al ser un proyecto innovador, no existe competencia directa. Sin embargo, existe en el extranjero, en países como Estados Unidos, Inglaterra, Alemania y México la idea de negocio de gimnasios sustentables dirigidos directamente a personas independientes como consumidores. Este tipo de negocio es una amenaza ya que las organizaciones, en vez de contratar nuestros servicios para integrar el deporte en la firma pueden externalizar el deporte teniendo convenio con estos gimnasios. La diferencia que hace de éstos un posible competidor, y no un producto sustituto es que satisface la misma necesidad de los clientes de incentivar la actividad física y además contribuir al medio ambiente por lo que la rivalidad es Media-Alta.

3. Amenaza de nuevos entrantes:

Al ser una industria no explorada en nuestro país, nos enfrentamos al riesgo de tener nuevos inversionistas que traigan el concepto a Chile. Si bien el negocio de gimnasios autosustentable no está dirigido a nuestro público objetivo, presenta una potencial amenaza a nuestro proyecto porque existen más herramientas que facilitan la adaptación del concepto en Chile (franquicia, Licencia, etc.)

Por otro lado, dado que es un proyecto innovador, cualquier competidor se transforma en una tremenda amenaza para nosotros ya que perderíamos nuestro valor agregado de ser una empresa de idea vanguardista. Por lo que la amenaza de nuevos entrantes es Media-Alta.

4. Poder de negociación de los consumidores:

Al ser un mercado en el que los productos sustitutos tienen mucho terreno, los consumidores tienen poder con respecto a que pueden optar por servicios más fáciles de adquirir como lo es un convenio, en vez de hacerse cargo de todas las instalaciones de las máquinas deportivas. La clave de nuestro negocio es nuestra diferenciación como empresa verde que crea energía que puede ser utilizada por la misma empresa, disminuyendo sus costos energéticos. Por lo que el poder de negociación es Medio, debido a la diferenciación de EcoFit.

5. Poder de negociación de los proveedores:

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

6. Análisis FODA:

El análisis FODA es un método de planificación estratégica de un negocio propuesto por el consultor de negocios y gestión organizacional estadounidense Albert S. Humphrey (1926-2005). Se dio a conocer por primera vez en los años sesenta cuando cursaba por el Instituto de Investigación de Stanford ahora conocido como SRI International. Abarca tanto el contexto interno como externo de la empresa. Es una herramienta para evaluar la situación estratégica y definir el curso de acción de ésta.

a. Fortalezas: (Interno)

EcoFit es una empresa que valora el trabajo en equipo, la innovación el “thinking out of the box”, y el trabajo bien hecho. Trabajar en equipo y no de forma independiente, conlleva a tener una buena comunicación; cualidad que nos va a ayudar a evitar errores de duplicación de tareas y tener una buena coordinación de información.

El concepto de “thinking out the box” significa ir siempre buscando ideas nuevas que se salgan del esquema tradicional de la cultura chilena. Uno de nuestros objetivos es alcanzar un estilo de vida diferente: más saludable y proactivo. Es por esto que pensar con una mente abierta, nos va a ayudar a adaptarnos a las dificultades que se nos puedan presentar en el camino y al mismo tiempo, las nuevas ideas que surjan ir siempre orientándolas a este concepto innovador y no perder la esencia en el camino.

El trabajo bien hecho implica estar constantemente revisando las acciones del día a día. Es importante mantener siempre en el radar todo lo que sucede dentro de nuestra empresa para así evitar errores y malas decisiones. Al usar un buen mecanismo de control nos permite una mejora continua tanto de sus procesos como de sus servicios y productos y en definitiva, mantenernos como intachables en la ejecución del negocio.

Estos valores mencionados serán fundamentales para diferenciarnos de la posible competencia y destacar en el mercado como un servicio de excelencia. Son características que nos permitirán tener una alta capacidad de adaptación frente a los cambios del mercado y de los consumidores, y a su vez, tener respuestas rápidas que aumenten la satisfacción del cliente. Estas fortalezas permiten la creación de una estructura más flexible y un uso más eficiente de los recursos tanto materiales como humanos.

b. Oportunidades: (externo)

Actualmente en el mercado Chileno, no existe ni un tipo de servicio especializado en la instalación de centros deportivos en las organizaciones, y menos centros deportivos autosustentables creadores de energía renovable.

Por otro lado las tendencias de la sociedad chilena y del mundo han indicado que cada vez es más importante y parte de la rutina diaria, la conciencia y las acciones por el cuidado del medio ambiente. Son incluso las nuevas generaciones los que han incorporado en su día a día el “vivir verde” y buscan alternativas para el cuidado del medio ambiente, explicado por las nuevas generaciones “Y” y “Z”, y el descontento de la ciudadanía con respecto a las fuentes energéticas anteriormente mencionado. La poca diversificación de la energía en Chile, la inexistencia de proyectos que soporten la eventual crisis energética y la valorización de la energía anteriormente comentada en base al artículo (2015) de la Revista de Innovación y Mercado: “Crisis Energética avanza a pasos agigantados”, crean un contexto donde la creación de energía a través de un método alternativo será cada vez más valorado. Cada año el consumo per cápita bruto de energía aumenta cerca de un 4%, según el INE 2014.

Judith Salinas del ministerio de Salud y Fernando Vio de la Universidad de Chile comentan acerca de la existencia de políticas en Chile que promueven la Salud y el vivir sano, tanto instituciones sin fines de lucro como Vida Chile, como también organizaciones gubernamentales; las cuales desarrollan programas que promocionan y desarrollan programas que promueve la incorporación del deporte en el día a día de las personas. Para disminuir, según la Encuesta CASEN 2014, el existente 71% de la población chilena, que no desarrolla ni un tipo de deporte ni actividad física, el cual lo justifican en un 49,9% según la Encuesta IND 2012, por la falta de tiempo para la realización de este.

La nueva propuesta de EcoFit que quiebra con el gimnasio conocido, que combina el vivir verde con el deporte en tu rutina diaria, es una oportunidad determinada por las condiciones externas del mercado.

c. Debilidades: (Interno):

Debemos considerar que trabajar en proyectos de innovación trae consigo aceptar riesgos.

En un mercado de consumo tradicional, como lo son la industria del retail, de productos de necesidades básicas, de inmobiliaria, o de cualquier consumo existente y conocido, se puede acceder a información histórica de confianza que ayuda a anteceder las necesidades de los consumidores con mayor exactitud.

Las firmas en este caso pueden acceder a informes estadísticos, probabilidades y tendencias de consumo, en cambio, en el caso de mercados que transan bienes y servicios de innovación, la poca información anterior puede ser perjudicial en el momento de predecir el comportamiento de los consumidores y hacer que las estimaciones se alejen de la realidad, teniendo como consecuencia un fracaso en el emprendimiento.

Esta incertidumbre puede resultar altamente costosa si es que las predicciones no son acertadas o si el mercado se comporta de forma distinta a la esperada.

Para enfrentar esta debilidad, vamos a comenzar de a poco, es decir, con la mínima inversión posible que requieran los primeros proyectos para ir analizando en el transcurso la rentabilidad de nuestro emprendimiento. A la vez, vamos a evaluar el comportamiento de nuestros primeros clientes para hacer los cambios pertinentes y así no caer en un error que nos cueste mucho dinero invertido.

Si bien anteriormente mencionamos un sistema de control de actividades dentro de la empresa eficiente, una posible debilidad será el poder de toma de decisiones de nuestros empleados. Alentar el proactivismo de estos en su trabajo, es un arma de doble filo, ya que es difícil dar el espacio de crear y ser proactivos mientras se controlan las actividades o resultados entregados por estos.

Para compensar esta debilidad buscaremos un sistema de control basado en resultados, que se expondrán con más detalle más adelante. Y se buscará crear un sistema de reclutamiento y selección el cual asegure la contratación de personas idóneas con el perfil necesario para poder adaptarse este tipo de trabajo y a la cultura organizacional, se esperará que estos respondan a las libertades entregadas a través del compromiso y motivación que se creen por medio de una cultura fuerte con la cual puedan identificarse.

d. Amenazas: (Externo)

La volatilidad del comportamiento del mercado y de las nuevas generaciones, implican una amenaza y un desafío para la empresa, la cual tiene que poder reconocer los cambios, valorarlos, crear soluciones y entregar una respuesta a estos. Además EcoFit al ser un servicio de instalación y mantención, puede ser difícil la creación y la mantención de una ventaja competitiva que sea valiosa, inimitable, rara y viable.

Nuestras fortalezas son una buena herramienta para enfrentar estas amenazas ya que buscaremos siempre la creación de un equipo y estructura flexible de negocio que, tal como dijimos anteriormente, nos ayudará a responder de forma más rápida ante los cambios del mercado y los cambios en los deseos y necesidades de los consumidores.

La estabilidad del mercado Chileno, la instauración de una cultura deportiva y el aumento de conciencia por el deporte, trae como resultado un mercado atractivo para la inversión extranjera, creando un medio más atractivo para gimnasios sustentables que quieran abrir una sucursal en Chile o empresas que puedan desarrollarse como servicios de instalación de gimnasios sustentable. Con respecto a esta amenaza nuestra estrategia es la diferenciación, ya que nosotros no buscamos instalar un gimnasio común en el que se ofrece un servicio de máquinas y clases específicas de ejercicio como Crossfit, Bodypump, Spinning, zumba etc. a cambio de una cuota mensual por cliente, si no que buscamos la creación de espacios deportivos en dentro de las organizaciones y llegar al consumidor

desde otra perspectiva irrumpiendo en la vida cotidiana del usuario, mezclando el ejercicio físico con el trabajo.

7. Estrategia de Entrada al Mercado:

Cuando hablamos de estrategia nos referimos a la teoría propia de la empresa, de cómo generar u obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Son todas aquellas decisiones que eligen las acciones y tareas a ejercer, para alcanzar una posición sobre los otros competidores. Podríamos considerar a la estrategia como una respuesta al FODA. Tanto en *“Administración y Estrategia”* (Hermida, Serra, & Kastika, 1997) como en *“Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.”* (Porter, 1998) Se describen las distintas estrategias las cuales fueron base para desarrollar la estrategia de entrada al mercado de EcoFit.

Los elementos que debe tener la estrategia para que esta sea efectiva son el crear superioridad, mirar al futuro, crear una ventaja competitiva, y tener coherencia interna y externa. Y la ventaja competitiva debe ser valiosa, rara, cara de imitar e insustituible.

Para EcoFit la ventaja competitiva se entiende en la entrega de un servicio completo de calidad, de última tecnología, en la creación e implementación de espacios deportivos sustentables creadores de energía para satisfacer al cliente y tocar la vida de los consumidores. Es por esto que la ventaja competitiva de este es a través de una mayor capacidad de satisfacer al cliente de manera superior, a lo que la competencia lo hace y lo hará.

Teniendo definida la misión, visión, objetivos y ventaja competitiva, desarrollaremos la estrategia de entrada al mercado a través de la planeación estratégica la cual es la responsable de responder a la pregunta ¿A dónde queremos llegar? Ya que esta marca las pautas de cómo entrar al mercado a través de que, como posicionarnos, como funcionar y a donde llegar, a través de las siguientes cuatro estrategias, Estrategia Corporativa, Estrategia de Negocio, Estrategia Funcional y Estrategia Funcional.

Planeación Estratégica:

1. Estrategia Corporativa:

La estrategia corporativa apunta a cómo crear valor en una empresa que compite en más de un ámbito de negocios. Se divide en unidad estratégica de negocios (UEN) y direccional, y dentro de estrategias de direccional puede ser de reducción, de crecimiento, de diversificación o de estabilidad. Para ejemplificar mejor el caso de EcoFit posicionamos a esta empresa bajo la matriz de crecimiento-participación, conocida como Matriz de Boston Consulting Group o Matriz BCG, el cual es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por el Boston Consulting Group en la década de 1970 y publicada por el presidente de esta consultora, Bruce D. Henderson, en 1973. Se trata de una herramienta de análisis estratégico, específicamente de la planificación estratégica corporativa. Su

finalidad es ayudar a decidir enfoques para distintos negocios o UEN, es decir entre empresas o áreas, aquellas donde: invertir, desinvertir o incluso abandonar.

Por lo tanto, para definir qué tipo de estrategia es la más adecuada, es necesario evaluar la participación de mercado que tenga el producto vs. la tasa de crecimiento del mercado.

La Matriz de crecimiento-participación, o también la llamada Matriz de Boston Consulting Group o Matriz BCG es una herramienta de análisis estratégico, específicamente de la planificación estratégica corporativa. Este método gráfico de análisis fue desarrollado en la década de 1970 por Bruce D. Henderson, presidente de la consultora Boston Consulting Group.

Se basa en cuatro clasificaciones dependiendo del nivel de participación del mercado y la tasa de crecimiento de éste. Estas son: Producto Estrella, Producto Interrogante o pregunta, Producto vaca o Producto Perro. Usaremos esta herramienta con el objetivo de visualizar de una mejor manera donde se encuentra el negocio de EcoFit en este mercado, de modo de poder crear y acomodar de mejor forma la planificación estratégica a seguir en orden de crear un negocio exitoso y rentable, que logre perdurar en el tiempo.

El caso de EcoFit existe una alta tasa de crecimiento del mercado o de la industria deportiva pero una baja participación, por lo cual se considera un negocio interrogante, por el alto riesgo asociado a la participación de mercado, pero se espera que éste se mueva a un producto estrella una vez que sea correctamente conocido y promocionado.



Para lograr movernos de una interrogante a una estrella, se buscara una estrategia de Unidad Estratégica de Negocios, donde se busca explotar el servicio-producto entregado, para alcanzar la penetración al mercado y el crecimiento de éste. Una vez que este mercado se establezca y sea conocido, convirtiéndose el negocio en un negocio estrella con alta participación, podemos optar por otra estrategia corporativa más adhoc a la nueva situación. La estrategia corporativa a usar será una estrategia direccional, de diversificación por conglomerado. La cual permite la inserción de EcoFit a distintos mercados, como organizaciones tanto públicas como privadas o de cualquier otro rubro.

Es decir, podemos partir tanto creando centros deportivos organizacionales, como plazas gimnasios municipales, como también gimnasios en edificios privados, condominios hoteles, etc.

2. Estrategia de Negocio:

La estrategia de negocio la vamos a definir como la posición que toma la empresa. Esta posición puede ser competitiva la cual se asocia a alguna característica específica como liderazgos en costos por eficiencia, diferenciación por calidad o por la percepción, entre otros. O por otro lado puede ser una estrategia cooperativa que esté relacionado a una alianza. Respecto a las diferentes estrategias de negocio, Bartlett y Ghoshal (Bartlett & Ghoshal., 1989) proponen cuatro tipos de estrategias competitivas internacionales: La estrategia global, estrategia internacional, estrategia multinacional o multidoméstica y estrategia transnacional. En este caso la posición de EcoFit en el mercado para generar una ventaja competitiva.

EcoFit es una empresa que tiene una estrategia de negocios competitiva de diferenciación por satisfacción al cliente, innovación y calidad. Ya que busca que por medio de la entrega de un servicio completo de calidad con la última tecnología, EcoFit pueda crear una experiencia única entregando mayor valor al cliente, lo cual lo diferencia de los productos sustitutos del mercado. Son características como la flexibilidad de nuestra empresa al adaptarse a los distintos espacios físicos que se ofrecerán para instalar las máquinas, el poder del cliente de elegir el conjunto de máquinas que desee y dónde los desee, la atención especializada de cada cliente sumado a las propiedades positivas que tiene el uso de las máquinas, lo que permite a esta empresa tener una mayor capacidad de satisfacer al comprador.

3. Estrategia de Internalización o Global

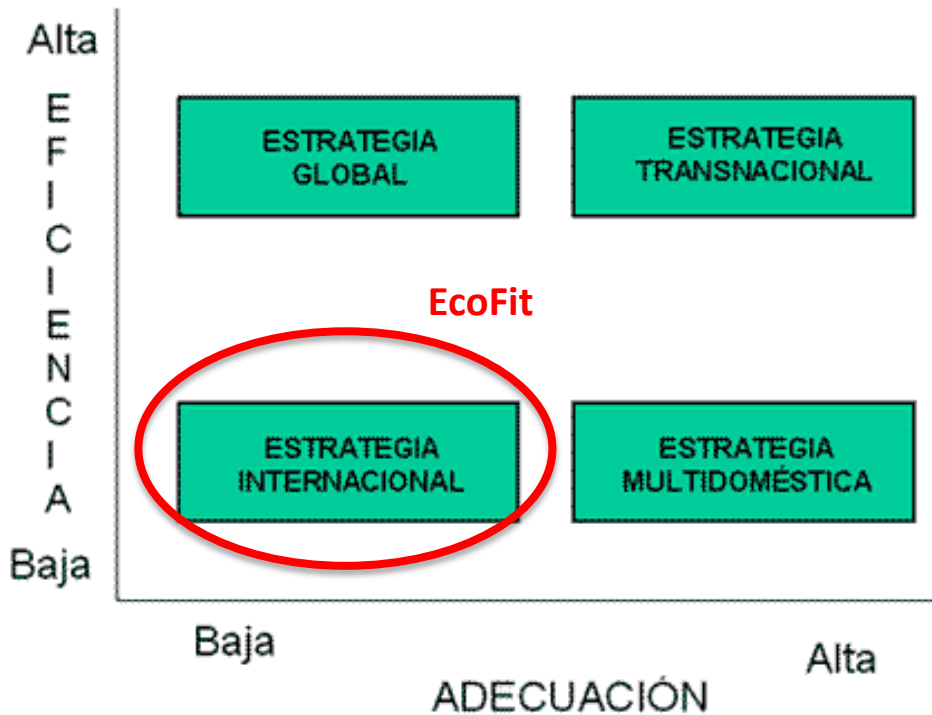
La estrategia de Internalización es la estrategia a seguir cuando la empresa se comienza a expandir a otros países. Se enfoca en qué tan estandarizados son los productos; cuál es la posición que toman en el mercado local, es decir, es la adecuación de los productos y servicios, la centralización de las decisiones, acciones y estrategias de negocio y de productos.

Por un lado se encuentra la

- a) **Estrategia Global** que apunta a un producto estandarizado para todo el mundo.
- b) **Estrategia Internacional** es donde existe una pequeña adaptación del producto y la elaboración del producto es en el país de destino.
- c) **Estrategia Multinacional o Multidoméstica** mantiene las operaciones en varios países, pero las grandes decisiones organizacionales son tomadas por la central, como es por ejemplo la definición de estrategia de negocios y de la marca en sí.
- d) **Estrategia transnacional**, que es la centralización de varias funciones en lugares donde se logran mejores economías de costos. Según el nivel de eficiencia y adecuación en la industria, se define cuál es la estrategia a seguir. Para más detalle ver **Anexo 5**.

EcoFit al ser una empresa que ofrece la creación e implementación de espacios deportivos que se adecuan a las necesidades y deseos de cada cliente, a través de un servicio completo donde se trabaja en conjunto con el cliente paso a paso del proyecto. En tanto el producto en sí no es un producto estandarizado y más aún si consideramos que cada país tiene normativas y regulaciones diferentes que determinan y limitan las acciones en las instalaciones de estos espacios deportivos, como es por ejemplo la regulación y aprobación exigida por el Seremi en Chile en la instauración de cualquier centro deportivo en el cumplimiento de las normativas sanitarias y de seguridad, expuestas en su página oficial www.asrm.cl. Es por esto que el producto no es producto estandarizado pero existe la posibilidad de replicar los mix ofrecidos a los clientes por lo que la adaptación del producto y servicio final es leve, y se restringe a las diferencias que implica el instaurarse en otro país que posee su propia regulación y normativas.

Por otro lado, la posibilidad de bajar los costos es baja ya que EcoFit compite posicionándose como un servicio de calidad y personalizado, donde cada proyecto se trabaja de forma separada y acorde a las necesidades y situación de cada cliente. Por consiguiente la estrategia global de Ecofit se puede decir que sigue un modelo de estrategia Internacional, el cual puede observarse en el gráfico siguiente.



EcoFit podría apuntar a desarrollarse como una empresa internacional comenzando aquí en Chile para luego expandirse a los países cercanos que prometan un desarrollo de mercado deseado para nuestro servicio. Comenzar por Sudamérica los cuales son países que se encuentran económicamente y socialmente en situaciones muy parecidas a las de Chile, por lo que sería más fácil replicar el negocio, y dependiendo de los resultados volver a considerar seguir creciendo de manera que siempre tengamos la capacidad para adaptarnos a los distintos mercados extranjeros y a la vez, mantener la esencia de EcoFit y las cualidades de calidad, innovación y buen servicio al cliente.

4. Estrategia Funcional:

Por otro lado la estrategia funcional va ligada a cómo la empresa se ordenará o cómo se estructurará para poder enfrentar los desafíos y objetivos propuestos. Es decir, cómo se ordena la empresa en función de encontrar efectividad en los métodos utilizados en la producción.

Debido a las características de EcoFit y a sus requerimientos como exigencias para fortalecer nuestra ventaja competitiva, se necesita una estrategia funcional más bien dinámica y simple que permita el correcto desarrollo de las actividades con el sello de EcoFit. La multifuncionalidad, el poder tener una respuesta rápida, el dinamismo de la tecnología y la complejidad y diferencia de los clientes, son algunos de los requisitos y dificultades, para el correcto desarrollo del servicio EcoFit con su verdadero sello. En definitiva la estrategia funcional será básicamente a través de la creación de grupos multifuncionales con un líder a cargo.

El proceso de internalización será básicamente a través de la importación de las máquinas, pero se intentará de crear un cierto acuerdo a través de una franquicia, para ver la posibilidad de ser el representante legal de la marca de las máquinas en Chile, de tal forma de proteger nuestro activo principal de futuros inversionistas o competidores que quieran traer esta tecnología a Chile.

Además, con respecto a los procesos dentro de nuestra organización, se aplicará una estrategia enfocada en la calidad del servicio que se entregará.

Por esto, se usará Total Quality management (TQM). La TQM es una estrategia de gestión que está orientada a crear conciencia de la calidad en todos los procesos necesarios del servicio. Se desarrolló entre los años 1950 y 1960 por las industrias japonesas a través del experto en control de calidad W. Edwards Deming, para la industria automotora japonesa.

El objetivo final de ésta es la satisfacción al cliente. Sin embargo, comprende aspectos tales como las mejoras en las condiciones de trabajo, las relaciones dentro de la empresa y la formación del personal.

8. Plan de Marketing

La elaboración de este plan de marketing viene fundamentado por el rol de este mismo en el negocio, es decir por buscar la creación de relaciones rentables con los clientes basados en la satisfacción, y en el valor superior entregado a este, a través del control de las conocidas 4ps de marketing Plaza, Precio, Producto y Promoción. Reuniendo información anterior, en la 18ava edición "*Basic Marketing: A marketing Strategy Planning Approach*" se profundizó en los fundamentos y teoría de Marketing donde se desarrolla la estrategia de las 4ps, llamada también *Marketing Mix*. (Perreault, Cannon, & McCarthy, 2011)

Por otro lado los autores Philip Kotler y Sidney J. Levy, en su publicación "*Broadening the Concept of Marketing*" (Kotler & Levy, 1969), exponen los aspectos importantes a analizar y considerar antes de la definición de las 4ps, como son la definición de grupos objetivos, la diferenciación del negocio, el comportamiento del consumidor y la comunicación con éste, y la ventaja competitiva.

En definitiva plan de marketing realizado es una proyección de los trabajos de los trabajos de los autores anteriormente citados, en lo que se va a hacer con EcoFit, este plan entonces es una formulación de las estrategias que se van a seguir para lograr los objetivos propuestos, y que son definidas bajo estas cuatro perspectivas o aristas que son las 4ps. Por consiguiente para su definición, se analizará el mercado, su comportamiento, se segmentará de acuerdo a diferentes variables como geográficas, sicográficas, demográficas, entre otros, y obtener así nuestro mercado objetivo y nuestro potencial cliente. En consiguiente se determinará el posicionamiento que se tomará en el mercado y la imagen

a proyectar de lo que es EcoFit. Y en línea a este anterior análisis se definirá las cuatro aristas del marketing, el precio, producto, plaza y promoción, que son lo que conforman el plan de marketing.

1. Análisis del Mercado y sus Oportunidades:

A través de los análisis PESTEL, PORTER y FODA, podemos ver el mercado chileno existente y las oportunidades de este en lo que concierne a la instauración de EcoFit como empresa de servicio de instalación de centros deportivos.

Por un lado el mercado de gimnasios deportivos es un mercado bien desarrollado en Chile conformado por gimnasios, clubes, centros deportivos, plazas gimnasios, equipos de entrenamiento, entre otros, que entregan variadas opciones donde el individuo puede optar a que deporte realizar, dónde y cómo. Los usuarios son hombres y mujeres de diferentes edades que, acorde a su motivación, ya sea por la salud, amor al deporte, entre otros se deciden a participar en algunos de estos centros o grupos.

Así mismo, fenómenos como la globalización, la introducción de las nuevas generaciones Y y Z al mercado, los avances tecnológicos, los descubrimientos médicos son solo algunos de los factores que están impulsando a la sociedad chilena a buscar y valorar cada vez más la actividad física, y comprometerse más con el cuidado del medio ambiente. Más aún son instituciones públicas como las municipalidades las que se sienten comprometidos con instaurar la actividad física en el día a día del individuo, a través de campañas promocionales o con la implementación de plazas gimnasios; las que llaman a cambiar la forma de vivir instaurando el deporte como un estilo de vida.

Además, si consideramos que en el mercado chileno no existe ningún tipo de servicio especializado en la creación de espacios deportivos, el cual combina el entregar espacios cercanos al día a día de los usuarios y a sus necesidades, lo cual facilita el acceso de estos a realizar actividad física; con el cuidado del medio ambiente en lo que concierne a la situación energética de Chile y el déficit de ésta en el país.

Y si consideramos que los clientes son todos aquellos individuos u organizaciones que buscan un lugar donde se pueda realizar actividad física que se acomode a sus preferencias o necesidades, a las regulaciones, normativas y los deseos y expectativas de cada uno.

En definitiva, podemos detectar que Chile es un mercado en crecimiento con un gran potencial en el área deportiva. La transición que se vive hoy en la cultura chilena, crea un espacio que aún no ha sido satisfecho. Y el combinar el deporte con el día a día de los usuarios es, hoy en día, una oportunidad de innovación y desarrollo a nivel país y en un futuro a nivel mundial.

2. Segmentación de mercado:

La segmentación del mercado es el proceso por el cual se divide el mercado en grupos uniformes más pequeños con características y necesidades semejantes, utilizaremos variables tanto geográficas, demográficas, sicográficas y conductuales, para diferenciar e influir en su comportamiento de compra, de tal forma que se pueda entender que cada segmento o grupo responda de forma similar al esfuerzo de marketing.

En primera instancia segmentaremos por país, regiones, ciudades y barrios industriales o de oficinas. En segunda instancia utilizamos variables demográficas de acuerdo a la etapa del ciclo de vida en que se encuentran los usuarios de nuestros gimnasios. Luego se segmentará bajo la variable sicográfica de estilo de vida y perfiles de personalidades y gustos. Y por último se utilizó la variable conductual de acuerdo a los beneficios pretendidos y a la actitud frente al producto/servicio entregado.

A través de estas variables lograremos diferenciar los diferentes segmentos que nos llevan a la elección del mercado objetivo y al posicionamiento a tomar por parte de EcoFit en la mente de los clientes y usuarios. Estos segmentos nos ayudarán también a diferenciar aquellos grupos que no solo valoran y buscan la actividad física en su vida diaria, sino que nos ayudan a entender quiénes son los que realmente se sienten comprometidos con el medio ambiente y con su cuidado. Los cuales son las bases, y la clave de EcoFit como empresa que se diferencia a través de una propuesta innovadora y contingente a la situación actual.

3. Selección mercado objetivo:

Como se mencionó anteriormente el mercado objetivo de EcoFit son organizaciones tanto públicas como privadas, nacionales como internacionales, con y sin fines de lucro, que quieran incluir el deporte en el día a día de las personas, acercando a los clientes cada vez más a vivir un estilo de vida saludable. Además de ser organizaciones interesadas en el cuidado del medio ambiente y en la creación de energía renovable.

Para entender el mercado objetivo elegido vamos a ir evaluando y desarrollando cada variable elegida y que es lo que nos trae. En tanto a la variable geográfica se busca que el cliente se encuentre en Chile, Región Metropolitana, Santiago y se encuentre en centros empresariales como son aquellos barrios o centros empresariales como lo es por ejemplo Ciudad Empresarial Huechuraba, el Barrio Industrial en Quilicura, Barrio del Bosque, "Sanhattan" en Providencia/Las Condes, entre otros. En un principio se tomará solo la Región Metropolitana/Santiago, por temas de conectividad, comunicación y accesos al ser la marcha blanca. Luego de que EcoFit se haya establecido como una organización estable en Santiago, a comience a adquirir más clientes se podrá seguir expandiendo por el resto de Chile en los sectores y ciudades más industriales, ya que se podrá costear el mantener

un equipo de calle con alcance en las diferentes ciudades como son por ejemplo, Rancagua, Concepción, Antofagasta, Iquique, entre otros.

En segundo lugar con respecto a la variable demográfica de acuerdo a la etapa de vida se justifica por qué nuestros usuarios serán aquellas personas que conformen de forma activa el mercado laboral, es decir se restringirá a hombres y mujeres entre 23 y 65 años. Esto se debe a que nuestros clientes principales serán organizaciones con o sin fines de lucro que facilitará estos espacios para el uso de sus empleados o funcionarios.

De acuerdo a la variable sicográfica de estilo de vida y de perfiles de personalidad y gustos; se buscan aquellos usuarios que se describen como personas activas que viven bajo agendas apretadas, que buscan o valoran el bienestar, el cuidado de la salud, que ven la actividad física como una parte importante de su rutina y que poseen conciencia en el cuidado del medio ambiente. Por otro lado se definen organizaciones que buscan el bienestar y la motivación de los empleados, velan por su salud, por el cuidado del medio ambiente y por convertirse cada vez en empresas más verdes.

Por último se utilizó la variable conductual de acuerdo a los beneficios pretendidos y a la actitud frente al producto/servicio entregado. La cual busca diferenciar de acuerdo a cuales son los objetivos o las necesidades que buscan satisfacer las necesidades. Para nosotros son aquellas empresas que buscan satisfacer una o varias de las siguientes necesidades, el volverse una empresa más verde contribuyendo en la RSE, el volverse en el largo plazo cada vez más rentables por medio del ahorro energético, el mostrar o buscar el bienestar de sus funcionarios y del medio ambiente mejorando su calidad de vida, el compromiso con la sociedad, el buscar que los funcionarios mantengan una vida activa, incorporar el deporte como herramienta de desarrollo organizacional.

4. Posicionamiento en el mercado:

El posicionamiento en el mercado es la posición que utiliza los productos/servicios de la marca o la empresa en este caso EcoFit en la mente de los consumidores, es como definen el consumidor sus atributos, en relación a los otros activos de la competencia de la competencia. La posición del producto dependerá de las diferentes percepciones, impresiones y sentimientos de las diferentes características de los productos, con respecto a la competencia.

EcoFit es una empresa nueva que viene a romper los conocidos gimnasios a las diferentes opciones que tienen las organizaciones para introducir la actividad física en la vida de sus funcionarios. Por lo que el posicionamiento es clave para representar correctamente lo que somos y a lo que vamos.

Esta actividad de posicionamiento exige un esfuerzo de gran importancia, ya que es clave para lograr convertirnos en un negocio rentable al crear clientes leales y por consecuencia

ser una marca exitosa y conocida y valorada por estos. La estrategia a tomar dependerá no solo de las características del producto, sino que también del usuario y de la competencia.

Para entrar al mercado nos posicionaremos por medio de la diferenciación de nuestro producto separándonos de la competencia, ya que a pesar de que EcoFit tiene muchos sustitutos indirectos como son todos los gimnasios o centros deportivos. No existe sustituto directo, ninguna organización que combine el deporte con la rutina del usuario al irrumpir en su medio laboral, que combine el diseño a medida del gimnasio, la adecuación de este al espacio y situación del cliente, y la generación de energía que permite un ahorro en los costos y la sustentabilidad del espacio deportivo y el cuidado del medio ambiente.

Nuestras cualidades y las oportunidades que nos ofrece el mercado chileno, la industria del deporte nos permite destacar como empresa de innovación, calidad, servicio al cliente, además de liderar en conceptos como “eco-friendly” e “in” y el crear un compromiso con el medio ambiente. En otras palabras, que los consumidores nos perciban como una marca que marque tendencia en el mundo corporativo, deportivo y medioambiental.

Queremos lograr incentivar a las organizaciones a ser parte de este movimiento deportivo-ecológico y contribuir con el desarrollo del país y que entiendan que, las organizaciones que se suscriban a este concepto estarán por sobre las convencionales. Dicho esto, el objetivo es construir una fuerte imagen de marca y dominar una posición reconocida en el mercado que sea única e inimitable al mantenernos a la vanguardia.

5. Desarrollo Marketing Mix

Como se mencionó anteriormente el marketing mix es un análisis de estrategia de aspectos internos desarrollados por la empresa para analizar y determinar las cuatro variables básicas de su actividad el producto, precio, plaza o distribución y promoción. El objetivo de aplicar este análisis es conocer la situación y establecer las diferentes estrategias o posiciones en cada una de estas variables para enfrentarse con el posicionamiento ya dado ante el mercado y frente la competencia.



El control de estas cuatro variables y el trabajo de estas como un conjunto que sea de forma coherente, alineada y orientada al mercado objetivo, son clave para el éxito de la empresa. Es decir este mix, es la planificación estratégica que busca gestionar relaciones rentables con los clientes y el mercado, el cual es objetivo y rol del marketing.

a. Decisiones de Producto:

Como bien hemos mencionado, ofrecemos un servicio de espacios deportivos, a través de instalación de maquinaria deportiva para las organizaciones. Dadas nuestras fortalezas y las oportunidades que nos presenta el mercado emergente del deporte, el valor agregado que queremos destacar es que los usuarios, a través de nuestras máquinas, puedan lograr su objetivo personal de incluir el deporte en su rutina pero a la vez, sientan la satisfacción de estar usando máquinas de calidad y que no destruyan al medio ambiente.

Los aparatos mismos serán de última tecnología, proporcionando comodidad al usuario e incentivándolo a continuar con el plan de ejercitación.

El lay out del equipamiento será estudiado con detención para optimizar el espacio físico. Vamos a desplegar los instrumentos de forma que eficiente, armónico, educativo y a la vez estético. Para así poder entregarles a los empleados el mejor bienestar al usar el gimnasio.

Estas cualidades determinan nuestro servicio como un servicio completo de especialidad, ya que al ser un concepto innovador, posee características únicas que para poder adquirirlas, las empresas tienen que incorporar en su filosofía el cuidado del ecosistema. La ventaja competitiva de EcoFit es la no existencia de este tipo de negocios, de esta forma abarcaremos una necesidad no satisfecha en el mundo corporativo

En definitiva respondiendo a la propuesta de valor podemos resumir que el producto entregado es este servicio diferenciado de instalaciones deportivas organizacionales sustentables creadores de energía comprometidos con el medio ambiente. Que beneficios adicionales se les entrega a los clientes y usuarios, a los usuarios se les entrega un espacio amigable en la cercanía de su rutina diaria al estar en su mismo lugar de trabajo y la satisfacción de cuidar el medio ambiente y de que su esfuerzo se puede dimensionar en un ahorro energético. Para los clientes el beneficio adicional se relaciona a que en el largo plazo la inversión en la construcción de estos espacios deportivos genera un ahorro en el gasto energético es decir en los costos, se crea un compromiso organizacional con el medio ambiente, y al mismo tiempo que se mejora la calidad de vida de los funcionarios la actividad física de estos mejora la productividad en sus horas de trabajo. Por otro lado la entrega del servicio está ligada a todo el trabajo en conjunto en sacar adelante el proyecto con respecto a las necesidades y deseos del cliente y en los productos y servicios que EcoFit puede entregar. Es por esto que los detalles de cómo, en qué y el tiempo a realizarse el servicio serán específico por el cliente, pero será bajo las bases dispuestas y packs ofrecidos por EcoFit.

Al mercado se ofrecerá el servicio en base a packs diseñados como “bases tipos” que se ajustarán a las necesidades y deseos de cada cliente. Estos packs se diferenciarán de acuerdo al tamaño del gimnasio a instalar (m²), la cantidad de máquinas por tipo a instalar en ese espacio (número de cada tipo de máquinas), el tiempo que se tiene para la implementación, y otros servicios como la contratación de garantía, diseño adicionales, entre otros. Como ejemplo un pack básico con el nombre de Pack Sparta es el mix donde se necesita una superficie aproximada de 10 m², y consta de 4 máquinas aeróbicas básicas + 2 máquinas aeróbicas Premium + 4 sets artefactos musculares. Adicionalmente existen garantías de 2 años, de 5 y de 10. Servicios de instalaciones de indumentaria de gimnasios como espejos, zona de ejercicio vascular, entre otros.

b. Decisiones de Precio:

Esta variable resume la información sobre el precio del producto al cual la empresa lo ofrece al mercado. Esta estrategia no solo es la responsable de los ingresos y utilidades de la empresa sino que también forma parte importante del posicionamiento del producto en el mercado, ya que entrega señales a este de cómo considerar el producto.

Si consideramos el caso particular de EcoFit, el riesgo asumido es la inversión inicial para poner en marcha la empresa. Esta inversión será principalmente los costos asociados a la marca y la creación de la empresa, y los costos referidos al desarrollo del primer proyecto. Los costos asociados a la marca son todos los costos desde el diseño de la marca: registrar la marca, promoción, publicidad, la asesoría legal en la escritura pública de la empresa y en la formulación de la empresa dependiendo de la naturaleza de ésta.

Por otro lado, los costos asociados a la puesta en marcha del primer proyecto, serán los costos de la creación del equipo de trabajo, dígame técnicos eléctricos, y de implementación. Que instalen las máquinas y den el soporte en el tema eléctrico.

Como señalamos, este plan de negocio corresponde a un emprendimiento. Por lo tanto, comenzamos desde cero. Según nuestros costos iniciales, para lograr nuestros objetivos de posicionamiento, necesitamos implementar una estrategia de precio inicial que sea atractiva y así captar a nuestros clientes, pero que permita el ofrecer la calidad y el servicio especializado por cliente.

Para insertarnos en el mercado con una estrategia de precio Premium y mantenerla a través del tiempo. Usar nuestras máquinas implica para las organizaciones un ahorro significativo en electricidad. Es por esto que debemos reflejar el valor de estos equipos innovadores con un precio alto. Sin embargo, considerando el costo que va a significar para nosotros traer las máquinas a Chile y comenzar cobrando un alto precio inicial, queremos empezar con un proyecto en marcha blanca donde el servicio se va a cobrar a precio-costo. Esto lo lograremos a través de un acuerdo comercial con el cliente donde se buscará negociar la instalación del primer centro deportivo donde el cliente asuma el riesgo de ser el primer proyecto, y nosotros nos comprometamos con el servicio y mantención durante los primeros dos años, sin costo alguno. De esta forma, se presentará la posibilidad de que

algunas empresas prueben nuestro servicio y experimenten los beneficios de tener un gimnasio sustentable dentro de su organización.

Tomando en cuenta lo anterior definimos la estrategia de precios como una estrategia que consta de dos partes donde se entregan paquetes bases con precios bases, que se van ajustando a las necesidades y situaciones de cada clientes. Es decir se ofrecerán una gamma de packs con precios base establecidos y bajo estos se les irán sumando los diferentes costos dependiendo de los servicios adicionales que contraten. Por lo cual la estrategia es un mix entre un precio estandarizado con un precio diferenciado por servicios adicionales entregados.

Dentro del pack se espera marginar sobre el costo entre un 15% y 20%, dependiendo del pack y de la magnitud de este. Estos márgenes son creíbles debido a que el producto entregado es un producto único y especializado para cada cliente, aunque el precio final dependerá de la cantidad de servicios contratados por el cliente.

c. Decisiones de Promoción:

Las decisiones de promoción del producto son todos aquellos esfuerzos que la empresa realiza para dar a conocer el producto y aumentar sus ventas en el público, el cuál es vital en el caso de EcoFit a ser una empresa nueva innovadora que busca diferenciarse de las otras empresas de su competencia.

Dentro de los costos iniciales tenemos considerados los costos de promoción. EcoFit es una idea totalmente nueva de la cual la mayoría de los chilenos nunca han escuchado antes, es por esto que se hace necesario usar una estrategia de marketing de construcción e invertir intensamente en publicidad, tanto informativa como persuasiva.

Es importante presentar nuestro negocio como una oportunidad para las firmas de posicionarse como empresas ecológicas y líderes en vanguardia. Nuestra entrada al mercado debe ser atractiva desde el principio además de conveniente para nuestros consumidores. Donde se entienda y diferencie EcoFit de sus competidores.

Queremos mantenernos como una empresa privada y que nos relacionen con innovación y progreso. Entrar como una empresa que trae sus activos desde el extranjero y ofrecemos un servicio que no existe en nuestro país. Es por esto que no queremos involucrarnos con sponsors u organizaciones públicas como el gobierno. Buscamos total independencia.

Para lograr dicho objetivo, en primera instancia vamos a pagar a un programador para que desarrolle una página web donde se pueda encontrar toda la información necesaria de EcoFit; nuestra Visión, Misión, Objetivos, el servicio que ofrecemos, el equipo de trabajo, las diferentes máquinas disponibles con sus fotos y los datos de contacto de la empresa. Este medio de difusión será informativo. Y estará apoyado por un programa de

esparcimiento digital en banners, redes sociales, todas estas linkeadas a plataformas de uso corporativo como puede ser linkedin, y cortos vía Youtube.

Por otro lado, una parte de nuestro presupuesto irá destinado a publicidades en los medios de comunicación escritos como: el diario *La Tercera* y *El Mercurio* en la edición del fin de semana para abaratar costos y tener mayor alcance al público y también en revistas como *Capital* ya que es una vía de comunicación muy usada por personas que se desenvuelven en el mundo empresarial. En este caso abordaremos una estrategia más persuasiva.

Conjuntamente, para disminuir costos y llegar directamente a los gerentes de las empresas objetivo, vamos a usar un marketing directo a través de correos electrónicos con el fin de entregar más información a nuestros futuros contratantes. Aquí usaremos una mezcla entre información y seducción del proyecto.

Por último, para complementar nuestra estrategia, vamos a incluirnos en Ferias laborales y ecológicas. Vamos a instalar un stand donde se van a exhibir una de las máquinas para que el público la pueda apreciar, junto con dos promotoras que informarán a las personas de qué se trata este nuevo proyecto. Todo esto apoyándose con información escrita en trípticos y volantes. Nuevamente, este medio se usará con objetivos informativos y persuasivos.

De esta forma daremos a conocer de forma atractiva el servicio que ofrecemos y mostraremos a las organizaciones como pueden verse beneficiadas al usarlo. De igual manera creemos en la importancia del boca a boca y del poder que tiene este para potenciar el reconocimiento de nuestra compañía.

La campaña promocional ira distribuida en etapas, las cuales se entienden de acuerdo a los recursos que va adquiriendo la compañía. La primera etapa contará con la explotación de todo el foco digital, para seguirle las ferias y luego las publicaciones. Por otro lado la vía directa será transversal al igual que el boca a boca. Y todas las etapas irán acompañados de esfuerzos promocionales, promociones y descuentos que llamen la atención del cliente y logren captar al consumidor final en el corto plazo.

d. Decisiones de Plaza/Distribución:

Esta variable analiza los canales de venta, los puntos de venta y la forma de comercialización. Es el tipo de venta a realizar.

Como somos una empresa emergente, la cadena de distribución es directa con el cliente ya que no existirán intermediarios que gestionen por nosotros la instalación de las máquinas. Es decir es una venta directa, donde vamos a ofrecer un servicio especializado en el cual nosotros nos encargaremos personalmente de gestionar desde el momento en que se encarga el equipamiento hasta que es situado en el espacio designado.

Sin embargo, para el traslado, es necesario pagar a una empresa externa que nos pueda ofrecer el servicio. Este incluye la contratación de un organismo que traiga las máquinas a Chile por aire y luego pagar por el traslado terrestre para llegar al lugar donde serán instaladas.

Inicialmente, el encargo del equipo estará sujeto a la demanda que tengamos, es decir, dependiendo de la cantidad de clientes, es la cantidad de máquinas que vamos a importar a nuestro país. Por lo tanto, no vamos a contar con almacenaje ya que, en un principio, se plantea no tener excedente de inventario.

9. Plan de Producción y Operaciones

Con respecto a los procesos internos, debemos definir el desarrollo y manejo de las actividades necesarias para transformar los recursos en un servicio de calidad. Para esto, nos encauzaremos alrededor de tres aspectos básicos: Diseño de los procesos operativos, planeación de la capacidad instalada, planeación de las instalaciones y Ciclo del producto.

a. Diseño de los procesos operativos:

Por la naturaleza de nuestro servicio, no se puede programar un proceso estandarizado, pero si existen bases estandarizadas sobre las cuales se puede trabajar que corresponden a packs diferenciados, especificados más abajo. En base a esto, se seguirá un diseño de servicio modular. Este tipo de diseño corresponde a la fabricación de unidades independientes que, si se combinan entre ellos, el resultado es diferente. Dependiendo de las necesidades de nuestros clientes y los deseos o gustos, se les ofrecerá la opción de elegir entre los diferentes packs bases y los combinen de la forma que ellos quieran con los servicios adicionales y así, el resultado de cada gimnasio será distinto entre las organizaciones.

Packs Bases:

Básico (Aprox. 5 m2): 4 máquinas aeróbicas básicas + 1 máquinas aeróbicas Premium

Sparta (Aprox. 10 m2) 4 máquinas aeróbicas básicas + 2 máquinas aeróbicas Premium + 4 sets artefactos musculares

Great Pan (Aprox 12 m2): 5 máquinas aeróbicas básicas + 2 máquinas Premium + 4 sets artefactos musculares

Tornado (Aprox. 14 m2): 6 máquinas aeróbicas básicas + 2 máquinas Premium + 5 sets artefactos musculares

Platinum (Aprox. 17 m2): 6 máquinas aeróbicas básicas + 3 Premium + 6 sets artefactos musculares

Gold (Aprox. 20 m2): 10 máquinas aeróbicas básicas + 4 máquinas Premium + 7 sets artefactos musculares

Las máquinas aeróbicas básicas corresponden a bicicletas, elípticas y remo, las cuales son las que generan mayor energía eléctrica con cada minuto de uso. Las máquinas Premium corresponden a las trotadoras. Los set musculares son maquinarias que trabajan las diferentes partes del cuerpo y están detallados en el **Anexo (6)**. Además cada pack viene con instalaciones básicas de un gimnasio como espejo, suelo y esquina de colchonetas. Las instalaciones de baño y/o camarín dependerán del cliente.

b. Planeación de la capacidad instalada:

La capacidad instalada corresponde a la carga máxima de trabajo que puede operar una unidad organizacional. En nuestro caso, dado que es un negocio emprendedor, la capacidad inicial será de un máximo de 3 clientes locales a la vez. La organización de atención, transporte, instalación y ejecución por cliente requiere de mucho trabajo y dedicación para obtener buenos resultados. Recordemos que uno de nuestros principales objetivos es la calidad de atención para que el cliente quede satisfecho.

Sin embargo, a medida que aumente la demanda del servicio de EcoFit, aumentaremos también el personal y la capacidad de producción, alcanzando nuestro objetivo de atender a 5 empresas locales junto con 2 o más organizaciones ubicadas fuera de Santiago.

c. Planeación de las instalaciones:

Esta planeación corresponde a la ubicación de las instalaciones y el diseño de éstas.

Dado que usaremos un diseño de posición fija, buscaremos un lugar fijo donde instalarnos. En un comienzo se comenzará a echar a andar la empresa sin acceder a algún inmueble adicional, utilizándose la misma casa de uno de los socios en Ermita de Claraval 3992, Lo Barnechea Santiago-Chile.

Posteriormente, cuando comience el negocio con los primeros clientes se buscará instalarse en Santiago de Chile, donde se arrendará una oficina entre las comunas Las Condes, Providencia y Santiago, buscando estar cerca de los mayores núcleos empresariales. Se comenzará con una pequeña oficina y se arrendará una bodega en el momento que se empiece a traer las maquinarias de prueba esta se encontrará entre Huechuraba y Quilicura.

d. Ciclo de producto:

El orden de los procesos básicos que se vivirán dentro de EcoFit, se puede ver de forma resumida en el Diagrama de Flujo del **Anexo 5**. En éste se reflejan las tareas correspondientes a cada proceso. En primer lugar, se comienza con captar a los clientes. Luego, se presenta el proyecto de negocio, si se concreta la venta, se coordina una reunión con el cliente para especificar qué tipos de máquinas se necesitan, en qué lugar físico se instalarán, cómo serán ubicadas etc. En base a la información anterior, se hace una maqueta que se muestra para tener el visto bueno de nuestro cliente. En este proceso se pueden hacer los ajustes necesarios para que el cliente se sienta satisfecho con nuestra propuesta. Una vez aprobado el proyecto, se hace la orden de compra y el encargo de las máquinas al extranjero y se importan a Chile. Éstas llegarán directamente a nuestra bodega para hacer una inspección de calidad y finalmente ser despachadas al lugar de instalación.

e. Rendimiento energético

Uno de los pilares claves del nuevo concepto de negocios de empresas EcoFit, es la innovación de tener gimnasios creadores de energía. Es por esto que continuación se buscará entender realmente cuál es el impacto y el beneficio medioambiental que crean estos gimnasios organizacionales tanto para la comunidad cómo para el cliente, en este caso las empresas que contratan nuestros servicios.

Se estima que una hora de ejercicio de nivel moderado (aprox 35 vueltas del pedal por minuto) en una máquina de EcoFit genera 200 watts de energía eléctrica. Lo cual en una ampolleta de 20ws equivale a 3,33 minutos de luz ($200:60=3,3333$).

Si además, considerando una jornada laboral promedio de 9 horas incluyendo una hora de almuerzo, podemos estimar que el gimnasio estará a disponibilidad en funcionamiento para los empleados 10 horas en un día (sin contar los fines de semana). El tamaño promedio de un gimnasio de una organización tendrá una capacidad de 15 máquinas cardiovasculares independiente del modelo. Éste puede ser bicicleta, elíptica, trotadora etc. Si utilizamos este número y lo multiplicamos por la cantidad de watts de energía generado por máquina, durante un día el cliente contará en promedio con 3.000 watts almacenados para utilizarlos en energía eléctrica. Lo cuál equivale a 50 minutos de luz en una ampolleta de 20 ws ($3.000:60=50$). Por lo que en definitiva, con el mismo cálculo, se ahorrarían 250 minutos de luz o 4,17 horas semanales o 18,42 horas mensuales o 221 anuales.

De otro modo, la luz más común que se utiliza en los espacios comunes amplios como oficinas y gimnasios, es la luz LED que tiene un gasto promedio de 30 watts. Siendo este el caso, la empresa tendría para utilizar 100 horas de iluminación aproximada con un día de gimnasio. Esto, traducido en pesos chilenos, es equivalente a un ahorro de \$26.838 pesos en un mes, \$329.085 pesos en un año y \$1.644.147 en 5 años. ²

10. La Administración

a. Diseño Organizacional Estratégico

El diseño organizacional son todas aquellas decisiones y acciones gerenciales que involucran seleccionar la combinación de estructura organizacional y sistemas de control, permitiendo que una firma mejore su habilidad para crear valor y de obtener una ventaja competitiva que se mantenga en el tiempo. Es Richard L. Daft en su libro *“Teoría y Diseño Organizacional”* (Daft, 2005) quien habla de la importancia del diseño organizacional como herramienta vital para el correcto funcionamiento de la empresa y como clave para el éxito, tanto como herramienta para enfrentar contingencias, para desarrollar y mantener la ventaja competitiva, para generar mayor valor, administrar la diversidad y promover la

² Estimaciones basadas en un costo promedio de electricidad por hora de kilowatt de \$74,763 pesos chilenos.

eficiencia, velocidad e innovación. Por otro lado los mayores desafíos se encuentran en la búsqueda del equilibrio entre la integración y la diversificación, el equilibrio entre la centralización y descentralización, y el equilibrio entre la estandarización y el ajuste mutuo.

EcoFit al ser una empresa caracterizada por su rápida adaptación a las contingencias del mercado, de los usuarios y del mundo. Es una empresa que busca constantemente el cambio, que busca la innovación y que tiene el aprendizaje experiencial como base. Es por esto que el diseño organizacional de EcoFit es el de una empresa simple, flexible, que aprende lo cual permite esta rápida adaptación anteriormente expuesta.

En definitiva la estructura organizacional y el control estratégico, deben ser capaces de permitir a la empresa generar valor y obtener una ventaja competitiva, que la diferencia de su competencia y le permite mantenerse en la vanguardia en innovación tecnología y modelos deportivos.

Por otro lado la construcción del diseño organizacional de EcoFit viene en línea con lo anteriormente desarrollado en el análisis FODA, donde la rápida adaptación en comparación a la competencia y la rápida respuesta al mercado es una fortaleza importante y diferenciadora, y los fuertes cambios y volatilidad del mercado es una amenaza. A continuación se desarrollara el diseño organizacional de EcoFit bajo la teoría anteriormente expuesta del profesor Richard L. Daft, y se ahondará en ambas partes de esta en la estructura organizacional y en el control estratégico.

i. Estructura Organizacional:

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

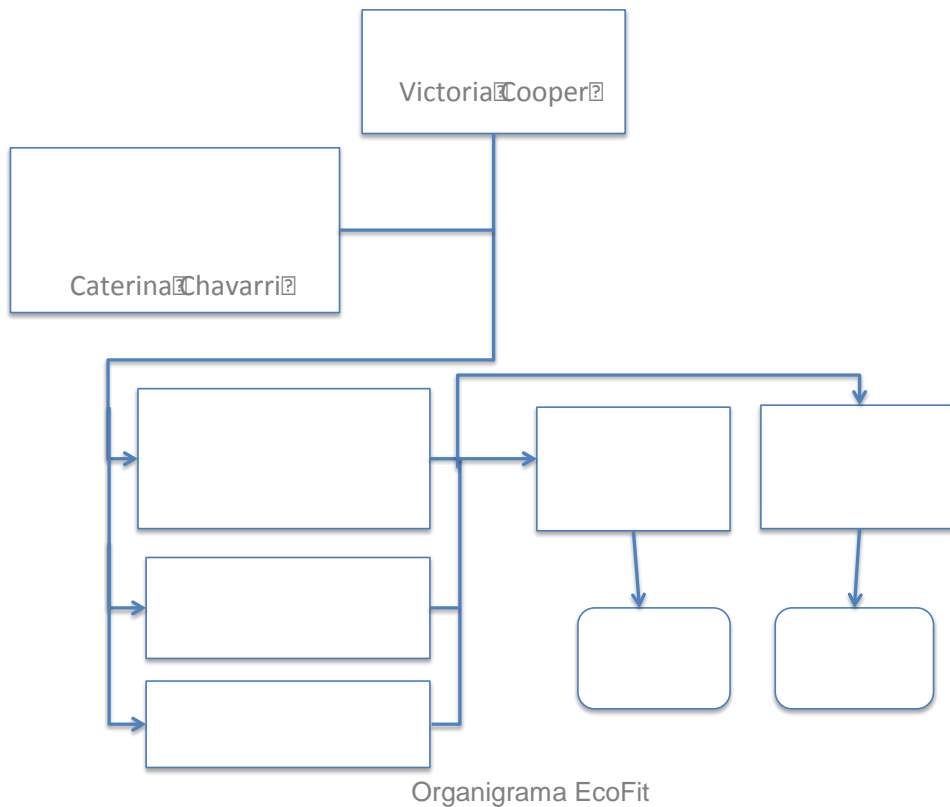
Dentro los tipos de diversificación podemos encontrar una estructura mas horizontal que se caracteriza por su altos niveles de burocracia, rangos, líneas de poder de mando, etc. Y por otro lado por estructuras más bien horizontales que se caracteriza por un trato más cercano, trabajo en equipo, y no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

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

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

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

Es por esto que el organigrama inicial de la compañía es una estructura mas bien simple y sencilla, en un futuro a pesar de que siempre se buscará la simpleza del organigrama éste irá mutando a un organigrama diferenciado por medio de funciones, aunque la simpleza de este es parte vital y se alinea con las metas y objetivos propuestos de la empresa anteriormente dispuestos.



ii. Control Estratégico:

El éxito de las estrategias organizacionales solo se pueden lograr a través de sistemas de control, ya que estos son los encargados de suministrar a la gerencia la información que necesita para controlar su estrategia y su estructura.

Dentro de las características necesarias para crear un efectivo sistema de control estratégico es a través de que este sea flexible, que entregue información exacta y que tenga información disponible de forma oportuna.

Los pasos a seguir son establecer estándares u objetivos para evaluar el desempeño, la creación de sistemas de medición y monitoreo, comparar el desempeño real establecido y luego el iniciar la acción correctiva. Los niveles de medición son a nivel corporativo, divisional, funcional o individual.

Así mismo podemos definir diferentes tipos de sistemas de control entre los más reconocidos y usados, se encuentra el sistema de control de mercado o resultados, el cual se podría ver como el precio de la acción, y la valorización de la empresa en el mercado. Por otro lado podemos medir por rendimiento, es decir por metas en los diferentes niveles

anteriormente mencionados. Por último vemos los sistemas de control burocrático estándar de comportamiento, como por cantidad de productos u horas de trabajo.

El sistema de control debe permitir de cierta forma vigilar el desempeño, regular y accionar, en pos de las metas u objetivos organizacionales. Al ser EcoFit una empresa flexible muy dinámica que funciona por equipos de trabajo, se creará un sistema de evaluación y control de resultados; donde se medirá a nivel de equipos de trabajo y a nivel individual los resultados entregados por semestre y año. Este sistema se justifica debido a la dificultad existente en controlar, en un ambiente y medio tan dinámico y flexible, y en la poca objetividad que podría tener otros métodos de control. Los resultados son una forma objetiva y segura de controlar sin caer en errores o juicios de valor.

b. Personal administrativo clave

Al ser EcoFit una empresa más bien pequeña, con una estructura organizacional simple y horizontal. Donde se busca que cada empleado de la empresa sea valorado y escuchado, sus ideas, sus experiencias, sus puntos de vista, donde todas las opiniones son escuchadas y consideradas. Donde la diversidad e inclusión son valores fuertemente protegidos y valorados por la empresa. Cada empleado pasa a ser clave y a jugar un rol estratégico en la asignación que posea.

Sin embargo debido a las complejidades del negocio debido a la orientación tecnológica y energética que tienen nuestros productos, es clave que poseamos un personal correctamente instruido y entrenado para desempeñar las diferentes tareas que trae el implementar estos centros deportivos debido al alcance que trae la creación de energía y la utilización de esta en las instalaciones del mismo cliente.

Por otro lado el poseer equipos de implementación en calle más bien autosuficientes, que deben liderar con cada situación que se les presente, el rol estratégico y determinante del éxito de nuestras operaciones y ejecución en calle, es el rol del líder el cual debe encontrar y transformar las oportunidades que se les presente en el mejor proyecto y trabajo posible. Donde es clave el correcto manejo del equipo para lograr sacar el mejor potencial de cada uno de los integrantes tanto por separado como también como un equipo, cómo una propia unidad.

c. Socios e Inversionistas

Los socios estratégicos son todas aquellas personas u organizaciones que juegan un rol indirecto en la construcción de nuestro producto final. Es decir son todas aquellas empresas externas que nos entregan un servicio externo que nos permite realizar nuestras actividades. Entre los socios claves se encuentra nuestro proveedor de máquinas de deporte, el servicio transportista, el asesoramiento eléctrico, entre otros.

Por otro lado los inversionistas claves para nuestra empresa son todas aquellas personas que crean en nuestro negocio y vean potencial en esta, ya sean inversionistas privados movidos por el negocio en sí o por otras razones particulares. Los bancos e instituciones financieras, que son las que nos entregan créditos y préstamos para llevar a cabo el negocio. Y por último todas aquellas instituciones que creen en nuestro negocio y sean los pioneros en utilizar nuestros servicios, siendo estos los que nos permitan realizar la marcha blanca de nuestro negocio.

d. Compensación de los administradores y ganancias (estructura de sueldos)

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

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

11. Evaluación Económica y Plan de Financiamiento

a. Ingresos, costos y utilidades proyectadas

En esta sección se evaluará la rentabilidad de realizar el negocio de EcoFit. Para esto, comenzaremos con el análisis de los costos que vamos a tener que incurrir cuando se lleve a cabo el proyecto. Se hicieron estimaciones de la demanda del servicio ofrecido por EcoFit, considerando la naturaleza de innovación del negocio. Esta característica, implica que nos enfrentamos a un escenario bastante riesgoso ya que no tenemos información histórica que nos oriente a un tipo de comportamiento del consumidor. Es por esto que se decidió importar un bajo volumen de máquinas en la etapa inicial mientras analizamos el comportamiento de los consumidores y evaluamos la satisfacción de los clientes. Teniendo ya esa información, volveremos a evaluar la cantidad de máquinas que necesitamos y de qué tipo deben ser para encontrar el volumen correcto y lograr satisfacer la demanda de forma eficiente.

Mencionamos que la capacidad instalada inicial es de atender a 3 clientes locales a la vez, representado como la cantidad de pedidos en un período. Como vamos a comenzar con un volumen regular - pequeño, estimamos que un gimnasio de este tamaño usará un promedio de 10 máquinas. Tomaremos como referencia un pack Sparta. Nuevamente no discriminaremos según el tipo de la máquina. Dado lo anterior, se plantea hacer un importe preliminar de 30 máquinas.

Sin embargo, para tener más información sobre el contexto de la inversión inicial, hicimos una estimación considerando que los tres primeros clientes quieren hacer instalaciones más grandes y construir un gimnasio con mayor capacidad. Para esto, asumimos como referencia el pack Platinum el cual consta de 15 máquinas, dándonos un total de 45 máquinas.

A continuación, se muestra una tabla comparativa donde se pueden apreciar más fácilmente la diferencia de peso y volumen de cada pedido, tanto como los costos totales de las máquinas:

Costo por máquina	\$ 4.835
--------------------------	-----------------

	Option 1	Option 2
Cantidad máquinas por clientes	10	15
Cantidad pedidos en un período	3	3
Peso promedio máquina (Kg)	74	74
Total máquinas	30	45
Total peso (Kg)	2.220	3.330
Volumen (m3)	33	49,5
Costo Total máquinas	\$ 145.050	\$ 217.575

Así mismo primero consideraremos los costos del transporte marítimo (Medio de transporte elegido por ser la elección más económica). Tenemos un valor de \$USD 346,9 para el transporte de la opción 1 y \$USD 520,3 el transporte de la opción dos. Estos valores se pueden apreciar en la siguiente tabla:

	WEIGHT NEEDED TO TRANSPORT	CONTAINERS NEEDED	COST PER CONTAINER \$USD	TOTAL	DIFERENCE BTW OPT 1 Y 2 USD
OPTION 1	2.220	0,13875	2.500	\$ 346,9	\$ 173

OPTION 2	3.330	0,208125	2.500	\$ 520,3	
-----------------	-------	----------	-------	-----------------	--

Además se incluyen los costos del flete marítimo; US\$2.797 para la opción 1 y US\$4.196 para la opción 2.

Para poder ingresar las máquinas al país, tenemos que pagar los impuestos correspondientes por el ingreso de mercadería perteneciente a la categoría de “mercancía de carácter comercial de valor mayor a US\$ 1.000”. Este costo corresponde al Derecho ad valorem (6% sobre el valor CIF) más el IVA (19%) sobre la suma del valor CIF y el Derecho ad valorem.

	Option 1	Option 2
Derecho ad valorem (6%)	\$ 8.703	\$ 13.055
Valor CIF + Derecho AV	\$ 153.753	\$ 158.105
IVA (19%)	\$ 29.213	\$ 30.040
TOTAL TRIBUTOS ADUANEROS	\$ 37.916	\$ 43.094

Una vez ingresada la mercadería al país, tenemos que tener en cuenta que nuestras primeras ventas tendrán como ubicación la ciudad de Santiago. Por lo tanto, incurriremos en el costo de transportar la carga desde el Puerto de San Antonio hasta nuestras bodegas en Santiago y de ahí también el camino para llegar al cliente. Según el volumen de las dos opciones, se necesitan dos camiones de diferente capacidad cuyos precios son distintos entre sí. El camión 1 corresponde a la opción 1 y el camión 2 a la opción 2. Considerando que se recorre una distancia promedio de 144 km desde que llega la mercadería al puerto hasta el cliente (129 km desde el puerto de San Antonio hasta las bodegas de Santiago, y 15 km de las bodegas al cliente), en total tenemos los siguientes costos para las dos opciones:

	CAMION 1	CAMION 2
Toneladas	2	4,5
Volúmen (m3)	12	18
COSTO POR HORA (US\$)	\$ 22,18	\$ 26,62
CANTIDAD DE HORAS	3	3
	\$ 66,54	\$ 79,86
COSTO POR KILÓMETRO (US\$)	\$ 1,55	\$ 1,86
CANTIDAD DE KILÓMETROS	144	144
	\$ 223,20	\$ 267,84
COSTO POR PERSONA REQUERIDA (US\$)	\$ 5	\$ 5
CANTIDAD DE PERSONAS	2	2
	\$ 10	\$ 10
COSTO TOTAL TRANSPORTE TERRESTRE	\$ 299,74	\$ 357,70

*Estos costos se calcularon en base a una distancia promedio estimada

En adición a lo anterior, vamos a pagar por mano de obra para hacer la instalación completa del equipamiento en el establecimiento designado por el cliente. Para esto, por cada cliente vamos a contratar a 3 personas capacitadas para hacer las instalaciones eléctricas por un sueldo de US\$200 por trabajo, que en total serían US\$1.800 por el servicio de los tres primeros clientes.

En resumen, los costos de nuestra inversión son:

	Option 1 (US\$)	Option 2 (US\$)
COSTO MÁQUINAS	\$ 145.050	\$ 217.575
COSTO TRANSPORTE MARÍTIMO	\$ 3.144	\$ 4.716
COSTO TRIBUTARIO	\$ 597	\$ 896
COSTO TRANSPORTE TERRESTRE	\$ 37.916	\$ 43.094
COSTO MANO DE OBRA	\$ 1.800	\$ 1.800
COSTOS VARIOS	\$ 2.000	\$ 2.000
COSTO TOTAL	\$ 190.507	\$ 270.081

Para poder proyectar las utilidades, es necesario sacar los ingresos que se obtienen de la venta del servicio de EcoFit a los clientes. Asumiendo una ganancia de un 20% de nuestros costos, tenemos los siguientes precios para la opción 1 y la opción 2. Para la opción 1, que implica una instalación completa de un gimnasio Sparta de 10 máquinas se va a ofrecer un precio aproximado de **US\$ 76.200**. Para la opción 2, un gimnasio Platinum, se va a ofrecer la instalación del servicio a **US\$ 108.000**.

Con estos precios, bajo el supuesto de que se atienden 3 clientes con estas necesidades, las utilidades serán **US\$ 38.093** (\$228.600 - \$190.507) y **US\$ 53.919** (\$324.000 – \$270.081) para la opción 1 y 2 respectivamente.

b. Formas de financiamiento

Para poder llevar a cabo nuestro emprendimiento, necesitamos encontrar los fondos para invertir. Para esto tenemos tres alternativas:

- i) Capital Propio
- ii) Crédito bancario
- iii) Financiamientos estatales

El caso i) y ii) son financiamientos simples en los que el riesgo está asumido en su totalidad por nosotros. Para la opción iii) tenemos varias oportunidades de fondos concursables para adquirir el fondo monetario necesario. En el caso de ganar el financiamiento, no corremos con el 100% del riesgo de inversión.

La alternativa más preferible es la iii). Financiarlos a través de los fondos concursables del estado nos minimiza el riesgo. Sin embargo, la probabilidad de ganar el fondo concursable es bastante escasa y de ganarlo, hay que asumir una serie de regulaciones para mantenerse dentro de los márgenes aprobados por el estado.

En segundo lugar, preferimos la opción i), de utilizar capital propio para la inversión. De esta forma nos aseguramos de no correr el riesgo de endeudarnos.

A continuación, explicaremos al escenario que nos enfrentaríamos si decidimos concursar para ganar el financiamiento del gobierno y a qué tipo de fondos podemos acceder:

iii) Financiamientos Estatales

a) CORFO (Corporación de Fomento de la producción)

Programas de Innovación Empresarial

1. **Capital de riesgo CORFO a empresas innovadoras:** Programa que apoya la creación o expansión de empresas con proyectos innovadores que tengan un alto potencial de crecimiento. El financiamiento se entrega en forma de un crédito de largo plazo a fondos de inversión, para que estos agentes intermediarios inviertan en empresas mediante aportes de capital o créditos. Las postulaciones están abiertas todo el año.
2. **Innovación de productos o procesos - Programa de innovación empresarial:** Cofinanciamiento a proyectos que impliquen el desarrollo o mejoramiento de productos y/o procesos innovadores, que sean nuevos para el mercado en el que compite la empresa

Programa de emprendimiento dinámico

1. **Capital Semilla:** Concurso que apoya la creación y puesta en marcha de emprendimientos dinámicos con alto potencial de crecimiento e impacto; innovadores, competitivos y que se diferencien de la oferta existente en el mercado. Por cada postulación, Corfo financiará hasta \$25.000.000, monto que no podrá ser superior al 75% del costo total del proyecto.

Acceso a financiamiento

1. **Crédito CORFO Micro y Pequeña empresa:** Este crédito tiene como objetivo financiar inversiones y capital de trabajo de micro y pequeños empresarios. Se otorga a través de instituciones financieras no bancarias con recursos de Corfo.

2. **Fondo etapas tempranas:** Este programa tiene como objetivo fomentar la creación de fondos de inversión que permitan financiar y desarrollar Pymes chilenas que se encuentren en etapas tempranas y presenten potencial de crecimiento e innovación. Para ello, Corfo entrega financiamiento a los fondos de inversión, para que éstos inviertan en este tipo de empresas mediante créditos o aportes de capital. A cambio, el fondo adquiere un porcentaje de participación en la empresa y se involucra activamente en su gestión.

b) FOGAPE (Fondo de Garantía para Pequeñas Empresas)

Fondo estatal destinado a garantizar un determinado porcentaje del capital de los créditos, operaciones de leasing y otros mecanismos de financiamiento que las instituciones financieras, tanto públicas como privadas, otorguen a Micro/Pequeños Empresarios, Exportadores y Organizaciones de Pequeños empresarios elegibles, que no cuentan con garantías o que estas sean insuficientes, para presentar a las Instituciones Financieras en la solicitud de sus financiamientos.

Las condiciones para postular a la garantía son las siguientes:

Primero, la empresa debe tener la debida formalidad tributaria y tener la capacidad de pago suficiente para el cumplimiento de sus obligaciones. En este caso de al ser una Microempresa la proyección de ventas anuales tienen que estar ser entre 1 UF a 2.400 UF. Si se cumplen los requisitos se debe solicitar el financiamiento directamente a las instituciones que presenten los derechos adjudicados (Ejemplo: Banco Santander, Banco Estado, Banco de Chile, BCI Factoring, BBVA Factoring, MasAval, AvalPyme etc.)

12. Riesgos, Problemas, desafíos y cierre

En esta investigación se evaluó la posibilidad de emprender con un negocio innovador en Chile en la industria del deporte: la creación de EcoFit. EcoFit, es una empresa que entrega servicios de implementación de gimnasios o centros deportivos en organizaciones. Donde la maquinaria tiene la capacidad de transformar la energía mecánica en eléctrica y entregarle la posibilidad al cliente de almacenar energía para reutilizarla después en otros circuitos eléctricos. Trae la posibilidad de un negocio nuevo, innovador, que rompe los esquemas del ejercicio. Sin embargo, en el transcurso de esta investigación surgieron varias interrogantes que ponen en duda la rentabilidad del negocio.

a. Riesgos

Para importar la maquinaria a nuestro país tenemos que enfrentarnos a altos costos debido al peso y tamaño de la carga, además, una vez en Chile, también debemos incurrir en los costos de traslado e instalación. Para cubrir nuestros costos básicos, estamos obligados a ofrecer al mercado un alto precio por el servicio de EcoFit. Por otro lado, pensábamos que la inversión inicial iba a ser importante pero a medida que el negocio fuera creciendo

íbamos a gozar de economías de escalas. Sin embargo, dada la naturaleza del negocio y que los costos son proporcionales al tamaño de la carga, no nos es posible disminuir los costos cuando crece la demanda, sino que, a mayor demanda, mayor carga y por ende, mayores costos. Estos altos precios ofrecidos, representan efectivamente un riesgo ya que no solo disminuye la cantidad de potenciales clientes sino que también dificulta el ingreso de la compañía a la industria deportiva, lo cuál hace a EcoFit menos competitivo frente a sus sustitutos, anteriormente mencionados, como gimnasios, clubes deportivos, entre otros. No permiten la penetración al mercado esperada y deseada, para poder competir y crear un negocio viable y fructífero.

A pesar de que existen grandes empresas en Chile con la capacidad adquisitiva para contratar el servicio de EcoFit, no todas tienen o están dispuestas a entregar un espacio para instalar el centro deportivo y optan por tener convenios con centros externos. Debemos de tener en cuenta que para los consumidores, contratar nuestros servicios deben también incurrir en otros costos como por ejemplo los costos de mantención para el funcionamiento constante del gimnasio durante el año, además de los costos que implica tener el espacio para las instalaciones.

Por lo tanto, si las empresas no están dispuestas a enfrentar el esfuerzo que supone tener un gimnasio propio, no se nos cumple el supuesto básico de tener un espacio donde instalar nuestras máquinas y por consiguiente, vender nuestro servicio. De esta forma, EcoFit se ve enfrentado a un riesgo de demanda importante.

Por otro lado, la complejidad de incorporar el soporte eléctrico a las instalaciones del centro deportivo pasan a ser un riesgo cuando las instalaciones del cliente tienen algún problema, ya sea desde que estas son muy antiguas y dificultan el uso de estas baterías, cómo también estos circuitos no son solo alimentadores del circuito del cliente sino que alimentan también a un vecino con energía, y este no esta de acuerdo con la implementación con el gimnasio o más bien este vecino, no quiere participar.

b. Problemas o Dificultades:

Como la base del negocio son maquinarias importadas, el tiempo de trasladar la maquinaria desde el punto inicial hasta su destino final es primordial para el desarrollo de un servicio de calidad. Por lo que cualquier demora en aduana, nacional o internacional, ya sea por paro o por desastres naturales u otras razones de retención de mercadería, traen posibles problemas o dificultades. Ya que dificultan el poder mantener la credibilidad de la empresa como servicio de calidad.

Además, es importante no olvidar que uno de los pilares de nuestra empresa es el impacto medioambiental que ofrece al poder crear energía. No obstante, en los cálculos finales se ven que el ahorro que se logra es muy pequeño, más bien vemos que a pesar de que este existe, éste puede pasar desapercibido para el cliente, lo cual conforma un riesgo y dificulta también la credibilidad de la empresa, ya que pasa a ser confuso para el cliente al no notar el ahorro en el costo energético lo cual puede terminar en desconfianza.

Otra dificultad es lograr la penetración necesaria en el mercado para que la compañía pueda subsistir y desarrollarse con el tiempo. No solo captar a los clientes sino que captar a los clientes correctos, que nos puedan servir como base para desarrollar nuestro negocio. Nuestros primeros clientes necesitan ser la plataforma que permita desarrollar el primer centro deportivo, debe estar abierta a posibles mejoras o perfeccionamiento, ser la prueba viviente del negocio, y la plataforma para extendernos. Por lo que los primeros trabajos, y la evaluación de los primeros clientes son importantes para poder alcanzar una mayor penetración, ya sea por el boca a boca u otros medios.

Las exigencias y características del negocio, dificultan el encontrar las personas indicadas para desarrollar este. No solo por los conocimientos necesarios, sino también por las capacidades y habilidades necesarias, para poder cumplir con el sello de calidad que busca poseer el negocio. Y no solo captarlas, sino que también la selección la forma de cómo se medirá y evaluará quienes tienen las características necesarias o el potencial para desempeñar el trabajo.

c. Desafíos:

El mayor desafío que enfrentamos como negocio es instaurar este nuevo concepto de gimnasios organizacionales sustentables. Por lo que el desafío es crear esa necesidad de probar algo nuevo, de seguir innovando, de generar el deseo de cambiar el estilo de vida de todos los funcionarios a uno más saludable y que el ejercicio físico diarios sea una necesidad para ellos además de la preocupación y compromiso con el cuidado del medio ambiente. Este desafío es, por lo tanto, captar la atención de los potenciales clientes y manejarla de tal manera que nuestro servicio sea atractivo para ellos y que los clientes sientan que al contratarlo adquieren valor como organización.

Otro desafío que ligado al anterior y visto con mayor profundidad, es el desafío de crear una cultura EcoFit, una cultura de Vivir On, vivir en el cuidado del bienestar y del medioambiente. Crear una cultura deportiva que se incorpore a la rutina diaria. Para esto el desafío puntual es hacer ver a los consumidores la importancia y los beneficios que traen la actividad física diaria.

Internamente se poseen fuertes desafíos como en lo que es el desarrollar la cultura organizacional de EcoFit. Ya sea por medio de contratar a las personas idónea que se puedan integrar a esta cultura y se sientan identificados con está y con lo que propone; por lo que acá el reclutamiento y selección del personal pasa a ser clave para el éxito de EcoFit. Por otro lado desde los altos cargo o los lideres, dar el ejemplo para que se transmita con mayor facilidad a través de toda la organización. Además de lograr que la comunicación interna fluya de tal forma que permita crear un entorno de confianza.

d. Cierre

Los altos costos los cuales se ve enfrentados EcoFit para el desarrollo del negocio, ya sea en etapa inicial o en crecimiento, el alto precio ofrecido para lograr la rentabilidad del negocio que se debe lograr sin la posibilidad de crear economías de escala; la complejidad de las operaciones y del negocio en sí, al ser innovador y tener un público objetivo muy específico y la existencia de múltiples competidores que son más bien indirectos pero que pueden sustituir el servicio entregado por EcoFit son algunas de las razones que hacen creer en la poca viabilidad del proyecto y dejando espacio para plantearse nuevas ideas de negocios. Por ejemplo, abriéndonos a otras posibilidades ¿Qué pasaría si en vez de ofrecer este servicio a organizaciones, no se construye una cadena de gimnasios para todo público que permita generar economías de escala a medida que crece y nos evita los riesgos asociados al emprendimiento de EcoFit? O tal vez ¿Cuál sería la rentabilidad de ofrecer sólo las maquinarias como un producto y no el servicio completo de instalación a gimnasios ya existentes? O también, ¿Por qué no esperar que los mismos avances tecnológicos bajen el precio de la maquinaria y nos permitan involucrarnos en el mercado con costos menores a los de hoy en día?

En definitiva lo que se ha logrado demostrar en esta investigación son dos cosas: En primer lugar, existe la posibilidad de innovar en industrias como la del deporte y podemos combinar diferentes fines para un fin aún mejor, como es en este caso que el deporte ayude al cuidado del medio ambiente. En segundo lugar, Chile a pesar de ser un país en vías de desarrollo, todavía no tiene la cultura para recibir empresas como EcoFit. Sin embargo, se proyecta que en un futuro, un negocio de esta naturaleza puede llegar a ser rentable.

13. Bibliografía

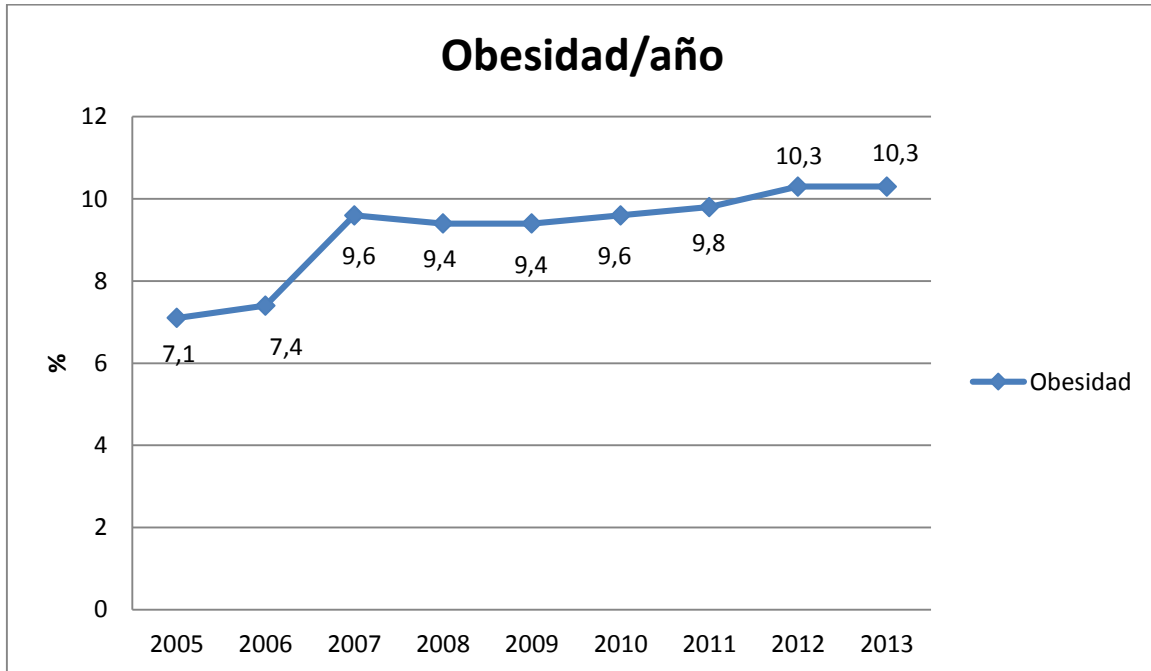
- American College of Sports Medicine . (1 de Febrero de 1995). Physical Activity and Public Health. *The Journal of the American Medical Association* , p. 273.
- Miles, L. (2007). Physical Activity and Health. *Nutrition Bulletin* , 314-363.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Daval, D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly* , 286-316.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill: 3rd Edition.
- Handley, M. (12 de 07 de 2012). *U.S. News & World Report*. Retrieved 2015 from <http://www.usnews.com/news/articles/2012/07/12/stationary-bikes-get-brazilian-prisoners-closer-to-freedom>
- The Great Outdoor Gym Company*. (2015). Retrieved 2015 from <http://www.tgogc.com/>
- The Green Microgym*. (n.d.). Retrieved 2015 from <http://www.thegreenmicrogym.com/>
- Brown, A. (1984). *Supermanaging: How to Harness Change for Personal and Organizational Success with Edith Weiner*. New York.
- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the Business Environment*. New York.
- Strauss, W., & Howe, N. (2013). Millennials Rising: The Next Great Generation. *Vintage Original* , 370.
- Apablaza, M. (2015). Crisis energética avanza a pasos agigantados. *Innovación y Mercado* .
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York.
- Hermida, J., Serra, R., & Kastika, E. (1997). *Administración y Estrategia*. Macchi Grupo Editor.
- Perreault, W. D., Cannon, J. P., & McCarthy, E. J. (2011). *Basic Marketing: A Marketing Strategy Planning Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Levy, S. J. (1969). Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing* , 33.
- Daft, R. L. (2005). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: Thomson.
- Universidad de Concepción. (09 de 2012). *Instituto Nacional del deporte*. Retrieved 06 de 2015 from Investigaciones: <http://www.ind.cl/investigaciones/encuesta-act-fisica-2012/>
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). Managing across borders : the transnational solution. *Harvard Business School Press* , 255-365.
- (n.d.).

14. Anexos:

Anexo (1)

Tendencia nacional de la obesidad en menores de 6 añosⁱ

En el siguiente gráfico vemos un ejemplo de cómo la obesidad ha ido continuamente aumentando, y aunque a pesar de que se mide en menores de 6 años, este es un buen ejemplo que muestra como la obesidad es un tema preocupante y que va en aumento en Chile.



http://web.minsal.cl/sites/default/files/DIAGNOSTICO_ESTADO_NUTRICIONAL_DICIEMBRE_2013.pdf

DIAGNÓSTICO DEL ESTADO NUTRICIONAL DE MENORES DE 6 AÑOS, GESTANTES, NODRIZAS Y ADULTOS MAYORES, BAJO CONTROL EN EL SISTEMA PÚBLICO DE SALUD. Agosto 2014

Anexo (2)

¿Por qué la energía que crea EcoFit es recomendable, a que nos referimos con que sea limpia?

La generación de energía eléctrica es la transformación de algún tipo de energía en energía eléctrica. Dentro de las más comunes usadas en el mundo se encuentran la térmica, la solar, la hidráulica, química, eólica, nuclear, etc. Y para generar la energía necesaria para un país se necesitan centrales eléctricas que se especialicen en esta transformación que son las fuentes y suministros de energía en el país.

Las plantas hidroeléctricas son la mayor fuente de energía eléctrica de Chile, sin embargo, el riesgo eléctrico asumido que trae la dependencia a estados de la naturaleza, impulsó al gobierno a aumentar la diversificación de la matriz de energía del país en la década de los 90, principalmente incorporando plantas de energía a gas natural, el cual se importa casi completamente desde Argentina debido a sus grandes fuentes de este. Sin embargo, las restricciones de gas que impuso Argentina a partir de 2004, elevando fuertemente el costo de este. Provocó que comenzaran a entrar centrales térmicas a carbón, como una diversificación de las centrales hidráulicas, y la búsqueda de nuevos proyectos eléctricos.

El problema se encuentra que debido a las condiciones geográficas de Chile, y su realidad económica, a éste se le restringe el uso de algunas energías como es la nuclear por el riesgo que existe al ser un país altamente sísmico o por la alta inversión inicial de energías alternativas como eólicas o solares.

Otra dificultad con la que se debe lidiar es con el rechazo social a proyectos eléctricos como Ralco de Endesa o Hidroaysén de Endesa y Colbún. Tanto de grupos ambientalistas como de vecinos de los diferentes lugares. Lo cual demoran la aceptación de estos planes y provocan que se queden en carpeta, retrasando su aprobación.

EcoFit, además de ser una empresa del rubro del deporte, quiere entregar su granito de arena por medio de la creación de energía eléctrica. La maquinaria instalada en estos centros deportivos, transforma la energía mecánica que se genera a través del mismo deportista el cual genera energía cinética que mueve los generadores de la máquina, en energía eléctrica la cual se acumula en baterías que puede ser posteriormente usada en circuitos eléctricos.

Esta fuente de energía se considera limpia ya que no tiene repercusiones en contaminación como si las tiene las centrales termoeléctricas o centrales hidroeléctricas. Además que no son fuertemente costosas como las centrales solares o eólicas.

Anexo (3):

Análisis Cultura Chilena

Cuando caracterizamos la cultura chilena, vemos una cultura postmodernista fueron autores como Fredric Jameson, *The Cultural Logic of Late Capitalism*, y *The Postmodern Condition*, de Jean François Lyotard, quienes comenzaron esta teoría.

Jameson asocia la posmodernidad a la lógica cultural del capitalismo tardío, el cual viene influenciado por las colonias de países como Chile. Es aquí donde Chile comienza a jugar como un país "seguidor" de las grandes potencias mundiales, el cual se mantiene unos pasos

más atrás de las grandes potencias como Estados Unidos y Alemania. Por ende cuando hablamos de la cultura chilena hablamos de cómo esta va en proceso de cambio y como esta va adaptándose a fenómenos mundiales.

La globalización es un fenómeno actual, tanto la eliminación de fronteras como la construcción de una cultura globalizada son consecuencias de este fenómeno. El investigador E. Tironi en su libro “¿Cuánto y Cómo han cambiado los chilenos?”, habla de las cuatro tendencias que han provocado el cambio cultural en Chile, Primero el mercado aumento del bienestar en la población, lo que aumento la clase media en Chile. Segundo, la pronunciada tendencia a la integración o inclusión de los sectores más desfavorecidos, lo cual trajo a un Chile más unido y que hace valer sus derechos. Tercero, el mayor asentamiento o estabilidad geográfica, con el aumento de la vivienda propia. Cuarto una mayor diversificación social, permitió la entrada de nuevas ideas y de nuevos proyectos.

Otras de las características de la sociedad chilena actual es la mayor incorporación de la mujer al trabajo, lo que contribuye con la disminución de la pobreza en los hogares más vulnerables socialmente, aunque existe cierto retraso en relación con otros países de la OCDE, la exigencia de mayor calificación para optar por empleos y una diversificación de las formas de familia.

En el libro “*Consecuencias de la Cultura y Software de la mente*” (Hofstede, Hofstede, & Minkov, Cultures and Organizations: Software of the Mind, 2010), muestra sus resultados de trabajos-estudios de la cultura a partir de datos de estudios realizados por IBM una firma tecnológica y consultora de Estados Unidos. Donde muestra la existencia de agrupamientos culturales a nivel regional y nacional que afectan y determinan el comportamiento de las sociedades y organizaciones. A través de estas conclusiones elabora el modelo de las cinco dimensiones para identificar los patrones culturales de cada grupo, que caracterizan las culturas nacionales de las diferentes naciones. Si analizamos la cultura chilena a través del modelo de Hofstede (Hofstede, Neuijen, Daval, & Sanders, 1990), podemos caracterizar a esta sociedad de la siguiente forma:

- (1) Individualismo versus Colectivismo: La sociedad Chilena a pesar de sus fuertes raíces latinoamericanas, donde valoran de gran manera las relaciones interpersonales y el bien común más allá del individual; es una sociedad más bien individualista. Esto lo vemos por ejemplo en el sistema económico capitalista, en las grandes diferencias socioeconómicas que definen la sociedad, en cómo funcionan las empresas chilenas, entre otros. Profundizando en el contexto laboral chileno, la mayoría de empresas trabajan de una manera más burocrática, con roles y cargos de trabajo más rígidos fomentando el individualismo de las personas en el trabajo. En una encuesta realizada por la Universidad de Chile el año 2004 a alumnos de postgrado, tenemos que el 87% considera a Chile un país individualistas

- (2) Distancia al poder: Cómo se mencionó anteriormente las organizaciones chilenas se caracterizan por seguir tradiciones por mantener la burocracia y asignar validez de acuerdo a los años de experiencia. Por otro lado como producto de la globalización han entrado muchas empresas transnacionales que vienen a romper este estigma burocrático, instaurando sistemas organizacionales con estructuras organizacionales más horizontales, donde más años de experiencia no son sinónimo a mayor validez. Y son exactamente estas nuevas generaciones anteriormente mencionadas las que están ejecutando este proceso de cambio. A pesar de este cambio que está ocurriendo con la entrada de estas nuevas empresas, y la entrada de estas primeras generaciones al ambiente laboral, Chile aún mantiene este mayor grado de distancia al poder, impulsados por la tradicional mirada de los que hoy están en los puestos más altos de estas organizaciones, pero se espera que este proceso de cambio provoque una menor distancia al poder.
- (3) Masculinidad versus Femeneidad: Al igual que la dimensión anterior los procesos de cambios que está sufriendo Chile tanto en la entrada de nuevas organizaciones con nuevas formas de operar, está provocando los cambios en la asignación de roles. Desde ser un país netamente tradicionalista con un alto grado de masculinidad, Chile está sufriendo una aumento en la entrada de mujeres al ambiente laboral, un aumento de profesionales mujeres, lo cual está transformando a Chile, y disminuyendo notoriamente el grado de masculinidad. E inclusive son el ingreso de estas nuevas generaciones como también el apoyo gubernamental con mayores leyes de apoyo a la mujer, las que están permitiendo este cambio. A pesar de lo anterior y de este proceso de cambio aún se considera a Chile como un país con un mayor grado de Masculinidad, lo cual se espera que vaya variando con el tiempo.
- (4) Tolerancia a la Incertidumbre: Tanto la globalización, la inserción y cambios tecnológicos, cómo también el ingreso de las nuevas generaciones al trabajo, han permitido a la sociedad chilena tolerar mejor y más la incertidumbre. Pero la burocracia, el tradicionalismo siguen con una mayor tendencia mayoritaria cultural en Chile, por lo que aún no existe una gran tolerancia al riesgo, pero se espera que cada vez existe una mayor tolerancia a este.
- (5) Orientación Temporal: El enfoque temporal al igual que las anteriores dimensiones está traicionando desde un enfoque más de corto plazo, a uno más de largo plazo. Debido a que todos los cambios que se han sufrido a nivel sociedad chilena han provocado que se flexibilicen las acciones y estructuras en orden de buscar una adaptación más rápida al mercado.

Así mismo bajo el modelo de E. Hall, podemos ver por un lado la cultura de Chile es una cultura más de bajo contexto. Donde se esperan acuerdos formales y escritos, y no se cree mucho en la libre interpretación. Lo cual no quita que aún esta cultura posee artos rasgos de estándares sociales y protocolos que vienen dado por el contexto, por las relaciones humanas, y no tanto por el lado del negocio en si. Es por esto mismo que los cambios

anteriormente mencionados provocan que cada vez la cultura chile sea más de bajo contexto.

Anexo (4):

Generaciones Y y Z

Según el Doctor Julio Fonseca especialista en el campo de la conducta humana y el desarrollo comunitario y organizacional la generación "Y" son los niños nacidos entre 1981 y 2000. "Esta generación se distingue por una actitud desafiante y retadora", explica el doctor Fonseca. "Lo cuestionan todo, quieren encontrarle el sentido a las cosas a través de sus propios medios, son más individualistas. Se considera que la Generación "Y" ha trascendido las batallas ideológicas engendradas por la contracultura de la década de 1960. Es Strauss & de Howe en su libro titulado Millennials Rising: la nueva gran generación, que describe la Generación Y como más cívica, que las generaciones anteriores Baby Boomer y la Generación "X". Ya sea por difusión de la Internet ha democratizado sensiblemente el control de la información, así como los procesos de toma de decisiones.

La Generación Z tiene origen a finales de la década de 1990 con el fin de la burbuja económica, hasta el día de hoy, por lo que actualmente se comprende de adolescentes y niños. Esta generación son líderes mucho más estructurados que otras generaciones anteriores, pueden ser adultos responsables y con alto valor social. Esta generación ha adoptado la tecnología a primera instancia lo que ha generado una dependencia en gran medida de ella. Son muy individualistas en su carácter y creen en su propia persona.

Son generaciones del internet, generaciones de información y se caracterizan por el individualismo. Lo quieren saber todo, pero a su propia manera, a través de sus propio juicio y decisiones. Buscan si=u propio beneficio su propia felicidad.

Anexo (5)

Esta matriz clasifica a las organizaciones según su nivel de eficiencia vs. El nivel de adecuación de ésta en el medio en el que trabaja.

Clasificación de estrategias de internacionalización

Estrategia Global

Enfoque en eficiencia global.
Menores costos, mayor calidad.
Exportación agresiva.
Concentración de I+D, manufactura y operaciones clave.
Ejemplos:
Japanese Toyota, Canon, Komatsu, Matsushita.

Estrategia Transnacional

Desarrollo simultáneo de innovación, flexibilidad y eficiencia.
Búsqueda de optimización en la configuración de recursos y de activos y de capacidades.
Ejemplos: ABB

Estrategia Internacional

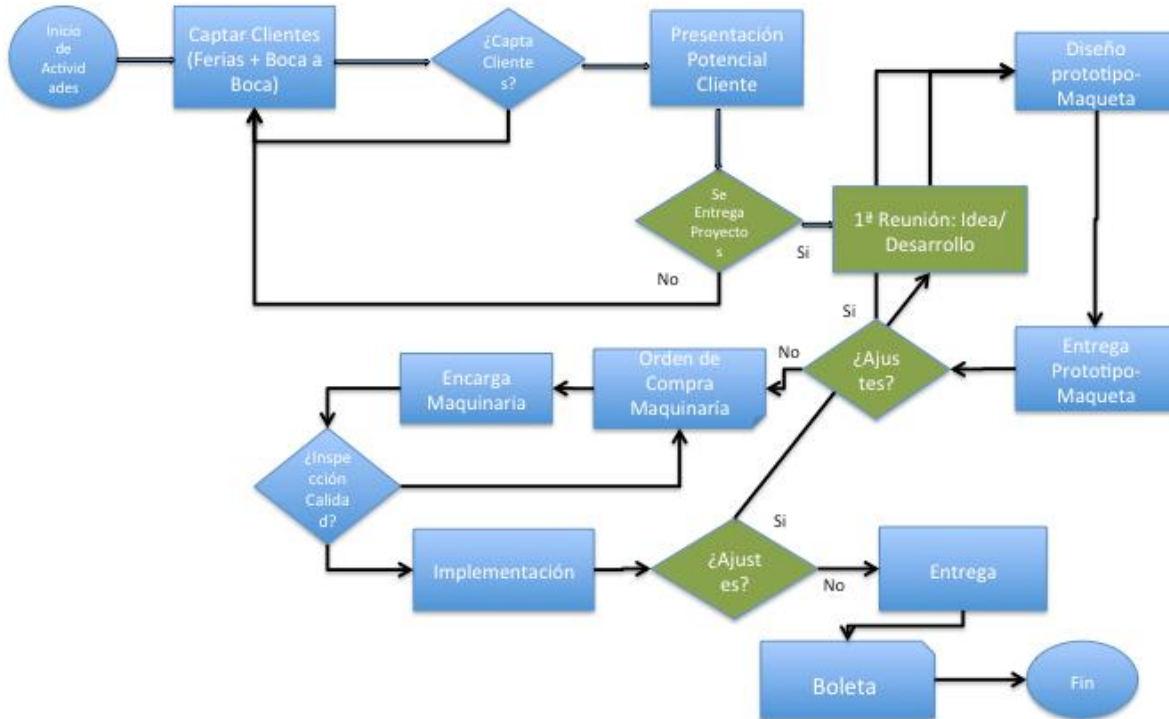
Extensión del ciclo de vida del producto y de la tecnología.
Innovación en matriz y utilización externa. Transferir. Process of transferring
Ejemplos: Pfizer, P&G, GE.

Estrategia Multidomestica

Enfasis en diferenciación nacional.
Activos y recursos distribuidos.
Unidades nacionales autosuficientes.
Ejemplos: Unilever, ICI, Philips, Nestle.

Anexo (6)

Diagrama de Flujo procesos internos EcoFit. El color verde corresponde a las acciones que dependen o corresponden al cliente y las azules a las acciones de nuestra empresa.



Anexo (7):

Maquinaria disponible para los diferentes packs:

a) Maquinarias Aeróbicas Básicas:

i. Remo



ii. Eliptica



iii. Bicicleta



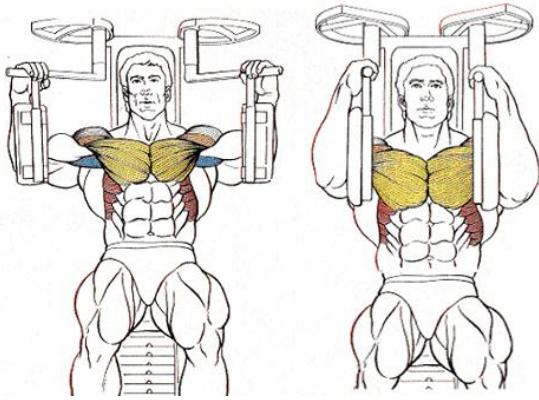
b. Maquina Aeróbica Premium

i. Trotadora

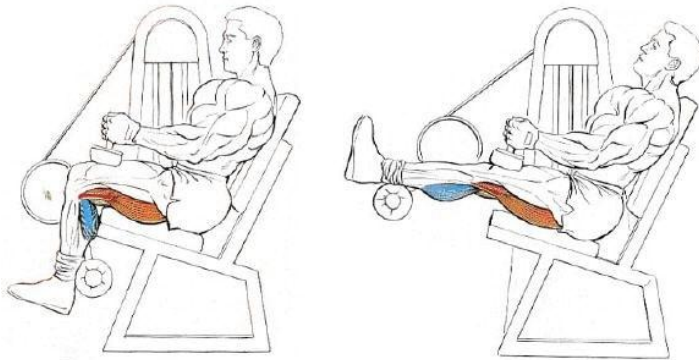


c. Sets Musculatura:

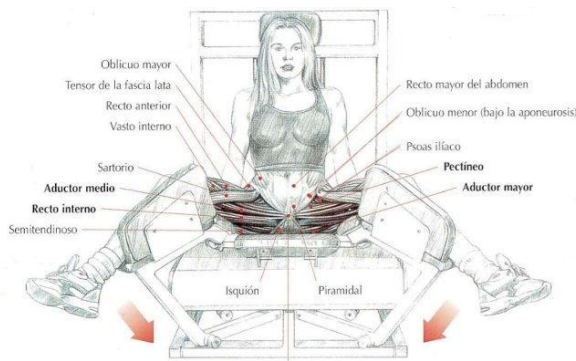
i. Pectoral:



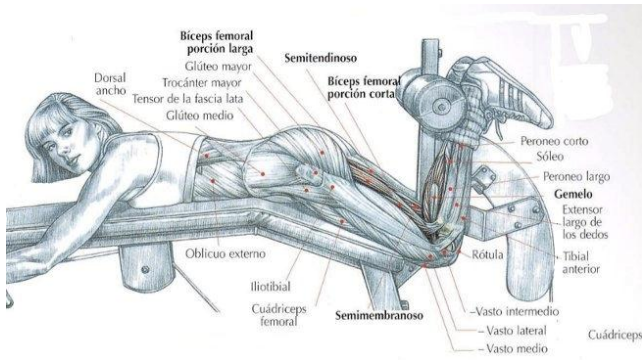
ii. Gemelo:



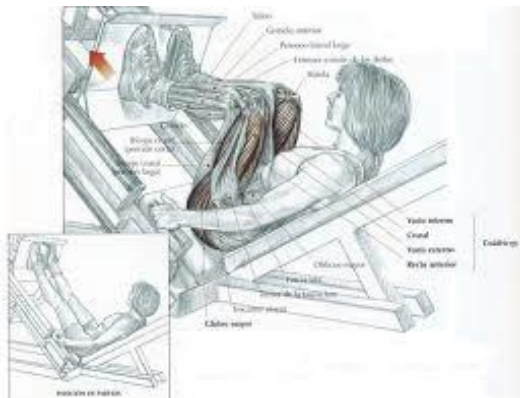
iii. Aductor



iv. Biceps Femoral



v. Gluteo Aductor





Caterina Chavarrí – cchavarr@fen.uchile.cl
Victoria Cooper – vcooper@fen.uchilne.cl

