



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

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

Alumno: **Sergio Turiel Araya**

Profesor: **Arturo Toutín Donoso**

Santiago, Abril de 2015.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

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

3.1.6	RECURSOS CLAVES	35
3.1.7	ACTIVIDADES CLAVES	35
3.1.8	ASOCIACIONES CLAVES	36
3.1.9	ESTRUCTURA DE COSTOS	36
3.2	ANÁLISIS INTERNO	37
3.2.1	ANÁLISIS FODA Y SUS ESTRATEGIAS	37
3.2.2	CADENA DE VALOR	40
3.2.3	RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS	42
3.2.4	VENTAJAS COMPETITIVAS	42
3.3	ESTRATEGIA DE ENTRADA	43
3.4	ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	44
3.5	ESTRATEGIA DE SALIDA	45
4	PLAN DE OPERACIONES	46
4.1	ESTRATEGIA DE OPERACIONES	46
4.2	FLUJO DE OPERACIONES	46
4.3	TECNOLOGÍA, PROCESOS, RECURSOS CLAVES Y ROL DE LAS PERSONAS	49
4.4	UBICACIÓN GEOGRÁFICA	51
5	GESTIÓN DE PERSONAS	52
5.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	52
5.2	DETERMINAR DOTACIÓN Y SUS CARACTERÍSTICAS	54
5.3	INCENTIVOS Y COMPENSACIONES	56
5.4	EQUIPO GESTOR	57
6	PLAN FINANCIERO	58
6.1	TABLA DE SUPUESTOS	58
6.2	ESTIMACIÓN DE INGRESOS	60
6.3	ESTADO DE RESULTADO	60
6.4	FLUJO DE CAJA	61
6.5	BALANCE	62
6.6	REQUERIMIENTOS DE CAPITAL	63
6.6.1	INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO	64
6.6.2	CAPITAL DE TRABAJO Y DÉFICIT OPERACIONAL	64
6.7	EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO	65
6.7.1	TASA DE DESCUENTO	65
6.7.2	VALOR TERMINAL	67

6.7.3	VAN, TIR, PAYBACK	67
6.7.4	PUNTO DE EQUILIBRIO	68
6.7.5	RATIOS FINANCIEROS RELEVANTES	68
6.7.6	ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO	68
6.7.7	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	69
6.7.8	OFERTA PARA EL INVERSIONISTA	70
7	RIESGOS CRÍTICOS	72
7.1	RIESGOS INTERNOS	72
7.2	RIESGOS EXTERNOS	74
8	CONCLUSIONES	75
9	BIBLIOGRAFÍA	77
10	ANEXOS	78
10.1	DETALLE DEL ANÁLISIS PESTEL	78
10.2	DETALLE DEL ANÁLISIS PORTER	83
10.3	ESTRUCTURA DEMOGRÁFICA DE LA POBLACIÓN.	84
10.4	HORARIO DE TALLERES Y ACTIVIDADES	89
10.5	ENCUESTA	90

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 2.1 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS COMPETIDORES	22
TABLA 2.2 ESTRUCTURA DE LA POBLACIÓN PARA MACROSEGMENTO	25
TABLA 2.3 ESTRUCTURA DE LA POBLACIÓN PARA MICROSEGMENTO	26
TABLA 2.4 MATRIZ DE PERFILES COMPETITIVOS	28
TABLA 2.5 TAMAÑO DE POBLACIÓN CON OBESIDAD POR EDAD Y COMUNAS	29
TABLA 3.1 SEGMENTO DE MERCADO	32
TABLA 3.2 ESTRATEGIA DE COMBINACIÓN EN FODA	39
TABLA 3.3 ANÁLISIS VRIO	43
TABLA 5.1 DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y FUNCIONES	54
TABLA 5.2 DESCRIPCIÓN DE DOTACIÓN, APTITUDES Y CAPACIDADES	55
TABLA 5.3 DESCRIPCIÓN DE REMUNERACIÓN E INCENTIVOS	56
TABLA 6.1 IMPUESTO A LA RENTA DE PRIMERA CATEGORÍA	58
TABLA 6.2 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA	59
TABLA 6.3 ESTIMACIÓN DE PRECIOS	59
TABLA 6.4 INGRESOS ANUALES	60
TABLA 6.5 ESTADO DE RESULTADO	60
TABLA 6.6 FLUJO DE CAJA	61
TABLA 6.7 BALANCE	62
TABLA 6.8 REQUERIMIENTO DE CAPITAL	63
TABLA 6.9 INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO	64
TABLA 6.10 CAPITAL DE TRABAJO	65
TABLA 6.11 VAN, TIR, PAYBACK	67
TABLA 6.12 RATIOS RELEVANTES	68
TABLA 6.13 ESCENARIO DESFAVORABLE	69
TABLA 6.14 ESCENARIO FAVORABLE	70
TABLA 6.15 OFERTA PARA EL INVERSIONISTA	70
TABLA 7.1 RIESGOS INTERNOS	73
TABLA 7.2 RIESGOS EXTERNOS	74
TABLA 10.1 ESTRUCTURA DE LA POBLACIÓN POR EDAD EN LA REGIÓN METROPOLITANA	85
TABLA 10.2 ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES POR TIPO DE ESTRUCTURA	86
TABLA 10.3 INSTALACIONES DEPORTIVAS EN LA REGIÓN METROPOLITANA Y SEGÚN PROPIETARIO	88

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

FIGURA 2.1 ANÁLISIS PESTEL	12
FIGURA 2.2 ANÁLISIS PORTER	15
FIGURA 2.3 MAPA DE POSICIONAMIENTO RELATIVO	21
FIGURA 2.4 EVOLUCIÓN DE LA OBESIDAD INFANTIL EN CHILE	24
FIGURA 3.1 MODELO CANVAS	31
FIGURA 4.1 FLUJO DE OPERACIONES	46
FIGURA 5.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	52
FIGURA 10.1 POBLACIÓN CON OBESIDAD ENTRE 0-18 AÑOS EN LA R. METROPOLITANA	86
FIGURA 10.2 ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES POR TIPO DE ESTRUCTURA	87
FIGURA 10.3 HORARIO DE TALLERES Y ACTIVIDADES	89

RESUMEN EJECUTIVO

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

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

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

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

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

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

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

1 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

1.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

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

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

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

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

Valores:

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

Objetivos:

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

1.2 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA Y SUS ASPECTOS DISTINTIVOS

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

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

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

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

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

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

FASE 1

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

FASE 2

Puesta en marcha y gestión global.

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

1.3 OPORTUNIDAD O NECESIDAD ATIENDE

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

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

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

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

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

1.4 A QUÉ MERCADO APUNTA

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

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

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

1.5 CÓMO ATRAER A LOS CLIENTES

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

2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES

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

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

2.1 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

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

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

2.1.1 Identificación de actores claves de la industria

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

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

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

2.1.2 Identificación de macro segmentos de la industria

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

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

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

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

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

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

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

2.1.3 Análisis del entorno de la industria

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

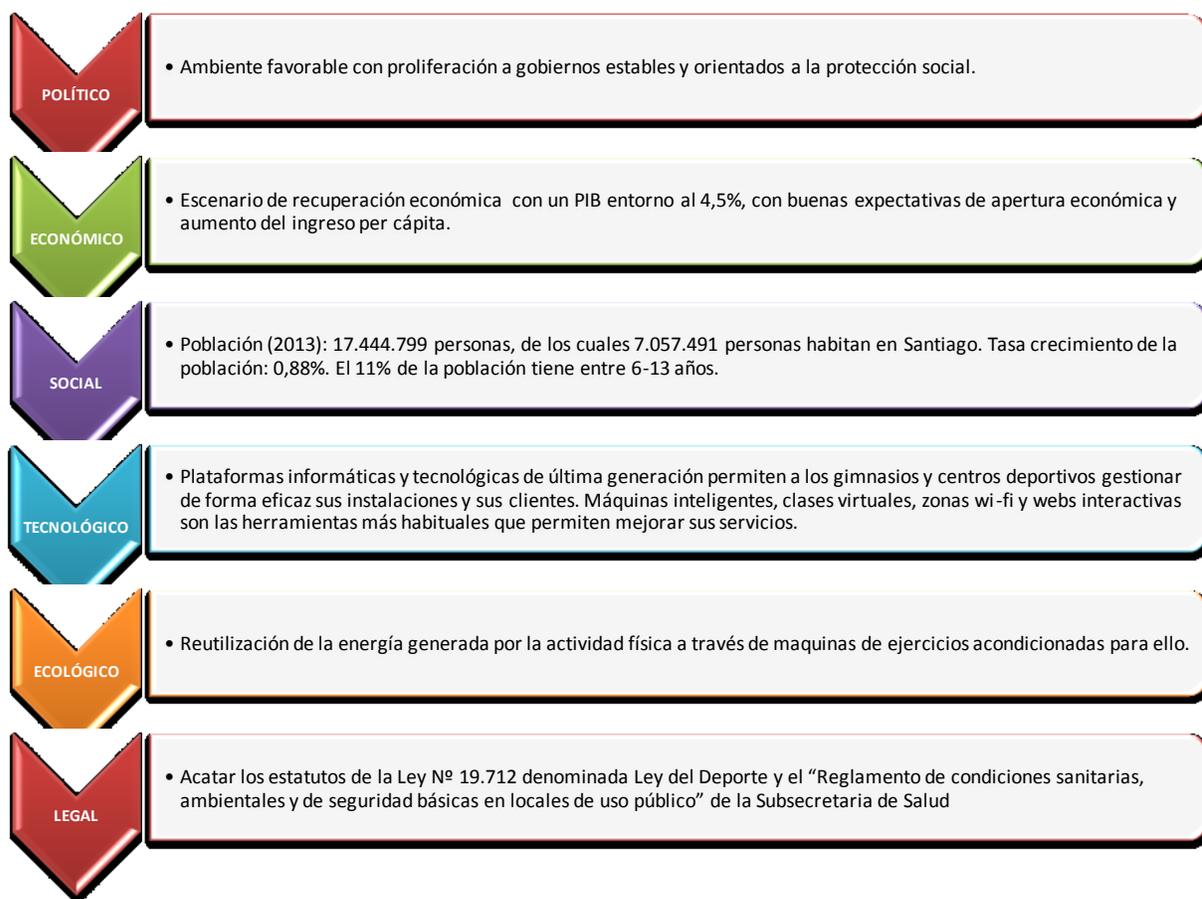


Figura 2.1 Análisis PESTEL
Fuente: Elaboración Propia

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.1.5 Análisis de fuerzas competitivas del sector

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

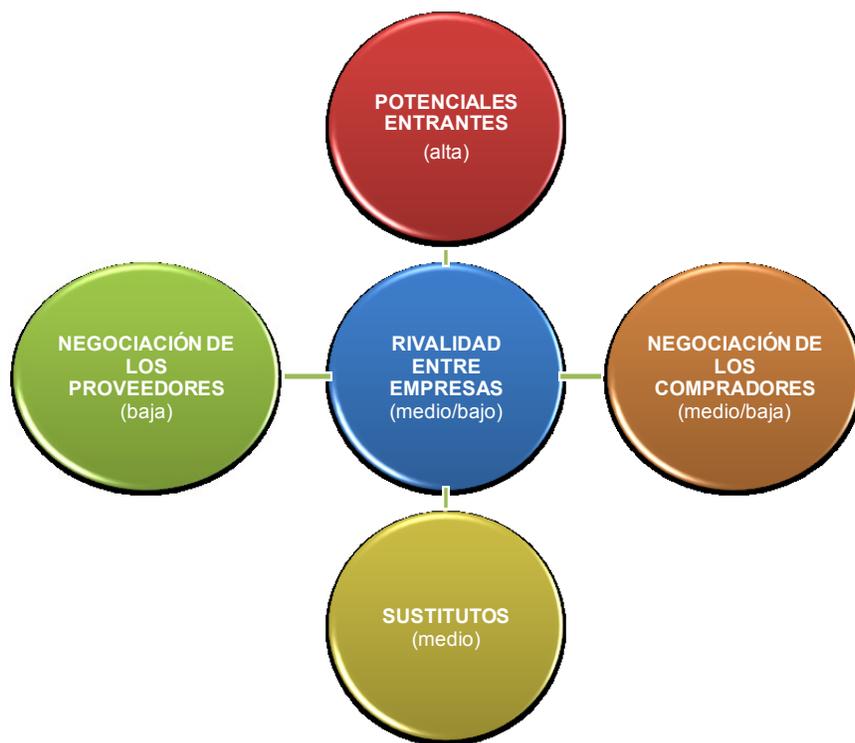


Figura 2.2 Análisis PORTER
Fuente: Elaboración Propia

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

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

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

2.1.6 Análisis de Stakeholders y otros públicos para sustentabilidad

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.2 COMPETIDORES

2.2.1 Identificación y caracterización de los competidores

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

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

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

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

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

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

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

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

- Gimnasio para niños B-Active.

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

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

- Clubes Deportivos y otros centros recreacionales.

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

- Colegios que cuenten con actividad física.

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

2.2.2 Mapa de posicionamiento relativo

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

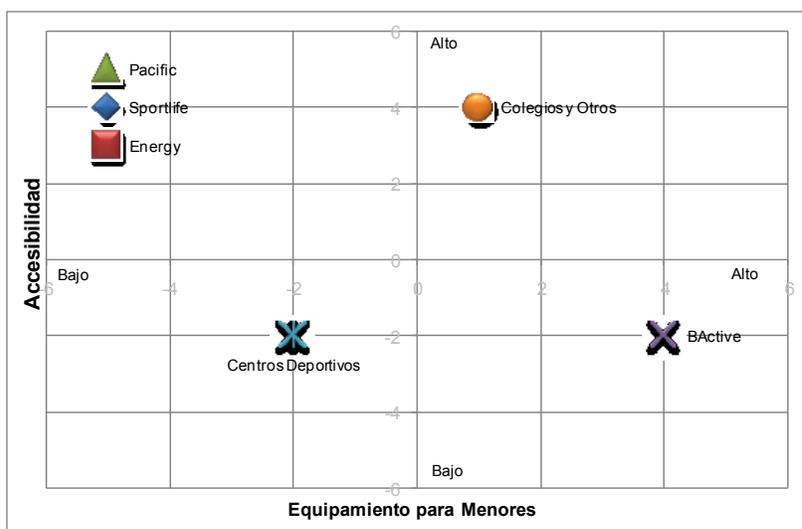


Figura 2.3 Mapa de Posicionamiento Relativo
Fuente: Elaboración Propia

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

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

2.2.3 Fortalezas y debilidades de los competidores

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

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

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

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

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

2.3 CLIENTES

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

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

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

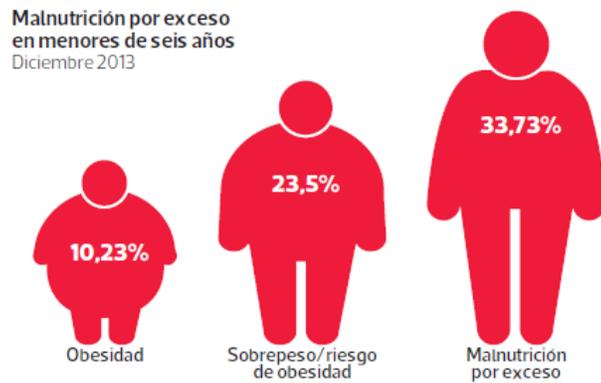


Figura 2.4 Evolución de la obesidad infantil en Chile
Fuente: Ministerio de Salud

2.3.1 Caracterización de los consumidores

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

2.3.2 Segmentación

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.3.3 Tamaño del mercado objetivo y sus tendencias

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

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

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

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

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

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

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

2.4 MATRIZ DE PERFILES COMPETITIVOS

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

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

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

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

Tabla 2.4 Matriz de perfiles competitivos
Fuente: Elaboración Propia

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

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

2.5 TAMAÑO DE MERCADO

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

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

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

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

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

2.6 CONCLUSIONES

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

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

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

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

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

Finalmente, el mercado objetivo estará centrado en:

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

3 MODELO DE NEGOCIO

3.1 DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS

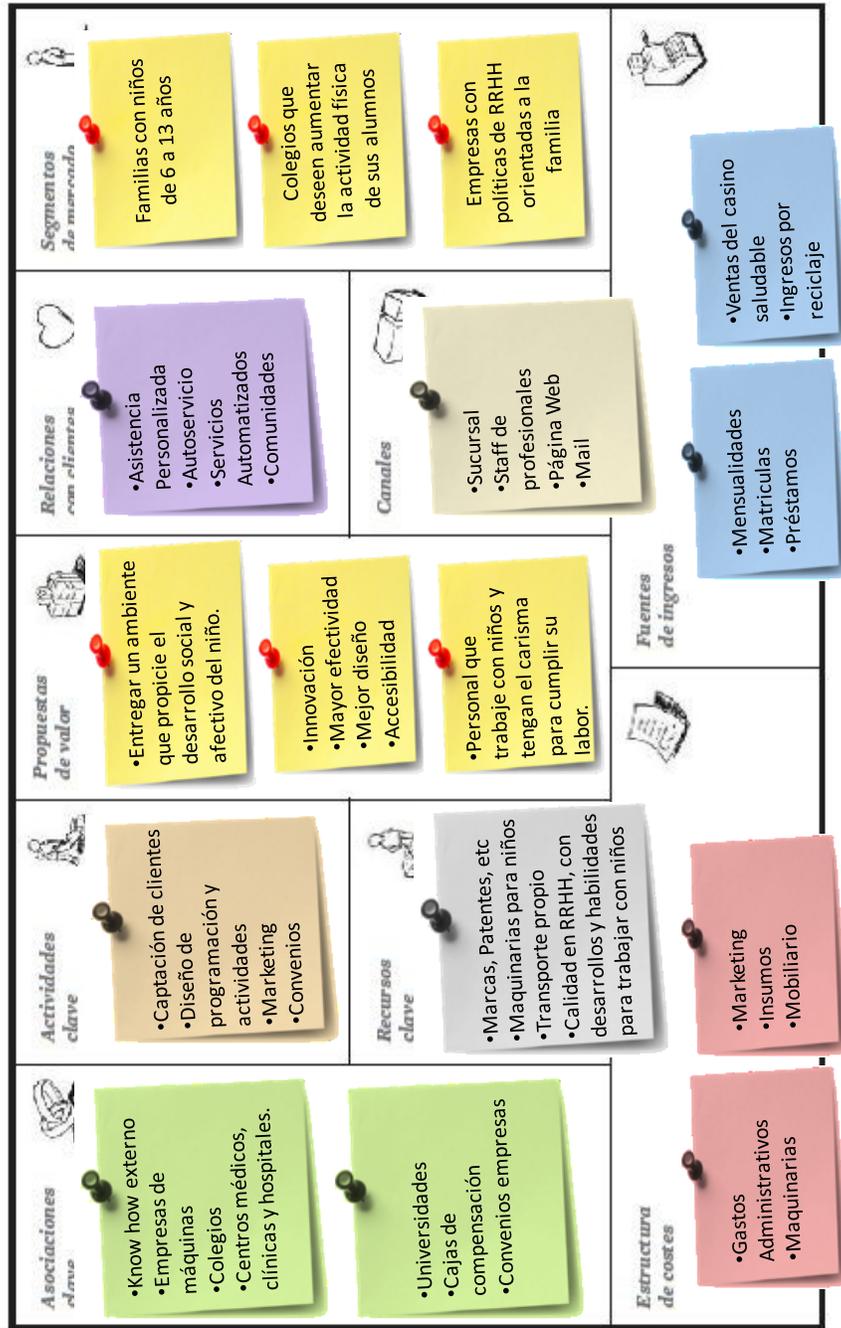


Figura 3.1 Modelo CANVAS
Fuente: Elaboración Propia

3.1.1 Segmentos de mercado

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

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

Tabla 3.1 Segmento de mercado
Fuente: Elaboración Propia

3.1.2 Propuesta de valor

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

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

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

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

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

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

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

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

3.1.3 Canales de distribución

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

3.1.4 Relaciones con los clientes

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

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

3.1.5 Modelo de flujo de ingresos

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

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

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

3.1.6 Recursos claves

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

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

3.1.7 Actividades claves

Las actividades claves para el modelo de negocio son:

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

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

3.1.8 Asociaciones claves

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

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

3.1.9 Estructura de costos

La estructura de costos estará compuesta por los siguientes conceptos:

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

3.2 ANÁLISIS INTERNO

3.2.1 Análisis FODA y sus estrategias

FORTALEZAS

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

DEBILIDADES

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

OPORTUNIDADES

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

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

AMENAZAS

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

ESTRATEGIAS

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

	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Equipo multidisciplinario que no está presente en otros establecimientos del rubro y altamente calificado. Aparatos e instalaciones exclusivas y de excelente calidad para menores de edad. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> Es un nuevo servicio en el mercado, todavía no tiene la confianza o credibilidad del público objetivo. Tiene altos costos fijos, por lo cual se requiere tener la solvencia económica suficiente para mantener el gimnasio en periodo de apertura.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> Depuración del Mercado: posibilidad de incrementar la participación del mercado con otras actividades para menores de edad. Reutilizar los espacios y el inmobiliario en los horarios en que no existe atención al público. 	<p>Nuestra estrategia debe ser fuerte en la venta, promociones, publicidad para darnos a conocer y masificar nuestra marca, informado además de nuestros próximos avances, actividades y eventos.</p>	<p>Presentar la propuesta de valor como una forma indispensable e innovadora dentro de la vida de cada menor.</p>
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> La competencia indirecta tales como: clubs deportivos, centros de entretenimiento, actividades de verano, etc., que pueden captar la atención de los clientes. Empresas relacionadas al mundo fitness con capital importante y con marcas de conocimiento del público, que podrían ingresar al mercado de los gimnasios para menores. 	<p>Reforzar la propuesta de valor para fidelizar y retener a los clientes mediante la asesoría nutricional y física con apoyo familiar.</p>	<p>Reforzar el plan de marketing, convenios y alianzas con colegios cercanos.</p> <p>Realizar evaluaciones periódicas de las actividades, talleres y satisfacción del cliente.</p>

Tabla 3.2 Estrategia de combinación en FODA
Fuente: Elaboración Propia

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

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

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

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

3.2.2 Cadena de Valor

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

Actividades Primarias

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

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

Actividades de Soporte

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

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

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

3.2.3 Recursos, capacidades y competencias

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

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

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

3.2.4 Ventajas competitivas

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

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

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

Tabla 3.3 Análisis VRIO
Fuente: Elaboración Propia

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

3.3 ESTRATEGIA DE ENTRADA

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

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

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

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

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

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

3.4 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

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

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

3.5 ESTRATEGIA DE SALIDA

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

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

4 PLAN DE OPERACIONES

4.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES

La estrategia de operaciones tiene por objetivo asegurar la correcta y eficiente utilización de los recursos disponibles, tanto de recursos humanos como materiales, garantizando la calidad y oportunidad de los servicios contratados por sus clientes. Su objetivo principal, es lograr un alto grado de satisfacción por el servicio prestado y que este sea sostenible en el tiempo acorde a los objetivos estratégicos definidos por la administración sustentada por la estrategia de diferenciación respecto a sus competidores.

4.2 FLUJO DE OPERACIONES

A continuación se presenta el flujo de operaciones que requiere Gimnasio Sport Kids.



Figura 4.1 Flujo de Operaciones
Fuente: Elaboración Propia

Confección de Actividades y Talleres: En esta etapa del flujo se realiza la confección, actualización, estipulación de horarios y frecuencia de las actividades que se desarrollaran en Gimnasio Sport Kids. Junto a lo anterior, se realiza una

retroalimentación de la satisfacción de los clientes a los talleres impartidos y se entrega *feedback* al área de Marketing, Publicidad y captación de cliente para mantener informado de los cambios a la fuerza de venta. Adicionalmente, se realiza la mantención de maquinarias y compra de insumos para el correcto funcionamiento del gimnasio.

Mantención del recinto y compra de insumos: Esta etapa consiste en asegurar la operatividad del gimnasio y sus instalaciones a través de la revisión diaria de las condiciones, seguridad y disponibilidad del equipamiento, insumos para la atención de menores y el servicio de aseo del recinto.

Marketing, publicidad y captación de clientes: En esta etapa se difunde y promociona Gimnasio Sport Kids, mediante el desarrollo de diversas actividades orientadas a la atracción, captación y mantención de clientes, a través de publicidad en medios escritos y digitales, suscripción de convenios y promociones junto con la realización de visitas de difusión y ventas a colegios y empresas.

Inscripciones y Matrículas: Esta etapa considera el proporcionar información requerida por los potenciales clientes (presencial, telefónica o vía web) respecto a la oferta, tarifas y condiciones (convenios, promociones) de los servicios que entrega Gimnasio Sport Kids y la información relacionada con el servicio complementario de transporte. Para la incorporación, se procede con la solicitud de los antecedentes del apoderado y de él o los menores para incorporarlos en la base de datos de clientes, realizar su evaluación inicial y seleccionar las actividades que realizará. Posteriormente, se procede con el pago de la matrícula y las mensualidades correspondientes según el medio de pago (efectivo, transferencia electrónica, cheque o tarjeta de débito o crédito).

Evaluación del usuario y apoyo inicial a padres, apoderados y/o familia: Esta actividad consiste en la preparación y emisión de informe individual sobre los aspectos físicos, psicomotor y nutricionales de los menores que ingresan al

gimnasio, indicando las actividades a realizar y los cuidados nutricionales que el menor debe seguir. Además, se realiza una reunión preliminar con los padres, apoderados y/o familia para entregar un apoyo adicional enfocado a la vida saludable.

Inicio de Actividades: A partir de la llegada de él o los menores al gimnasio, los que serán recibidos, identificados y registrada su asistencia en el registro de control para posteriormente, verificar su rutina y talleres asignados.

Desarrollo de los talleres: Esta actividad comienza con el ingreso de los profesionales registrando su asistencia. Acto seguido, se ocupa de la revisión y preparación del equipamiento y los recursos necesarios para llevar a cabo sus actividades según el programa de trabajo asignado.

Término de actividades: Consiste en, una vez finalizada las actividades del menor, preparar su salida del Gimnasio, verificando quien retira directamente o se hace uso del servicio de transporte contratado para estos efectos. Además, en esta etapa se refuerzan las acciones necesarias a realizar para mantener una vida saludable a través de información alimenticia y nuevas evaluaciones con profesionales.

Evaluación del equipo multidisciplinario: Esta actividad consiste en emisión de un informe individual sobre el desempeño del cada profesional que trabaja en Gimnasio Sport Kids, tanto por parte de los clientes, como de los supervisores directos del centro.

Evaluación de Satisfacción del Cliente: En esta etapa se realizarán encuestas, entrevistas y reuniones con los clientes para conocer su grado de satisfacción sobre el servicio recibido. La información obtenida permitirá conocer la evaluación general del gimnasio, la calidad de las instalaciones, sobre el servicio complementario de transporte y de las condiciones generales del centro de actividades, lo cual permitirá identificar aquellos aspectos que se deben mejorar y aquellos que se deben

potenciar, como parte de un proceso de mejora continua tendiente a lograr la fidelidad de los clientes.

4.3 TECNOLOGÍA, PROCESOS, RECURSOS CLAVES Y ROL DE LAS PERSONAS

Tecnología: Es utilizada principalmente en dos ámbitos: el primero, como apoyo a la gestión y administración del centro y el segundo, relacionado con aspectos el equipamiento e instalaciones para los menores de edad.

En cuanto a la tecnología necesaria para la gestión y administración, el centro contará con:

- Computadores personales en red y sus respectivos accesorios para las tareas administrativas, comerciales y de dirección técnica.
- Central telefónica, cuya atención estará a cargo de la recepcionista y tendrá por objetivo mantener la conectividad con el centro, tanto de potenciales clientes como de los padres y apoderados de los menores.
- Página web y contacto en redes sociales, que se desarrollará para difundir información acerca del centro y las actividades que se desarrollan en él, como así también para interactuar como canal bidireccional y canalizar requerimientos de información.

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

Procesos: El ciclo del proceso del negocio comienza con la atención del público en general realizada por un anfitrión o recepcionista, quién proporcionará toda la

información respecto a las características del servicio, las condiciones generales del gimnasio e información sobre el servicio de transporte complementario.

Una vez que el potencial cliente manifieste su decisión de incorporar al menor al centro, procederá a derivar al área de admisión para que solicite y registre los datos básicos del menor y su apoderado responsable en la base de datos de clientes. Esta etapa del proceso continúa con la materialización del pago de la matrícula y arancel convenido de acuerdo a los convenios y promociones vigentes.

Finalmente, esta etapa del proceso concluye con la entrega de los horarios del centro, el horario de evaluación individual y del apoyo a padres y apoderados, la entrega del programa de actividades e información complementaria respecto a las medidas de seguridad e integridad de los menores dentro del gimnasio.

El proceso continúa con el ingreso del menor al recinto el día de su primera evaluación por parte de los profesionales del gimnasio, quienes evaluarán su condición físicos, psicomotor y nutricional para determinar las actividades a realizar. Posteriormente a ello, comienza el desarrollo de las actividades, siendo recibido por un profesor de educación física.

Al término de las actividades, los menores deberán esperar en el recinto hasta ser retirados por padres, apoderados o por el servicio de transporte en caso de ser contratado.

Recursos claves y rol de las personas: Gimnasio Sport Kids contará con los siguientes recursos claves y roles:

- Profesores, Instructores y asistentes, quienes deben asegurar el cumplimiento de las actividades, ocupándose conseguir la integración, activa participación y permanente motivación de los menores en el desarrollo de los talleres, velando por la calidad del servicio comprometida.

- Profesionales, quienes deberán asegurar un apoyo constante en el desarrollo de una vida sana en los menores y sus familias.
- Programas de actividades, los que serán estructurados por los profesionales a cargo de la evaluación de los menores y por la dirección del gimnasio fomentando la recreación, entretención y desarrollo físico de los menores, los que serán evaluados en forma permanente para ser actualizados en función de la retroalimentación obtenida de las encuestas y entrevistas con los apoderados de los menores.
- Equipamiento, infraestructura y maquinaria en perfectas condiciones para su utilización y desarrollo de actividades.

4.4 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Gimnasio Sport Kids estará emplazado en la calle General Gorostiaga N° 61 esquina Irrazával, Comuna de Ñuñoa en la Ciudad de Santiago⁵. Importante mencionar que esta ubicación se encuentra próxima a centros comerciales, colegios y empresas, contando con una buena conectividad, movilización pública y estación de metro Plaza Egaña.

El inmueble arrendado corresponde a un local comercial de dos pisos con una superficie construida de 280 metros cuadrados y posee 3 estacionamientos. La propiedad cuenta con una distribución física de 4 salones, seis baños y sala de estar o de recepción. La infraestructura que será remodelada y acondicionada para el correcto desarrollo de las actividades del centro.

La remodelación contempla la siguiente distribución de los espacios: en el primer piso se encontrará la recepción y secretaria, sala de estar, baños y salón de máquinas estáticas. En el segundo piso se dispondrá de 2 salones para actividades grupales y 3 oficinas modulares para la dirección y profesionales de evaluación.

⁵PortalInmobiliario, código 2127772. Arrenda: Procasa Espacio Urbano Propiedades, código PEUP_5522

5 GESTIÓN DE PERSONAS

La excelente administración y gestión de personas en todo proyecto es un elemento esencial para alcanzar los objetivos, ya que su recurso humano constituye uno de los principales recursos clave sobre los cuales se sustenta su propuesta de valor de Gimnasio Sport Kids.

En definitiva, la gestión de personas debe tener por objetivo proporcionar a quienes se desempeñen en el centro deportivo un entorno laboral atractivo, dinámico y estimulante, junto con brindar estabilidad y excelencia laboral.

5.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional que contará Gimnasio Sport Kids corresponde a una estructura jerárquica que se presenta a continuación, la cual está orientada a gestionar y asegurar el correcto desarrollo de las actividades como también, de las funciones administrativas propias del negocio.



Figura 5.1 Estructura Organizacional
Fuente: Elaboración Propia

Esta estructura plantea una separación entre las funciones administrativas y las propias del servicio al usuario a través del staff de profesionales. Ambas áreas dependen jerárquicamente del Administrador del gimnasio. La definición de las funciones de cada cargo son las que se indican a continuación:

CARGO	FUNCIONES
Administrador	<ul style="list-style-type: none"> Definir los lineamientos estratégicos. Ser el representante legal de Gimnasio Sport Kids. Aprobar la política de precios. Aprobar convenios con proveedores: servicio complementario de transporte, servicios básicos y adquisición de muebles y equipamiento. Evaluar la ejecución del plan comercial. Evaluar la ejecución del plan de marketing. Aprobar el protocolo de trabajo con menores en el centro. Definir el mix de talleres, horarios y frecuencia en conjunto con el área de Marketing y Publicidad.
Jefe de Administración y Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> Encargado de presentar, actualizar y mantener los estados de resultados de la empresa. Definir política de precios. Suscribir convenios con proveedores: servicio complementario de transporte, servicios básicos y adquisición de muebles y equipamiento. Definición y ejecución de plan comercial para la captación y mantención de clientes. Evaluar al área de Administración y Finanzas del gimnasio.
Captación de Clientes	<ul style="list-style-type: none"> Captación y mantención de clientes. Captación y mantención de convenios con colegios y empresas.
Administración y Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> Autorización pago de remuneraciones, impuestos y gastos recurrentes (incluye arriendo del inmueble). Administración de Recursos Humanos. Administración y Gestión Financiera del gimnasio. Proceso de matrícula y pago de mensualidades.
Secretaría	<ul style="list-style-type: none"> Atención al público. Recepción y control de asistencia de menores. Control de Asistencia de profesionales y asistentes. Actualización y mantención de base de datos de clientes. Supervisión personal de servicio. Pago de gastos menores. Coordinación con proveedores de servicios de mantención. Control de asistencia de los monitores.
Staff de Servicios	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar la disponibilidad y condiciones de las instalaciones. Mantener el aseo de todas las instalaciones del centro de actividades, asegurando la permanente limpieza de todas sus dependencias.

Jefe de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de toda la operatoria del gimnasio. • Encargado del staff de profesionales (área médica) y profesores de educación física. • Encargado de definir las políticas de Marketing y Publicidad del gimnasio • Evaluar al área de operaciones.
Marketing y Publicidad	<ul style="list-style-type: none"> • Definición y ejecución de plan de marketing y publicidad. • Administración del servicio de post-venta y reclamos. • Definir el mix de talleres, horarios y frecuencia en conjunto con el Gerente de Staff de Profesionales.
Nutricionista	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de realizar las evaluaciones previas al ingreso de los menores. • Entregar las pautas nutricionales a los menores. • Entregar las pautas nutricionales a la familia de los menores. • Realizar reuniones con padres y apoderados que deseen continuar con un estilo de vida saludable.
Kinesiólogo	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de realizar las evaluaciones psicomotoras de los menores. • Evaluar la continuidad y los progresos en el transcurso del tratamiento y periodo de trabajo de los menores. • Realizar atenciones kinesiológica adicionales para los menores que lo requieran.
Psicólogo	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de realizar las evaluaciones psicológica de los menores. • Evaluar la continuidad y los progresos en el transcurso del tratamiento y periodo de trabajo de los menores. • Realizar atenciones psicológicas adicionales para los menores que lo requieran.
Profesores de Educación Física	<ul style="list-style-type: none"> • Impartir los talleres de acuerdo a los programas definidos. • Asegurar el estricto cumplimiento del protocolo definido por el centro para el trabajo con menores.
Asistentes	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de apoyar a los monitores en el desarrollo de los talleres y trabajo físico con menores. • Asegurar la correcta disponibilidad de las instalaciones donde se impartirán las actividades.

Tabla 5.1 Descripción de cargos y funciones
Fuente: Elaboración Propia

5.2 DETERMINAR DOTACIÓN Y SUS CARACTERÍSTICAS

Toda persona que sea considerada para el proceso de selección de personal deben contar con antecedentes intachables, con especial énfasis en estar habilitado para el trabajo con menores (Ley N° 20.594 sobre registro de inhabilitación para el trabajo

con menores). Además, la función de Administrador será asumida por socio asesor y experto en la industria fitness y el Jefe de Operaciones y Jefe de Administración y Finanzas será desarrollada por los realizadores de este plan de negocio.

Para asegurar el correcto funcionamiento del gimnasio, es necesario contar con la siguiente dotación, cuyas características están en función de los cargos definidos anteriormente:

CARGO	DOTACIÓN	CARACTERÍSTICAS
Administrador	1	Profesional con experiencia de al menos 5 años en administración y gestión de empresas y experiencia en la industria fitness o profesional del área médica con experiencia en tratamiento de obesidad.
Jefe de Administración y Finanzas	1	Profesional con experiencia de al menos 5 años en administración, gestión de empresas y finanzas corporativas.
Captación de Clientes	2	Personal con experiencia de al menos 3 años captación de cliente y fuerza de venta.
Administración y Finanzas	1	Contador Auditor, con experiencia de al menos 5 años en la administración y gestión de recursos humanos y finanzas de empresas.
Secretaría	1	Experiencia de al menos 3 años en el desempeño de funciones similares con supervisión de personal de apoyo.
Staff de Servicios	1	Persona con experiencia y recomendación en funciones similares.
Jefe de Operaciones	1	Profesional con experiencia de al menos 5 años en administración y gestión de empresas.
Marketing y Publicidad	1	Persona con al menos 3 años en el desempeño de funciones similares y con experiencia en manejo de reclamos.
Nutricionista	1	Profesional egresado o titulado de nutrición y Dietética.
Kinesiólogo	1	Profesional egresado o titulado de Kinesiología.
Psicólogo	1	Profesional egresado o titulado de Psicología con especialidad infantil.
Profesores de Educación Física	6	Profesional egresado o titulado de Educación Física.
Asistentes	6	Profesional egresado o titulado de Educación Parvularia y/o Educación de Básica. Universitarios de las carreras de Educación Física y Kinesiología. Personal con experiencia en gimnasios.

Tabla 5.2 Descripción de dotación, aptitudes y capacidades
Fuente: Elaboración Propia

5.3 INCENTIVOS Y COMPENSACIONES

El personal administrativo y profesional a excepción del Nutricionista y Kinesiólogo, serán contratados por jornada completa y a plazo indefinido, con remuneración mensual, la cual se ajustará anualmente en función de la variación del índice de precios al consumidor (IPC). Nutricionista, psicólogo y kinesiólogo serán contratados en modalidad a honorarios y su remuneración será mensual y variable en función a la cantidad de menores y familias atendidos. La liquidación mensual se realizará contra boleta de honorarios.

Se establecerá una política de incentivo para todos los trabajadores vía pago de bono anual, el que estará condicionado, en primer lugar a la obtención de utilidades y, en segundo lugar, a la definición de objetivos anuales relacionados a cantidad de matrículas, cantidad de convenios, cantidad de menores atendidos. El bono oscilará entre 0,5 y 1 renta mensual de acuerdo a evaluación individual. En el caso del nutricionista y kinesiólogo el bono se determinará sobre la base de la remuneración promedio pagada en los tres últimos meses previos al cierre del ejercicio. El detalle de la remuneración bruta por colaborador y sus incentivos son:

CARGO	REMUNERACIÓN BRUTA MENSUAL	INCENTIVOS BRUTO ANUAL
Administrador	\$1.500.000	\$750.000 a \$1.500.000
Jefe de Administración y Finanzas	\$1.200.000	\$600.000 a \$1.200.000
Captación de Clientes	\$600.000	\$300.000 a \$600.000
Administración y Finanzas	\$900.000	\$450.000 a \$900.000
Secretaría	\$300.000	\$150.000 a \$300.000
Staff de Servicios	\$300.000	\$150.000 a \$300.000
Jefe de Operaciones	\$1.200.000	\$600.000 a \$1.200.000
Marketing y Publicidad	\$800.000	\$400.000 a \$800.000
Nutricionista	\$20.000 por consulta	Entre 0,5 y 1 renta bruta promedio de los últimos tres meses.
Kinesiólogo	\$20.000 por consulta	
Psicólogo	\$20.000 por consulta	
Profesores de Educación Física	\$700.000	\$350.000 a \$700.000
Asistentes	\$600.000	\$300.000 a \$600.000

Tabla 5.3 Descripción de remuneración e incentivos
Fuente: Elaboración Propia

5.4 EQUIPO GESTOR

El equipo gestor estará constituido por:

- **Alex Escalona Pérez**, Médico Cirujano Digestivo de la Universidad Católica de Chile, experto en obesidad infanto-juvenil y adultos. Director Médico del Centro de Tratamiento de la Obesidad UC en los años 2008-2009. Profesional con experiencia en administración de empresas ligadas al área salud y kinesiológica. Actualmente, es médico del staff de Clínica Universidad de Los Andes.
- **Marjorie Hernández Zúñiga**, Ingeniero Comercial de la Universidad de las Américas con experiencia de 8 años en el sector financiero, Actualmente es Agente de Penta Financiero S.A.
- **Sergio Turiel Araya**, Ingeniero Civil Industrial de la Universidad Central de Chile, con experiencia de 10 años en Control de Gestión y Finanzas Corporativa. Actualmente, es Analista Financiero del *Corporate and Investment Banking* en Banco BCI.

Los anteriores, se constituirán como socios en la creación e implementación del Gimnasio Sport Kids, quienes adicionalmente desarrollarán las funciones de Administrador, Jefe de Operaciones y Jefe de Administración y Finanzas respectivamente, desde la creación del centro hasta que la empresa logre rentabilidad y estabilidad en sus flujos. Una vez alcanzado dicha estabilidad, se contratará tres profesionales de tiempo completo para desempeñar dichos cargos.

Adicionalmente, el equipo gestor desarrollará las actividades necesarias para la formulación de escritura de la sociedad, el inicio de actividades (en el Servicio de Impuestos Internos), la obtención de la patente comercial (en la Municipalidad de Ñuñoa), registro de marca (en el Instituto Nacional de Propiedad Industrial de Chile - INAPI), registro de nombre de dominio web (en Network Information Center - NIC Chile) y dar cumplimiento con la regulación vigente para la implementación de Gimnasio Sport Kids.

6 PLAN FINANCIERO

6.1 TABLA DE SUPUESTOS

Para la elaboración del plan financiero de Gimnasio Sport Kids, se han realizado los siguientes supuestos:

- El horizonte de tiempo para la evaluación es de 10 años.
- Para la actualización de las cifras anuales, como de aquellos gastos que el gimnasio deberá financiar, con el objetivo de mitigar el efecto inflación, estos se reajustaran anualmente estimando una la variación anual del Índice de Precios al Consumidor (IPC) de un 3% cada año.
- Debido a los cambios en el ámbito tributario para el período de proyección, se considera como tasa de Impuesto la siguiente tabla:

AÑO COMERCIAL	TASA
2014	21%
2015	22,5%
2016	24%
2017 o más	25%

Tabla 6.1 Impuesto a la Renta de Primera Categoría
Fuente: Servicio de Impuestos Internos

- Tipos de cambio utilizados son: Dólar USA Observado del 30 de diciembre de 2014 igual a \$607,30 y valor de la UF del 30 de diciembre de 2014 igual a \$24.627,10.
- Para efecto de la estimación de los ingresos, producto de la política de precios que considera descuentos y promociones tanto en matrículas como aranceles, se ha considerado como supuesto la siguiente composición de los clientes por fuente de captación y para la estimación de la demanda por matrículas, se considera para el primer año de inicio de operaciones un 50% de demanda de la capacidad instalada del centro, para que al término del cuarto año tender al 90%. Además, se estima una tasa de retención anual de clientes de un 80%.

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

Tabla 6.2 Estimación de la demanda
Fuente: Elaboración Propia

- Para los precios, se asignó un incremento de un 10% anual en el valor de la tarifa a partir del 2 año, necesario para poder cubrir con el pago a los inversionistas al 4 año.

	Año 1	Año 2	Año 3	...	Año 9	Año 10
PRECIOS \$						
Particulares	\$270,000	\$297,000	\$326,700		\$578,769	\$636,646
Niños Convenio	\$300,000	\$330,000	\$363,000		\$643,077	\$707,385
Matricula	\$50,000	\$55,000	\$60,500		\$107,181	\$117,899
Taller 20 niños	\$1,200,000	\$1,320,000	\$1,452,000		\$2,572,306	\$2,829,537
Taller 40 niños	\$2,160,000	\$2,376,000	\$2,613,600		\$4,630,152	\$5,093,167

Tabla 6.3 Estimación de precios
Fuente: Elaboración Propia

- Considerando que el centro se emplazará en un inmueble arrendado, se deben contemplar los desembolsos por garantía de arriendo, comisión del corredor de propiedades y la habilitación y remodelación de las instalaciones, estimando para esto último un período de 3 meses para que el centro pueda dar inicio a sus operaciones.
- Para la determinación del costo de capital, se consideró como premio por liquidez un 3% adoptando un criterio conservador. Para Chile este indicador fluctúa entre 1% y 3%.

6.2 ESTIMACIÓN DE INGRESOS

A partir de la información anteriormente expuesta, la siguiente tabla presenta la estimación de ingresos anuales:

(Valores en miles de pesos)

INGRESOS M\$	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Particulares	59,400	83,754	117,939	166,029	182,632	200,895	220,985	243,083	267,391	294,130
Convenio	46,800	65,736	92,347	129,852	142,838	157,121	172,834	190,117	209,129	230,041
Matriculas	11,000	5,830	8,192	11,526	6,764	7,441	8,185	9,003	9,904	10,894
Taller 20 pers.	28,800	31,680	34,848	38,333	42,166	46,383	51,021	56,123	61,735	67,909
Taller 40 pers.	51,840	57,024	62,726	68,999	75,899	83,489	91,838	101,021	111,124	122,236
Total	197,840	244,024	316,052	414,740	450,299	495,329	544,862	599,348	659,282	725,211

Tabla 6.4 Ingresos anuales
Fuente: Elaboración Propia

6.3 ESTADO DE RESULTADO

La proyección de los resultados anuales, considerando los supuestos anteriormente señalados, se presentan en la siguiente tabla:

(Valores en miles de pesos)

ESTADO DE RESULTADO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos Venta		197,840	244,024	316,052	414,740	450,299	495,329	544,862	599,348	659,282	725,211
Costos de Venta		-104,400	-107,532	-110,758	-114,081	-117,503	-121,028	-124,659	-128,399	-132,251	-136,218
Margen de Contribución		93,440	136,492	205,294	300,659	332,795	374,301	420,203	470,949	527,032	588,992
Gastos Operacionales		-25,807	-26,581	-27,379	-28,200	-29,046	-29,918	-30,815	-31,740	-32,692	-33,673
Gastos Administrativos		-80,400	-82,812	-85,296	-87,855	-90,491	-93,206	-96,002	-98,882	-101,848	-104,904
Resultados Antes de Intereses, Depreciación e Impuestos (EBITDA)		-12,767	27,099	92,619	184,603	213,258	251,177	293,386	340,327	392,491	450,416
Depreciación		-16,087	-16,087	-15,161	-15,161	-15,161	-18,649	-18,649	-17,575	-17,575	-17,575
Intereses		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultados Antes de Impuestos (EBIT)		-28,854	11,012	77,458	169,443	198,098	232,528	274,736	322,752	374,916	432,841
Venta de Mobiliario		0	0	0	0	15,531	0	0	0	0	18,005
Utilidad Antes de Impuesto		-28,854	11,012	77,458	169,443	213,629	232,528	274,736	322,752	374,916	450,845
Impuesto		0	0	-15,515	-42,361	-53,407	-58,132	-68,684	-80,688	-93,729	-112,711
Utilidad TOTAL		-28,854	11,012	61,943	127,082	160,222	174,396	206,052	242,064	281,187	338,134

CÁLCULO DE IMPUESTOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Utilidad Antes de Impuesto	-28,854	11,012	77,458	169,443	213,629	232,528	274,736	322,752	374,916	450,845
Impuesto Tributario	6,492	-2,643	-19,365	-42,361	-53,407	-58,132	-68,684	-80,688	-93,729	-112,711
Perdida Tributaria Acumulada	6,492	3,849	-15,515	0	0	0	0	0	0	0
Impuesto por Pagar	0	0	-15,515	-42,361	-53,407	-58,132	-68,684	-80,688	-93,729	-112,711
Utilidad Neta	-28,854	11,012	61,943	127,082	160,222	174,396	206,052	242,064	281,187	338,134

Tabla 6.5 Estado de Resultado
Fuente: Elaboración Propia

El costo de ventas corresponde a la remuneración bruta de profesionales a cargo de la atención de los menores, mientras que gerentes y otros colaboradores de la empresa aparecen en gastos administrativos. Respecto a los gastos operacionales, corresponden a servicios básicos, arriendos y compra de insumos del gimnasio.

En particular para el quinto año, se incluye la venta del mobiliario depreciado en su totalidad el que será repuesto con nueva inversión extraída de las ganancias en los años 5 y 10.

6.4 FLUJO DE CAJA

El flujo de caja proyectado para Gimnasio Sport Kids se presenta en la siguiente tabla:

(Valores en miles de pesos)

ESTADO DE RESULTADO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos Venta		197,840	244,024	316,052	414,740	450,299	495,329	544,862	599,348	659,282	725,211
Costos de Venta		-104,400	-107,532	-110,758	-114,081	-117,503	-121,028	-124,659	-128,399	-132,251	-136,218
Margen de Contribución		93,440	136,492	205,294	300,659	332,795	374,301	420,203	470,949	527,032	588,992
Gastos Operacionales		-25,807	-26,581	-27,379	-28,200	-29,046	-29,918	-30,815	-31,740	-32,692	-33,673
Gastos Administrativos		-80,400	-82,812	-85,296	-87,855	-90,491	-93,206	-96,002	-98,882	-101,848	-104,904
Resultados Antes de Intereses, Depreciación e Impuestos (EBITDA)		-12,767	27,099	92,619	184,603	213,258	251,177	293,386	340,327	392,491	450,416
Depreciación		-16,087	-16,087	-15,161	-15,161	-15,161	-18,649	-18,649	-17,575	-17,575	-17,575
Intereses		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultados Antes de Impuestos (EBIT)		-28,854	11,012	77,458	169,443	198,098	232,528	274,736	322,752	374,916	432,841
Venta de Mobiliario		0	0	0	0	15,531	0	0	0	0	18,005
Utilidad Antes de Impuesto		-28,854	11,012	77,458	169,443	213,629	232,528	274,736	322,752	374,916	450,845
Impuesto		0	0	-15,515	-42,361	-53,407	-58,132	-68,684	-80,688	-93,729	-112,711
Utilidad TOTAL		-28,854	11,012	61,943	127,082	160,222	174,396	206,052	242,064	281,187	338,134

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Utilidad TOTAL	0	-28,854	11,012	61,943	127,082	160,222	174,396	206,052	242,064	281,187	338,134
Depreciación	0	16,087	16,087	15,161	15,161	15,161	18,649	18,649	17,575	17,575	17,575
Amortización	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversión	-94,915	0	0	0	0	-90,024	0	0	0	0	0
Flujo Caja Libre	-94,915	-12,767	27,099	77,104	142,243	85,358	193,045	224,701	259,639	298,762	355,709

Tabla 6.6 Flujo de Caja
Fuente: Elaboración Propia

La pérdida que se genera en el año 0 corresponde a la parte de la inversión por puesta en marcha no activable y, en consecuencia, se reconoce como pérdida en forma inmediata.

6.5 BALANCE

Las proyecciones del balance en Gimnasio Sport Kids tienen por objetivo presentar la estimación de su situación financiera al término de cada año y mantener un control sobre los valores de activo, pasivo y patrimonio.

(Valores en miles de pesos)

BALANCE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
ACTIVOS										
Activo Circulante										
Disponible	4,713	6,067	61,914	193,054	311,753	493,621	695,693	949,154	1,244,510	1,469,837
Total Activo Circulante	4,713	6,067	61,914	193,054	311,753	493,621	695,693	949,154	1,244,510	1,469,837
Activo Fijo										
Muebles y Equipos	64,087	64,087	64,087	64,087	128,173	128,173	128,173	128,173	128,173	256,346
Mejoras Inmueble Arrendado	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Depreciacion	-17,002	-16,602	-15,161	-15,161	-15,161	-19,710	-19,247	-17,575	-17,575	-17,575
Amortizacion	-4,211	-4,979	-5,887	-6,961	-8,231	-9,732	0	0	0	0
Total Activo Fijo	47,873	47,505	48,039	46,965	109,782	103,731	113,926	115,598	115,598	243,771
TOTAL ACTIVOS	52,586	53,572	109,953	240,019	421,535	597,352	809,619	1,064,752	1,360,108	1,713,608
PASIVOS										
Pasivo Circulante										
Cuentas Por Pagar	2,031	2,092	2,155	2,220	2,286	2,355	2,426	2,498	2,573	2,650
Remuneraciones por Pagar	15,400	15,862	16,338	16,828	17,333	17,853	18,388	18,940	19,508	20,094
Impuesto a la Renta por Pagar	0	0	0	11,627	41,615	53,062	57,838	68,962	81,128	94,182
Total Pasivo Circulante	17,431	17,954	18,493	30,675	61,234	73,270	78,652	90,400	103,210	116,926
Pasivo Largo Plazo										
Prestamos Bancarios	35,789	30,810	24,923	17,962	9,732	0	0	0	0	0
Total Pasivos Largo Plazo	35,789	30,810	24,923	17,962	9,732	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS	53,221	48,765	43,416	48,637	70,966	73,270	78,652	90,400	103,210	116,926
PATRIMONIO										
Capital	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000
Resultado Acumulado	0	-35,635	-30,192	31,537	156,382	315,569	489,082	695,968	939,352	1,221,898
Resultado del Ejercicio	-35,635	5,442	61,729	124,845	159,187	173,513	206,886	243,384	282,547	339,783
TOTAL PATRIMONIO	-635	4,808	66,537	191,382	350,569	524,082	730,968	974,352	1,256,898	1,596,681
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	52,586	53,572	109,953	240,019	421,535	597,352	809,619	1,064,752	1,360,108	1,713,608

Tabla 6.7 Balance
Fuente: Elaboración Propia

La partida cuentas por pagar considera el pago a proveedores por concepto de gastos generales que se cancelan al mes siguiente. Por su parte, la partida de remuneraciones por pagar incluye la remuneración líquida de los trabajadores más las retenciones legales.

6.6 REQUERIMIENTOS DE CAPITAL

Para la implementación y puesta en marcha, se requiere realizar las siguientes inversiones, que se detallan a continuación, necesarias para el correcto inicio del centro y desarrollo de sus actividades:

Arreglos Iniciales	\$ 5,000,000
Pintura	\$ 1,200,000
Adecuacion de Interior	\$ 1,250,000
Adecuacion de Baños	\$ 1,250,000
Terminaciones	\$ 700,000
Instalaciones Electricas	\$ 600,000

Gastos Iniciales	\$ 12,259,743
Patentes	\$ 350,000
Costos Legales	\$ 400,000
Anticipo Arriendo	\$ 4,309,743
Marketing Inicial	\$ 5,700,000
Pagina Web	\$ 1,500,000

Gastos Operacionales	\$ 25,807,260
Pesa Digital	\$ 98,000
Camilla	\$ 98,000
Colchonetas	\$ 400,000
Banquetas	\$ 294,000
Impresora	\$ 100,000
Sillas de Escritorio	\$ 441,000
Arriendo	\$ 14,776,260
Marketing	\$ 3,600,000
Servicios Basicos	\$ 3,600,000
Insumos	\$ 2,400,000

Tabla 6.8 Requerimiento de Capital
Fuente: Elaboración Propia

Esta inversión inicial será financiada con los aportes de capital que realizaran los socios. Por otra parte, a estos gastos iniciales se debe sumar la compra de mobiliario y equipamiento deportivo que se detalla en la siguiente sección.

6.6.1 Inversión en Activo Fijo

El déficit mensual que debe ser financiado por el aporte de los socios, el que alcanzará a cubrir el total del primer año de funcionamiento.

Como se mencionó en el punto anterior, la inversión requerida en activo fijo para la implementación y puesta en marcha asciende a \$77.655.500, cuya composición se detalla en la siguiente tabla:

MOBILIARIO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO EN \$	VALOR TOTAL EN \$	DEPRECIACIÓN (AÑOS)
Computador	3	245,000	735,000	2
Escritorio	3	122,500	367,500	2
Equipo de Audio	1	350,000	350,000	2
Amplificadores	2	200,000	400,000	2
Tommy (espalda)	3	3,601,500	10,804,500	5
Oscar (bisepe)	3	3,552,500	10,657,500	5
Leonard (hombros)	3	3,650,500	10,951,500	5
Caesar (sentadilla)	3	3,846,500	11,539,500	5
Yukari (bicicleta)	5	1,617,000	8,085,000	5
Buck (trotadora)	5	4,018,000	20,090,000	5
Puching Ball	3	1,225,000	3,675,000	5
TOTAL			77,655,500	

Tabla 6.9 Inversión en Activo Fijo
Fuente: Elaboración Propia

6.6.2 Capital de Trabajo y Déficit Operacional

El capital de trabajo que Gimnasio Sport Kids requiere anualmente para su correcto funcionamiento, se detalla en la siguiente tabla:

(Valores en miles de pesos)

CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Transacciones											
Remuneraciones	0	-184,800	-190,344	-196,054	-201,936	-207,994	-214,234	-220,661	-227,281	-234,099	-241,122
Marketing	-5,700	-3,600	-3,600	-3,600	-3,600	-3,600	-3,600	-3,600	-3,600	-3,600	-3,600
Remodelación Local	-5,000	-5,000	-5,000	-5,000	-5,000	-5,000	-5,000	-5,000	-5,000	-5,000	-5,000
Gastos Iniciales	-750	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversión en Activo Fijo	-77,656	0	0	0	0	-90,024	0	0	0	0	-104,362
Página web	-1,500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Arriendo	-4,310	-14,776	-15,220	-15,676	-16,146	-16,631	-17,130	-17,644	-18,173	-18,718	-19,280
Ingresos Mensualidad	0	197,840	244,024	316,052	414,740	450,299	495,329	544,862	599,348	659,282	725,211
Total Transacciones	-94,915	-10,336	29,860	95,722	188,057	127,050	255,365	297,957	345,294	397,865	351,846
Cuentas por Pagar											
Gastos Administrativos	0	2,151	2,215	2,282	2,350	2,421	2,493	2,568	2,645	2,724	2,806
Remuneraciones por Pagar	0	15,400	15,862	16,338	16,828	17,333	17,853	18,388	18,940	19,508	20,094
Impuestos por Pagar	0	0	0	0	10,902	41,224	52,588	57,688	68,684	80,688	93,729
Total Cuentas por Pagar	0	17,551	18,077	18,619	30,080	60,978	72,934	78,645	90,269	102,921	116,629
Total Capital de Trabajo Oper.	-94,915	-27,887	11,783	77,102	157,977	66,072	182,431	219,313	255,025	294,945	235,218

Tabla 6.10 Capital de Trabajo
Fuente: Elaboración Propia

Como se puede apreciar en la tabla anterior, el primer año de operaciones del centro se produce un déficit operacional, el que se explica principalmente por la adquisición de activo fijo y la estimación de demanda conservadora para dicho año, con las que no se alcanzan a cubrir principalmente el costo de ventas y los salarios y beneficios, los que como ya está dicho anteriormente, son independientes a la cantidad de menores matriculados junto con las inversiones necesarias para la habilitación y equipamiento del gimnasio.

6.7 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

6.7.1 Tasa de Descuento

Para la evaluación financiera del proyecto se debe determinar la tasa de descuento a la cual serán descontados los flujos de caja proyectados. Su correcta determinación es de alta relevancia, ya que si esta no es la adecuada puede inducir a sub o sobrevalorar el proyecto, lo que atenta contra la toma de decisiones.

Para el cálculo de la tasa de descuento se utilizará el modelo CAPM, dado por:

$$K_p = R_f + [E(R_m) - R_f] \beta_p^{s/d} + \text{Premio por Liquidez} \quad (1)$$

Donde:

- R_f = Tasa libre de Riesgo. Se consideró un Bono del Banco Central de Chile en pesos denominado BCP a un plazo de 10 años, cuya tasa al 30 de Diciembre del 2014 es de un 4.38%.
- $E(R_m) - R_f$ = Premio por riesgo de mercado – PRM. Para la determinación del premio por riesgo de mercado, se utilizó el documento de trabajo N°617 de marzo de 2011 emitido por el Banco Central de Chile, sobre la estimación del premio por riesgo en Chile utilizando un 7,20%.
- Premio por Liquidez = 3%.
- $\beta_p^{s/d}$ = Se utilizó como referencia el Beta sin deuda de una industria similar a la que participa Gimnasio Sport Kids, que es el segmento Recreación de Zonas Emergentes de Damodaran, con lo que se obtuvo un Beta sin deuda⁶ de un 1.07 a enero del 2014.

A partir de la fórmula CAPM y reemplazando en la formula (1) se obtiene:

$$K_p = R_f + [E(R_m) - R_f] \beta_p^{s/d} + \text{Premio por Liquidez}$$

$$K_p = 4,38\% + (7,20\% * 1,07) + 3\%$$

$$K_p = 4,38\% + (7,20\% * 1,07) + 3\%$$

$$K_p = 15,08\%.$$

$$Wacc = K_p * (P/V) + K_b (1 + t_c) * (B/V)$$

$$Wacc = 15,08\% * (1/1) + 0\% (1 + 21,5\%) * (0/1)$$

$$\mathbf{Wacc = 15,08\%}$$

⁶ Fuente: La información se extrajo desde <http://www.damodaran.com>

6.7.2 Valor Terminal

El valor terminal se determinará sobre el supuesto de que la empresa operará en forma indefinida en el tiempo, pero dado que la proyección financiera se efectuó hasta 10 años y, con el objetivo de estimar los flujos de caja a perpetuidad, para determinar este valor se utilizó la siguiente metodología:

Valor terminal: Flujo de caja obtenido el año 11 dividido por la tasa de descuento exigida para el proyecto menos su tasa de crecimiento. Respecto a la tasa de crecimiento esta es cero, ya que al año 11 Gimnasio Sport Kids ya habrá alcanzado su máximo crecimiento con la infraestructura mencionada anteriormente.

En consecuencia, el valor terminal es: $M\$ 391.424 / (15,08\% - 0) = M\$ 2.594.967$

6.7.3 VAN, TIR, Payback

A partir de la proyección de los flujos de caja obtenida en el punto anterior, se obtuvieron los siguientes resultados:

VAN	1,148,357
TIR	63%
PAYBACK	3.1 años

Tabla 6.11 VAN, TIR, Payback
Fuente: Elaboración Propia

Esta estimación corresponde a un escenario neutral de acuerdo a los supuestos establecidos, la que refleja un VAN positivo de M\$1.148.357 financiado 100% con patrimonio. Al excluir el efecto del valor terminal, el VAN se mantiene positivo alcanzando un valor de M\$511.587. Las cifras expuestas anteriormente, ratifican que el proyecto es atractivo y viable para invertir en consideración a sus retornos, la rentabilidad sobre la inversión y el plazo de recuperación de la misma.

6.7.4 Punto de Equilibrio

Para la determinación del punto de equilibrio se consideró como variable crítica la cantidad demandada de clientes. Para estos efectos, se determinó el número mínimo de menores matriculados, donde el 60% son particulares y el 40% son por convenio, para alcanzar el punto de equilibrio que le permita al centro de actividades brindar el servicio comprometido, en tiempo y forma, junto con mantener una adecuada solvencia y así cumplir con sus obligaciones pactadas.

Del cálculo expuesto anteriormente, se puede concluir que la cantidad de matrículas para alcanzar el punto de equilibrio es de **126 menores**.

6.7.5 Ratios Financieros Relevantes

Con el objetivo de conocer el potencial desempeño de Gimnasio Sport Kids, y a partir de las proyecciones anteriormente expuestas, se obtienen los siguientes ratios financieros:

PRINCIPALES INDICADORES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
EBITDA (M\$)	-12,767	27,099	92,619	184,603	213,258	251,177	293,386	340,327	392,491	450,416
EBITDA / Ventas	-6.45%	11.10%	29.30%	44.51%	47.36%	50.71%	53.85%	56.78%	59.53%	62.11%
Utilidad / Ventas	-14.58%	4.51%	19.60%	30.64%	35.58%	35.21%	37.82%	40.39%	42.65%	46.63%
ROE	-0.30	0.12	0.65	1.34	1.69	1.84	2.17	2.55	2.96	3.56
ROA	-0.55	0.21	0.72	0.72	0.48	0.39	0.34	0.31	0.28	0.25
Liquidez Corriente	-0.58	-0.52	2.48	5.06	4.50	6.23	8.37	10.13	11.74	12.04

Tabla 6.12 Ratios Relevantes
Fuente: Elaboración Propia

6.7.6 Estructura de Financiamiento

Para poder realizar la implementación y puesta en marcha del centro deportivo, los socios o accionistas aportarán el 100% de la inversión requerida, constituyendo el capital de la sociedad por un total de \$95.000.000.

6.7.7 Análisis de Sensibilidad

Una de las variables de mayor relevancia que determina sus ingresos está dada por la cantidad de clientes, matrículas y convenios con colegios. Para efectos del análisis de sensibilidad, este fue realizado con un horizonte de tiempo de 10 años en dos escenarios:

- La primera proyección considera un escenario desfavorable y pesimista, el cual se proyecta en base a una menor demanda de 205 menores (un 40% menos) y alcanzando su capacidad máxima al sexto año, estos es, dos años más que el escenario neutral.

DEMANDA DE PERSONAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11
Ocupacion	40%	50%	60%	70%	80%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
Total Demanda	205	310	415	520	625	730	730	730	730	730	730
Demanda Particulares	120	181	242	303	365	426	426	426	426	426	426
Demanda Niños Convenio	85	129	173	217	260	304	304	304	304	304	304
Taller mensual 20 personas	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Taller mensual 40 personas	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24

(Valores en miles de pesos)

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Utilidad TOTAL	0	-77,037	-34,767	19,285	82,160	129,092	179,546	208,462	244,714	284,102	341,341
Depreciacion	0	16,087	16,087	15,161	15,161	15,161	18,649	18,649	17,575	17,575	17,575
Amortizacion	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversion	-94,915	0	0	0	0	-90,024	0	0	0	0	0
Flujo Caja Libre	-94,915	-60,951	-18,680	34,446	97,321	54,229	198,195	227,111	262,290	301,678	358,916
Valor Terminal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2,618,352
Flujo Caja Libre + Valor Terminal	-94,915	-60,951	-18,680	34,446	97,321	54,229	198,195	227,111	262,290	301,678	2,977,268

VAN	1,014,236
TIR	49%
PAYBACK	4,8 años

Tabla 6.13 Escenario desfavorable
Fuente: Elaboración Propia

- La segunda proyección considera un escenario favorable, el cual se basa en la estimación de una mayor demanda por matrículas (37% más de alumnos para el primer año), alcanzando su capacidad máxima en el tercer año de operación, es decir, un año antes que en el escenario neutral.

DEMANDA DE PERSONAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11
Ocupacion	60%	75%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
Total Demanda	480	605	730	730	730	730	730	730	730	730	730
Demanda Particulares	280	353	426	426	426	426	426	426	426	426	426
Demanda Niños Convenio	200	252	304	304	304	304	304	304	304	304	304
Taller mensual 20 personas	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Taller mensual 40 personas	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24

(Valores en miles de pesos)

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Utilidad TOTAL	0	12,048	51,242	104,458	124,859	162,213	176,586	208,462	244,714	284,102	341,341
Depreciacion	0	16,087	16,087	15,161	15,161	15,161	18,649	18,649	17,575	17,575	17,575
Amortizacion	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversion	-94,915	0	0	0	0	-90,024	0	0	0	0	0
Flujo Caja Libre	-94,915	28,135	67,329	119,618	140,020	87,349	195,235	227,111	262,290	301,678	358,916
Valor Terminal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2,618,352
Flujo Caja Libre + Valor Terminal	-94,915	28,135	67,329	119,618	140,020	87,349	195,235	227,111	262,290	301,678	2,977,268

VAN	1,251,939
TIR	81%
PAYBACK	2 años

Tabla 6.14 Escenario favorable
Fuente: Elaboración Propia

6.7.8 Oferta para el Inversorista

La oferta para el inversionista está dado por el pago de dividendos, la que, tal como se mencionó anteriormente, consiste en la distribución de dividendos a partir del cuarto año, en el cual se absorben las pérdidas acumuladas, y dicho dividendo corresponderá como mínimo el 40% del resultado del ejercicio inmediatamente anterior con un máximo cuyo límite estará condicionado a no afectar la operatividad y planes futuros de Sport Kids.

Por lo anteriormente indicado, la oferta para los inversionistas estará compuesta de acuerdo a los flujos, que se presenta en la siguiente tabla:

(Valores en miles de pesos)

OFERTA INVERSIONISTAS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Utilidad TOTAL	0	-28,854	11,012	61,943	127,082	160,222	174,396	206,052	242,064	281,187	338,134
Aporte de los socios	-94,915	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dividendos	0	0	0	0	24,777	50,833	64,089	69,758	82,421	96,826	112,475
Flujo Inversionistas	-94,915	0	0	0	24,777	50,833	64,089	69,758	82,421	96,826	112,475

VAN	406,263
TIR	25%

Tabla 6.15 Oferta para el Inversorista
Fuente: Elaboración Propia

Cabe mencionar, que la distribución de dividendos se basa en el porcentaje de aporte por cada inversionista ha realizado a la empresa.

8.7.8.1 Aumento de Capital

En función de los supuestos considerados para la elaboración del presente plan financiero, sobre los cuales se realizaron las estimaciones, tanto de gastos como ingresos, que permitieron elaborar los balances, estados de resultados y flujos de cajas proyectados, necesarios para su operatividad y continuidad, junto con los excedentes para retribuir a sus inversionistas, por lo que no se considera necesario realizar aumentos de capital con nuevos aportes, de acuerdo a los análisis expuestos en este plan.

8.7.8.2 Estructura Societaria

Será constituida como una sociedad de responsabilidad limitada conformada por tres socios inversionistas que aportaran como capital social de \$95.000.000 como se menciona anteriormente. En su inicio, la sociedad será administrada por los socios como equipo gestor, del cual se presenta mayor detalle en el punto N° 6.4 y N° 8.7.6 del presente plan de negocios.

7 RIESGOS CRÍTICOS

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

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

7.1 RIESGOS INTERNOS

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

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

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

Tabla 7.1 Riesgos Internos
Fuente: Elaboración Propia

7.2 RIESGOS EXTERNOS

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

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

Tabla 7.2 Riesgos Externos
Fuente: Elaboración Propia

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

8 CONCLUSIONES

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

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

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

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

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

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

9 BIBLIOGRAFÍA

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

10 ANEXOS

10.1 Detalle del análisis PESTEL

POLÍTICO.

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

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

ECONÓMICO.

Chile ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en Latinoamérica en la última década, pero la crisis internacional ha golpeado sus puertas y desde 2013 se observa una desaceleración gradual de su actividad económica. Después del auge observado entre el 2010 y 2012, el crecimiento del PIB se redujo al 2,2% en el primer semestre de 2014⁷, afectado por un retroceso en el sector minero debido al fin del ciclo de inversión y la caída de los precios del cobre. A esto se sumó un declive en el consumo privado. En paralelo el desempleo ha aumentado, desde el 5,7% en noviembre de 2013 al 6,5% en junio de 2014, pero un incremento del autoempleo ha amortiguado parcialmente el efecto sobre la tasa de desocupación.

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

⁷Fuente: Banco Mundial, <http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>

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

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

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

Grado de Inversión (Fitch Ratings)⁸: con una calificación A+, el desempeño de Chile está por encima del resto de países de la región, asegurando una capacidad sólida para cumplir los compromisos financieros, así como un bajo premio por la emisión de nuevos papeles de deuda soberana.

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

⁸Fuente: Fitch Ratings, <http://www.fitchratings.cl/riesgosob/default.aspx>

SOCIAL.

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

Algunas cifras proporcionadas por el Instituto Nacional de Estadística:

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

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

El estudio *“Hábitos de la actividad física y deporte en la población chilena igual o mayor a 18 años”*⁹ del Observatorio Social de la Universidad Alberto Hurtado y estudios de *GFK Adimark*¹⁰ arroja conclusiones importantes.

El 87,2% de la población de 18 años o más es sedentaria en Chile, de los cuales 72,4% está tratando de bajar de peso. El 25,4% de los sedentarios que practicaron deporte en el pasado creen que volverán a practicar. El 23,5% de los sedentarios que practicaron actividad física en el pasado cree que no volverá a practicar. El 13,8% de los sedentarios que nunca han practicado, no les gustaría practicar.

⁹Fuente: “Hábitos de actividad física y deporte en la población chilena igual o mayor a 18” años http://www.osuah.cl/proyectos/Encuesta_Nacional_de_habitos_deportivos/presentacion_de_resultados.pdf

¹⁰ Fuente: GFK Adimark <http://www.adimark.cl/es/noticias/index.asp?id=118>

TECNOLÓGICO.

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

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

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

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



ECOLÓGICOS.

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

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

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

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

LEGALES.

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

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

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

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

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

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

10.2 Detalle del análisis PORTER

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

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

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

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

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

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

10.3 Estructura demográfica de la población.

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

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

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

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

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

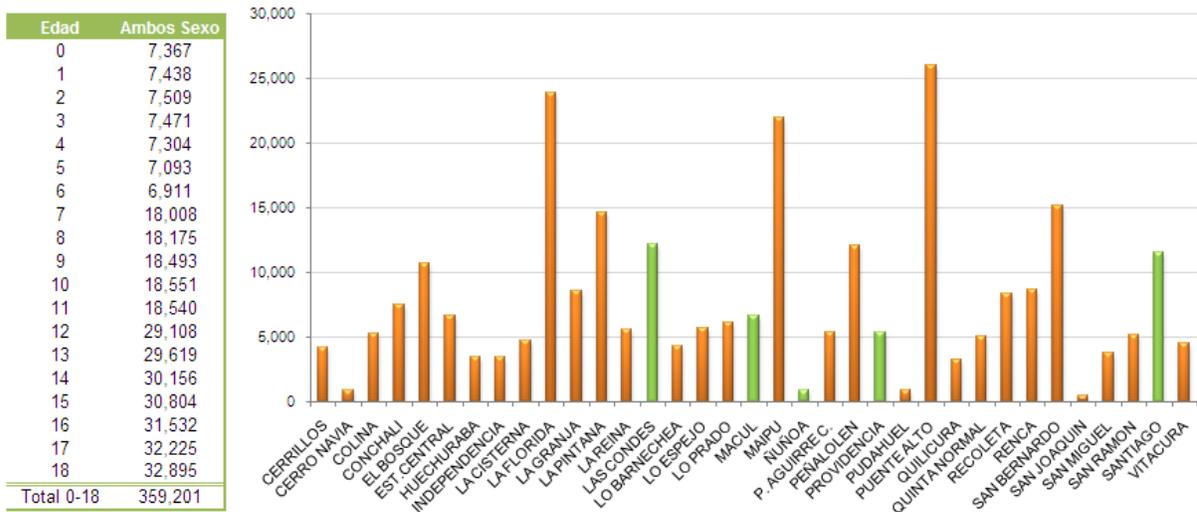


Figura 10.1 Población con Obesidad entre 0-18 años en la R. Metropolitana
Fuente: Elaboración Propia

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

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

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

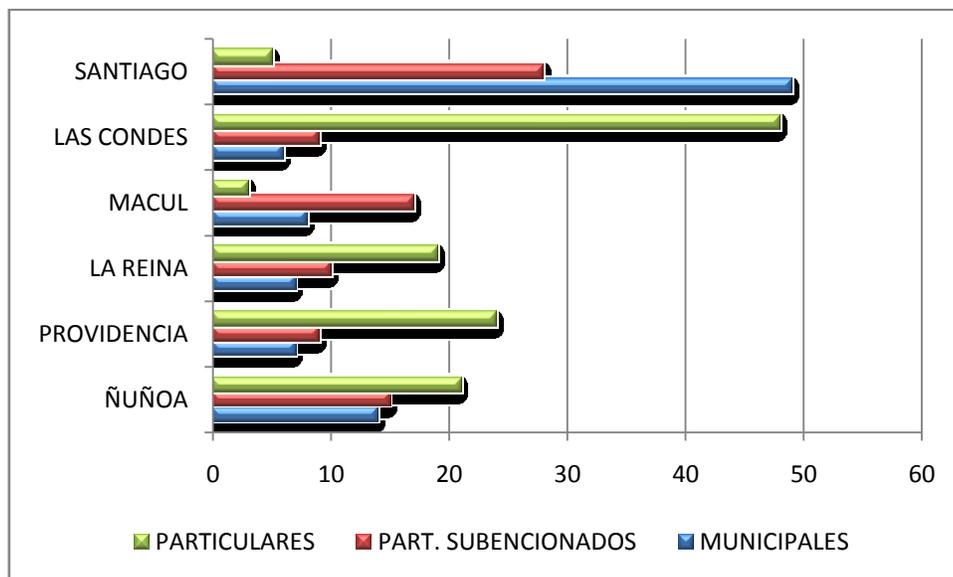


Figura 10.2 Establecimientos Educativos por tipo de estructura
Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la competencia directa como lo son los recintos deportivos del país, se puede mencionar que¹¹:

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

¹¹ Fuente: http://www.ine.cl/filenews/files/2006/mayo/pdf/recintos_deportivos.pdf

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

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

10.4 Horario de Talleres y Actividades

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

Figura 10.3 Horario de Talleres y Actividades
Fuente: Elaboración Propia

10.5 Encuesta

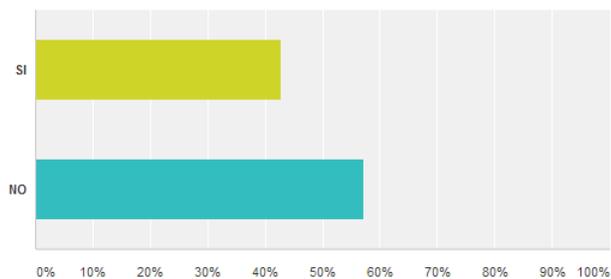
- 1- ¿En qué comuna usted o su familia vive? _____
- 2- ¿Usted tiene hijos? SI ___ No ___
- 3- En su círculo cercano, los niños realizan alguna actividad física. SI ___ No ___
- 4- Usted conoce algún niño con problemas de obesidad.
SI ___ No ___
Sexo: Mujer ___ Hombre ___
Edad Aprox. _____
- 5- Usted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

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

Resultados

¿Usted tiene hijos?

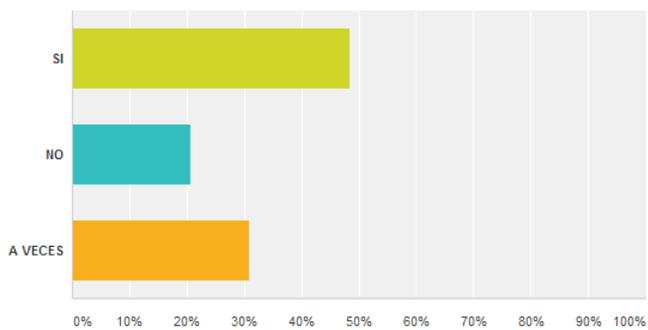
Respondido: 98 Omitido: 2



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

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

Respondido: 97 Omitido: 3



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

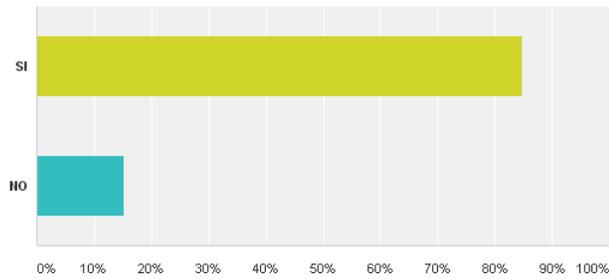
Usted conoce algún niño con problemas de obesidad?

Respondido: 99 Omitido: 1

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

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

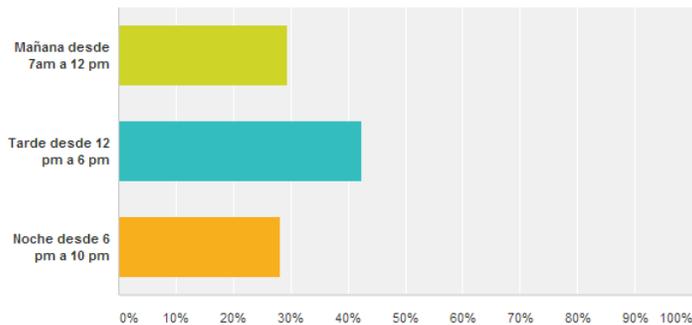
Respondido: 99 Omitido: 1



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

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

Respondido: 92 Omitido: 8



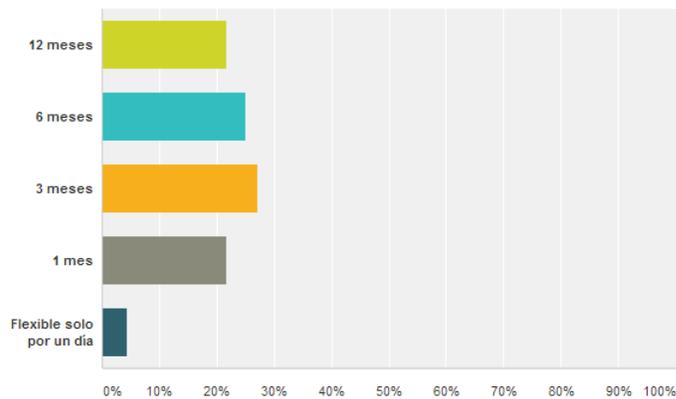
Opciones de respuesta	Respuestas
Mañana desde 7am a 12 pm	29,35% 27
Tarde desde 12 pm a 6 pm	42,39% 39
Noche desde 6 pm a 10 pm	28,26% 26
Total	92

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

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

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

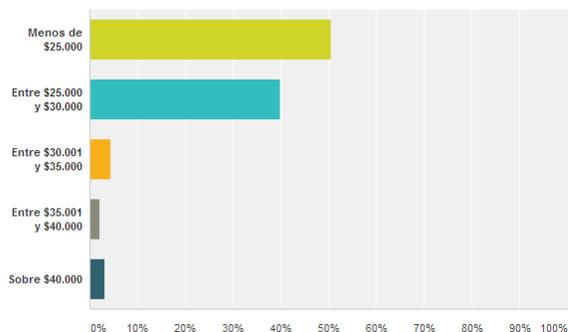
Respondido: 92 Omitido: 8



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

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

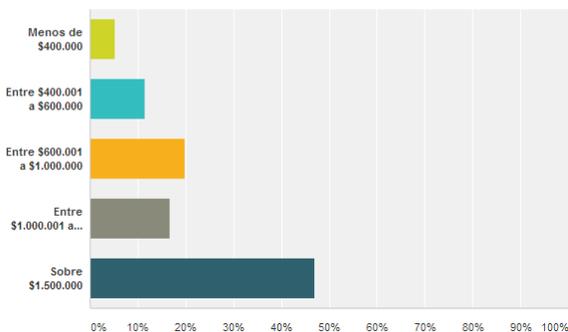
Respondido: 93 Omitido: 7



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

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

Respondido: 96 Omitido: 4



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