



“CENTRO SISTÉMICO DEL MOVIMIENTO”

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

**Alumno: Sebastián Antonio Vicencio Loyola
Profesor Guía: Rolf Weinreich**

Santiago, Abril de 2016

Contenido

1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	7
1.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	7
1.2 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO Y SUS ASPECTOS DISTINTIVOS.	8
1.3 QUÉ OPORTUNIDAD O NECESIDAD ATENDERÁ.	11
1.4 MERCADO AL QUE NOS DIRIGIMOS.	13
1.5 CÓMO SE ATRAERÁN A LOS CLIENTES.	13
2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES	14
2.1 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	14
2.1.1 IDENTIFICACIÓN DE ACTORES CLAVES DE LA INDUSTRIA	15
2.1.2 IDENTIFICACIÓN DE MACRO SEGMENTOS DE LA INDUSTRIA	15
2.1.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO LA INDUSTRIA.	16
2.1.4 ANÁLISIS Y RESPALDO DE LAS TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA.	17
2.1.5 ANÁLISIS DE FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR.....	19
2.2 COMPETIDORES	20
2.2.1 IDENTIFICACION Y CARACTERIZACION DE LOS COMPETIDORES	20
2.2.2 MAPA DE POSICIONAMIENTO RELATIVO.....	22
2.3.3 TAMAÑO DEL MERCADO OBJETIVO Y SUS TENDENCIAS	22
2.4 MATRIZ DE PERFILES COMPETITIVOS	24
2.5 CONCLUSIONES	25
3. MODELO DE NEGOCIO	25
3.1 DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS.....	25
3.1.1 SEGMENTOS DE MERCADO	25
3.1.2 PROPUESTA DE VALOR	26
3.1.3 CANALES DE DISTRIBUCIÓN	27
3.1.4 RELACIONES CON LOS CLIENTES	27
3.1.5 MODELO DE FLUJO DE INGRESOS	28
3.1.6 RECURSOS CLAVES.....	28
3.1.7 ACTIVIDADES CLAVES	29
3.1.8 ASOCIACIONES CLAVES.....	29
3.1.9 ESTRUCTURA DE COSTOS	29
3.2 ANALISIS INTERNO	30
3.2.1 ANALISIS FODA Y SUS ESTRATEGIAS:	30

3.2.2 CADENA DE VALOR	32
3.2.3 RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS.....	33
3.2.4 VENTAJAS COMPETITIVAS	34
3.3 ESTRATEGIA DE ENTRADA	34
3.4 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO.....	35
3.5 ESTRATEGIA DE SALIDA	35
<u>4. PLAN DE MARKETING.....</u>	<u>36</u>
4.1 OBJETIVOS DE MARKETING	36
4.2 MERCADO OBJETIVO.....	37
4.3 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA	37
4.3.1 ESTIMACIÓN DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO	39
4.3.2 NÚMERO DE CLIENTES.....	40
4.3.3 DEMANDA ANUAL POR PRODUCTO	40
4.4 ESTRATEGIA DE PRODUCTO/SERVICIO.....	41
4.4.1 MAPAS DE POSICIONAMIENTO	42
4.5 ESTRATEGIA DE PRECIO	43
4.5.1 INICIO Y EL LARGO PLAZO	44
4.5.2 CRITERIOS A CONSIDERAR	44
4.6 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	44
4.6.1 IDENTIFICAR LOS PRINCIPALES MEDIOS DE PUBLICIDAD	45
4.7 ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES.....	45
4.7.1 HERRAMIENTAS DE PROMOCIÓN Y PRESUPUESTO.....	45
4.7.2 PROGRAMA DE PUBLICIDAD.....	46
4.8 ESTRATEGIA DE PROMOCION	46
4.9 PRESUPUESTO DE MARKETING.....	47
4.10 MÉTRICAS E INDICADORES PARA MONITOREAR EL PLAN DE MARKETING	47
4.11 IMAGÉN DE LA EMPRESA.....	47
<u>5. PLAN DE OPERACIONES</u>	<u>48</u>
5.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES	48
5.2 FLUJO DE OPERACIONES.....	49
5.3 TECNOLOGÍA, PROCESOS, RECURSOS CLAVES Y ROL DE LAS PERSONAS.....	50
5.4 UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....	51
<u>6. GESTIÓN DE PERSONAS.....</u>	<u>52</u>

6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	52
6.2 DETERMINAR DOTACIÓN Y SUS CARACTERÍSTICAS	56
6.3 REMUNERACIONES	57
6.4 EQUIPO ADMINISTRADOR.....	58
<u>7. ESTRATEGIA DE DESARROLLO</u>	<u>59</u>
7.2 AVANCES Y REQUERIMIENTOS DE RECURSOS	60
7.3 CARTA GANTT	60
<u>8. PLAN FINANCIERO</u>	<u>61</u>
8.1 TABLA DE SUPUESTOS	61
8.2 ESTIMACIÓN DE INGRESOS.....	61
8.3 ESTADO DE RESULTADO	63
8.4 FLUJO DE CAJA	64
8.5 BALANCE.....	66
8.6 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO	67
8.6.1 TASA DE DESCUENTO.....	67
8.6.2 VAN, TIR.....	68
8.6.3 PUNTO DE EQUILIBRIO	69
8.6.4 ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO	69
8.6.5 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	70
<u>9. RSE Y SUSTENTABILIDAD.....</u>	<u>71</u>
9.1 MAPA DE STAKEHOLDERS	71
9.2 VALORES ÉTICOS DEL NEGOCIO	72
9.3 DETERMINACIÓN DE IMPACTOS SOCIALES, AMBIENTALES Y ECONÓMICOS	73
<u>10 RIESGOS CRÍTICOS.....</u>	<u>73</u>
<u>11 CONCLUSIONES.....</u>	<u>76</u>
<u>12 BIBLIOGRAFÍA</u>	<u>77</u>
<u>13 ANEXOS</u>	<u>78</u>

13.1 ENCUESTA INSTITUTO NACIONAL DEL DEPORTE	78
13.2 ENCUESTA PLAN DE NEGOCIOS.....	84
13.3 TABLA DE ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	95
13.4 TABLA DE HORARIOS DE CLASES	99

Resumen Ejecutivo.

Paso a paso chilenos rompen la curva del sedentarismo. Y pese a que hay mejoras, el 70,6% de los chilenos no practica ningún deporte, lo cual nos ubica dentro de los países más inactivos del mundo, sólo superados por Portugal. Cifras nada alentadoras, pero mejores que mediciones anteriores. Comparado con 2009, la tasa de sedentarismo bajo 3,7 puntos al 2013, ubicándose en un 82,7%. (Adimark de 2013).

Sumado al sedentarismo, la sociedad chilena actual, posee altos índices de obesidad, diabetes e hipertensión, tres enfermedades relacionadas con la tensión y la mala alimentación, esto empeora con la falta de movimiento y sedentarismo.

Es por esto que se ha desarrollado el presente plan de negocios, el que tiene por objetivo principal, la salud física y emocional del ser humano. Para esto se creará un espacio integral llamado “IntegraGym” que por medio de Pilates, rehabilitación kinesiológica y conocimientos extraídos desde la neurociencia, entregara a los usuarios una experiencia personalizada, única y de bienestar, mejorando de esta manera su estilo y calidad de vida.

Integramos salud física, mental y espiritual, mediante nuestros ejercicios, posturas y actividades que se realizan con poco esfuerzo y que tienen un enorme impacto, generando mayor bienestar físico y emocional. Contará con profesionales especializados en la técnica de Pilates, Kinesiología, Nutrición y Psicología, todos ellos capacitados en los descubrimientos de la Neurociencia.

Nuestro centro estará ubicado en la ciudad de Santiago, Región Metropolitana, específicamente en Av. Ricardo Lyon a pasos de Av. Nueva Providencia, un punto estratégico de la comuna de Providencia, contara con 15 estacionamientos y bicicletero.

Estará enfocado a mujeres y hombres preocupados de su salud pertenecientes al segmento socioeconómico ABC1 y C2, de 18 años y sin tope de edad.

A través de una estrategia con enfoque de diferenciación, se creara esta innovadora propuesta la cual atenderá el primer año a 108 personas, aumentando cada año hasta abarcar 192 personas en el último periodo proyectado.

Para poner en marcha este proyecto, es necesario contar con M\$67.509 de los cuales ya se cuenta con M\$37.509 aportado por los socios fundadores, requiriendo inversionistas para llegar a la cifra final, a los cuales les ofrecemos una rentabilidad del 15% sobre las utilidades, las cuales, recuperando su inversión durante el cuarto año. Podemos agregar que la TIR 56% y VAN de 202.075

Esperamos el aporte de MM\$30 para concretar esta iniciativa.

1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

1.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa será un centro integral de salud y bienestar, que por medio de la actividad física y utilizando lo mejor de distintas disciplinas, entregará un servicio que se diferenciara de la actual oferta que existe hoy en el mercado fitness. Esto se lograra a través de ejercicios apoyados en la maquina QiSlide y en la aplicación de conocimientos provenientes de la neurociencia, que es parte de la propuesta innovadora, la que entregara a los clientes ejercicios personalizados a la necesidad de cada uno, sea esta rehabilitación física, emocional, tonificación muscular o ayudándoles a conseguir su peso ideal. Las clases se compondrán de 10 alumnos, en las cuales practicarán ejercicios de forma individual guiados por un profesor

Misión

Crear un centro de bienestar físico, mental y emocional, apoyados en conocimientos provenientes de distintas disciplinas relacionadas, para entregar al cliente un servicio, donde cada uno sienta preocupación por su bienestar, sus necesidades individuales y así logren su objetivo personal.

Visión

Ser reconocidos como un centro deportivo integral con una oferta innovadora y evolutiva, y que a través de un sistema novedoso, completo y respaldado con años de trabajo y dedicación en su desarrollo, entregara una experiencia diferente y de bienestar a nuestros clientes.

Valores

Servicio: Nos entregaremos al servicio de nuestros usuarios para ofrecerles una experiencia de bienestar, superando sus expectativas.

Innovación: Planteamos una nueva propuesta utilizando y rescatando lo mejor que hemos adquirido con nuestra experiencia, modificando lo ya conocido con un concepto innovador.

Pasión: Entregaremos todo de nuestra parte en lo que hacemos, siempre con ánimo, dinamismo, vigor y alegría

Conocimiento: Nuestros profesionales se encargaran de transmitir nuestra cultura, preocupada del bienestar y del desarrollo personal.

Objetivos

- 1- Establecer un Centro Integral que cubra las necesidades de actividad física de los clientes, que genere experiencias de recuperación y rehabilitación, armónicas y personalizadas, ayudando a aumentar la conexión mente-cuerpo, apoyados de maquinarias y disciplinas especializadas con profesionales expertos y calificados.
- 2- Obtener 108 matrículas mensuales en el primer año.
- 3- Posicionarse como una oferta innovadora, dirigida a hombres y mujeres interesados en mejorar su calidad de vida, entregando talleres con capacidad máxima de 10 personas, en un ambiente de actividad física, diferenciado, armónico y personalizado.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO Y SUS ASPECTOS DISTINTIVOS.

“La IDEA”:

Esta empresa, CENTRO SISTÉMICO DEL MOVIMIENTO “INTEGRAGYM”, se generará canalizando la experiencia lograda por los socios durante años, en el ámbito de la actividad física, recuperación de lesiones, nutrición, pilates y kinesiología. se enfocará en entregar una experiencia de bienestar a través de su visión sistémica, que integrará actividad física, rehabilitación funcional, manejo del estrés, y ayudar a lograr un peso adecuado, aplicando

principios descubiertos por la neurociencia, de esta forma lograr el objetivo personal de cada cliente, impactando directamente al bienestar de su mente, cuerpo y espíritu.

¿Cómo se logrará?

Se logrará reinventando el servicio que brindan gimnasios o establecimientos similares, entregando una atención personalizada y sistémica a cada cliente, de una forma segura, libre de lesiones, recuperando la salud y estado físico, notaran el progreso y mejoría de su bienestar emocional y físico.

Nuestro CENTRO SISTÉMICO DEL MOVIMIENTO será capaz de entregar una experiencia holística, la que comenzará desde que el cliente ingresa a nuestro Centro. Este estará ambientado de una forma confortable y apacible, utilizaremos aromaterapia para brindar a través de esta técnica medicinal relajación en nuestro lounge y camarines, para que ya desde ese momento los alumnos comiencen a botar toda la carga negativa que arrastran del día a día, con esto se logra que, al momento de entrar a clases, lo hagan con una mente despejada, tranquila y dispuesta a realizar el trabajo de forma consciente.

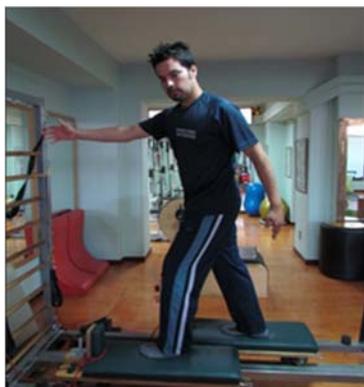
En el momento en que se acercan a nuestras dependencias para una clase de prueba el cliente participará de forma pasiva y recibirá instrucciones de los profesores para realizar un set de ejercicios tipo, con los que podría llegar a trabajar si se inscribe. La idea de esta instancia es que el logre entender los beneficios que les entregará esta práctica.

Ya inscritos en nuestro centro, en la siguiente clase se hace la evaluación donde se completará su ficha electrónica, aquí se registrarán los distintos antecedentes de su salud general y la evaluación de cada uno de nuestros profesionales kinesiólogo, psicólogo y nutricionista que en conjunto con el instructor generaran el perfil del cliente y su plan de trabajo. Esta ficha quedará en nuestros sistemas y podrán ser consultados por nosotros para futuras evaluaciones y también por el cliente donde estará su plan de trabajo y progreso personal.

Después de la evaluación, las clases se realizan en una sala equipada con distintos aparatos provenientes del Pilates clásico, además de nuestra máquina **Reformer QiSlide** que es parte importante de nuestra innovación, esta fue creada por nuestro cofundador y ha sido lanzada recientemente al mercado, esta permite lograr rehabilitación funcional, manejo del

estrés y tonificación todo en uno, El legado y el futuro de Pilates en una máquina de vanguardia. Es un complemento perfecto a Pilates tanto en rehabilitación, como en alto rendimiento, La conducta humana depende del cuerpo, realizando Pilates se pueden mejorar aspectos emocionales, mentales y cognitivos, ese es nuestro desafío, por ello debemos ampliar las experiencias de movimientos. El Reformer QiSlide recrea el desarrollo neuromotor normal, de esta forma el alumno integra la conciencia sensorial al ejercicio, mejorando su propiocepción y con ello sus habilidades motrices. Buscamos equilibrar y tonificar cadenas musculares, mejorar la postura global, aportando flexibilidad, equilibrio y coordinación, mejorando la calidad de vida de nuestros alumnos a todo nivel.

Hemos desarrollado una técnica fusionando el sistema original de Joseph H. Pilates, con el aporte de la Kinesiología y técnicas de conciencia corporal, integrándola al desarrollo neuromotor, posibilitando una mejoría estructural y de reeducación postural utilizando la neuroplasticidad como base, este es el concepto QiSlide, más que ejercicios es una técnica en sí misma, que tiene como objetivo central la reeducación de la marcha, y esto pasa por una progresión metodológica



Las clases se realizarán sin zapatos y con ropa que permita moverse libremente, Comenzaran todos juntos con ejercicios de respiración y elongación, luego el profesor dará las tareas individuales y supervisara que cada alumno se ejercite correctamente, y lleven a cabo su set personalizado de ejercicios, al finalizar los primeros 45 minutos de clase, se pasara a la etapa de relajación en donde todos se acuestan en el suelo, el profesor guiara esta etapa y brindara pequeños masajes a los alumnos.

Nuestro enfoque, es una evolución que tiene por objetivo una mejora a nivel sistémico de todos los mecanismos de metabolización, claves para mantener un peso adecuado, la calidad muscular y por ende el bienestar, a través de una estrategia de tonificación total.

1.3 QUÉ OPORTUNIDAD O NECESIDAD ATENDERÁ.

La falta de actividad física está relacionada con el 10% de las Enfermedades Crónicas no Transmisibles (ECNT) y es un factor de riesgo para el cáncer, la diabetes, enfermedades cardio y cerebro-vasculares, entre otras. Desde hace cinco años el Colegio Americano de Medicina Deportiva recomienda que el ejercicio sea parte del tratamiento de todas estas enfermedades y que la falta de él, se considere una enfermedad. ¿Por qué? Al realizar ejercicio se mejora el metabolismo de la glucosa, porque la actividad muscular que se produce ayuda a que el azúcar de las comidas ingrese a las células. También se gasta más energía, por lo que se disminuye la acumulación de grasas que más tarde podrían favorecer la presencia de coágulos, hígado graso y altos niveles de colesterol en la sangre.

La Organización Mundial de la Salud(OMS) estima que en todo el mundo unos 350 millones de personas tienen depresión y, que para el año 2030, esta condición será la que más gastos por discapacidad y pérdida de años de vida generará, superando a los accidentes, las guerras, el cáncer o los infartos.

En Chile, según la última Encuesta Nacional de Salud (ENS), el 17,2% de la población tiene depresión, una prevalencia más alta que el promedio mundial, de un 15%. A esto se suma el alto índice de suicidios, que en casos extremos es consecuencia de esta patología y que ha aumentado un 60% en los últimos 10 años, según un informe de la Organización para la

Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), que agrupa a 34 países , incluido Chile. Según cifras del Ministerio de Salud, en tanto, el año 2010 la tasa de suicidios por cada 100 mil habitantes era de 11,7%.

Otro estudio de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) señalaba que, para el período 2005-2009, Chile tenía una tasa de 11,68 suicidios por cada cien mil personas. Esta es una de las cifras más alta de la región, sólo superada por Uruguay que para ese mismo período registró una tasa de 16,04.

En el mundo cada año mueren 5,1 millones de personas por el consumo de tabaco. Otros tres millones mueren por enfermedades asociadas a la ingesta excesiva de alcohol y 2,8 millones, por causas atribuibles al sobrepeso y la obesidad. Son estas cifras las que han llevado a grandes campañas de concientización y preocupación por parte de las autoridades de salud a nivel mundial, regional y en cada uno de los países.

En Chile, el 82,7% de la población se declara sedentaria, según la Encuesta Nacional 2012 de Hábitos de Actividad Física y Deportes en la Población Chilena de 18 años y más, realizada por la U. de Concepción(IND)¹, confirma el quiebre en la tendencia del sedentarismo en nuestro país. Esta 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 que cuenta hoy Chile.

Existe un amplio número de personas que no se sienten a gusto con lo que existe hoy en el mercado deportivo y del bienestar. Esto se ha detectado por cada persona que ha renunciado y se ha dirigido a centros de Yoga o Pilates, reflejándose en el gran aumento de este tipo de oferta. Esto también se comprobó gracias a la encuesta realizada para este plan de negocios donde en la pregunta número 4 "¿Se inscribiría en un centro deportivo novedoso que le ofreciera beneficios que involucren una mejora sensible en su estado físico y emocional?" arrojó como resultado que un 89.9% lo haría.

¹ 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.

La experiencia dice que la mayoría del cambio se debe a que se han sentido defraudados de los resultados, en lugares donde la oferta es poco personalizada, terminando con lesiones y no obteniendo el bienestar buscado, estos comentarios fueron rescatados desde la encuesta hecha a una muestra de 100 personas, indicando en la pregunta n° 7 "¿Cuál sería la mayor motivación a asistir a un centro con las características propuestas anteriormente?" Un interés variado, mostrando una preocupación más allá de la imagen, en donde se quiere un bienestar integral, siendo nuestra lo más cercano a lo que los clientes desean. (Encuesta en Anexos)

1.4 MERCADO AL QUE NOS DIRIGIMOS.

El mercado objetivo de INTEGRAYGYM como primera etapa será el segmento ABC1 y C2, ya que la propuesta de valor que entregaremos se compondrá de un servicio de alta calidad con excelentes instalaciones y personal altamente capacitado, esto nos hará más costoso que un gimnasio común y corriente. Dentro del Segmento escogido nos enfocaremos principalmente a mujeres y hombres, preocupados de su salud mental, física y emocional, que residan en la Región Metropolitana, específicamente en la comuna de Providencia y/o comunas aledañas, como, Las Condes y la Reina.

1.5 CÓMO SE ATRAERÁN A LOS CLIENTES.

Atraeremos a nuestros potenciales clientes dando a conocer nuestra oferta innovadora a través de distintas actividades de promoción y difusión, ofreciendo una clase de prueba, momento en el cual los clientes nos contarán sus objetivos y dudas, además se les explicara la forma en que se trabajara, como ellos verán y sentirán su progreso sí es que deciden inscribirse en el centro, además mantendremos una página web donde también se darán a conocer los servicios e información de la empresa.

Haremos una estrategia basada en la referencia de nuestros propios clientes, donde el usuario que recomendó nuestros servicios tendrá un descuento adicional o le regalaremos una prestación extra. De esta forma nos comprometemos a brindar una atención de calidad

orientado a ellos y que nos recomienden como recompensa de ello. Esto se complementará con las actividades que serán desarrolladas en nuestro plan de marketing.

2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES

El significado de la palabra Fitness según MacMillan Dictionary, "es el estado de estar sano y físicamente fuerte"³, según esto definimos la industria del fitness como los distintos actores que conforman la amplia oferta que permite a la gente obtener y/o mantener ese estado.

2.1 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

La industria del fitness ha tenido un crecimiento importante en los últimos años, donde sigue la tendencia en alza de interés y demanda, esto se ha visto reflejado en la gran cantidad de público que asiste a centros de actividad física y de bienestar emocional. En Santiago el número de recintos de este tipo ha aumentado de 75 en el año 2007 a 129 en el año 2011, sólo en la categoría de gimnasios se ha mostrado un aumento de un 72% en la ciudad de Santiago, este crecimiento se debe a un cambio en las preferencias de los consumidores, lo que se refleja en el aumento de la demanda por locales que ofrezcan un servicio integral con variadas alternativas y que presenten un compromiso con los clientes al estar al tanto de sus expectativas, lo que por lo demás es lo que genera rentabilidad a largo plazo en este negocio.

Encuestas también muestran un mayor interés del público por practicar y obtener una mejor calidad de vida y cultivar una mente y cuerpo sano, lo anterior es respaldado en la encuesta realizada por el IND (2012)⁴, la cual, revela que el sedentarismo disminuyó en un 3.7% en los últimos tres años, viéndose un aumento en la demanda por realizar actividad física, ya sea en espacios públicos y en recintos privados.

³ <http://www.macmillandictionary.com/dictionary/british/fitness>.

⁴ 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.

2.1.1 IDENTIFICACIÓN DE ACTORES CLAVES DE LA INDUSTRIA

La industria del fitness posee un importante número de instituciones, como estudios de Yoga, Pilates y Gimnasios, distribuidos en la Región Metropolitana. Estos forman parte de proveedores del servicio de recreación. A pesar de ello, la oferta entregada por estos, no es integral, ya que estos se orientan al desarrollo de disciplinas particulares. Los actores indicados anteriormente tienen como elemento común el interés por el desarrollo físico.

2.1.2 IDENTIFICACIÓN DE MACRO SEGMENTOS DE LA INDUSTRIA

Las personas en Chile y en el mundo, han aumentado su interés hacia la actividad física y el cuidado personal. Además, se ha incrementado la preocupación de mantener una vida más saludable en mente y cuerpo, como ya lo indicaba Juvenal en su Sátira X " *orandum est ut sit mens sana in corpore sano*", que se traduce como, "Se debe orar que se nos conceda una mente sana en un cuerpo sano".

Se identifican los siguientes macrosegmentos:

- Segmento de la Rehabilitación: todas aquellas personas que necesiten tratar algún tipo de dolencia y/o problema que requiera restituir su estado original.
- Segmento de centros de deporte: en donde se encuentran todas aquellas personas que gustan de hacer algún deporte o siguen alguna disciplina (gimnasio, maquinas, baile, etc.).
- Segmento de la entretención: En este segmento están las personas que disfrutan de realizar deportes, como parte de su ocio y vida cotidiana.
- Segmento de Bienestar físico, mental y espiritual: abarca a la gente que busca relajación, integrando el bienestar físico y mental, entre los que tienen una postura racionalista.

2.1.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO LA INDUSTRIA.

Se analizará el entorno del presente plan de negocio utilizando la metodología PESTEL, esta toma en cuenta factores del entorno general que podrían afectar a la empresa. es importante identificar los factores que pueden influir en los niveles de oferta, demanda y en los costos de la empresa. El análisis PESTEL permite examinar el impacto de cada uno de esos factores y establecer la interrelación que existe entre ellos. Los resultados que produce se pueden emplear para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno y para hacer planes de contingencia para enfrentar las amenazas cuando estamos preparando los planes estratégicos.

Factor Político	En Chile una tendencia al fomento de la vida saludable, y se han impulsado casi como política de estado. Estos se desarrollan a través de políticas, planes y programas, elaborados y ejecutados por distintos organismos oficiales. ⁵ Uno de los objetivos es la promoción de prácticas deportivas, y la creación de hábitos saludables lo que incrementa el crecimiento de la demanda para nuestro proyecto.
Factor Social	Chile ha vivido un gran desarrollo económico, social y cultural en las últimas décadas, siendo el mejor situado de América Latina. En lo que respecta al deporte los chilenos están cada año más conscientes de los problemas que trae consigo el sedentarismo y se han mostrado interesados en participar en actividades físicas que mejoren su calidad, también a nivel nacional se ha promovido mediante distintas campañas a nivel país y locales en distintas comunas, promoviendo la actividad física y el cuidado de la salud personal.
Factor Tecnológico	El aspecto tecnológico del deporte en Chile ha avanzado en la oferta privada que existe en los distintos gimnasios y centros de salud deportiva, también se ha notado una tendencia del público en probar distintas tecnologías que los ayuden a mejorar sus rendimientos como Smartphones con aplicaciones o relojes diseñados para

⁵ www.bcn.cl/leyfacil/recurso/elige-vivir-sano

	controlar logros y que ayudan a entrenar, también se han introducido en el país las distintas nuevas tendencias de técnicas deportivas o nuevas ramas para ejercitarse.
Factor Ecológico	En Chile este aspecto cada vez presenta una mayor importancia, y puede percibirse en el interés de la opinión pública, de los medios académicos, de los medios de prensa y de las autoridades. las tendencias se orientan a la toma de una mayor conciencia, a las consideraciones de que debe hacerse una acción más sistemática sobre el medio ambiente, y que en general esté debería ser un tema prioritario en las próximas décadas. existen intenciones, voluntades políticas y algunas acciones orientadas a resolverlos, a hacer una adecuada sistematización del manejo del medio ambiente, y de difundir, a todo nivel, una educación sobre estas materias.
Factor Legal	Desde este aspecto existe un claro marco legal a nivel nacional y de forma más particular en cada municipio, como la comuna en la que se establecerá nuestro centro.

Conclusión: El entorno es favorable para la implementación del Centro Sistémico del movimiento, existe una leve desaceleración económica y también una sensación de inestabilidad económica mundial, esto no ha impedido que el público asista a centros deportivos, al contrario, se aprecia un mayor interés de la gente por cuidar su salud integral e imagen. Además, se han generado distintas políticas gubernamentales que incentivan las prácticas deportivas.

2.1.4 ANÁLISIS Y RESPALDO DE LAS TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA.

La Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes del Instituto Nacional de Deportes (IND)⁶, mencionada anteriormente revela que el sedentarismo de los chilenos

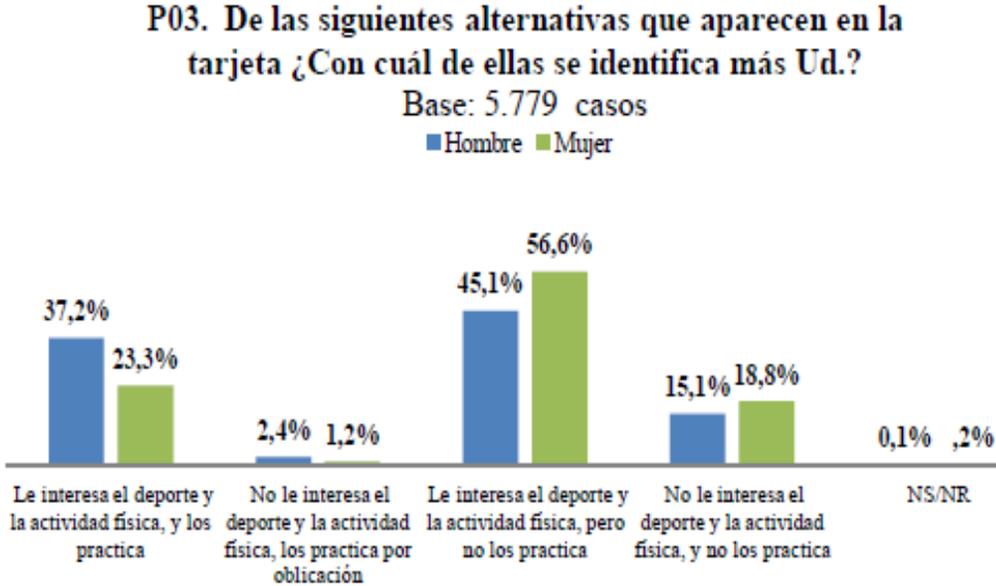
⁶ Fuente: Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes del Instituto Nacional de Deportes (IND) realizada en el año 2012 por la Universidad de Concepción.

disminuyó en 3,7 puntos porcentuales (87,2% en 2006, 86,4% en 2009 y 82,7% en 2012)⁷ lo que representa aproximadamente 500 mil nuevos deportistas que cuenta hoy Chile.

El instrumento, que describe las principales tendencias de práctica de la población en el ámbito de su tiempo libre y 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



Fuente: Encuesta Nacional de Hábitos de actividad física y deportes en la población chilena de 18 años y más.

De este gráfico concluimos que existe un gran segmento que no practica ningún deporte pero se sienten interesados en realizarlos. Del total muestreado se puede rescatar que son las mujeres las que presentan mayor potencial para integrarse al mercado deportivo.

Es una excelente tendencia la que existe hoy en dedicar y tener el interés por una calidad de vida mejor, incorporando el deporte en sus vidas, hoy se está potenciando a nivel país y lo demuestra el aumento notable de empresas ofreciendo todos estos servicios.

2.1.5 ANÁLISIS DE FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR

AMENAZA DE LOS NUEVOS COMPETIDORES	<ul style="list-style-type: none">• Bajas barreras de entrada para los competidores, ya que es un mercado fácil de acceder. además se ha hecho muy interesante debido a la alta demanda que ha surgido en el mercado fitness.• ALTA
RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES	<ul style="list-style-type: none">• Existe un gran competitividad en el mercado fitness, pero debido a que somos una propuesta innovadora y nos diferenciamos de la competencia podríamos decir que este factor presenta una fuerza MEDIA
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	<ul style="list-style-type: none">• Gracias a que somos una propuesta innovadora y hasta el momento no existe una oferta similar, la fuerza de este factor es MEDIO a BAJO
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	<ul style="list-style-type: none">• Existen distintos proveedores para la mayoría de nuestros insumos, ya que utilizamos instrumentos que se usan para Yoga y Pilates de los cuales ha llegado una variada oferta al país, fuerza del factor BAJA
AMENAZA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTOS	<ul style="list-style-type: none">• En estos momentos se podría decir que no existen productos sustituto,s ya que nuestra propuesta es integral y abarca cuerpo, mente y espíritu. pero existen algunas que la gente lo asocia a este tipo de oferta y estos pueden ser una amenaza que ponderamos de fuerza MEDIA

Conclusión: Existen bajas barreras de entrada que hacen que nuestro negocio pueda ser imitado en el mediano plazo, pero nuestra propuesta de valor se diferenciara de lo existente en el mercado fitness, nuestro servicio y los resultados que logran nuestros clientes serán nuestra mejor promoción. Esto nos protegerá frente a posibles nuevos sustitutos y frente a nuestra competencia más directa como lo son los estudios de Yoga y Pilates.

2.2 COMPETIDORES

2.2.1 IDENTIFICACION Y CARACTERIZACION DE LOS COMPETIDORES

Los gimnasios y/o centros deportivos fueron creados especialmente para que se realicen en ellos diversos tipos de actividad física, una ventaja de los gimnasios es que se encuentra una amplia variedad de máquinas, equipos, tecnología y personal especializado.

Existen 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 Chile en 1993, como el primer gimnasio de más de 2.000 metros cuadrados, ubicado en la comuna de Las Condes. La infraestructura, la tecnología el 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”.

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.

Estudios de Yoga y Pilates.

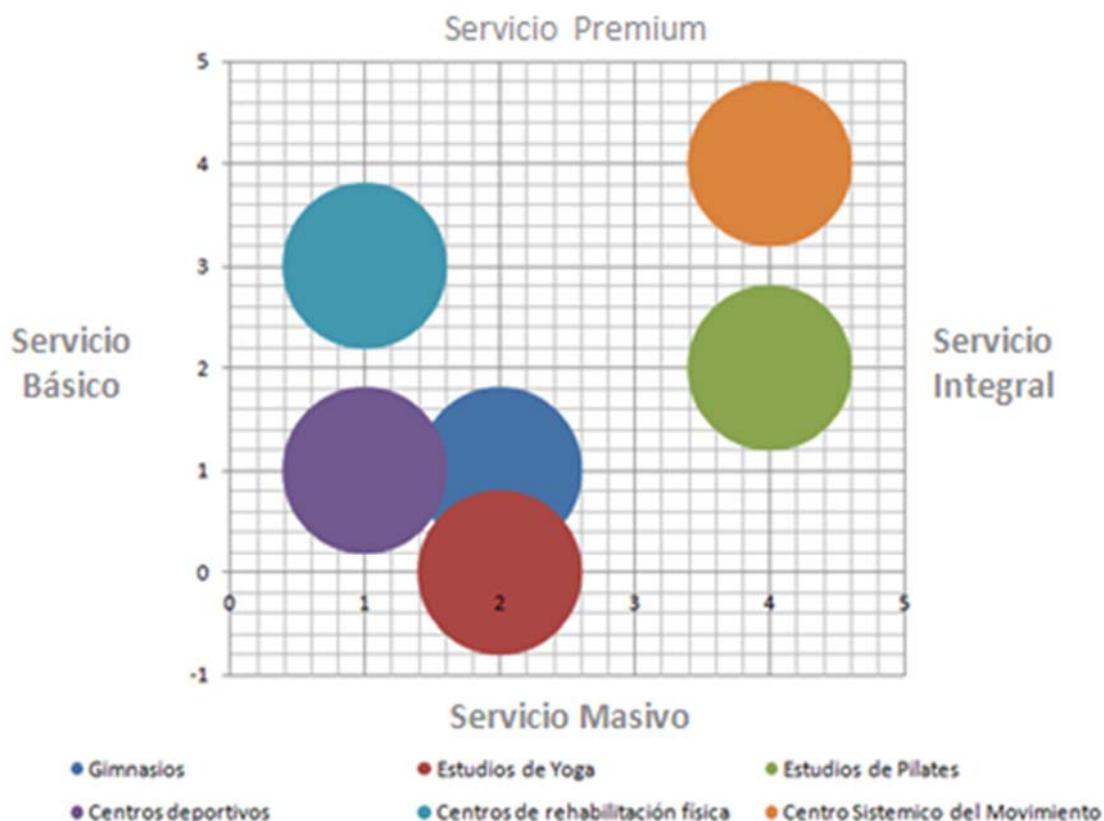
No existe un catastro de estos tipos de centros, pero si se puede estimar que existen alrededor de 30 centros dedicados exclusivamente al Pilates, y 35 centros al Yoga, además existe una parte de la oferta de estas dos disciplinas que también se imparte en algunos gimnasios.

Centros de la rehabilitación.

Se refiere a la medicina física y rehabilitación. La medicina física y rehabilitación incluye diversas terapias para ayudar a las personas a restaurar la función después de una enfermedad o lesión.

2.2.2 MAPA DE POSICIONAMIENTO RELATIVO

Analizando cada uno de los aspectos relevantes y desventajas de la competencia versus INTEGRAGYM, podemos mencionar el siguiente mapa de posicionamiento relativo donde se comparan los tipos de servicios, desde básico a integral y desde un servicio masivo a un servicio Premium y más personalizado.



Podemos decir que nos separamos de la competencia logrando marcar diferencias en el servicio que entregaremos, siendo una oferta más completa y exclusiva.

2.3.3 TAMAÑO DEL MERCADO OBJETIVO Y SUS TENDENCIAS

En la macro segmentación indicada en el punto anterior, el Centro Sistemico del Movimiento irá dirigido a mujeres y hombres que gusten del deporte, deseen una vida saludable, necesiten algún tipo de rehabilitación, quieran y/o gusten de conectar cuerpo y alma.

	PROVIDENCIA	LAS CONDES	LA REINA	RM
INGRESOS	\$ 2.271.430	\$ 3.245.018	\$ 2.276.947	\$ 995.759
POBLACION	126.487	289.949	94.802	7.007.620
OCUPADOS	71.624	141.693	44.581	2.905.593

Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN),
Ministerio de Desarrollo Social.

El proyecto está dirigido a personas pertenecientes al segmento socio económico ABC1- C2 y localizará en la comuna de Providencia, donde cubrirá de igual manera a las comunas aledañas.

Sexo	Comunas			Región Metropolitana
	La Reina	Las Condes	Providencia	Total
Masculino	35.150	97.196	53.430	2.544.865
Femenino	43.174	126.849	69.895	2.737.664
Total	78.324	224.045	123.325	5.282.529

Poblacion Mayor a 18 Años (fuente INE: Censo 2012)

Para acotar aún más el segmento de nuestros clientes usuarios objetivos, será un centro que se enfocara al público mayor de 18 años, hombre mujer, sin tope de edad.

**P03. De las siguientes alternativas que aparecen en la tarjeta
¿Con cuál de ellas se identifica más Ud.?
Base: 5.779 casos**

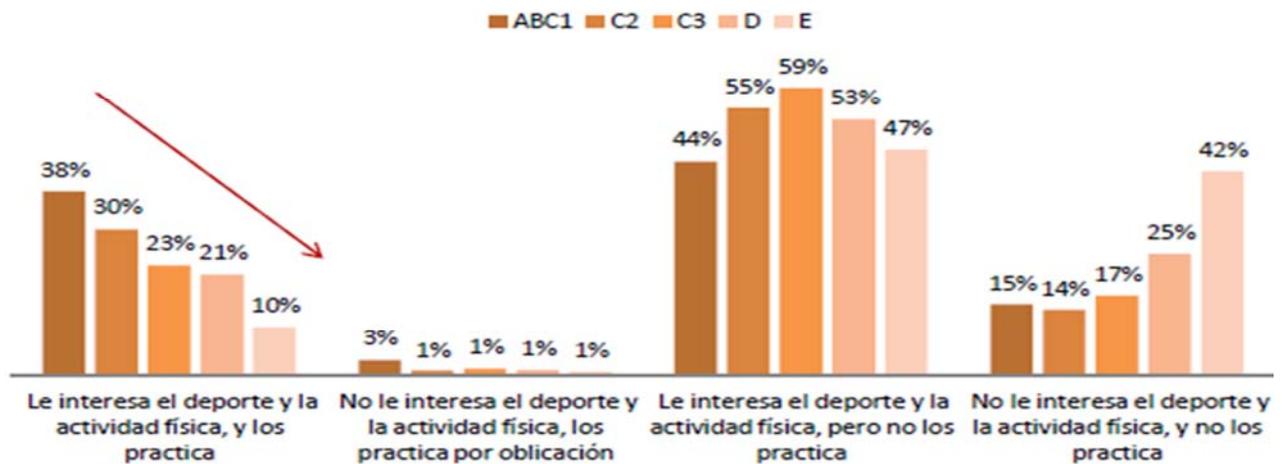


Gráfico 4. Interés en la práctica de actividad física y/o deportiva según NSE.

Según este último análisis nos muestra que el segmento ABC1 el 38% practica deporte, el 44% le interesa, pero no los practica, por lo que son estos los segmentos de potenciales clientes/usuarios. Del total de la población de Providencia solo nos centraremos en el 80% de 123.325 que es la población que es mayor de 18 años y pertenece al segmento objetivo lo que da 98.660 de potenciales clientes.

Podemos decir que la participación de mercado de la industria en la que estaremos insertos, será estimada de acuerdo al % de crecimiento de nuevos deportistas en Chile, lo cual nos indica que desde el año 2007 al 2012 se han incorporado 500.000 personas, en consecuencia, nuestra oferta de 360 matriculas, es inferior al crecimiento de la demanda esperada, por lo que no debiese ser un problema alcanzar este número.

2.4 MATRIZ DE PERFILES COMPETITIVOS

Esta matriz de perfiles competitivos analiza cómo según las competencias y habilidades del CENTRO SISTÉMICO DEL MOVIMIENTO se encuentra frente a la competencia directa. Se califican 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)

Competencia	Ponderación	Gimnasios	Centros Deportivos	Yoga	Pilates	Centros de Rehabilitación (Meds)
Centro de Rehabilitación	20%	1	2	3	3	4
Talleres complementario de actividad física	10%	3	2	1	1	2
Integración de disciplinas	25%	1	1	1	2	2
Equipo Multidisciplinario	10%	3	3	1	2	4
Fusionar Salud-Mente y Cuerpo	20%	2	2	4	4	2
Entregar una experiencia superior	15%	2	2	3	3	4
		1,75	1,85	2,3	265%	2,9

Podemos concluir que nuestros principales y más fuertes competidores son Pilates, Yoga y los centros de rehabilitación, puesto que se asemejan de forma más directa a las competencias ofrecidas por Centro Sistémico del Movimiento y es en las competencias de más alta ponderación donde debemos diferenciarnos para contrarrestar y captar la mayor parte del segmento objetivo que compartimos.

2.5 CONCLUSIONES

Luego de los distintos análisis, se puede concluir que existe una tendencia hacia una mejora en la calidad de vida de nuestro segmento objetivo, esto queda demostrado con el aumento en la oferta de distintos centros para practicar distintas actividades físicas, como gimnasios estudios de Pilates y yoga, también un aumento del interés de las personas por mejorar su salud y mantener un estado emocional sano.

3. MODELO DE NEGOCIO

3.1 DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS

La descripción del modelo negocio, se hará basándose en la metodología CANVAS que detalladamente explicará los nueve módulos a continuación.

3.1.1 SEGMENTOS DE MERCADO

El segmento al que apuntamos como cliente objetivo son hombres y mujeres, mayores de 18 años sin límite de edad, que pertenezcan o trabajen en la comuna de Providencia y sus alrededores y que pertenezcan a los grupos socioeconómicos ABC1 o C2 (se define con mayor detalle en el punto 4.2), quienes estén interesados mejorar su calidad de vida, directamente relacionada con su salud, bienestar y preocupación corporal mediante la actividad física.

3.1.2 PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor es ser un Centro Sistémico del Movimiento, en el entregaremos un servicio integral con una experiencia distinta y superior, en ella unificamos distintas ramas de la salud, rehabilitación y actividad física, apoyados en conceptos rescatados desde la neurociencia, de esta forma mejoraremos calidad de vida, fomentando el ejercicio físico, alimentación sana y balanceada, todo esto asesorado con personal calificado y especializado, nos enfocamos realmente en las necesidades de nuestros clientes para que ellos puedan vivir una experiencia agradable dentro del recinto, todo lo señalado antes nos hacen un servicio innovador ya que aun no hay nada parecido hasta el momento, por lo que seremos los primeros en el mercado.

Las clases serán desarrolladas en instalaciones debidamente acondicionadas permitiendo la relajación y realización de ejercicios con el resguardo y la seguridad integral de sus clientes. El elemento diferenciador relevante de nuestra propuesta es el modelo holístico que ofreceremos, integrando diferentes técnicas de ejercicios de tonificación, relajación, terapéuticos, y psicológicos, constituyendo una real solución a los problemas de sobrepeso, estrés, depresión, y rehabilitación. Ofreceremos clases personalizadas, con un máximo de 10 alumnos por profesor permitiendo que cada alumno pueda llevar su propio ritmo de aprendizaje.

Otro atributo del centro, es su continuo funcionamiento durante seis días de la semana, es decir de lunes a sábado, en seis clases, permitiendo la asistencia de cada persona en el horario que le acomode, sin interrumpir su jornada laboral, siendo una real alternativa de continua presencia. En el cuadro 13.4 del anexo se detalla la oferta y sus horarios para el periodo de inicio de clases

Con respecto a la capacidad máxima del centro, haremos referencia solo a alumnos en esos horarios, por lo que nuestro 100% son 120 personas diarias, dejando para una segunda revisión, ampliar las clases estipuladas, al tiempo del día que queda libre, esto dependiendo de la demanda que se presente. En el siguiente cuadro se detalla la utilización de la capacidad de instalación según las clases establecidas:

Sesion	Alumnos por Clase	Clases Mañana	Clases Tarde	Total Personas Diaria	Dias de Clases	Total Personas Clase	Veces a la Semana	Total Alumnos Semanale
Sala 1	10	3	3	60	6	360	2	180
Sala2	10	3	3	60	6	360	2	180
Total	20	6	6	120	6	720	2	360

Podemos decir que según los horarios establecidos se permite una matrícula anual de 360 personas, como capacidad máxima.

3.1.3 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

El canal de distribución será de forma directa en las dependencias del centro, esto significa que serán nuestros colaboradores los que entregarán el servicio, utilizando la infraestructura del Centro Sistémico del Movimiento, además tendremos atención vía telefónica para consultas y solicitudes al igual que nuestro sitio web. Por último, se entregaran folletos de nuestro servicio y posibles ofertas especiales por temporadas

3.1.4 RELACIONES CON LOS CLIENTES

La relación con los clientes será mediante la asistencia personalizada de los colaboradores (empleados o clientes internos) con los usuarios basados en apoyar a la realización de las diversas actividades, entregar consejo en alimentación y realizar seguimiento de avance, además también se considerará las redes Sociales, como Facebook, Twitter y mailling, para mantener una relación dinámica con los clientes , esto linkeado con la página Web del gimnasio, en donde se publicarán diversos tips de buenas prácticas, noticias e información relevantes al ejercicio, salud y cuidado personal, etc. En esta página también podrán hacer seguimiento de sus avances. Todo esto generará una mayor lealtad y estimulación de los clientes y potenciales clientes.

3.1.5 MODELO DE FLUJO DE INGRESOS

En el flujo de Ingresos, los clientes son el centro del negocio y por ende la única fuente de ingreso que tendremos es por medio de las matriculas de suscripción anuales y por cuota mensual, que incluye 8 clases al mes. Los otros ingresos que tendrá el Centro Sistémico del Movimiento será por promociones y ofertas puntuales, siempre alineadas con el plan de marketing.

3.1.6 RECURSOS CLAVES

Los recursos claves del negocio se encuentran centrados en el establecimiento, que contará con una infraestructura adecuada para desarrollar actividad física en la comuna de Providencia, además de camarines amplios bien acondicionados, duchas, máquinas QiSlide modernas para realizar ejercicios que integran los conocimientos de Neurociencia y Pilates, con diferentes instrumentos, como balón, y maquinas masajeadoras para relajación entre otros. Como también el recurso intangible de colaboradores altamente capacitados para la entrega de un servicio eficiente centrados en una cultura de servicio orientada al cliente.

También como punto importante es nuestra ubicación, en un punto central de la comuna de Providencia, a pasos del Metro Los Leones y con 15 estacionamientos y bicicleteros para nuestros clientes.

Además, contaremos con Kinesiólogo, Psicólogo, instructores especializados en Pilates, nutricionista. Lo que hace que se entregue una atención completa en el ámbito de la salud tanto física como mental.

Por último, existirá una plataforma computacional, que será clave para controlar los avances de los usuarios, los cuales podrán ver sus avances y logros, y también para la administración de datos como por ejemplo de entrada al recinto, contratos, contabilidad diaria, etc., y por otro lado envío de avisos publicitarios e información relevante y recepción de opiniones.

3.1.7 ACTIVIDADES CLAVES

Dentro de las actividades claves se encuentra la planificación de horarios de las diversas actividades y personalización de cada una de ellas entregando la pauta que necesitan ejercitar, esto según la evaluación que se realizara a cada cliente previamente, lo que con llevara a una atención personalizada al cliente y usuario, permitiéndonos lograr cercanía, conocer sus inquietudes, expectativas y grado de satisfacción del servicio.

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

3.1.8 ASOCIACIONES CLAVES

Como asociación clave para el Centro Sistémico contaremos con acuerdos con la municipalidad de Providencia para publicidad y promociones para la comuna.

3.1.9 ESTRUCTURA DE COSTOS

- Inversión Inicial (puesta en marcha)
- Gastos asociados a luz, calefacción, arriendo, etc.
- Gasto de personal (Sueldo)
- Gastos en promociones y publicidad
- Mantenimiento de maquinas

Podemos destacar que en el año cero, previo a la inauguración, se arrendaran 2 meses y se hará pago del mes de garantía, esto se realizara para remodelar y adecuar el local para brindar de forma optima nuestros servicios, además durante los 2 meses previos a la apertura del centro, gastaremos el doble de nuestro presupuesto anual de marketing, para lograr el objetivo propuesto de clientes para el primer año.

3.2 ANALISIS INTERNO

3.2.1 ANALISIS FODA Y SUS ESTRATEGIAS:

FORTALEZAS

Diseño del centro exclusivo y apropiado a sus usuarios.

Ubicación central, de fácil acceso, cercana a metro.

Clases personalizadas y apropiadas para cada cliente.

Equipo multidisciplinario lo que no está presente en otros centros o gimnasios.

Maquinaria exclusiva (QiSlide) y de excelente calidad para los usuarios

DEBILIDADES

Empresa nueva en el mercado, en donde aún no se tiene confianza.

Es un servicio nuevo dificultando la credibilidad del público objetivo.

No existe gran número de clientes al momento de la apertura.

Altos costos fijos, por lo cual se requiere solvencia económica suficiente para mantener el centro durante el primer año

OPORTUNIDADES

Depuración del mercado: posibilidad de incrementar la participación del mercado por la nula existencia de centros integrales.

Posibilidad de obtener alianzas con diversas empresas.

Nicho de mercado innovador y atractivo.

Mayor tendencia de las personas a realizar deporte y preocupación por la salud.

AMENAZAS

Competencia indirecta, tales como gimnasios, centros de yoga, etc.

Empresas relacionadas al fitness y centros de yoga con capital importante y marcas reconocidas en el mercado.

Situación económica que enfrenta nuestro país.

El análisis FODA nos permite concluir que Centro Sistémico del Movimiento cuenta con las fortalezas apropiadas y competencias distintivas para participar y aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado, especialmente en consideración a la oferta entregada por parte de la competencia que no es diferenciada ni exclusiva, lo que permite captar una cuota de mercado importante para tener los resultados esperados.

Cuadro de Estrategias:

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<ul style="list-style-type: none"> Equipo multidisciplinario altamente calificado que no está presente en otros centros o gimnasios. Diseño del centro y Maquinaria exclusiva QiSlide) y de excelente calidad para usuarios 	<ul style="list-style-type: none"> Empresa y servicio nuevo en el mercado, todavía no tiene la confianza o credibilidad del público objetivo. Altos costos fijos, por lo cual se requiere tener la solvencia económica suficiente para mantener el centro durante los primeros años.
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> Depuración del Mercado: posibilidad de incrementar la participación del mercado por la nula existencia de centros integrales. Mayor tendencia a realizar deporte y preocupación por la salud. 	Dar a conocer nuestra propuesta en el mercado a través de la publicidad masificando de esta forma la marca y exclusividad que se tiene en el diseño y maquinaria.	Captar y fidelizar clientes para darles confianza en nuestra marca aprovechando la mayor demanda y preocupación por la salud a través del marketing.
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> La competencia indirecta tales como: gimnasios, centros de yoga etc., que pueden captar la atención de los clientes. Empresas relacionadas al mundo fitness con capital importante y con marcas reconocidas en el mercado. 	Entregar propuesta de valor para fidelizar y retener a los clientes mediante la asesoría nutricional, psicológica, y física con apoyo de nuestros profesionales.	<p>Presentar un plan de marketing, donde se expongan claramente nuestra propuesta innovadora.</p> <p>Realizar evaluaciones periódicas de las clases, y satisfacción del cliente.</p>

Para alcanzar nuestro objetivo se deberá crear una estrategia basada en la Innovación y planificación distintiva para que sea una propuesta atractiva e integral para el cliente, lo que permitirá contar con su lealtad, construyendo relaciones a largo plazo.

Lo anterior se realizará con continuas mediciones de resultados, obtenidos en satisfacción de clientes y evaluación de desempeño por los profesionales que imparten las clases y también de asesorías, además de un constante monitoreo de la competencia indirecta que se tendrá.

Producto de la mayor tendencia de las personas a realizar deporte y la amplia oferta de actividades físicas que existe en el mercado, nos permitirá, definir como estrategia genérica competitiva un enfoque innovador y de diferenciación, el cual se sustentara en contar con un equipo de profesionales capacitados, entregando clases personalizadas y de alto nivel físico, de rehabilitación y relajación complementándolo con sesiones de psicología y nutrición, en un ambiente cálido 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, horarios de profesionales, cursos permanentes de profesores, horarios de profesionales de la salud.
- Operaciones: Limpieza, desarrollo de profesionales, grupos de trabajo, seguridad, actividades y clases.
- Logística externa: Control de inventario de maquinaria, área comercial con negociaciones con empresas y personas naturales.
- Marketing y Ventas: Captación de clientes, publicidad y comunicación, marketing, convenios, implementación de tarifas, 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 clases, horarios, etc.
- Compras: Gestión de relación con proveedores de accesorios de deporte, etc.

Conclusión: De las actividades primarias identificadas anteriormente, es posible concluir que las que aportan mayor valor son las relacionadas con la administración de las actividades dentro del centro y los profesionales responsables del trabajo

Dentro de las actividades de apoyo, las capacidades y competencias del recurso humano, la infraestructura y el equipamiento, constituyen un elemento diferenciador, las que en conjunto con las actividades primarias antes mencionadas, sustentan la ventaja competitiva del Centro Integral del Movimiento.

3.2.3 RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS

Los siguientes términos se detallan a continuación:

El Recurso principal es el humano, el cual debe ser altamente capacitado y calificado en el ámbito de la Neurociencia, rehabilitación física y mental, que proporcionará el servicio personalizado y diferenciador que serán parte de las competencias y la marca que se potenciará.

El contenido de cada clase, deberá estar estructurado acorde al objetivo de cada cliente, en un formato de relajación, de salud y recreación, para que logre ser un real aporte a su bienestar de manera sistémica.

Dentro de los recursos tangibles, se encuentra el centro (sucursal), el cual tendrá una infraestructura debidamente acondicionada, con espacios y distribuciones que permitan el desarrollo de una clase, de forma cómoda y segura y el recurso que es parte de nuestra innovación la maquinas QiSlide.

Además, podemos mencionar la página Web, el Software de administración de datos, perfiles de clientes y Redes Sociales.

Estos recursos representaran la capacidad de diferenciarse y ser mayormente competente ante empresas relacionadas, asignar de mejor manera los recursos que integrados nos permitirá alcanzar el éxito.

3.2.4 VENTAJAS COMPETITIVAS

Las ventajas competitivas del Centro Sistémico del Movimiento están centradas en su ubicación privilegiada ya que según la investigación previa el cliente/usuario objetivo, se encuentran en su mayoría en la Comuna de Providencia, y en un punto donde se produce una gran afluencia de público y de fácil acceso a estos, contando con 15 estacionamientos. También se destaca los servicios de asesoramiento personalizado en el seguimiento de actividades físicas, de acuerdo a las necesidades cada usuario y el control constante. Se realizarán recomendaciones de cómo alimentarse sanamente y mantener una vida saludable, hoy no existe competencia directa que preste estos servicios siendo esta empresa la primera. Otra ventaja es la construcción de una infraestructura moderna que permita ejercitarse en un ambiente controlado, además del uso de máquinas QiSlide que les permiten unificar las diversas ramas.

Podemos agregar el equipo multidisciplinario: Psicólogo, nutricionista, kinesiólogo entre otros.

4.3 *ESTRATEGIA DE ENTRADA*

La estrategia de entrada será una estrategia de diferenciación en donde la característica principal es la innovación, ya que como hemos mencionado anteriormente no existe un

centro de estas características y calidad en el servicio entregado que apuntará a toda la población residente y flotante de la comuna de Providencia y sus alrededores, que deseen contar con un estilo de vida saludable con una experiencia diferente a la común (gimnasios) incorporando tanto la ejercitación física como mental.

Lo principal es potenciarse con un buen plan de marketing, publicidad, difusión de este nuevo centro, promociones, destacando la diferenciación que existe con lo que hay actualmente en el mercado.

Dar a conocer la infraestructura y maquinarias únicas, puesto son creadas por los socios de esta empresa, con el objetivo final de lograr la cantidad de matrículas deseadas para el primer año.

3.4 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

El plan de crecimiento del Centro estará enfocado a una estrategia de penetración de mercado, puesto que seremos un centro nuevo, por lo que se debe capturar el mayor número de clientes posibles, abarcando toda la comuna de Providencia y las comunas aledañas, con esto futuramente poder ofrecer más talleres, abrir nuevas salas de ejercicios manteniendo la ventaja competitiva generada.

3.5 ESTRATEGIA DE SALIDA

Las estrategias de salida a considerar son:

- Liquidación total del Centro.
- Venta parcial de las maquinarias, accesorios, etc.
- Reconvertir en otro tipo de centro.
- Arriendo de maquinaria y accesorios a otros centros.

4. PLAN DE MARKETING

4.1 OBJETIVOS DE MARKETING

Para este plan se utilizarán las principales herramientas disponibles en el marketing de servicio. Los objetivos generales definidos para esta etapa son los siguientes:

- 4-** Posicionar la oferta del servicio según las características de los clientes, los que serán hombres y mujeres mayores de 18 años del segmento ABC1 y C2, de las comunas Providencia, Las Condes y La Reina.

- 2.- Definir una marca e imagen corporativa, la cual este alineada con los servicios ofrecidos y las expectativas de los clientes.

- 3.- Definir el marketing mix ampliado para los servicios.

- 4.- Desarrollar un plan de captación de clientes.

- 5.- Desarrollar un plan de fidelización de clientes.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1.- Captar clientes según la capacidad del recinto, el primer año un 30%, segundo año un 40%, tercer año 45%, cuarto 50% y quinto año 55%, a través de publicidad enfocada al segmento que queremos abarcar.

- 2.- Fidelización y mantención del 70% de clientes captados.

- 3.- Lograr una tasa de satisfacción de un 90% del total de clientes al primer año.

4.2 MERCADO OBJETIVO.

De acuerdo a la segmentación presentada anteriormente, podemos especificar que nuestro nicho son personas de nivel socioeconómico alto, (ABC1 y C2), ejecutivos y ejecutivas, dueñas de casa, estudiantes universitarios, adultos mayores, desde 18 años de edad, que se interesen por la salud física y mental, para lograr una vida en armonía, no se discriminará sexo, problemas de salud, como obesidad, sobrepeso, o lesiones leves, ayudando a la rehabilitación de éstos, contrarrestando el desgaste emocional y físico que se vive con los quehaceres diarios. El centro se establecerá en la comuna de Providencia, que podrá también abarcar personas de las comunas aledañas como Las Condes y La Reina, poseeremos fácil acceso a la ubicación de este proyecto, y así puedan asistir en transporte público, bicicleta o automóvil, según su preferencia, considerando la gran densidad poblacional.

Se considera una segmentación diferenciada, ya que, pretende enfocarse no sólo en el mercado de la Actividad Física, sino mas bien en el ámbito de la salud mental y emocional. Personas que buscan actividades deportivas para cultivar su mente y cuerpo, y así obtengan un mayor valor en el tiempo dedicado a ejercitarse, a mejorar hábitos alimenticios y físicos, que impactarán directamente en su calidad de vida.

4.3 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

Según estimación realizada en base al censo 2012, el mercado al cual nos dirigiremos es aproximadamente 123.325 personas que pertenecen al segmento socioeconómico ABC1 y C2, de la comuna de Providencia en el rango etario desde 18 años y sin límite de edad, como muestra el siguiente cuadro.

	Comunas			Región Metropolitana
Sexo	La Reina	Las Condes	Providencia	Total
Masculino	35.150	97.196	53.430	2.544.865
Femenino	43.174	126.849	69.895	2.737.664
Total	78.324	224.045	123.325	5.282.529
Población Mayor a 18 Años (fuente INE: Censo 2012)				

según lo analizado se considerará el porcentaje de gente que realiza o se encuentran dispuestas a realizar ejercicios, esto es el 80% de la población mencionada anteriormente, totalizando 98.660 personas, que es el grupo al que se dirigirán los esfuerzos para captar los clientes del centro, podemos agregar que también podrán asistir personas de comunas aledañas.

Para este plan de negocios se llevó a cabo una encuesta que trato de captar datos y preferencias de personas pertenecientes al segmento al que nos queremos dirigir, se encuestó un grupo de 100 personas vía online (Encuesta en Anexo13.2). Esta nos permitió llegar a las siguientes conclusiones:

- El 63% de la muestra indicó que la actividad física es importante en sus vidas, pero la practican menos de lo que quisieran. El 17% dice que la actividad física es importante pero no la práctica, estos 2 grupos suman un 80% de la población encuestada, lo que quiere decir que de 100 personas 80 consideran la actividad física importante pero aun consideran que podrían hacer más por su calidad de vida, a estas personas queremos dirigirnos y motivarlas para que se incorporen a nuestro centro.
- Del total de personas encuestadas en la pregunta n°2 nueve no respondieron si presentaban algún tipo de problema de salud, suponemos que son personas sanas o que no presentaban algún tipo de afección nombrada, lo que quiere decir que el 91% de la muestra presenta algún tipo de enfermedad. En la pregunta 7 donde indica cual sería la motivación de asistir a un centro de nuestras características el 28% les gustaría mejorar capacidad aeróbica y física; el 25,25% se interesa en mejorar el estado físico y anímico; y el 20,20% asistiría para prevenir enfermedades cardiacas o controlar sobrepeso. Es por esto que nuestro proyecto se enfoca a este tipo de personas, que son la mayoría de la población.
- En la pregunta n°3 concluimos que el 60% de la muestra practicaría actividad física por un tiempo mayor a 2 horas y en la pregunta 6 el 49.9% indicó que les gustaría ir de 2 a 4 veces a la semana y el 26.26% iría 2 días a la semana. Nuestro proyecto contempla 1 hora dos veces a la semana, este tiempo sería base mínima para lograr los beneficios ofrecidos,

se tendrá en cuenta, según la demanda he interés de nuestros clientes incorporar nuevas ofertas que contemplen más horas y días de clases al mes.

- Al consultar si le parece interesante una propuesta de valor innovadora que involucre una mejoría a nivel físico y emocional, el 89.9% indico que si, esto refuerza nuestra opinión sobre lo que la gente está buscando o necesitan como parte de su vida, también se consulto si nuestra oferta les interesaría y se inscribirían a lo que el 76.7% indico que sí.

- En la pregunta n°8 consultamos qué precio usted cree que debería pagar por nuestros servicios el mayor porcentaje con 53,54% respondió que pagaría menos de \$35.000.-, el 34,34% pagaría entre \$35.000.- a \$55.000.-, y el restante 12,12% se distribuye en distintos montos sobre los \$55.000.-. la gente tiene obviamente la tendencia a pagar menos por servicios, mas aun por algo poco conocido, nosotros reforzaremos la idea de ser un servicio que da un mayor valor que el precio a pagar.

- La pregunta n°9 muestra cual es la preferencia de ubicación en caso de asistir a nuestro centro, la mayoría de la población encuestada indica preferir Providencia con 68,65%, que es el lugar que hemos escogido para establecer el centro.

- La encuesta trato de captar la opinión de personas pertenecientes al segmento de nuestro potencial cliente, esto lo que quisimos validar con la pregunta n°10, en la que consultamos los ingresos líquidos por hogar, de esta forma nos dimos cuenta que el 93,94% se encuentra en el segmento meta que es el ABC1 y C2.

4.3.2 ESTIMACIÓN DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO

Podemos decir que la participación de mercado será en base al % de crecimiento de nuevos deportista en chile, es decir 500.000 personas desde el año 2007 al 2012, según encuesta

realizada por el IND, en consecuencia, nuestra capacidad total es de 360 matriculas, que corresponde al 0,072%, y nuestras expectativas son crecer hasta lograr el quinto año 198 personas que equivalen al 0.040%, con respecto al crecimiento de la demanda esperada, por lo que no debiese ser un problema alcanzar este número.

4.3.2 NÚMERO DE CLIENTES

Se estima la demanda considerando la capacidad total de funcionamiento del Centro, contará con 2 salas con capacidad para 10 personas, en donde se realizarán 6 clases el primer año, 10 clases el segundo y tercer año, posteriormente en los años cuatro y cinco se realizarán 12 clases diarias y cada persona asistirá dos veces a la semana, dándonos una estimación de 360 personas como capacidad máxima, según se muestra en el siguiente cuadro.

Sesion	Alumnos por Clase	Clases Mañana	Clases Tarde	Total Personas Diaria	Dias de Clases	Total Personas Clase	Veces a la Semana	Total Alumnos Semanale
Sala 1	10	3	3	60	6	360	2	180
Sala2	10	3	3	60	6	360	2	180
Total	20	6	6	120	6	720	2	360

Cuadro número de clientes

4.3.3 DEMANDA ANUAL POR PRODUCTO

De las encuestas realizadas por el IND y la investigación realizada para este trabajo se desprende que existe una tendencia a una mayor demanda por actividades físicas y como así también un interés real por la oferta que será entregada por el Centro Sistémico del Movimiento.

Según lo expuesto en el primer objetivo específico, se estimará una demanda anual de clientes, para el primer año el 30% de la capacidad del centro, para el segundo año un 40% de capacidad, para el tercer año un 45%, para el cuarto año el 50% y por último en el quinto año 198 personas que corresponde al 55% de la capacidad total.

Estas cifras de publico esperado, son expectativas alcanzables, que lograremos apoyados por medio de merchandising de tal manera de publicitarnos y posicionarnos en el mercado, y que se condice con la capacidad que tendrá el centro.

Capacidad Total	360
Año 1	30%
Año 2	40%
Año 3	45%
Año 4	50%
Año 5	55%

Cuadro estimación de capacidad a utilizar por el periodo de duración del proyecto

Estas cifras son bajas en porcentaje de la capacidad total, pero si se tiene en cuenta la cantidad de personas que asistirán, podemos decir que no es poca, el primer año 108, el segundo 144 y así creciendo año tras año, lo ideal sería ocupar la capacidad maxima, pero teniendo en cuenta que la mayoría de los clientes trabajan en horario de oficina, son ciertas clases las que estarán con capacidad total, y para los otros horarios se verá en una segunda revisión, si se hace convenio para adulto mayor o universidades, y así apuntar a ocupar el 100% de la capacidad en horarios bajos.

4.4 ESTRATEGIA DE PRODUCTO/SERVICIO

La estrategia de productos y servicios del Centro IntegraGym se compone de la siguiente forma:

- Salas equipadas con máquinas QiSlide las que han sido desarrolladas fusionando el sistema original de Joseph H. Pilates con el aporte de la Kinesiología y técnicas de conciencia corporal, integrándolas al desarrollo neuromotor, facilitando una mejoría estructural y de reeducación postural utilizando la neuroplasticidad como base.

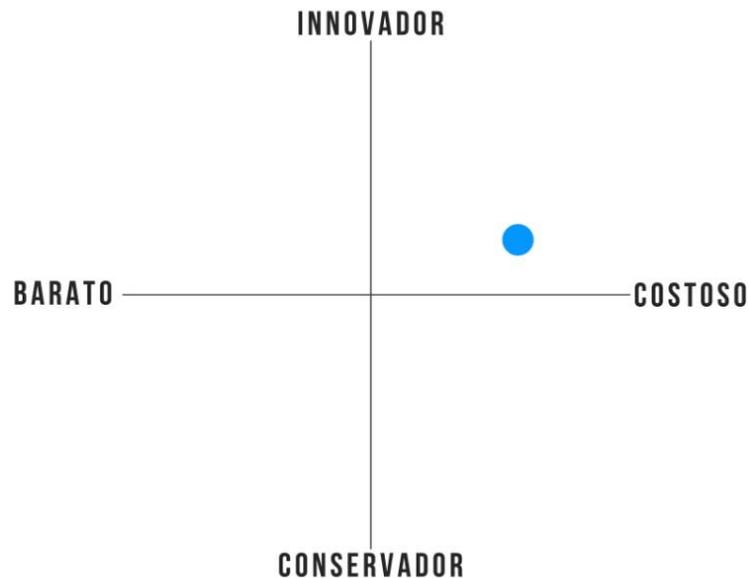


- Kinesiólogo: Evaluación y seguimiento periódico a nuestros clientes con tal de guiar a los instructores a establecer una rutina que permitirá complementar en la recuperación y rehabilitación psicomotora.
- Nutricionista: Evaluación y seguimiento periódico del estado de alimentación, nutrición y dietética, interviniendo en la calidad y seguridad alimenticia, planificando menús adaptados a cada persona.
- Psicólogo: Evaluación y seguimiento periódico del estado emocional, cognitivo y conductual.

Cada cliente poseerá una ficha de evaluación que involucrará los tres aspectos evaluados anteriormente por nuestros especialistas, con tal de llevar un seguimiento, y así verificar el progreso o si será necesario hacer ajustes a las sesiones y al plan de alimentación. Todo esto estará disponible en la página web, en donde el cliente al ingresar con su password, se cargarán sus datos y avances.

4.4.1 MAPAS DE POSICIONAMIENTO

La idea es posicionarse y dar a conocer la marca como innovadora, pero a la vez costosa, esto último justificado por la alta calidad de servicio que ofrecemos a nuestros clientes.



4.5

ESTRATEGIA DE PRECIO

Nuestro precio se pensó acorde a lo que existe hoy en el mercado, comparándonos con centros de Pilates y yoga, por ejemplo, Energía Pilates⁸ cobra \$65.000.- por 8 clases, el cual no incluye clase de prueba, evaluación kinésica, nutricionista y tampoco psicólogo. otro ejemplo es EIS Pilates⁹ en donde el valor por ocho clases al mes es de \$72.000-, sin contar con ningún profesional por este valor. estos centros solo ofrecen un Pilates común, básico y sin innovaciones por lo tanto con menor valor agregado que el nuestro.

A lo largo del tiempo utilizaremos dos estrategias de precio, las cuales son:

Descuentos: Realizaremos descuento en la matrícula a aquellos clientes que contraten una suscripción anual.

Promociones: Una vez al mes realizaremos promociones entre nuestros suscriptores regalándoles Merchandising asociado a la marca.

⁸<http://www.energiapilates.cl/descuento.htm>⁸

<http://www.eispilates.cl/clases/tarifas>

4.5.1 INICIO Y EL LARGO PLAZO

Dos meses antes de la apertura del centro se subirá la pagina web y abrirá cuentas en Facebook y Twitter, además de folletos los cuales serán repartidos en los cuadrantes cercanos a nuestro centro.

Una vez iniciado el negocio y para llamar la atención de los usuarios realizaremos una promoción de incorporación que incluye el no pago de la matrícula al contratar una suscripción anual, el cual se mantendrá a lo largo del periodo evaluado.

4.5.2 CRITERIOS A CONSIDERAR

Los criterios a considerar en la estimación del precio están basados en los resultados obtenidos en la encuesta y los valores de nuestra competencia relativa.

Para el inicio se ofrecerá de manera promocional un día de asistencia gratuita para los que deseen conocer el funcionamiento y actividades.

Pago de matrícula para todos es de \$40.000.- a excepción de clientes que suscriban el plan anual.

La mensualidad es \$80.000.- la cual incluye el servicio de kinesiólogo, nutricionista y psicólogo. por dos clases a la semana, es decir ocho clases al mes.

4.6 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

Nuestro centro estará ubicado en la comuna de Providencia lugar donde está el público objetivo al que nos dirigiremos, de fácil acceso, cercano al metro los Leones y cuenta con 15 estacionamientos y bicicleteros, por lo tanto nuestra distribución será por canal directo, ya que las actividades se realizaran en las dependencias del Centro.

4.6.1 IDENTIFICAR LOS PRINCIPALES MEDIOS DE PUBLICIDAD

Nuestros medios troncales de comunicación serán medios digitales es decir; Sitio Web, Redes Sociales, Mailing y Google Adwords.

Mientras que los medios alternativos serán: Branding exterior del espacio, pendones en lugares estratégicos y visibles a transeúntes, y activaciones en las cercanías del gimnasio.

4.7 ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES

La estrategia de comunicación utilizada deberá ser enfocada de acuerdo al tipo de clientes anteriormente descritos. Para nuestro caso, la comunicación deberá contar con un énfasis en los beneficios directos y diferencias que ofrece nuestro centro con respecto a la competencia, siempre con un tono formal, directo y a la vez cercano.

4.7.1 HERRAMIENTAS DE PROMOCIÓN Y PRESUPUESTO

Para dar a conocer nuestro Centro utilizaremos:

Imagen Corporativa: Creación de logo \$100.000

Sitio Web: Creación y mantención de web \$500.000

Redes Sociales: Creación y Administración diario \$1.500.000

Publicidad en Facebook Ads: Creación de campañas en la red social \$500.000

Google Adwords: Creación de campañas mensuales de posicionamiento \$500.000

Mailing: Creación de estrategia mensual de campañas mailing \$700.000

Pendones Corporativos: Diseño e impresión de 2 pendones \$50.000

Branding Exterior: Diseño e impresión de gráficas exteriores \$550.000

Promotores: activación de exterior con 2 promotoras \$200.000

Papelería para activación: \$100.000

Merchandising Corporativos: 100 Toallas Personales, 100 Bottle Water \$300.000.

4.7.2 PROGRAMA DE PUBLICIDAD

HERRAMIENTAS DE PROMOCIÓN	TIEMPO											
	MAYO				JUNIO				JULIO			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Imagen corporativa	■											
Sitio Web		■	■	■								
Redes Sociales		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Facebook Ads			■				■				■	
Google Ads			■				■				■	
Mailling					■				■			
Pendones			■									
Branding exterior		■										
Promotores							■					
Papelería							■					
Merchandising					■							

4.8 ESTRATEGIA DE PROMOCION

Como primera estrategia de venta, en la actividades de promoción se entregaran folletos que invitaran a probar de forma gratuita una sesión en el centro. Los cuales serán entregados en los alrededores del establecimiento para darnos a conocer al público que transita de forma frecuentemente, estos serán entregados por nuestros profesionales y así responder dudas in situ.

Considerando que al cliente se le debe ofrecer un descuento en la tarifa que sea atractivo, se determina que un descuento adecuado a ofrecer por parte de la empresa es el no pago en su matrícula, solo a clientes que contraten una suscripción anual.

Este descuento permite ser a la empresa más competitiva a la hora de retener a sus clientes, y permitirá tener una mejor oferta para clientes.

Otra táctica de venta será que nuestros clientes nos entreguen referidos, ya que gracias a sus recomendaciones podremos captarlo y fidelizarlos.

4.9 PRESUPUESTO DE MARKETING

Para el desarrollo de todas las acciones descritas con anterioridad el Centro contará con un presupuesto anual de \$5.000. 000.-, En el año 0 se reforzará el presupuesto al doble para dar un mayor énfasis y lograr la apertura del centro con los clientes esperados.

4.10 MÉTRICAS E INDICADORES PARA MONITOREAR EL PLAN DE MARKETING

Es importante para el Centro contar con indicadores necesarios para medir el funcionamiento del negocio y la gestión de las personas involucradas. Debido al carácter genérico estos indicadores dependerán de la visión de la empresa. A continuación, se presentan algunos indicadores que serían de utilidad:

- Contenciones clientes por periodo
- Captación realizadas por profesionales
- Feedback publicidad
- Participación de mercado
- Participación de mercado por segmentos económicos o comunas
- Ratios financieros (liquidez, circulante, rotación de inventarios, ROE, ROI)

4.11 IMAGÉN DE LA EMPRESA

Logo:





SOMOS INTEGRAGYM

Realizamos kinesiología, tratamientos, yoga y fitness

Sitio Web:

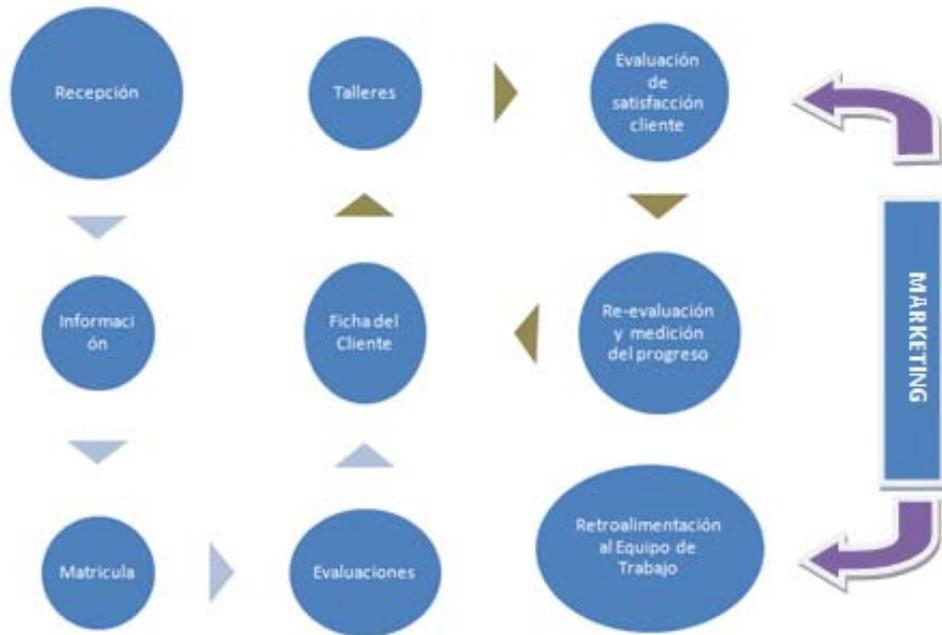


5. PLAN DE OPERACIONES

5.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES

La estrategia de operaciones tiene que ver con el desarrollo de un plan a largo plazo para determinar la mejor manera de utilizar los principales recursos de la empresa, de forma que se dé un alto grado de compatibilidad entre dichos recursos y la estrategia corporativa a largo plazo de la propia empresa. La estrategia de operaciones aborda cuestiones muy amplias sobre la forma en que estos recursos principales deberían configurarse a fin de alcanzar los objetivos corporativos deseados.

5.2 FLUJO DE OPERACIONES



Recepción: En esta etapa se logra el primer contacto directo con el cliente, en ella la recepcionista del centro, recibe a clientes potenciales y clientes matriculados, orientándolos y explicando el funcionamiento y dependencias del centro en el caso de los nuevos, siempre de forma cordial y logrando una buena acogida, en el caso de los clientes antiguos, les agendará su próxima clase, en donde también lo pueden hacer vía telefónica o a través de la página web.

Información: La recepcionista tiene la tarea de informar a todos los potenciales clientes el servicio que se brinda, sus ventajas, la forma en que se trabaja y los valores de nuestros servicios. En el caso de los clientes matriculados se les indica la sala en la que trabajaran.

Matricula: una vez informados nuestros clientes se hace el ingreso de ellos al sistema con sus datos básicos y cobrando el valor para acceder a nuestro centro.

Evaluación: en esta etapa el cliente será evaluado por nuestros profesionales, los que llenaran en nuestros sistemas la información relevante de cada aspecto de su salud física y emocional.

Ficha: luego de evaluados nuestros instructores confeccionan la ficha de cada cliente en la que se decidirá la estrategia a trabajar y con esto personalizar el trabajo de cada uno. Los clientes tienen acceso a ella a través de nuestra página web con su password.

Clases: Aquí los clientes realizarán los ejercicios y actividades programadas para cada uno.

Evaluación de satisfacción del cliente: Al finalizar cada mes, se buscará recibir comentarios de cada cliente, con tal de obtener feedback de su sensación y progreso.

Re-evaluación y medición del progreso: Con las evaluaciones de satisfacción, buscaremos los puntos donde debemos mejorar como centro y en el servicio que se entrega a cada cliente de forma personalizada.

Retroalimentación al equipo de trabajo: Nuestro personal siempre estará dedicado a entregar lo mejor a nuestros clientes y la mejor forma es de compartir las experiencias de cada uno de nuestros clientes mejorando cada punto, y también analizar casos especiales, donde se deba ajustar la estrategia.

Marketing: El proceso marketing está involucrado en todas las etapas, pero su enfoque está más dirigido a lograr una alta satisfacción de nuestros clientes por lo que siempre, toma en cuenta la opinión y experiencia de cada cliente y profesional de nuestro centro.

Estacionamientos: se contará con quince estacionamientos y bicicletteros para las personas que les dificulte llegar en metro.

5.3 TECNOLOGÍA, PROCESOS, RECURSOS CLAVES Y ROL DE LAS PERSONAS.

La Tecnología a ocupar será, la implementación necesaria para equipar el centro con máquinas QiSlide que son especializadas para la realización de la sesión de las clases

diarias, props(implementos) de Yoga, elementos para la rehabilitación kinesiológica, medición nutricionista, etc.

Junto con dicha tecnología tendremos computadores en red, para llevar la administración y seguimiento del progreso de nuestros clientes. Página web, redes sociales y una central telefónica.

Procesos, este comienza cuando llegan los usuarios/clientes a preguntar por los planes y funcionamiento del recinto, luego son matriculados y deben ser evaluados para generar su ficha de ejercicios que pueden tomar y las sesiones a realizar. Luego del término de cada plan se realizan evaluaciones (después de 8 sesiones mensuales).

Recursos claves y rol de las personas, se centraran en contar con las personas calificadas para dar el mejor servicio, estos serán los instructores, quienes llevaran a cabo después de la evaluación de los profesionales kinesiólogo, psicólogo y nutricionista, los ejercicios pertinentes para cada uno.

Programas y actividades diseñadas para las personas o público general y otras para personas con tratamiento de rehabilitación.

El equipamiento necesario y en perfectas condiciones para que se lleven a cabo de mejor manera los planes creados para las personas.

5.4 UBICACIÓN GEOGRÁFICA.

Propiedad comercial, en sector central. La propiedad consta de 15 estacionamientos interiores, 14 privados distribuidos entre las 2 plantas, 4 baños, sala de camarines y duchas, amplia recepción y amplia sala de reuniones o show room. Además, posee bodega exterior, sala de archivos, aires acondicionados, alarma, cámaras de seguridad, protecciones en las ventanas. El inmueble tiene una superficie de 580mt² de terreno con 380mt² edificados. Propiedad ideal para Oficinas corporativas, Centros Médicos, Agencias, Importadoras, etc.

Propiedad Comercial Ricardo Lyon - Providencia
(UF 105,86)
\$ 2.710.000
Publicado 12 Noviembre 19:13

Luis Felipe Warnken Montt
PROFESIONAL

Región Metropolitana, Providencia
93258127
Envíale un mensaje

Tu nombre
Tu e-mail
Tu teléfono (Opcional)
Mensaje
 Enviame una copia

Enviar

Reportar aviso | Consejos de seguridad

6. GESTIÓN DE PERSONAS

La gestión de personas consiste en la planeación, organización, desarrollo y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización. Es por esto que el recurso humano constituye uno de los principales recursos sobre los cuales se sustenta la propuesta de valor de IntegraGym

6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional que contará IntegraGym corresponde a una estructura jerárquica presentada a continuación en la figura 6.1, esta se orientara a gestionar el correcto desarrollo de las clases y de las funciones administrativas propias del negocio.

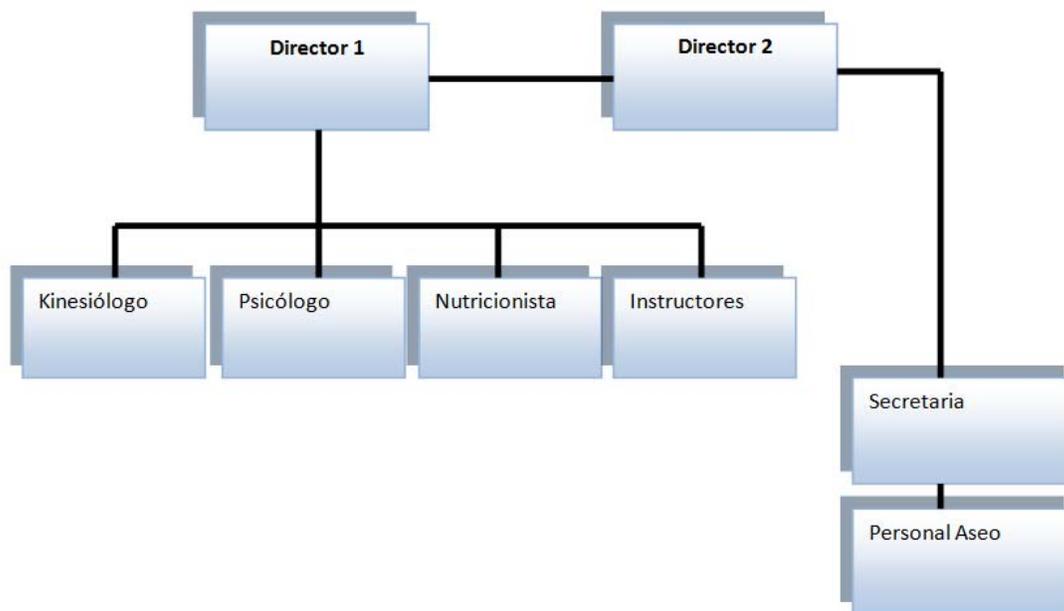


Figura 6.1 Estructura Organizacional

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se detallan las funciones que cumple cada integrante de la organización:

CARGO	FUNCIONES
Director 1	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de Recursos Humanos. • Planificar la formación y capacitación del personal a su cargo. • Definir el mix de talleres, horarios y frecuencia en conjunto con el área de Marketing y Publicidad. • Supervisar actividades y clases realizadas en el centro. • Revisión de fichas de alumnos creadas por profesionales. • Atención a público, para resolver dudas. • Asegurar la disponibilidad y condiciones de las instalaciones. • Encargado de toda la operatoria del gimnasio. • Encargado del staff de profesionales.

Director 2	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar al área de Administración y Finanzas del gimnasio • Aprobar la política de precios. • Evaluar la ejecución del plan comercial. • Evaluar la ejecución del plan de marketing. • Encargado de presentar, actualizar y mantener los estados de resultados de la empresa. • Definir política de precios. • Ser el representante legal de IntegraGym • Suscribir convenios con proveedores, 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. • Administración y Gestión Financiera. • Autorización pago de remuneraciones, impuestos y gastos recurrentes (incluye arriendo del inmueble). • Definir los lineamientos estratégicos. • Encargado de staff de apoyo (secretaria y personal de aseo)
Personal de Aseo	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener el aseo de todas las instalaciones del centro de actividades, asegurando la permanente limpieza de todas sus dependencias.
Nutricionista	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de realizar evaluaciones previas y de control durante la permanencia de clientes en IntegraGym • Entregar las pautas nutricionales. • Realizar charlas informativas para clientes que deseen continuar con un estilo de vida saludable.

Kinesiólogo	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de realizar las evaluaciones psicomotoras. • Evaluar la continuidad y los progresos en el transcurso del tratamiento y periodo de trabajo de nuestros clientes. • Realizar atenciones kinesiológicas durante clases en conjunto con instructores.
Psicólogo	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de realizar las evaluaciones psicológicas. • Evaluar la continuidad y los progresos en el transcurso del tratamiento y periodo de trabajo de permanencia en el centro. • Realizar atenciones psicológicas adicionales para clientes que lo requieran.
Instructores	<ul style="list-style-type: none"> • Impartir clases de acuerdo a los programas definidos. • Asegurar el estricto cumplimiento del protocolo definido por el centro para el trabajo. • Concientizar el cuidado y el uso responsable del cuerpo. • Liderar a cada alumno para que se haga cargo de su cuerpo y genere hábitos de vida saludables. • Detectar cuales son las "verdaderas necesidades" de entrenamiento que necesite el alumno. • Crear un programa de entrenamiento funcional, diseñado a partir de esas necesidades específicas. • Adaptar el entrenamiento a la funcionalidad del alumno y no a la inversa. • Planificar para cada alumno y no repetir ejercicios de manera indiscriminada. • Garantizar la correcta ejecución de los ejercicios, identificando los riesgos en cada movimiento. • Diseñar "clases personalizadas" Pensar primero en los intereses y necesidades del alumno y luego en nuestros intereses comerciales.

	<ul style="list-style-type: none"> • Documentar el progreso del alumno y cooperar con tratamientos médicos. • Entrenar a diario y actualizarse en forma continua
Secretaría	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al público. • Recepción y control de asistencia de profesionales y clientes. • Control de Asistencia de profesionales y asistentes. • Actualización y mantención de base de datos de clientes. • Supervisión personal de Aseo. • Pago de gastos menores. • Coordinación con proveedores de servicios de mantención. • Proceso de matrícula y pago de mensualidades.

Tabla 6.1 Descripción de cargos y funciones

Fuente: Elaboración Propia

6.2 DETERMINAR DOTACIÓN Y SUS CARACTERÍSTICAS

Toda persona que sea considerada para el proceso de selección de personal deben contar con antecedentes intachables. Además, la función de director 1 será asumida por el socio asesor y experto en la industria fitness y de director 2 será desarrollada por el realizador de este plan de negocio.

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

CARGO	DOTACIÓN	CARACTERÍSTICAS
Director 1	1	Profesional con experiencia de al menos 5 años en la industria fitness, Yoga, Pilates y neurociencias, conocimiento en RRHH y persona líder para trabajar con

		equipo de personas a su cargo.
Director 2	1	Profesional con experiencia en administración y gestión. Conocimientos de finanzas y manejo de empresa. Con perfil orientado a bienestar físico y psicológico.
Secretaría	1	Experiencia de al menos 3 años en el desempeño de funciones similares con supervisión de personal de aseo
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.
Instructores	2	Profesional egresado o titulado de Educación Física. Que conozcan técnicas de Pilates, yoga y neurociencias.

Tabla 6.2 Descripción de dotación, aptitudes y capacidades

Fuente: Elaboración Propia

6.3 REMUNERACIONES

Secretaria y personal de aseo, serán contratados a través de servicios externalizados, con remuneración a honorarios mensual fija. Nutricionista, psicólogo y kinesiólogo serán contratados en modalidad a honorarios y su remuneración será mensual y variable, según clientes atendidos los cuales tendrán un valor de \$3.000 mensuales p/p, por las cuatro horas que asistirán al centro en forma diaria. Los instructores también serán contratados a honorarios, pero su sueldo dependerá de las clases realizadas, las cuales varían durante los primeros cinco años de clases, cada una con una valor de \$8000 realizando una evaluación

al año seis, para ver si es necesario aumentar o disminuir el número de clases según la demanda. Los directores serán contratados a honorarios fijos.

El detalle de la remuneración bruta por colaborador es:

	M\$ (MES)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos Anuales Servicios Profesionales		Personas 108	Personas 144	Personas 162	Personas 180	Personas 198
Instructor valor clase	\$ 8	\$ 18.432	\$ 23.040	\$ 23.040	\$ 27.648	\$ 27.648
Nutricionista P/P	\$ 3	\$ 3.888	\$ 5.184	\$ 5.832	\$ 6.480	\$ 7.128
Kinesiologo P/P	\$ 3	\$ 3.888	\$ 5.184	\$ 5.832	\$ 6.480	\$ 7.128
Psicologo P/P	\$ 3	\$ 3.888	\$ 5.184	\$ 5.832	\$ 6.480	\$ 7.128
Total anual		\$ 30.096	\$ 38.592	\$ 40.536	\$ 47.088	\$ 49.032
Honorarios						
	M\$ (MES)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Aseo	\$ 300	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600
Administradores	\$ 1.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000
Secretaria	\$ 400	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 4.800
Total anual	\$ 409	\$ 32.400				

Tabla 6.3 Descripción de remuneración e incentivos

Fuente: Elaboración Propia

6.4 EQUIPO ADMINISTRADOR

El equipo administrador estará constituido por:

- **Sebastián Vicencio Loyola**, Agrónomo de profesión, actualmente trabajando como analista de gestión en Banco Estado, Profesional con experiencia en administración de empresas ligadas al área salud y fitness.
- **Rodrigo Abett de la Torre**, con estudios en Pilates desde hace una década en las más prestigiosas escuelas del mundo, además de ser Certified Teacher Pilates Method Alliance, y además discípulo y colaborador de Humberto Maturana, respaldarán como un centro serio y que contara con la trayectoria y experiencia basada en años de trabajo con las disciplinas que se impartirán de forma integral.

Los anteriores administradores, se constituirán como socios en la creación e implementación del Centro sistémico del movimiento IntegraGym, quienes adicionalmente desarrollarán las funciones de administrador uno y dos, desde la creación del centro hasta que la empresa logre rentabilidad y estabilidad en sus flujos. Una vez alcanzado dicha estabilidad, se evaluará si es necesario contratar más personal, ya que el Marketing y finanzas serán realizados por servicios externalizados.

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 Providencia), 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 IntegraGym

7. ESTRATEGIA DE DESARROLLO

Detrás de cada acción en desarrollo de negocios debe existir una estrategia para llevar a cabo esa acción, las que hemos detallado en los puntos anteriores. Para llevar a cabo nuestro plan de implementación contamos con dos etapas.

La primera etapa consiste en seis meses que son de investigación y ejecutar todo lo necesario antes de la apertura, como dejar constituida la empresa, ver proveedores, arrendar y reparar el lugar, para adecuarlo al Centro Sistemico del Movimiento, etc. (se detallan posteriormente en la Carta Gantt).

La segunda etapa involucra el primer año completo después de realizar las investigaciones previas, desde que el proyecto se pone en marcha, comienza esta etapa detallada.

7.2 AVANCES Y REQUERIMIENTOS DE RECURSOS

Para llevar a cabo el proyecto necesitamos los siguientes recursos.

TABLA MATERIALES

Inversion	\$ 27.600
Pintura	\$ 1.000
Adecuación de Interior	\$ 1.000
Adecuación de Baños	\$ 1.000
Instalaciones Eléctricas	\$ 600
Maquinaria	\$ 24.000
Gastos Iniciales	\$ 5.460
Patente	\$ 60
Costos Legales	\$ 400
Marketing	\$ 5.000
Gastos Operaciones	\$ 39.400
Arriendo	\$ 32.400
Insumos	\$ 1.200
Materiales de Oficina	\$ 1.200
Servicios Basicos	\$ 3.600
Mantencion Maquinaria	\$ 1.000

7.3 CARTA GANTT

Acá tenemos un registro cronológico de las tareas, cuyo objetivo es exponer el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo del primer año.

ACTIVIDADES	PRIMERA ETAPA			SEGUNDA ETAPA AÑO 1											
	MES 1 y 2	MES 3 y 4	MES 5 y 6	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ETAPA 1															
REDACCIÓN DEL PROYECTO	X														
PRESENTACIÓN PROYECTO	X														
LEGALES EMPRESA		X													
CONTRATO ARRIENDO	X	X	X												
HABILITACIÓN DEL CENTRO (REMODELACIONES)	X	X	X												
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL		X	X												
COTIZACIÓN DE SERVICIOS BÁSICOS Y SEGURIDAD		X	X												
DEFINICIÓN DE PROVEEDORES		X	X												
COMPRA MAQUINARIAS Y EQUIPOS		X	X												
ETAPA 2															
EJECUCIÓN PROYECTO				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
RECURSOS TECNICOS				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
PUBLICIDAD Y AUSPICIOS				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
LOGISTICA/ INAUGURACIÓN				X	X	X									
EVALUACIÓN DE RESULTADOS														X	X
MARKETING				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

8. PLAN FINANCIERO

8.1 TABLA DE SUPUESTOS

Para la elaboración del plan financiero se realizaron los siguientes supuestos:

- Horizonte de tiempo a evaluar es de cinco años.
- La tasa impositiva sufrió una modificación y se aplicara en este proyecto de acuerdo a la progresión establecida por la ley.

8.2 ESTIMACIÓN DE INGRESOS

Para realizar la estimación de ingresos, se considera como supuesto, la composición de público según fuente de captación especificada en la siguiente tabla:

Fuente de Captación	Participación
Publico general	70%
Referidos	30%

Para la estimación de alumnos matriculados, se considera impartir en dos salas, clases grupales de 10 personas como máximo, con dos instructores, uno por sala, en donde se impartirán en el primer año 8 clases diarias en diversos horarios, en el segundo y tercer año 10 clases diarias y en el cuarto y quinto año 12.

Las matrículas se calcularán en base a uno de los objetivos específicos, en donde se estimo que el volumen de clientes para el primer año es de un 30%, segundo 40%, tercer año un 45%, cuarto 50% y al quinto año alcanzar un 55% de capacidad, esto a través de publicidad dirigida al segmento que queremos abarcar.

Considerando que el centro estará ubicado en un inmueble arrendado, debemos contemplar su habilitación y remodelación de las instalaciones, compra de maquinaria, entre otros, estimando para esto un periodo de dos meses, para que el centro pueda dar inicio a sus clases.

El costo de venta corresponde a sueldos pagados a profesionales para que pueda ser entregado el servicio, por lo que se requerirán dos instructores, a quienes se les pagara por clase realizada \$8.000, siendo el sueldo mensual variable según la cantidad de clases realizadas, el promedio estimado para el primer año es de \$768.000 brutos mensuales. También se considerará Nutricionista, Kinesiólogo y Psicólogo los cuales también tienen sueldo variable, según personas que atienden anualmente los cuales se les pagará \$3.000 por persona atendida, ya que trabajarán solo 4 horas diarias al principio serán \$324.000 brutos mensuales en promedio por medio día.

Costo de venta M\$	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Instructores	\$ 18.432	\$ 23.040	\$ 23.040	\$ 27.648	\$ 27.648
Nutricionista	\$ 3.888	\$ 5.184	\$ 5.832	\$ 6.480	\$ 7.128
Kinesiologo	\$ 3.888	\$ 5.184	\$ 5.832	\$ 6.480	\$ 7.128
Psicologo	\$ 3.888	\$ 5.184	\$ 5.832	\$ 6.480	\$ 7.128
Total	\$ 30.096	\$ 38.592	\$ 40.536	\$ 47.088	\$ 49.032

Los gastos de administración y ventas de este plan de negocio son: patente, costos legales, arriendo, insumos, materiales de oficina, servicios básicos, mantención de maquinaria. Se incluirá una secretaria quien será la encargada de inscribir alumnos, coordinar horarios y cobrar mensualidades, la cual es de servicio externalizado, a quien pagaremos M\$400 mensual y una persona encargada del aseo quien también será externo, que se le pagará M\$300 mensuales, se incluye el sueldo de los administradores a los cuales se les pagara M\$1.000 mensual por honorarios.

Gasto de adm. Y venta	M\$
Arriendo	\$ 32.400
Insumos	\$ 1.200
Materiales de Oficina	\$ 1.200
Servicios Basicos	\$ 3.600
Mantencion Maquinaria	\$ 1.000
Personal Aseo	\$ 3.600
Secretaria	\$ 4.800
Administradores	\$ 24.000
Patente	\$ 60
Costos Legales	\$ 400
Total	\$ 72.260

Para la estimación de ingresos se considerará el valor mensual del plan \$80.000 por ocho clases al mes, es decir dos veces a la semana, además de una matrícula anual de \$40.000. Promociones o planes mensuales, con mayores horas de asistencia a la semana se podrían llegar a implementar según se estime necesario, esto de acuerdo a la demanda y estacionalidad.

Estimación de Ingresos Anuales					
INGRESOS M\$	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MATRICULAS	\$ 4.320	\$ 5.760	\$ 6.480	\$ 7.200	\$ 7.920
ARANCEL	\$ 103.680	\$ 138.240	\$ 155.520	\$ 172.800	\$ 190.080
Total de Ingresos	\$ 108.000	\$ 144.000	\$ 162.000	\$ 180.000	\$ 198.000

8.3 ESTADO DE RESULTADO

Las proyecciones de los resultados anuales, considerando los supuestos mencionados anteriormente, y dejando en claro que este proyecto es sin deuda bancaria, son las siguientes:

Estado de Resultados						
M\$		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	0	108.000	144.000	162.000	180.000	198.000
Costo de Venta	0	(30.096)	(38.592)	(40.536)	(47.088)	(49.032)
Utilidad Bruta	0	77.904	105.408	121.464	132.912	148.968
Marketing	(10.000)	(5.000)	(5.000)	(5.000)	(5.000)	(5.000)
Gastos de Administración	(8.100)	(72.260)	(72.260)	(72.260)	(72.260)	(72.260)
Utilidad Operacional	(18.100)	644	28.148	44.204	55.652	71.708
Depreciacion	0	(4.800)	(4.800)	(4.800)	(4.800)	(4.800)
Utilidad Antes de Impuesto	(18.100)	(4.156)	23.348	39.404	50.852	66.908
crédito utilidades		(18.100)	(22.256)	0		
Utilidades tributables		(22.256)	1.092	39.404	50.852	66.908
Impuestos	0	0	(273)	(9.851)	(12.713)	(16.727)
Utilidad Neta	(18.100)	0	819	29.553	38.139	50.181

8.4 FLUJO DE CAJA

El flujo proyectado para INTEGRAGYM se presenta en la siguiente tabla, “Podemos apreciar, que hay un déficit de caja en el primer año por \$M 67.509, lo cual se tomará como la inversión inicial que habrá que cubrir. A partir del segundo año, ya no hay flujos negativos de caja”.

FLUJO DE CAJA						
(En M de pesos)						
	Año	Año	Año	Año	Año	Año
	0	1	2	3	4	5
INGRESO (Por ventas)	0	108.000	144.000	162.000	180.000	198.000
Venta	-	108.000	144.000	162.000	180.000	198.000
EGRESOS	(18.100)	(112.156)	(120.652)	(122.596)	(129.148)	(131.092)
MARKETING	(10.000)	(5.000)	(5.000)	(5.000)	(5.000)	(5.000)
GASTO DE ADM. Y VENTA	(8.100)	(72.260)	(72.260)	(72.260)	(72.260)	(72.260)
COSTOS DE VENTA		(30.096)	(38.592)	(40.536)	(47.088)	(49.032)
DEP.		(4.800)	(4.800)	(4.800)	(4.800)	(4.800)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	(18.100)	(4.156)	23.348	39.404	50.852	66.908
Impuesto 25% 27%	0	0	(5.837)	(10.639)	(13.730)	(18.065)
UTILIDAD DESPUES DE IMPUES	(18.100)	0	819	29.553	38.139	50.181
Capital de trabajo	(21.809)					
INVERSIONES	(27.600)					
Depreciacion	0	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
						375.497
Flujo de Caja neto	(67.509)	4.800	5.619	34.353	42.939	430.478

En el año 0 se considera una inversión, la cual detallaremos a continuación.

Inversion	\$	27.600
Pintura	\$	1.000
Adecuación de Interior	\$	1.000
Adecuación de Baños	\$	1.000
Instalaciones Eléctricas	\$	600
Maquinaria	\$	24.000

Además, se considerara un egreso de Marketing, el cual se supone el doble de dinero de los siguientes años, es decir M\$10.000.-, ya que en este periodo es donde más énfasis se necesita.

En Gastos de Administración y Ventas, se considera dos meses de arriendo y el mes de garantía, haciendo un total de \$8.100.-

Para el Capital de Trabajo, se considerará dos meses de costos de venta, gastos de administración y ventas, y Marketing. Esto corresponde a una provisión.

Capital de Trabajo	M\$
Marketing	\$ 1.667
Arriendo	\$ 8.100
Honorarios	\$ 5.016
Personas 198	\$ 5.400
Mantencion Maquinaria	\$ 167
Patente	\$ 60
Costos Legales	\$ 400
Insumos	\$ 200
Materiales de Oficina	\$ 200
Servicios Basicos	\$ 600
Total	\$ 21.809

8.5 BALANCE

Las proyecciones de los siguientes cinco años de este plan de negocios, se presentan detalladas en los siguientes cuadros, especificando el resultado al final de cada año, manteniendo un control sobre activo, pasivo y patrimonio. En cuadros anteriores se especifica cada partida.

Balance Proyectado						
	Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos						
Caja		4.800	10.419	44.772	87.711	518.189
Capital de Trabajo	21.809	21.809	21.809	21.809	21.809	21.809
Activos circulantes	21.809	26.609	32.228	66.581	109.520	539.998
Otros activos	18.100					
Arreglos	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Activos Fijos	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
Depreciacion	0	(4.800)	(9.600)	(14.400)	(19.200)	(24.000)
Total Activos fijos	45.700	22.800	18.000	13.200	8.400	3.600
Total Activos	67.509	49.409	50.228	79.781	117.920	543.598
Pasivos						
Cuentas por pagar		0	0	0	0	0
Provisión vacaciones		0	0	0	0	0
Pasivo exigible corto plazo		0	0	0	0	0
Deuda largo plazo		0	0	0	0	0
Total Pasivo exigible		0	0	0	0	0
Capital	67.509	67.509	67.509	67.509	67.509	67.509
Resultado acumulado	0	(18.100)	(17.281)	12.272	50.411	100.592
Total Patrimonio	67.509	49.409	50.228	79.781	117.920	168.101
Total Pasivo + Patrimonio	67.509	49.409	50.228	79.781	117.920	168.101

El valor terminal del proyecto al año 5, es decir si realizamos la venta del negocio podemos decir que se estima en M\$ 375.497.- Por lo tanto, si el negocio se cierra al año 6, podrá retirarse esa cantidad, para la restitución de los socios.

8.6 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

8.6.1 TASA DE DESCUENTO

Para la evaluación financiera del proyecto, se debe determinar la tasa de descuento en la cual serán descontados los flujos de caja proyectados. Su correcta determinación es una variable clave en este proceso, ya que si es sub o sobre valorada, atenta contra la toma de decisiones. Para el cálculo de la tasa de descuento se utilizará el modelo CAPM dado por:

$$K = R_f + (E (R_m - R_f)) * B + \text{premio por liquidez}$$

En donde:

- Rf es la tasa libre de Riesgo en donde se consideró un bono del Banco Central de Chile denominado en pesos (BCP) a un plazo de 5 años, cuya tasa es de 4,2% a abril de 2015.

Tasa BCP 5 años (%)	Mediana	Decil 1	Decil 9	N° respuestas
Dentro de 2 meses	4,2	4	4,5	57
Dentro de 11 meses	4,4	4	5	56
Dentro de 23 meses	4,5	4,2	5,4	55

$E(R_m) - R_f$ es el premio por riesgo de mercado (PRM), para la determinación de ésta 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 utilizaremos un 6,7%.

- Premio por liquidez 2%

- β es el Beta patrimonial sin deuda, Para la determinación del Beta se utilizó como referencia el Beta de una industria similar a la que participa INTEGRAGYM, que es la de recreación, con lo que se obtuvo un Beta sin deuda de 1,21% abril de 2015. La información se extrajo de Fuente:

http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html.

Debemos tener presente que se trata de un Beta no apalancado, que supone que la empresa no tiene deuda en su estructura de capital, por lo tanto, no se incorpora el riesgo financiero propio.

Por lo que el resultado es el siguiente:

E(Rm-Rf)	6,70%
Rf	4,20%
B	1,21%
PPL	2,00%

K = 15,18%

8.6.2 VAN, TIR.

A partir de la proyección de los flujos de caja se obtuvieron los siguientes resultados:

Flujo de Caja neto	(67.509)	4.800	5.619	34.353	42.939	430.478
---------------------------	-----------------	--------------	--------------	---------------	---------------	----------------

Resumen	
TIR del Proyecto	56,41%
Tasa de Descuento	15%
VAN del Proyecto	202.075
Inversion Inicial (Necesaria)	(67.509)

Esta estimación corresponde a un escenario neutral de acuerdo a los supuestos establecidos, lo que refleja un VAN positivo de 202.075.-. Las cifras expuestas anteriormente, ratifican que el proyecto INTEGRAGYM es atractivo para invertir en consideración a sus retornos, la rentabilidad sobre la inversión y el plazo de recuperación de la misma.

8.6.3 PUNTO DE EQUILIBRIO

Para el cálculo del punto de equilibrio se consideró como variable crítica la cantidad demandada por clientes. Para estos efectos, se obtuvo el número mínimo de personas matriculados, que le permitirá al centro entregar el servicio comprometido, en tiempo y forma, junto con mantener una adecuada solvencia y así cumplir con sus obligaciones pactadas. Podemos concluir que para alcanzar el punto de equilibrio es necesario contar con 107 personas matriculadas en el primero año, lo que se ve factible ya que está dentro de lo que pretendemos alcanzar.

PUNTO DE EQUILIBRIO					
NO. DE PERSONAS	108	144	162	180	198
Ingresos	\$ 108.000	\$ 144.000	\$ 162.000	\$ 180.000	\$ 198.000
Gastos Fijos	\$ 77.260	\$ 77.533	\$ 87.111	\$ 89.973	\$ 93.987
Gastos Variables	\$ 30.096	\$ 38.592	\$ 40.536	\$ 47.088	\$ 49.032
Total Gastos*	\$ 107.356	\$ 116.125	\$ 127.647	\$ 137.061	\$ 143.019
Util Neta	\$ 644	\$ 27.875	\$ 34.353	\$ 42.939	\$ 54.981
Gastos Fijos	\$ 6.438	\$ 6.461	\$ 7.259	\$ 7.498	\$ 7.832
Gastos Variables	\$ 23	\$ 22	\$ 21	\$ 22	\$ 21
Ingreso Promedio	\$ 83	\$ 83	\$ 83	\$ 83	\$ 83
PUNTO DE EQUILIBRIO	107	106	116	122	125

*excluyendo depreciación

8.6.4 ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

La inversión inicial es de M\$67.509 de los cuales, los socios podrán M\$37.509 y se requiere inversionistas que estén dispuestos a invertir en este proyecto M\$30.000

Para poder realizar la implementación y puesta en marcha del centro físico integral, los socios aportaran M\$18.755 cada uno, siendo los administradores, Sebastián Vicencio y Rodrigo Abett de la Torre. La diferencia será integrada por un inversionista externo, de M\$30.000., constituyendo el capital de la sociedad por un total de M\$67.509. Este proyecto no tiene supuesto de financiamiento bancario.

Parte de estos recursos fueron destinados al financiamiento de la inversión necesaria, cuyo detalle se presentó en los puntos anteriores.

En el quinto año, se les restituirá por completo el capital comprometido en el año cero, mas los excedentes de caja que se hayan acumulado, con estimación de M\$ 152.085.

8.6.5 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Para el centro de actividades INTEGRAGYM, una de las variables de mayor relevancia que determina sus ingresos está dada por la cantidad de matrículas y la oportunidad en que logra captarlas. Para efectos del análisis de sensibilidad, este fue realizado con un horizonte de tiempo de 5 años en dos escenarios, adicionales al neutral presentado.

Análisis Pesimista

La primera proyección considera un escenario desfavorable, el cual se proyecta en base a una menor demanda por matrículas, alcanzando solo un 45% de su capacidad máxima al quinto año.

Análisis Favorable

La segunda proyección considera un escenario favorable, el cual se basa en la estimación de una mayor demanda por matrículas, alcanzando un 80% de su capacidad en el quinto año de operación.

	Escenario Pesimista	Escenario Esperado	Escenario Favorable
VAN(M\$)	179.447	202.075	766.216
TIR (%)	28%	56%	87%

Nuestro análisis de sensibilidad indica que es fundamental lograr un crecimiento en la demanda de nuestros servicios, ya que estimamos poder captar 30% de la capacidad total el primer año y crecer hasta el 55% de la capacidad al quinto año, en el escenario desfavorable, suponemos un crecimiento hasta el 45% de la capacidad total durante los 5 años que se estima el proyecto, mostrando que, con ese nivel de demanda, nuestro proyecto aún es inviable. Por lo tanto, todos nuestros esfuerzos se centrarán en lograr rápidamente el punto de equilibrio y captar y fidelizar la mayor cantidad de clientes.

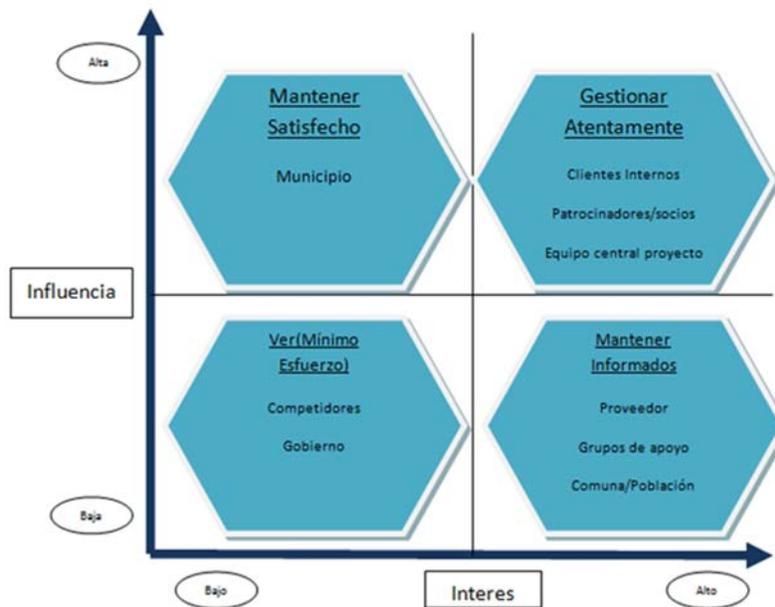
9. RSE Y SUSTENTABILIDAD

9.1 MAPA DE STAKEHOLDERS

Primero, revisemos algunas cosas básicas para entender la administración de los stakeholders:

- Los stakeholders son todas aquellas partes que podrían ser impactados positiva o negativamente al término del proyecto.
- Los stakeholders pueden ganar o perder a través del éxito o fracaso del proyecto.
- Los stakeholders pueden tener diferentes niveles de autoridad, los cuales afectarán su forma de ejercer influencia sobre el proyecto y sus entregables.
- Los stakeholders serán afectados por los resultados del proyecto.

Es imperativo identificar a todas las personas y organizaciones que serán impactadas por el proyecto.



Ver la empresa 'como una institución' es verla continuamente preocupada por tomar en consideración a los stakeholders relevantes, cumpliendo compromisos de largo plazo, siendo sensible a la estructura de la autoridad que la opera.

9.2 VALORES ÉTICOS DEL NEGOCIO

El centro sistémico del movimiento contará con un código de ética empresarial en donde contará con un documento fundamental para quienes integrarán esta gran Empresa, así como para todos los clientes y/o usuarios, accionistas y proveedores. En ese sentido y con el propósito de garantizar el comportamiento ético de los que integran el centro, este Código de Ética establece las normas que deberán regir, en todo momento y bajo cualquier circunstancia, el comportamiento y la conducta de los miembros del grupo.

Algunos de los puntos importantes a llevar son la ética empresarial, cuidado y preservación del medio ambiente, vinculación con la comunidad, calidad de vida fuera como dentro de la empresa y siempre promulgar una excelente comunicación.

9.3 DETERMINACIÓN DE IMPACTOS SOCIALES, AMBIENTALES Y ECONÓMICOS

El principal impacto social es potenciar el cambio de nuestro país en la forma de vivir, calidad de vida, prevención de enfermedades, sedentarismo, fomentar el deporte, atacar el área de igual manera de la rehabilitación e inculcar y motivar a la conexión del alma-cuerpo que cada vez es lo que buscan más las personas, todo esto en su conjunto será una terapia diferenciada en donde el impacto social será importantísimo, partiendo por la cantidad de obesidad que existe hoy en nuestro país.

El impacto ambiental será que el centro contará con basureros ecológicos, en donde se fomentará el reciclaje tanto dentro como fuera de este.

En el impacto económico, el centro será una empresa generadora de empleo, cumpliendo con todo lo solicitado de manera legal y económica, teniendo en orden desde la constitución de sociedad hasta el cumplimiento mensual con todo lo que solicite el SII.

10 RIESGOS CRÍTICOS

Hoy más que nunca es necesario contar con instrumentos y metodologías que nos permitan tener un pronóstico lo más acertado posible de la rentabilidad de nuevos proyectos. Además, minimiza la incertidumbre y el riesgo del inicio o crecimiento de IntegraGym, lo que facilita el análisis de la viabilidad, factibilidad técnica y económica de un proyecto.

El análisis de los riesgos críticos asociados al mismo, debe transmitir a los nuevos inversionistas, los factores que harán de la empresa un éxito, la forma en la que recuperarán su inversión y en el caso de no lograr las expectativas de los socios, la fórmula para terminar la sociedad y cerrar la empresa, pero también la seguridad y confianza necesaria de que se ha previsto como actuar en cada momento ante la posibilidad de problemas o dificultades, que de no ser previstas con antelación, pueden atentar contra el éxito del Negocio/Proyecto. En síntesis, algo así como no dejar todo a la solución de un problema cuando éste surja, aunque debe quedar claro de que no es posible preverlo todo.

RIESGOS INTERNOS

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

RIESGOS INTERNOS	IMPACTO EN EL NEGOCIO	PLAN MITIGADOR
Cambios en Demanda de Consumidores	Que a los consumidores de hoy no les gusta el formato y el modelo de negocios que presentaremos encontrando otras alternativas que sean atractivas a sus intereses.	Evaluar constantemente la satisfacción del cliente, innovar según gustos y requerimientos.
Riesgo de Recurso Humano	Riesgos en la contratación del personal no idóneo.	Investigar, y entrevistar al personal, que concuerde con el perfil establecido y esté capacitado para sus funciones.
Escasez de Personal	Menor cantidad de clases, disminuye la oferta.	Captar, recibir, capacitar y motivar al personal, para que recomiende a la empresa como excelente para trabajar.
Riesgo de Liquidez	Imposibilidad de asumir un pago por falta de liquidez	Mantener variadas fuentes de financiamientos, contar con un % de ahorro y Provisionar un % de ingresos para emergencias
Excesiva Rotación de Personal	Disconformidad, mal clima laboral	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 predicán su política.	Hacerlos sentir parte de una familia, estar constantemente enseñándoles las políticas internas, para que pertenezcan y se sientan parte de proyecto.
Riesgo Reputacional	Proviene fundamentalmente de la pérdida de confianza de los clientes.	Entregar un servicio de calidad, para mantener las expectativas de los clientes.
Desgastes de Instalaciones	Mal uso de las instalaciones y maquinaria por parte de los instructores.	Maquinaria de gran calidad que cuente con muchos años de vida útil, con renovaciones constantes. Capacitar al personal en correcto uso y cuidado.
Riesgos de Procedimientos	Manuales de instrucciones desactualizados, demasiados engorrosos, obsoletos.	Preocuparse de tener manuales actualizados, claros, con los cuales se permite una buena ejecución de las labores.

Tabla Riesgos Internos
Fuente: Elaboración Propia

RIESGOS EXTERNOS

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

RIESGOS EXTERNOS	IMPACTO EN EL NEGOCIO	PLAN MITIGADOR
Nueva Competencia	Menores ventas	Monitoreo constante de la competencia, creación de ventajas competitivas. Potenciar calidad de servicio. Mantener constante innovación.
Baja Demanda	Menor participación de mercado, ventas no esperadas.	Potenciar plan de marketing, captación, fidelización, publicidad, difusión, reuniones. Contar con un nivel de caja que sostenga

		meses de más baja demanda.
Catástrofe Natural	Daños materiales causados a maquinaria e infraestructura	Contratar seguros contra todo evento.
Variación en la Demanda por Estacionalidad	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 Municipalidad de Providencia.

Tabla Riesgos Externos

Fuente: Elaboración Propia

En ambos cuadros podemos analizar los riesgos que tendremos presente durante la implementación de este plan de negocios, lo que debemos analizar y estar preparados para cualquier eventualidad, logrando reaccionar a tiempo para que el impacto negativo no suceda.

11 CONCLUSIONES

De acuerdo a lo analizado en el plan de negocios, se concluye que el Centro Sistémico del Movimiento, como proyecto nuevo e inexistente en el mercado, hoy se encuentra en un buen pie, con un entorno favorable en esta industria, ya que en el ámbito político y legal se encuentra potenciando la tendencia de las personas de nuestro país, para llevar un estilo de vida de sana. El aspecto económico de momento presenta un leve estancamiento, el cual no ha influido en la demanda de este tipo de rubro, ya que la gente no ha dejado asistir a este tipo de actividades y por el contrario se aprecia una tendencia hacia el cuidado de la salud física y mental. Analizando el impacto a los stakeholders todos afectan de manera positiva.

Hemos podido determinar que existe demanda suficiente para poder llevar a cabo este tipo de negocios con una mirada optimista y así obtener un resultado positivo si la decisión fuese

el de desarrollar este proyecto en el corto plazo. Actualmente las personas han demostrado según encuestas e investigaciones que son valorados los atributos que pretende entregar el Centro Sistémico del Movimiento, el cual son la personalización, innovación, cercanía, la fusión de una propuesta de valor que integra la salud mental, física y emocional, y se ha preocupado de incluir en dicha propuesta para generar una ventaja competitiva.

Se aprecia en el análisis financiero que sólo se generará pérdida en el año 1, pero desde el año 2 se generará ganancia, siendo un proyecto rentable, ya que sólo se está considerando el 45% de la capacidad total del centro.

Se concluye que para alcanzar el punto de equilibrio es necesario contar con 107 personas matriculadas, lo que se ve factible ya que es el 99% de lo que pretendemos alcanzar el primer año.

Se refleja un VAN positivo de 202.075. Las cifras expuestas anteriormente, ratifican que el proyecto INTEGRAGYM es atractivo para invertir en consideración a sus retornos, la rentabilidad sobre la inversión y el plazo de recuperación de la misma.

Ofreciendo a sus inversores una rentabilidad del 15% anual, siendo que en el mercado en general, una inversión sin riesgo es del 5%.

12 BIBLIOGRAFÍA

- 1- <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/116648>
- 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.
- 3- Encuesta Nacional de Salud (ENS)
- 4- <http://www.latercera.com/noticia/tendencias/2015/06/659-632394-9-presentan-agresiva-campana-para-terminar-el-sedentarismo-en-chile.shtml>
- 5- <http://www.latercera.com/noticia/tendencias/2015/07/659-640256-9-estudio-busca-causas-geneticas-y-sociales-de-la-alta-tasa-de-suicidios-y.shtml>

13 ANEXOS

13.1 ENCUESTA INSTITUTO NACIONAL DEL DEPORTE



Gráfico 1. Interés en la práctica de actividad física y/o deportiva.

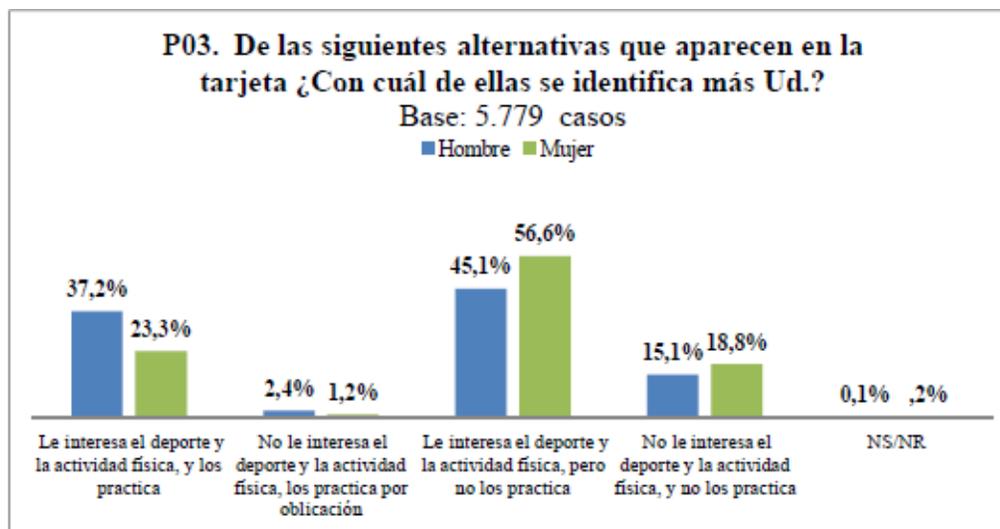


Gráfico 2. Interés en la práctica de actividad física y/o deportiva según sexo.

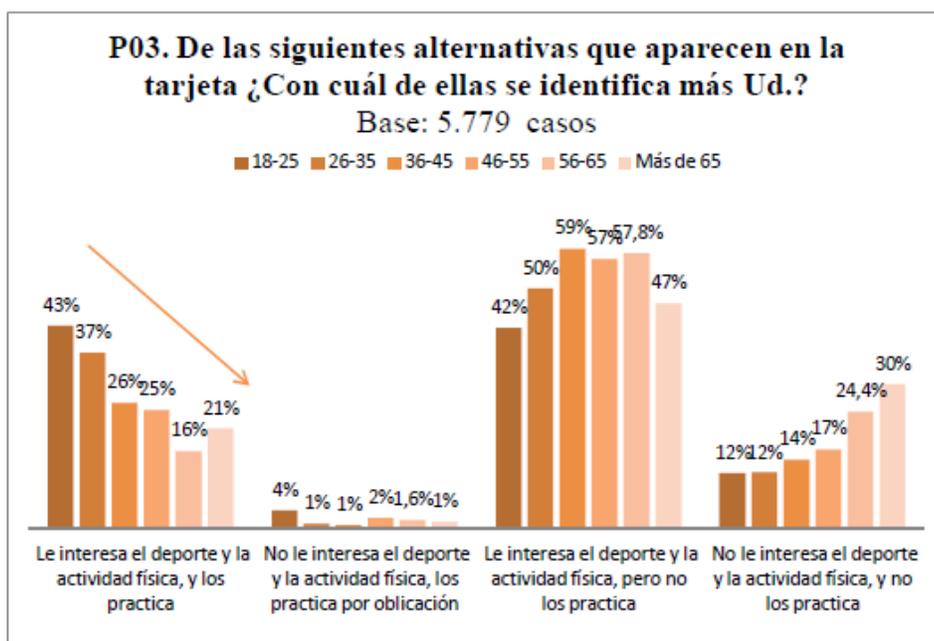


Gráfico 3. Interés en la práctica de actividad física y/o deportiva según edad.

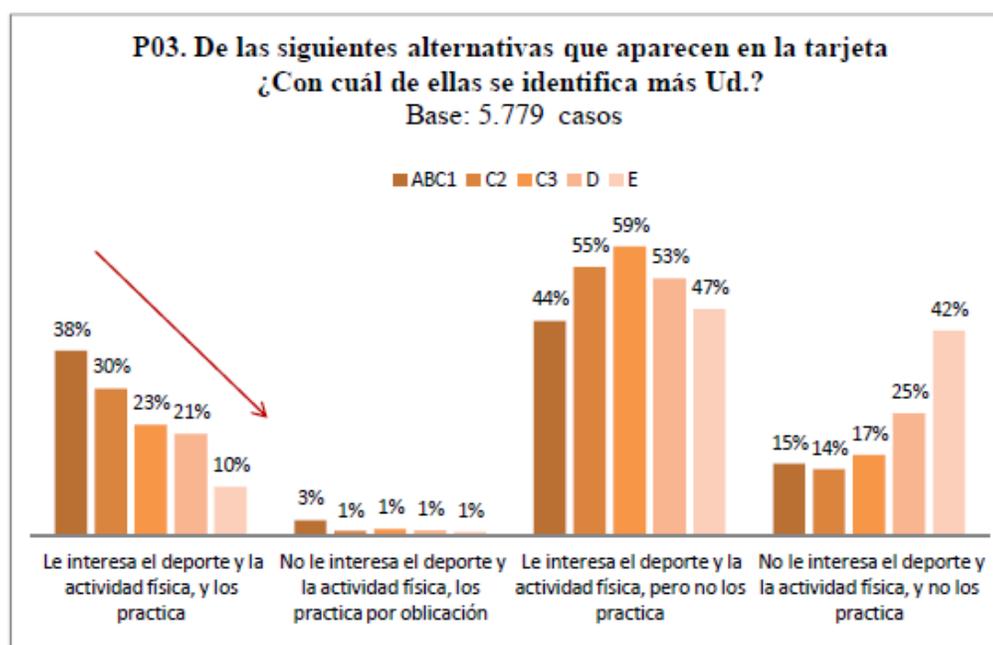


Gráfico 4. Interés en la práctica de actividad física y/o deportiva según NSE.

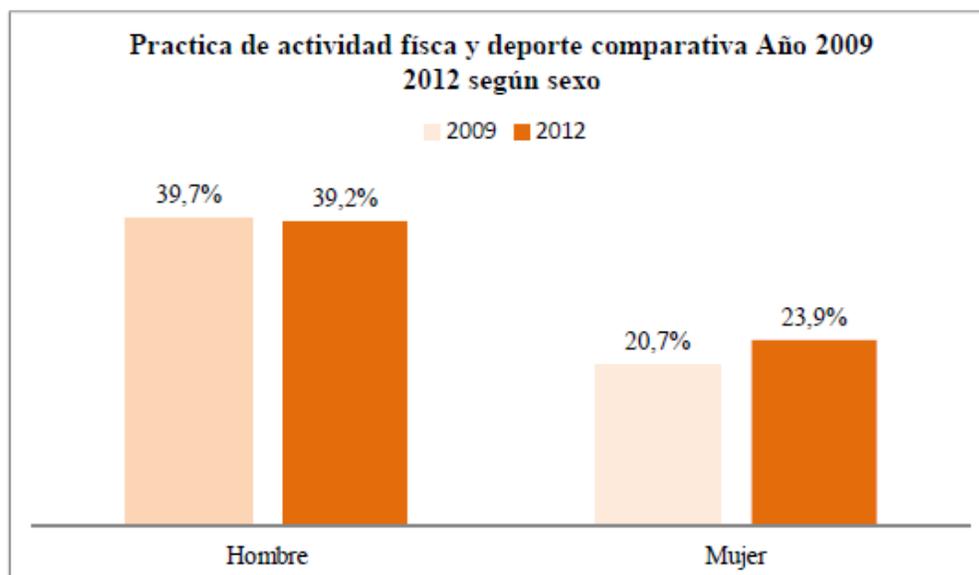


Gráfico 16. Práctica de actividad física y deporte año 2009-2012 según sexo.

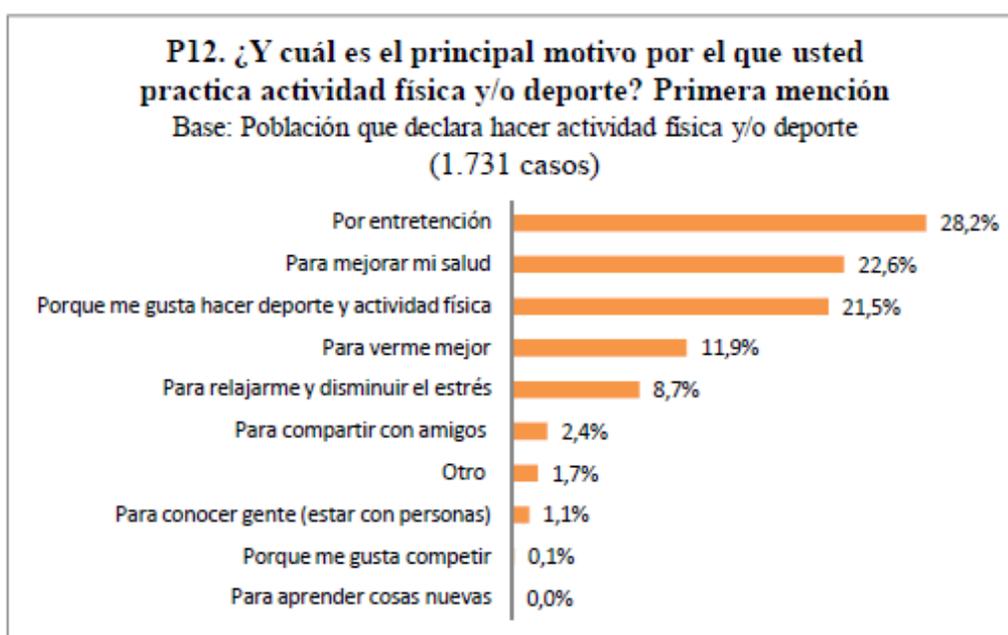


Gráfico 20. Razones para practicar actividad física y/o deportiva.

P12. ¿Y cuál es el principal motivo por el que usted practica actividad física y/o deporte? Primera mención

Base: Población que declara hacer actividad física y/o deporte
(1.731 casos)
(Primeras menciones)

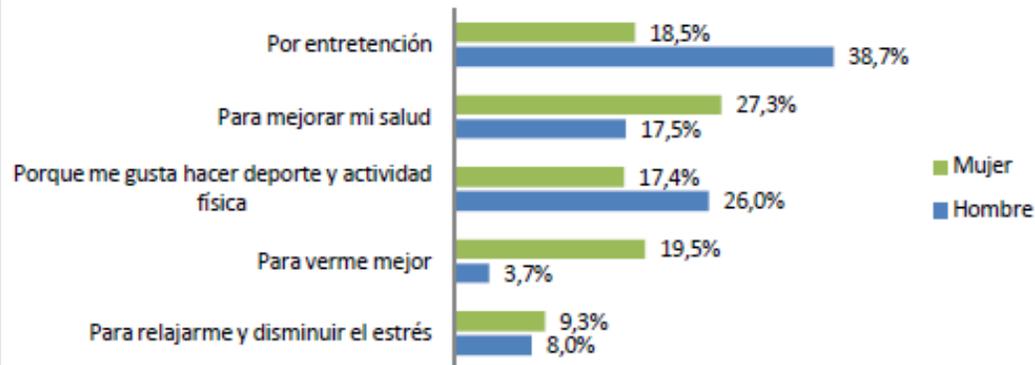


Gráfico 21. Razones para practicar actividad física y/o deportiva según sexo.

P04. ¿Cuáles son las dos principales causas por las que no practica deporte o actividad física? Primera mención

Base: Población que declara no hacer deporte ni actividad física (4.048 casos)



Gráfico 25. Razones para no practicar actividad física y/o deporte.

NIVEL SOCIOECONÓMICO	PRINCIPALES CANTIDADES DESTINADAS	
ABC1	Más de \$15.000	(31,8%)
	Nada/ No destina dinero	(25,6%)
C2	Nada/ No destina dinero	(49,7%)
	Hasta \$5.000	(19,5%)
C3	Nada/ No destina dinero	(49,6%)
	Hasta \$5.000	(22,9%)
D	Nada/ No destina dinero	(60,9%)
	Hasta \$5.000	(17,3%)
E	Nada/ No destina dinero	(81,7%)
	Hasta \$5.000	(7,1%)

Tabla 21. Dinero destinado a la práctica de actividad física y/o deportiva según NSE.

NIVEL SOCIOECONÓMICO	USO DEL TIEMPO LIBRE	
ABC1	Practico un deporte o actividad física	(16,6%)
	Leo (diarios, revistas, libros)	(15,6%)
	Veo televisión	(12,9%)
C2	Veo televisión	(19,8%)
	Hago cosas en la casa	(14,1%)
	Leo (diarios, revistas, libros)	(11,1%)
C3	Veo televisión	(21,0%)
	Hago cosas en la casa	(16,8%)
	Descansar o dormir	(10,6%)
D	Hago cosas en la casa	(24,1%)
	Veo televisión	(23,5%)
	Leo (diarios, revistas, libros)	(8,0%)
E	Veo televisión	(27,6%)
	Hago cosas en la casa	(23,4%)
	Escucho música	(12,8%)

Tabla 23. Hábitos de actividad física y/o deportiva en el tiempo libre, según NSE.

P32. Demandas ciudadanas por actividad física y deportiva
Base 5.779 casos



Gráfico 59. Demandas ciudadanas por actividades físicas y/o deportivas.

P32. Demandas ciudadanas por actividad física y deportiva, según sexo
Base 5.779 casos



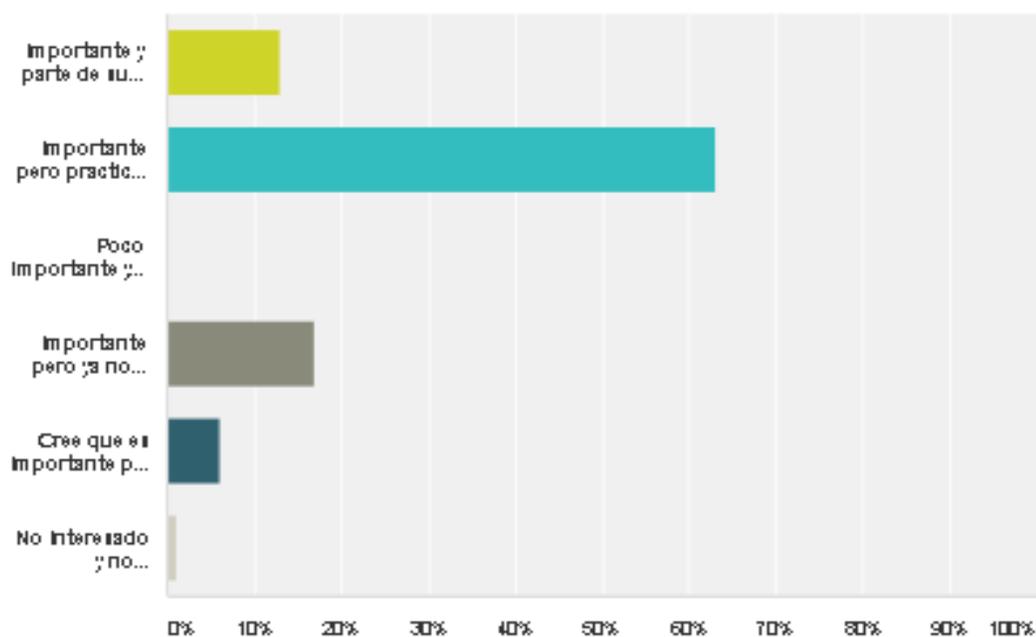
Gráfico 60. Demandas ciudadanas por actividades físicas y/o deportivas según sexo.

13.2 ENCUESTA PLAN DE NEGOCIOS

Esta encuesta fue realizada a través de la página www.surveymonkey.com. las personas respondieron de forma anónima y fue dirigida a personas que podrían ser posibles clientes, mayores de 18 años, con residencia en las comunas analizadas, la encuesta se efectuó entre el 13 y 16 de julio de 2015, a una muestra de 100 personas.

¿Indique cual de las siguientes afirmaciones describe mejor la actividad física en su vida?

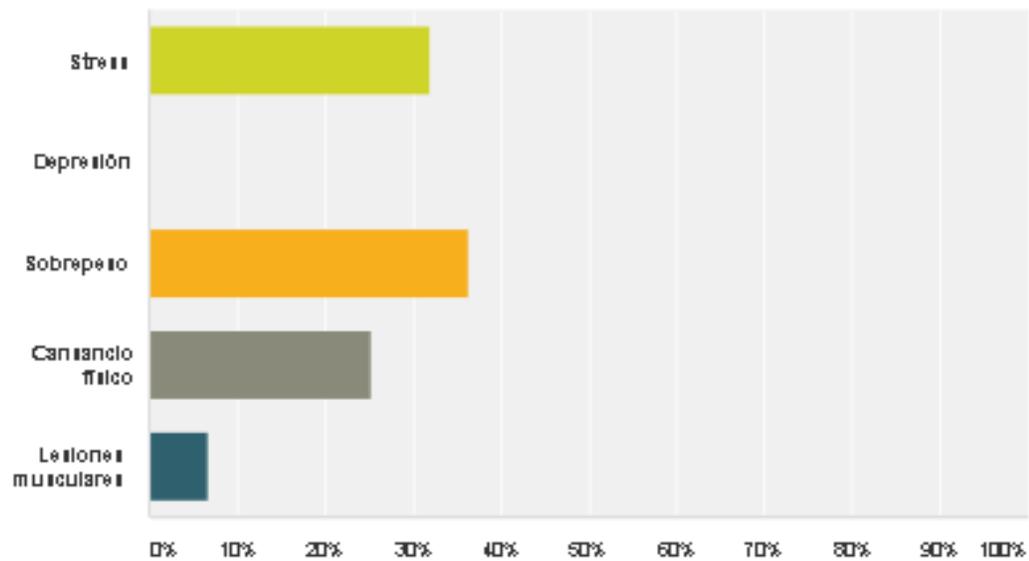
Respondido: 100 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Importante y parte de su vida	13,00% 13
Importante pero practica menos de lo que quisiera	63,00% 63
Poco importante y practica por obligación	0,00% 0
Importante pero ya no practica	17,00% 17
Cree que es importante pero no ha practicado nada antes	6,00% 6
No interesado y no practicarla nunca.	1,00% 1
Total	100

¿Presentas alguno de los siguientes problemas de salud?

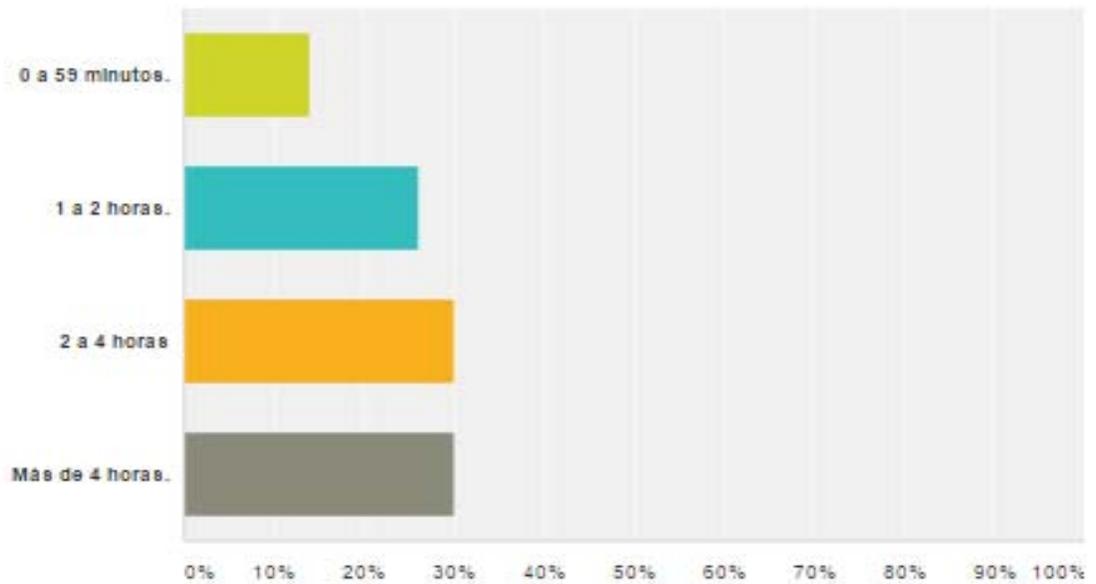
Respondido: 91 Omitido: 9



Opciones de respuesta	Respuestas
Stress	31,87% 29
Depresión	0,00% 0
Sobrepeso	36,26% 33
Consumo excesivo de alcohol	25,27% 23
Lesiones musculares	6,59% 6
Total	91

¿Cuánto tiempo dedicaría a la semana a practicar algún tipo de actividad física?

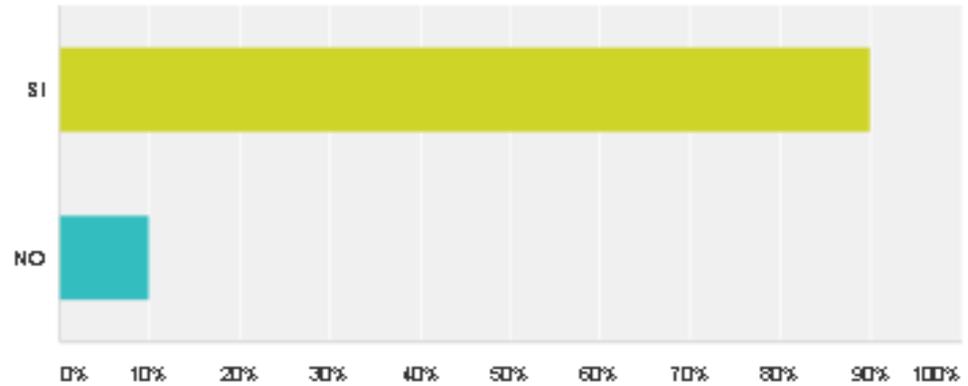
Respondido: 100 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
0 a 59 minutos.	14,00% 14
1 a 2 horas.	26,00% 26
2 a 4 horas	30,00% 30
Más de 4 horas.	30,00% 30
Total	100

¿Se inscribiría en un centro deportivo novedoso que le ofreciera beneficios que involucren una mejora sensible en su estado físico y emocional?

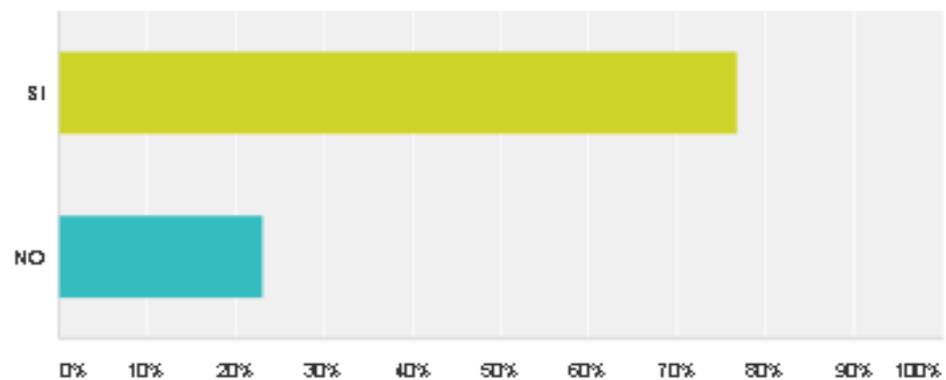
Respondido: 99 Omitido: 1



Opciones de respuesta	Respuestas
SI	89,90% 89
NO	10,10% 10
Total	99

¿Le llamaría la atención una propuesta que integre las siguientes disciplinas: Yoga y Pilates y además tome los conocimientos entregados por la neurociencia, que harán que el ejercicio que usted desarrolle tenga un efecto notoriamente positivo en su salud física y emocional?

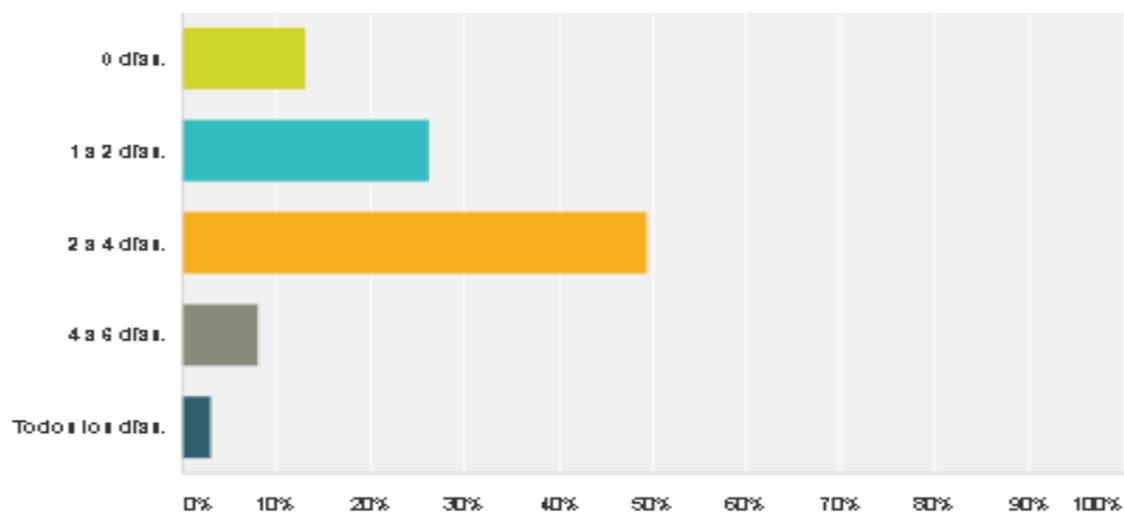
Respondido: 99 Omítdo: 1



Opciones de respuesta	Respuestas
SI	76,77% 76
NO	23,23% 23
Total	99

¿Cuántas veces le gustaría asistir a un centro deportivo del estilo antes descrito la semana?

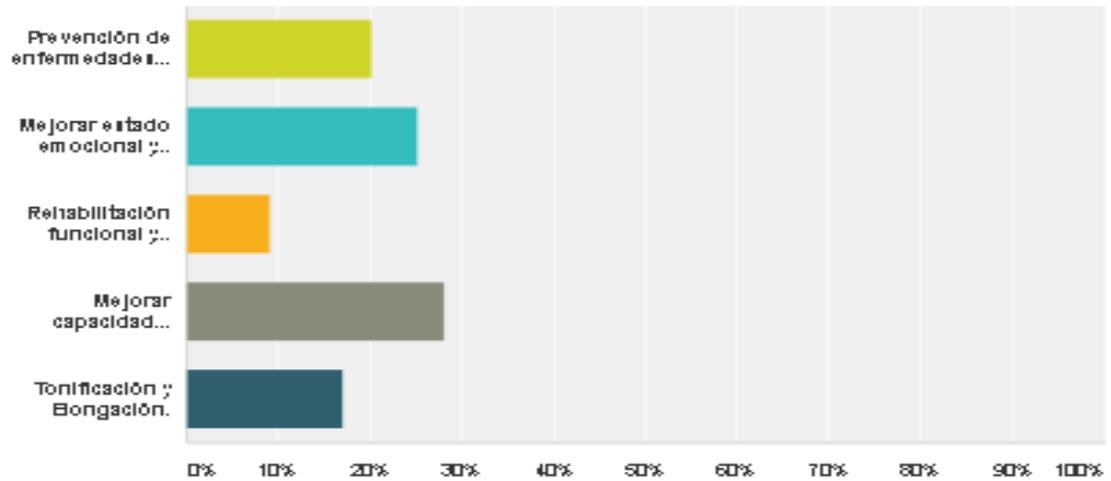
Respondido: 99 Omitido: 1



Opciones de respuesta	Respuestas
0 días.	13,13% 13
1 a 2 días.	26,26% 26
2 a 4 días.	45,45% 49
4 a 6 días.	8,08% 8
Todos los días.	3,03% 3
Total	99

¿Cuál sería la mayor motivación a asistir a un centro con las características propuestas anteriormente?

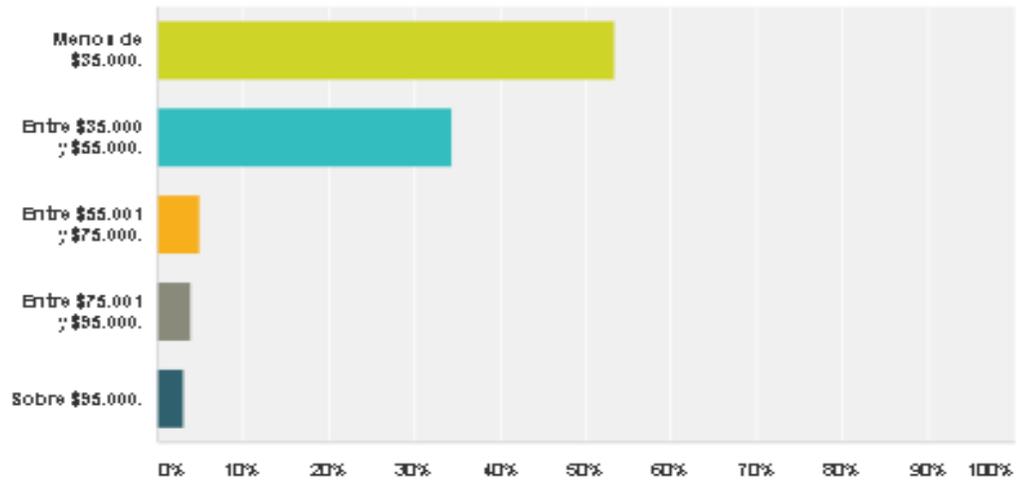
Respondido: 99 Omitido: 1



Opciones de respuesta	Respuestas
Prevención de enfermedades cardíacas y control de sobrepeso.	20,20% 20
Mejorar estado emocional y anímico.	25,25% 25
Rehabilitación funcional y muscular.	9,09% 9
Mejorar capacidad aeróbica y física.	28,28% 28
Tonificación y Bongaclón.	17,17% 17
Total	99

¿Cuanto usted cree que valdría practicar una disciplina novedosa y con una propuesta integral que mejorar su estado físico y emocional al mes?

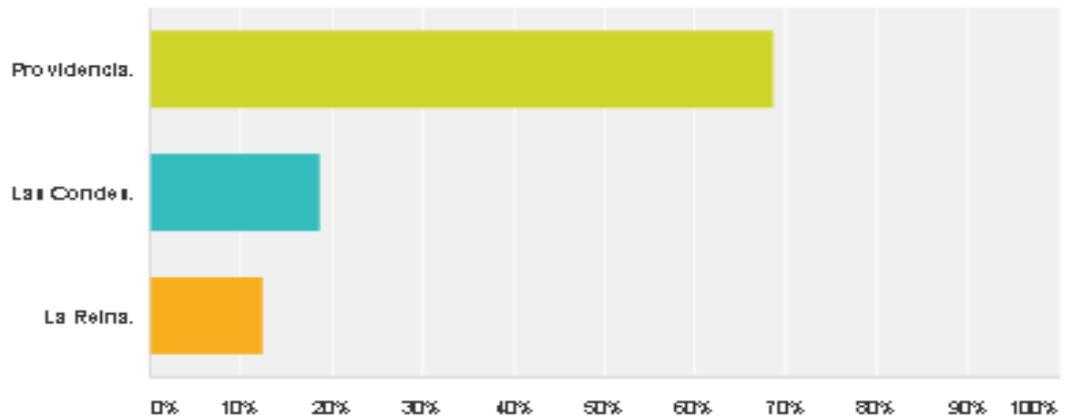
Respondido: 99 Omitido: 1



Opciones de respuesta	Respuestas	Cantidad
Menos de \$35.000.	53,54%	53
Entre \$35.000 y \$55.000.	34,34%	34
Entre \$55.001 y \$75.000.	5,05%	5
Entre \$75.001 y \$95.000.	4,04%	4
Sobre \$95.000.	3,03%	3
Total		99

¿Si usted asistiera a un centro de esta categoría, en qué lugar de la región Metropolitana le acomodaría?

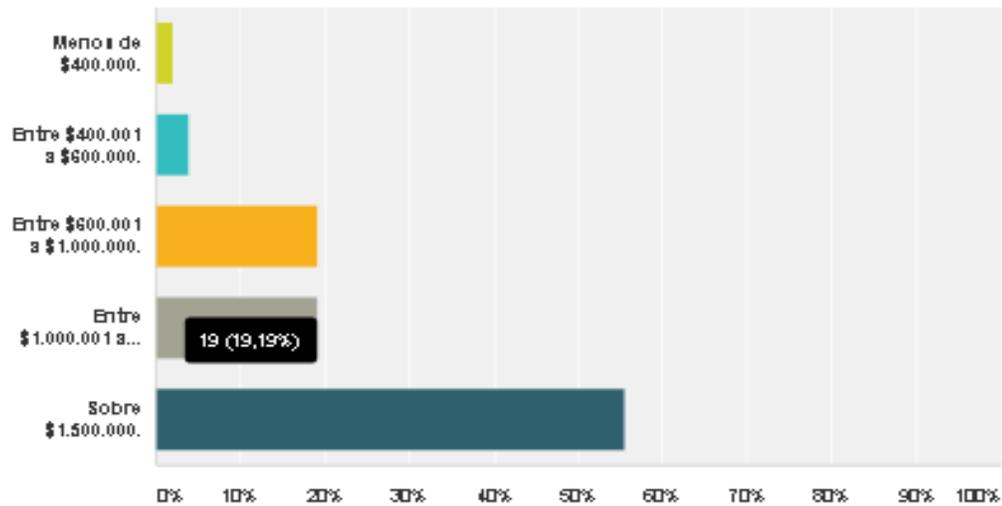
Respondido: 96 Omitido: 4



Opiones de respuesta	Respuestas
Providencia.	68,75% 66
Las Condes.	18,75% 18
La Reina.	12,50% 12
Total	96

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

Respondido: 99 Omitido: 1



Opciones de respuesta	Respuestas
Menos de \$400.000.	2,02% 2
Entre \$400.001 a \$600.000.	4,04% 4
Entre \$600.001 a \$1.000.000.	19,19% 19
Entre \$1.000.001 a \$1.500.000.	19,19% 19
Sobre \$1.500.000.	55,56% 55
Total	99

CONCLUSIONES ENCUESTA

Con esta encuesta se trató de identificar el interés que existe en el público potencial que podría llegar a asistir al Centro Sistémico del Movimiento, y fue de vital importancia para el análisis e investigación de este proyecto. Pudiendo rescatar el interés que existe por la actividad física y también por la propuesta que se hizo de nuestro centro sistémico.

13.3 TABLA DE ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

PESIMISTA					
MATRICULAS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Publico general	63	71	81	88	101
Referidos	27	30	35	38	43
TOTAL MATRICULAS	90	101	115	126	144

Capacidad Total	360
año1	25%
año2	28%
año3	32%
año4	35%
año5	40%

ESTIMACION DE INGRESOS ANUALES					
M\$	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS					
MATRICULAS	\$ 3.600	\$ 4.032	\$ 4.608	\$ 5.040	\$ 5.760
ARANCEL	\$ 86.400	\$ 96.768	\$ 110.592	\$ 120.960	\$ 138.240
TOTAL DE INGRESOS	\$ 90.000	\$ 100.800	\$ 115.200	\$ 126.000	\$ 144.000

Estado de Resultados						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	0	90.000	100.800	115.200	126.000	144.000
Costo de Venta	0	28.152	33.926	35.482	41.256	43.200
Margen Bruto	0	118.152	134.726	150.682	167.256	187.200
Gastos de Administraci	(18.100)	(77.260)	(77.260)	(77.260)	(77.260)	(77.260)
Margen Operacional	(18.100)	40.892	57.466	73.422	89.996	109.940
Depreciacion	0	(4.800)	(4.800)	(4.800)	(4.800)	(4.800)
Utilidad Antes de Impu	(18.100)	36.092	52.666	68.622	85.196	105.140
Impuestos	0	0	0	0	23.003	28.388
Utilidad Neta	(18.100)	36.092	52.666	68.622	108.199	133.528

FLUJO DE CAJA						
(En M de pesos)						
	Año	Año	Año	Año	Año	Año
	0	1	2	3	4	5
INGRESO (Por ventas)	0	90.000	100.800	115.200	126.000	144.000
Venta	-	90.000	100.800	115.200	126.000	144.000
EGRESOS	(45.700)	(110.212)	(115.986)	(117.542)	(123.316)	(125.260)
INVERSIONES	(27.600)	0	0	0	0	0
COSTOS FIJOS	(8.100)	(72.260)	(72.260)	(72.260)	(72.260)	(72.260)
COSTOS VARIABLE	(10.000)	(33.152)	(38.926)	(40.482)	(46.256)	(48.200)
DEP.	0	(4.800)	(4.800)	(4.800)	(4.800)	(4.800)
UAI	(45.700)	(20.212)	(15.186)	(2.342)	2.684	18.740
Impuesto 25% 27%	0	0	0	0	0	(5.060)
UDI	(45.700)	(20.212)	(15.186)	(2.342)	2.684	13.680
Capital de trabajo	(21.809)					0
Dividendos	0	0	0	632	(725)	(2.052)
dep	0	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
Flujo de Caja neto	(67.509)	(15.412)	(10.386)	3.091	6.759	16.428

Resumen	
TIR del Proyecto	-27%
Tasa de Descuento	15%
VAN del Proyecto	-74.700
Inversion Inicial (Necesaria)	67.509

OPTIMISTA					
MATRICULAS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Publico general	101	113	139	176	202
Referidos	43	49	59	76	86
TOTAL MATRICULAS	144	162	198	252	288

Capacidad Total	360
año1	40%
año2	45%
año3	55%
año4	70%
año5	80%

ESTIMACION DE INGRESOS ANUALES					
M\$	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS					
MATRICULAS	\$ 5.760	\$ 6.480	\$ 7.920	\$ 10.080	\$ 11.520
ARANCEL	\$ 138.240	\$ 155.520	\$ 190.080	\$ 241.920	\$ 276.480
TOTAL DE INGRESOS	\$ 144.000	\$ 162.000	\$ 198.000	\$ 252.000	\$ 288.000

Estado de Resultados						
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	0	144.000	162.000	198.000	252.000	288.000
Costo de Venta	0	(33.984)	(40.536)	(44.424)	(54.864)	(58.752)
Margen Bruto	0	110.016	121.464	153.576	197.136	229.248
Gastos de Administraci	(18.100)	(77.260)	(77.260)	(77.260)	(77.260)	(77.260)
Margen Operacional	(18.100)	32.756	44.204	76.316	119.876	151.988
Depreciacion	0	(4.800)	(4.800)	(4.800)	(4.800)	(4.800)
Utilidad Antes de Impu	(18.100)	27.956	39.404	71.516	115.076	147.188
Impuestos	0	0	(9.851)	(19.309)	(31.071)	(39.741)
Utilidad Neta	(18.100)	27.956	29.553	52.207	84.005	107.447

FLUJO DE CAJA						
(En M de pesos)						
	Año	Año	Año	Año	Año	Año
	0	1	2	3	4	5
INGRESO (Por ventas)	0	144.000	162.000	198.000	252.000	288.000
Venta	-	-	-	-	-	-
EGRESOS	(45.700)	(116.044)	(122.596)	(126.484)	(136.924)	(140.812)
INVERSIONES	(27.600)	0	0	0	0	0
COSTOS FIJOS	(8.100)	(72.260)	(72.260)	(72.260)	(72.260)	(72.260)
COSTOS VARIABLE	(10.000)	(38.984)	(45.536)	(49.424)	(59.864)	(63.752)
DEP.	0	(4.800)	(4.800)	(4.800)	(4.800)	(4.800)
UAI	(45.700)	27.956	39.404	71.516	115.076	147.188
Impuesto 25% 27%	0	(6.709)	(9.851)	(19.309)	(31.071)	(39.741)
UDI	(45.700)	21.247	29.553	52.207	84.005	107.447
Capital de trabajo	(21.809)					0
Dividendos	0	(3.187)	(4.433)	(7.831)	(12.601)	(16.117)
dep	0	0	0	0	0	0
Flujo de Caja neto	(67.509)	18.060	25.120	44.376	71.405	91.330

Resumen	
TIR del Proyecto	46%
Tasa de Descuento	15%
VAN del Proyecto	82.600
Inversion Inicial (Necesaria)	67.509

13.4 TABLA DE HORARIOS DE CLASES

Año 1						
HORARIOS	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
MAÑANA						
06.30- 07.30	Sala 2	Sala 1	Sala 2	Sala 1	Sala 2	Sala 1
07.45- 08.45	Sala 1	Sala 2	Sala 1	Sala 2	Sala 1	Sala 2
12.30-13.30	Sala 1	Sala 2	Sala 1	Sala 2	Sala 1	Sala 2
13.30-14.30	Sala 2	Sala1	Sala 2	Sala1	Sala 2	Sala1
TARDE						
18.15-19.15	Sala 2	Sala 1	Sala 2	Sala 1	Sala 2	Sala 1
19.30-20.30	Sala 1	Sala 2	Sala 1	Sala 2	Sala 1	Sala 2
20.00-21.00	Sala 1	Sala 2	Sala 1	Sala 2	Sala 1	Sala 2
20.45- 21.45	Sala 2	Sala1	Sala 2	Sala1	Sala 2	Sala1
Año 2 y 3						
HORARIOS	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
MAÑANA						
06.30- 07.30	Sala 2	Sala 1	Sala 2	Sala 1	Sala 2	Sala 1
07.15- 08.15	Sala 1	Sala 2	Sala 1	Sala 2	Sala 1	Sala 2
07.45- 08.45	Sala 2	Sala 1	Sala 2	Sala 1	Sala 2	Sala 1
12.30-13.30	Sala 1	Sala 2	Sala 1	Sala 2	Sala 1	Sala 2
13.30-14.30	Sala 2	Sala1	Sala 2	Sala1	Sala 2	Sala1
TARDE						
18.15-19.15	Sala 2	Sala 1	Sala 2	Sala 1	Sala 2	Sala 1
18.45-19.45	Sala 1	Sala 2	Sala 1	Sala 2	Sala 1	Sala 2
19.30-20.30	Sala 2	Sala 1	Sala 2	Sala 1	Sala 2	Sala 1
20.00-21.00	Sala 1	Sala 2	Sala 1	Sala 2	Sala 1	Sala 2
20.45- 21.45	Sala 2	Sala1	Sala 2	Sala1	Sala 2	Sala1
Año 4 y 5						
HORARIOS	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
MAÑANA						
06.00- 07.00	Sala 1	Sala 2	Sala 1	Sala 2	Sala 1	Sala 2
06.30- 07.30	Sala 2	Sala 1	Sala 2	Sala 1	Sala 2	Sala 1
07.15- 08.15	Sala 1	Sala 2	Sala 1	Sala 2	Sala 1	Sala 2
07.45- 08.45	Sala 2	Sala 1	Sala 2	Sala 1	Sala 2	Sala 1
12.30-13.30	Sala 1	Sala 2	Sala 1	Sala 2	Sala 1	Sala 2
13.30-14.30	Sala 2	Sala1	Sala 2	Sala1	Sala 2	Sala1
TARDE						
17.30-18.30	Sala 1	Sala 2	Sala 1	Sala 2	Sala 1	Sala 2
18.15-19.15	Sala 2	Sala 1	Sala 2	Sala 1	Sala 2	Sala 1
18.45-19.45	Sala 1	Sala 2	Sala 1	Sala 2	Sala 1	Sala 2
19.30-20.30	Sala 2	Sala 1	Sala 2	Sala 1	Sala 2	Sala 1
20.00-21.00	Sala 1	Sala 2	Sala 1	Sala 2	Sala 1	Sala 2
20.45- 21.45	Sala 2	Sala1	Sala 2	Sala1	Sala 2	Sala1