

Tabla de Contenido

Capítulo I: Introducción	1
1.1. Introducción General	1
1.1.1 Plataformas y Economías Colaborativas en Chile y el Mundo	1
1.1.2. Justificación del Problema.....	2
1.1.3. Tamaño de Mercado y Potencial de Negocio.....	4
1.2. Objetivos	5
1.2.1. Objetivo General	5
1.2.2. Objetivos Específicos	5
1.3 Resultados Esperados.....	6
1.4. Marco Conceptual	6
1.4.1. Customer Development.....	6
1.4.2. Lean Startup.....	7
1.4.3. Investigación de Mercado.....	7
1.4.4. La Disciplina de los Líderes de Mercado.....	8
1.4.5. Modelo Delta	8
1.4.6. Paradigma de Estructura, Conducta y Resultados	10
1.4.7. Platform Canvas.....	11
1.4.8. Mapas Estratégicos y Cuadro de Mando Integral.....	13
1.4.9. Flujo de Caja.....	14
1.5. Metodología.....	14
1.6. Alcances.....	15
Capítulo II: Análisis de la Organización Industrial de la Actividad Física en Chile	16
2.1. Condiciones Básicas de la Oferta.....	16
2.1.1. Estudio del proceso productivo	16
2.1.2. Materias primas y disponibilidad.....	17
2.1.3. Identificación de tecnologías alternativas	18
2.2. Condiciones Básicas de la demanda.....	19
2.2.1. Sensibilidad al Precio.....	19
2.2.2. Tasa de Crecimiento.....	20
2.2.3. Sustitutos	21
2.2.4. Complementadores.....	22
2.2.5. Comercialización	23
2.2.6. Cambios en las preferencias.....	23
2.2.7. Estacionalidad.....	24
2.3. Estructura del Mercado.....	24
2.3.1. Concentración de la oferta y la demanda	24
2.3.2. Diferenciación de productos.....	24
2.3.3. Barreras de entrada y de salida	25
2.3.4. Estructura de Costos	25
2.3.5. Integración Vertical.....	26
2.3.6. Regulación.....	27
2.4. Comportamiento	27
2.4.1. Tarifación y Volúmenes de Producción.....	27
2.4.2. Cómo Decide las Compras.....	28
2.4.3. Generación de Productos y Velocidad de Ajuste del Mercado	28
2.5. Resultados	29

Capítulo III: Diseño y Análisis Estratégico.....	31
3.1. Selección de Disciplina Estratégica.....	31
3.2. Declaración de Visión y Misión.....	32
3.3. Diseño Estratégico.....	32
3.4. Diseño del Mapa Estratégico.....	35
3.4.1. <i>Perspectivas del Mapa Estratégico</i>	35
3.5. Mapa Estratégico.....	41
Capítulo IV: Definición del Negocio.....	42
4.1. Descripción de la Plataforma	42
4.2. Iteraciones Preliminares.....	43
4.3. Modelo de Negocio Propuesto.....	54
4.3.1. <i>Modelo Final Canvas</i>	54
4.3.2. <i>Descripción del Modelo de Negocio</i>	56
4.4. Experiencia del Usuario	59
4.4.1. <i>Experiencia del Instructor</i>	59
4.4.2. <i>Experiencia del Cliente</i>	59
4.4.3. <i>Comparación Competencia y Sustitutos</i>	60
Capítulo V: Implementación de la Estrategia.....	62
5.1. Objetivos Estratégicos, Indicadores Clave y Proyectos de Implementación	62
5.1.1 <i>Valor para el Cliente</i>	62
5.1.2. <i>Aporte para la Comunidad</i>	64
5.1.3. <i>Valor para Instructores</i>	65
5.1.4. <i>Eficiencia de Operaciones y Procesos</i>	66
5.1.5. <i>Organización</i>	67
5.2. Descripción de los Proyectos de Implementación	67
5.2.1. <i>Valor para el cliente</i>	68
5.2.2. <i>Aporte para la Comunidad</i>	71
5.2.3. <i>Valor para Instructores</i>	71
5.2.4. <i>Eficiencia de Operaciones y Procesos</i>	72
5.2.5. <i>Organización</i>	72
5.3. Estructura Organizacional y Descripción de los Cargos.....	74
Capítulo VI: Evaluación Económica	76
6.1. Conceptos en el flujo.....	76
6.1.1. <i>Sueldos</i>	76
6.1.2. <i>Compras y Proveedores</i>	76
6.1.3. <i>Inversiones</i>	77
6.1.4. <i>Costo y Margen Esperado por Cliente</i>	77
6.2. Análisis Break-Even	78
6.3. Proyección de Ingresos y Costos Variables.....	79
6.3.1. <i>Proyección de Suscripciones</i>	79
6.3.2. <i>Proyección de Clases</i>	81
6.4. Resultados y Análisis	81
6.4.1. <i>Evolución de los costos</i>	82
6.4.2. <i>Ingresos vs costos</i>	83
6.4.3. <i>Instructores y Nutricionistas</i>	84
6.4.4. <i>Costo Adquisición de Cliente y Customer Lifetime Value (CLV)</i>	85
6.4.5. <i>VAN y TIR</i>	86
6.5. Análisis de Sensibilidad	87

6.6. Conclusiones y Financiamiento	88
6.6.1. Conclusiones.....	88
6.6.2. Financiamiento	88
Capítulo VII: Conclusiones	90
Capítulo VIII: Bibliografía	92

Índice de Figuras

Figura 1 The Long Tail.....	2
Figura 2 Modelo Delta	9
Figura 3 Esquema de Paradigma de Estructura, Conducta y Resultados.....	11
Figura 4 Platform Canvas.....	12
Figura 5 Adopción de Implementos Deportivos	18
Figura 6 Adopción de Disciplinas Deportivas	21
Figura 7 Modelo Delta, Posición 1.....	33
Figura 8 Modelo Delta, Posición 2.....	34
Figura 9 Modelo Delta, Posición 3.....	34
Figura 10 Mapa Estratégico.....	41
Figura 11 Platform Canvas, Fase 1	44
Figura 12 Captura de pantalla de MVP fase 1.....	45
Figura 13 Platform Canvas, Fase 2	46
Figura 14 Captura de pantalla de MVP fase 2.....	48
Figura 15 Segunda captura de pantalla de MVP fase 2.	48
Figura 16 Platform Canvas, Fase 3	50
Figura 17 Platform Canvas, Fase 4	52
Figura 18 Captura de pantalla de MVP Fase 4.	53
Figura 19 Platform Canvas Completo.....	54
Figura 20 Estructura Organizacional	74
Figura 21 Distribución de los Costos	82

Índice de Tablas

Tabla 1 Instructores Desempleados.....	5
Tabla 2 Modelo de Negocio Plan Básico	57
Tabla 3 Modelo de Negocio Plan Premium.....	58
Tabla 4 Clientes Virales.....	58

Tabla 5 Comparación Oferentes Tradicionales	60
Tabla 6 Comparación Oferentes Digitales e Informales	61
Tabla 7 Margen y Costo Plan Básico.....	78
Tabla 8 Margen y Costo Plan Premium	78
Tabla 9 Sueldos Primeros Meses.....	78
Tabla 10 Gastos Proveedores	78
Tabla 11 Aproximación de Punto Break-Even	79
Tabla 12 Configuración de Simulación de Flujo	82
Tabla 13 Número de Alumnos.....	84
Tabla 14 Flujo 3 años	86
Tabla 15 Flujos años 4 y 5.....	87
Tabla 16 VAN y TIR.....	87
Tabla 17 Análisis de Sensibilidad	87

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Interés en la Práctica de Actividad Física y/o Deportiva	3
Gráfico 2 Tiempo de Viaje vs # de Días de Ejercicio	20
Gráfico 3 Ingresos vs Costos 30 meses	83
Gráfico 4 Básico vs Premium	83
Gráfico 5 Ingresos vs Costos 60 meses	84
Gráfico 6 Instructores Requeridos	85
Gráfico 7 Proyección de Customer Lifetime Value	85

Anexos

Anexo 1: Información de Marketing y Ventas Gimnasios Pacific	96
Anexo 2: Tarifas y Planes de Gimnasios	96
Anexo 3: Tecnologías Alternativas	99
Anexo 4: Sustitutos	100
Anexo 5: Arriendo de Sala de Yoga	102
Anexo 6: MVP Fase 1	103
Anexo 7: Resultados Formulario	107
Anexo 8: MVP Fase 2	110
Anexo 9: MVP y Entrevistas Fase 2 y Fase 3	112
Anexo 10: MVP y Entrevistas Fase 4.1.	132

Anexo 11: MVP y Entrevistas Fase 4.2	133
Anexo 12: MVP y Entrevistas Fase 4.3	134
Anexo 13: MVP y Entrevistas Fase 4.4	135
Anexo 14: MVP Fase 4.5	135
Anexo 15: Valor Referencial Desarrollo de Aplicación.....	136
Anexo 16: Cotización de Software	137
Anexo 17: Sueldos	141
Anexo 18: Proyección de Suscripciones.....	143
Anexo 19: Proyección de Número y Tipo de Clase	148
Anexo 20: Gastos Proveedores	149