



“PRO OUTDOOR SPORT – PLAN NEGOCIOS PARTE I”



Alumno: Erwin Benavides

Profesor Guía: Erich Spencer Ruff

Santiago, septiembre de 2019

Contenido

- RESUMEN EJECUTIVO..... 5
- I – Oportunidad de negocio..... 6
 - Determinación del tamaño de mercado que apuntará el servicio.....7
 - Como atraeremos a los clientes..... 8
- II – Análisis de la Industria, Competidores, Clientes..... 9
 - Industria..... 9
 - Análisis Entorno – Pestel..... 9
 - Análisis de fuerzas competitivas del sector (Análisis de Porter).....10
 - Competidores..... 12
 - Principales competidores:..... 12
 - Clientes..... 13
 - Estudio de mercado sobre el segmento de clientes Potenciales.....16
- III. Descripción de la empresa y propuesta de valor.....18
 - Modelo de negocios..... 18
 - Descripción de la empresa..... 19
 - Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global..... 20
 - RSE y sustentabilidad..... 20
- IV. Plan de Marketing..... 22
 - Objetivos de marketing..... 22
 - Estrategia de segmentación..... 22
 - Estrategia de producto/servicio..... 23
 - Atributos diferenciadores y valiosos:..... 24
 - Estrategia de Precio..... 25
 - Plan de enganche:..... 26
 - Plan Básico:..... 26
 - Plan semi pro:..... 27
 - Plan Pro:..... 27
 - Estrategia de Distribución..... 27
 - Etapas iniciales del proyecto, hasta lograr estabilidad de ingresos.....27
 - Etapas de expansión luego de conseguir estabilidad de ingresos.....27

Estrategia de Comunicación y ventas.....	28
Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.....	28
Presupuesto de Marketing y cronograma.....	30
V. Plan de Operaciones.....	31
Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	31
Dotación.....	31
Flujo de operaciones.....	31
Plan de desarrollo e implementación.....	31
VI. Equipo del proyecto.....	32
Equipo Gestor.....	32
VII. Plan Financiero.....	33
Supuestos.....	33
Estimación de Ingresos.....	34
Estado de resultados anual.....	35
Flujos de caja primero 12 meses.....	35
Flujo de caja del proyecto, por 5 años considerando valor terminal.....	36
Detalle de la inversión.....	37
Evaluación financiera del proyecto.....	37
Tasa de descuento.....	37
Principales indicadores.....	38
Análisis de sensibilidad.....	38
VIII. Riesgos críticos.....	40
Interés del mercado.....	40
Crecimiento.....	40
IX. Propuesta Inversionista.....	43
Oferta para el inversionista.....	43
Estructura de financiamiento y resumen de los aportes (Fundadores e Inversionista).....	43
Resumen de los aportes, fundadores e inversionistas.....	43
Exigencias de los fundadores.....	44
X. Conclusiones.....	45
XI. Anexos.....	46

N°1: Tendencia de personas que practican deporte en Chile, según el Ministerio del deporte.....	46
N°2: Estimación de demanda, en base a elaboración propia.....	47
N°3: detalles de la inversión.....	48
N°4: Gráficos de la encuesta realizada y detalle de los resultados.....	48
Sobre el universo encuestado.....	48
Sobre el filtro para encontrar el cliente Potencial.....	49
Sobre el cliente objetivo encuestado y como adaptamos el servicio a sus necesidades.....	50
Sobre los Potenciales clientes que hoy no declaran realizar deporte pero que lo quieren hacer .	50
Intención de realizar deporte del nuevo universo de Potenciales clientes.....	50
Capacidad deportiva actual y futura, intención de avanzar en el deporte.....	51
Gasto actual en asesorías, complementos e intención de pago.....	51
Intención de pago a la oferta de valor de Pro Outdoor Sport.....	54
Ubicación preferida por los clientes Potenciales.....	55
Sexo y edad de los clientes Potenciales por segmentos.....	55
Descripción de los hombres clientes Potenciales:.....	55
Descripción de las mujeres clientes Potenciales:.....	56
Segmentos que atender y sus características principales.....	57

RESUMEN EJECUTIVO

Los números son alarmantes, Chile es el tercer país de la OCDE en el índice de obesidad, así también luego de los resultados de la encuesta nacional de salud, los resultados arrojaron que el 74% de los chilenos declara tener algún grado de sobrepeso (40% sobrepeso, 30% obesidad y 4% obesidad mórbida) y un 78% declara no realizar actividad física de forma regular. Estos indicadores son en su mayoría causados por factores que limitan a las personas a realizar deporte como práctica de vida, luego analizando esta situación detectamos que los principales factores que causan este problema son la falta de tiempo, el desconocimiento y el miedo a lesiones. Nuestra motivación es trabajar para encontrar una solución a estos problemas y para lo mismo desarrollamos una encuesta para determinar los principales factores que llevan a realizar deporte a las personas activas, ellos nos revelaron que su principal motivante es la salud, seguido por la entretención, mejorar día a día, competir y conocer gente, con estos resultados diseñamos un proyecto que une estas motivaciones en un centro de apoyo integral al deportista de deportes outdoor o no techados, así como a deportes de equipo, pues son estos los que confluyen en la percepción de mayor entretención y son los que cuentan con menor nivel de asesoría en el mercado.

Nuestra iniciativa Pro Outdoor Sport, será un centro con instalaciones que estarán ubicadas en metro Tobalaba, contando con estacionamientos, así también estaremos ubicados en actividades en terreno y conectados a través de una aplicación. Facilitando la interacción entre profesionales de salud y deportistas, reduciendo el tiempo de viajes y disponibilizando este mismo para la actividad física de los clientes.

Los indicadores del proyecto son: un VAN superior a los MM\$250, una TIR del 41%, considerando que al quinto año de operación capturará solo un 0,24% del mercado objetivo.

Nuestra contribución será apoyar la realización de deporte como forma de vida, motivando a personas actualmente sedentarias a realizar deporte, a los de nivel amateur a alcanzar sus límites y a los de nivel avanzado a competir y ganar.

I – Oportunidad de negocio.

Descripción de la idea y sus aspectos distintivos.

Desarrollar un centro de atención deportiva integral el cual será conformado por una amplia gama de profesionales dedicados al deporte y la salud, enfocados como prioridad en los resultados de los clientes, los cuales, por medio de un informe individual (el cual es observado y modificado por los distintos especialistas) y un constante seguimiento, podrán guiar, atender y capacitar a los deportistas amateur en la obtención de sus logros propuestos.

Esto nace para cubrir la necesidad de mejorar la salud y la calidad de vida de los deportistas habituales enfocados en actividades relacionadas con el deporte en el exterior, así como algunas disciplinas de deporte en equipos, los cuales desean poder mantener un alto estándar de rendimiento, sin lapsos en sus entrenamientos o competiciones amateurs (ocasionados por lesiones, falta de tiempo o motivación, entre otros).

Según la encuesta realizada, detectamos que los clientes Potenciales muestran intención de incrementar sus competencias y capacidades deportivas dentro de un año plazo al menos en un 30%, y creen que este tipo de asesorías podrían llevarlos a esa meta dentro de un año plazo.

Este servicio será entregado de manera eficiente e integral, dado que se encontrará cerca de las principales zonas o lugares de trabajo de nuestro segmento de clientes, optimizando los tiempos de espera (traslados y/o tacos) y pudiendo combinar los servicios con sus entrenamientos habituales, que por lo general el segmento de clientes, los realiza durante los fines de semana lejos de zonas centrales. Contarán con los siguientes servicios enfocados en una atención integral deportiva:

- Clases técnicas de instrucción en deportes y seguridad
- Entrenamientos de Hipoxia y otros especializados
- Descuentos en actividades y equipamiento
- Nutrición Deportiva
- Kinesiología alto rendimiento, Osteopatía y Quiropraxia.
- Psicología deportiva
- Masajes terapéuticos (estéticos y recuperativos físicos)

- Medicina alternativa, acupuntura
Reiki entre otros.

Adicionalmente, contaremos con diversas alianzas estratégicas con distintos gimnasios del centro de Santiago y Providencia para que sus afiliados puedan contar con nuestros servicios con un descuento especial en alguna de las distintas ramas (principalmente en kinesiología o nutrición). Así como otras que serán abordadas a continuación.

Determinación del tamaño de mercado que apuntará el servicio.

Según la encuesta de actividad física del ministerio del deporte del año 2018, a pesar de que solo el 34% de la población indicó ser activa físicamente, este porcentaje ha presentado un crecimiento desde el 28% en la medición del año 2006, lo que demuestra una tendencia a practicar más deporte. Es más, en los segmentos socioeconómicos ABC1 y C2, la población que practica deporte alcanza el 46,7% y 39,5% respectivamente (ver anexo N°1).

Es importante destacar que las comunas centrales de Santiago (Providencia y Santiago Centro) poseen una alta población flotante durante la semana (cerca de 1,8 millones de personas en cada una de estas comunas). Se ha definido como segmento de clientes a personas del segmento socioeconómico ABC1 y C2, principalmente hombres (70%) y mujeres (30%), de la región metropolitana, que prefieren el deporte en recintos abiertos o deportes de equipo, que realicen o quieran comenzar a realizar deporte con una frecuencia mayor a 3 veces por semana, ya sea para entretenimiento o para salud, y que busquen alcanzar altos rendimientos en su pasión. considerando los segmentos descritos anteriormente, el mercado Potencial podría alcanzar un valor de CLPMM\$33.431. (ver anexo N°2)

Se consideró una disposición a pagar de \$15.000.- dado que era el monto que consideraba la encuesta de hábitos del año 2016 del ministerio de salud como referencia al gasto mensual dedicado al deporte.

Como atraeremos a los clientes.

A través de 3 canales de comunicación e instancias de encontrar al cliente con mayor disposición a tomar las soluciones que proponemos como servicio, estas instancias son las siguientes y están ordenadas desde las acciones que tendrán mayor énfasis:

- **Stands** en los principales lugares donde se agrupen los deportistas de nuestro segmento de clientes: como por ejemplo en la cumbre del cerro san Cristóbal en la región metropolitana, principales ligas amateur de futbol, eventos running, entre otros.
- **Auspicios a deportistas y clubes de deportes:** enfocado en las personas que seleccionaremos como “influenciadores” y que puedan promocionar nuestros servicios a través de las redes sociales (Instagram y Facebook), estos deportistas obtendrán de forma gratuita el plan de gama con el objetivo de potenciar nuestra imagen de complementadores de deportistas de alto rendimiento.
- **Publicidad en sitios de deporte,** a ser contratados mediante el servicio de google adwords en la categoría deportes.

De momento en que no hemos identificado una alternativa o propuesta de valor similar, pues las alternativas vigentes tienen foco en salud deportiva y no en el deporte o rendimiento como tal, proyectamos que el cliente será atraído en conocer el proceso, luego iniciar con una promoción a todos los clientes, la que contempla una evaluación completamente gratuita, en base a un estudio simple, esto quiere decir que será atendido por los profesionales, pero no hará uso de las instalaciones o de exámenes en caso de aplicar de forma gratuita, el foco es dar a conocer los beneficios y el staff de profesionales. Así también hemos diseñado un plan de entrada con duración de 3 meses, el que cuenta con un valor menor de entrada que el plan inmediatamente siguiente y tiene características superiores en cuanto a valor a los clientes principiantes que tomen el plan base.

II – Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

Industria

Actualmente se pueden observar que existen distintas empresas que están dedicando su atención en el área del deporte amateur para personas que desarrollan su hobby de manera constante (entrenando más de tres veces por semana), un ejemplo de lo anterior han sido la llegada de la multinacional Decathlon (venta de ropa deportiva), la ampliación de la clínica Meds y la apertura de la nueva Clínica Alemana Sport. Lo cual es otro indicador de que existe una clara tendencia a nuevos Stakeholders participen en esta industria incipiente:

Análisis Entorno – Pestel

Político: El gobierno se ha impuesto una meta de promocionar y posicionar en la población nacional los beneficios y valores de la actividad física y el deporte. Lo anterior es liderado por el ministerio del deporte, desde su creación el año 2013.

Dado ello, consideramos existe un riesgo bajo de que existan problemas para desarrollar nuestro negocio por temas atinentes o a regulaciones.

Económico: Actualmente nuestro país ha mejorado su crecimiento económico para el año 2018 con respecto al año 2017, con un crecimiento anual del 4% con respecto al 1,5% del año 2017. Junto con lo anterior se proyecta un crecimiento del 3,5%, para el año 2019 por distintos estamentos internacionales. En específico, las comunas centrales (Santiago y Providencia) presentan las primera y tercera cantidad de trabajadores dependientes e importantes ventas, según el SII (ver anexo N°3). concentrando una fracción importante del comercio de la capital.

Por lo tanto, observamos un bajo riesgo económico en el entorno.

Social: Tal como hemos descritos anteriormente, distintas políticas públicas (cierre de calles de la ciudad los domingos, etiquetado de los alimentos, entre otros) fueron creadas con el objetivo de mejorar la calidad de vida de la sociedad y enfocadas en mejorar la condición física de las personas. Junto con lo anterior, la sociedad está realizando más deporte (según

la encuesta nacional del deporte citada anteriormente) y en busca de especializar e ir profesionalizando sus hobbies. Considerando esto, el riesgo social para desarrollar el proyecto se ve acotado. Al contrario, se proyectan nuevas oportunidades, considerando los cambios en la sociedad descritos.

Tecnológico: Los distintos profesionales que serán agrupados en el centro integral están constantemente perfeccionamiento en sus distintas áreas por lo que creemos que será difícil que sus especialidades puedan ser reemplazadas por alguna herramienta tecnológica. Por otro lado, creemos que podemos encontrar algún algoritmo que nos permita realizar una mejor combinación de las distintas ramas médicas y estéticas. Sin embargo, no descartamos que el largo plazo, pueda existir una herramienta tecnológica (inteligencia artificial) que pueda agrupar a las distintas ramas de salud, para poder entregar un diagnóstico y guía con el objetivo de que los pacientes puedan optimizar su desarrollo. Así que concluimos que el riesgo en el corto plazo sería bajo, sin embargo, estaremos expectante de los desarrollos tecnológicos que podrían afectar (o mejorar) la atención del centro.

Ecológico: Entendemos que el centro al estar cerca del lugar de trabajo de nuestros Potenciales clientes podría ayudar a la descongestión de la ciudad (evitando los traslados desde el trabajo al hogar y luego a un centro de salud). Además, al mantener una estructura liviana, los gastos operacionales en energía y servicios básicos serían bajos y así mismo el impacto de nuestras operaciones, concluyendo que no se afecta al medio ambiente de manera significativa por la implementación de este negocio.

Legal: Finalmente no observamos algún reparo legal, dado que tendríamos que cumplir los requerimientos mínimos solicitados por el ministerio de salud para poder tener consulta de nutrición, kinesiología, entre otros. Además, consiguiendo las patentes para operar con este comercio en Providencia o Santiago, tampoco observamos otros riesgos.

Conclusión: De acuerdo con el análisis Pestel podemos apreciar un entorno favorable para la implementación de un centro de salud deportiva integral en el centro de la ciudad. Junto con lo anterior, proyectamos ventajas en las distintas áreas que podríamos capitalizar en el futuro, como por ejemplo avances tecnológicos, movimientos sociales más pro-deportes, mayor cantidad de trabajadores en las ciudades descritas anteriormente, entre otros.

Análisis de fuerzas competitivas del sector (Análisis de Porter)

La configuración de las 5 fuerzas de Porter depende de cada industria y esto nos entregará una herramienta para observar que tan atractiva es esta industria. Para ello detallaremos los puntos descritos en este diagrama, más una sexta fuerza, complementadores, que consideramos relevante analizar.



Nuevos competidores: según nuestro análisis, y considerando una estructura liviana en la empresa, ubicación disponible (es posible para otros negocios), se presta para ser fácil de copiar. Por lo tanto, es fundamental ser los primeros en desarrollar la idea siempre manteniendo la diferenciación de tener foco en deporte. No obstante lo anterior, estimamos que el valor agregado que reciba el cliente, por el constante seguimiento y la visible mejora en sus resultados deportivos, podría permitir generar una barrera a la entrada para nuevos competidores.

Rivalidad entre Competidores: Dado que no existen empresas que presten un servicio similar dentro de un rango cercano a nuestra ubicación geográfica, podemos ponderar esta fuerza como media baja. Ya que no existirán dos empresas que presten un servicio integral en la misma zona geográfica. Es importante considerar que hemos descubierto recientemente que La Clínica Alemana potenciará su filial, ubicada en la Dehesa, que prestará algunos servicios como los nuestros. Sin embargo, no tendrán el seguimiento

constante que daremos a nuestros deportistas, ni la interrelación de las diferentes ramas de salud enfocadas en el desarrollo deportivo.

Poder negociador con proveedores: Las carreras asociadas al sector de salud, que prestaran servicios en nuestro centro poseen una oferta aceptable y no poseen una alta empleabilidad (kinesiología, nutrición, masajistas, psicólogos, entre otros) según un informe de MiFuturo.cl (ver anexo N°4), por lo tanto, consideramos un poder bajo de nuestros proveedores, varios de los cuales (puestos clave) serán parte de la estructura de administración y socios de la empresa.

Poder negociador con clientes: Acotando los clientes a nuestro segmento (clientes ABC1 y C2 que practican deporte 3 veces por semana o más), podemos considerar que su poder es medio, pues salvo contadas situaciones en las que el cliente puede suplir en parte el servicio, no hay agrupaciones de clientes deportistas y estos tienden a adaptarse a los servicios ofrecidos. Es importante destacar que los clientes podrían tomar servicios alternativos no integrales y poder cubrir sus “necesidades”. Ante ello, debemos realizar un trabajo exhaustivo en marketing para demostrar a los clientes el beneficio del servicio integral e interrelacionado.

Productos sustitutos: Existen una amplia gama de productos que, por separado, pueden entregar algunos de los servicios del centro. Sin embargo, no existe un algún producto que entregue un constante seguimiento al deportista con foco en deporte y apoyo en salud.

Ampliando la competencia, los deportistas podrían “auto diagnosticarse” y por ende ser ellos los sustitutos del centro y poder adquirir los distintos servicios de manera individual, como por ejemplo, nutrición online + kinesiología en alguna clínica + masajes terapéuticos cerca de su hogar.

Ante ello, determinamos una fuerza media baja en esta rama.

Complementadores: Se observan muchos servicios complementarios, como los mismos que se entregarían en el centro integral. Junto lo anterior, se han explorado distintas alianzas con centros de salud que pueden desarrollar, con mayor equipamiento tecnológico o bien con mayor experiencia. Una posibilidad es poder entregar los servicios de kinesiologías de alta complejidad en la clínica Meds u otro centro si el cliente toma el plan anual, por ejemplo.

Conclusión: Para resumir todos los puntos anteriores, consideramos que existe un adecuado ambiente para poder desarrollar nuestra idea de negocios en la zona geográfica que hemos determinado, porque no hemos detectado alguna fuerza que pueda desestabilizarnos, a priori, la captación de clientes para el centro integral de salud.

Competidores

Dada nuestra investigación, actualmente no existen empresas que puedan entregar un servicio integral de salud deportiva, ubicado en el centro de Santiago (providencia). Sin embargo, existe una alta variedad de competidores de manera desagregada, los cuales podrían tender a bajar los precios en algunos servicios, si son vendidos de manera individual. Entre los que destacamos los siguientes:

Principales competidores:

- Clínica Meds: Enfocado en tratamientos de rehabilitación deportiva a personas que quieren alcanzar un alto rendimiento. Sus especialidades son traumatología y kinesiología.
- Clínica Alemana Sport: Inaugurada durante el primer trimestre del año 2019, esta filial de la Clínica Alemana, ubicó un centro integral en La Dehesa. Donde presta los servicios de traumatología, Kinesiología, Psicología, Nutrición, recuperación y terapias alternativas. Estos servicios los presta de manera separada sin integrarse y sin seguimiento al deportista también.
- Clubes deportivos: Existen algunos clubes de alta gama que entregan servicios de nutrición integrada también.
- Profesores o guías deportivos: Actualmente existe una alta oferta de “personal Trainer” que no cuentan con los conocimientos necesarios para entregar una asesoría de alta calidad para sus alumnos y de manera personalizada.
- Centro de Psicólogos deportivos: Empresas dedicadas a realizar guía para deportistas profesionales principalmente.
- YouTube o redes sociales con influenciadores (guías) deportivos: Muy similar al punto anterior, pero aún más impersonal.

Ante la especialización de algunos servicios por parte de la industria (principalmente las clínicas privadas generando filiales encargadas de la Kinesiología deportiva), consideramos una oportunidad de alianza con ellos para poder aumentar una oferta de valor y complementar ambos servicios, tanto el nuestro como el de ellos, en un punto a tratar se hablará de las alianzas ya contempladas.

Clientes

A partir de distintas fuentes de información, se extrajo que el cliente y usuario serán personas del segmento socioeconómico ABC1 y C2, principalmente hombres con un 70% y 30% mujeres, de la región metropolitana, que prefieren el deporte fuera de recintos cerrados, que realicen o quieran comenzar a realizar deporte con una frecuencia mayor a 3 veces por semana, ya sea para entretención o para salud, y que busquen alcanzar altos rendimientos en su pasión.

Sobre la edad de los clientes Potenciales a partir de los estudios concluimos que el mayor Potencial se encuentra entre los 18 a 49 años, por el volumen de personas que alcanza dentro del rango de quienes declaran interesarse por el deporte y la actividad física y los practican.

Elección y justificación del Segmento de clientes del centro integral

La evolución de la práctica de actividad física y deportes presenta un aumento acumulado del 5.4% entre el 2006 y 2015 (encuesta nacional de hábitos, ministerio del deporte, año 2015), con tendencia a seguir aumentando (reflejado en los resultados adelantados del año 2018). De la población al año 2015, 31.8% del total nacional realiza actividad física, y de estos el 62% de personas que practican, lo realizan tres o más veces a la semana. Así también es importante destacar que dentro de los clientes Potenciales se encuentran aquellas personas que no realizan deporte porque no tienen tiempo 50,7%, por enfermedad (donde se incluyen lesiones de deporte) 13,7%, porque no le gusta 7,4%, por aburrimiento 4,9% y porque no tiene recintos deportivos cerca 3,9% dado que no los requerirán. Pero para tener una evaluación más acida no se incluirán en el estudio de la demanda Potencial.

Luego considerando que la región metropolitana concentra el mayor volumen de población como región y que en esta región un 32,8% de la población declara que le interesa el deporte y lo practica (sobre la media nacional del 31.8%) escogemos segmentar inicialmente por ubicación en la región metropolitana para luego sub-segmentar por ubicación geográfica a nivel comuna. En cuanto a sexo del segmento de clientes, en principio estará enfocado en segmento hombres (70%) con un foco menor en mujeres (30%), esto es pues a que al año 2015 un 41,4% de los hombres y 23,6% de las mujeres declaran realizar actividad física regularmente, además de los datos obtenidos de la encuesta, se puede inferir que los clientes tenderán a una proporción de 2 hombres por cada mujer filtrando por disposición de pago, la que además para hombres es superior comparando con la propensión de pago de mujeres.

El nivel socioeconómico por escoger será “ABC1” y “C2” puesto que estos segmentos de personas que realiza mayor actividad física regularmente de todos los segmentos (a 2015 un 46,7% y 39,5% contra un 23,7% de los “C3” y 16,8% del segmento “E”).

Preferencias de deportes por segmento nos indican que, para el mayor sub segmento por sexo que corresponde a hombres ABC1 y C2 de la región metropolitana, estos prefieren actividades como correr con un 38.2% de las preferencias, Acondicionamiento físico con un 19.8% y “futbol y derivados” con un 17.2%, siendo la mayoría de estas actividades realizadas fuera de centros o zonas techadas y en su mayoría sin entrenadores, doctores o guías,

generando la necesidad de encontrar instrucción suficiente para sobrellevar los entrenamientos de forma autónoma fuera de estas instancias, pero sin afectar el tiempo libre, que el segmento ABC1 carece y valora.

Zonas en que las personas prefieren realizar actividad física: un 28.6% declara preferir utilizar recintos públicos, un 22.9% recintos privados y un 25% espacios abiertos como calles, plazas y parques, en esta segmentación 53.8% del total Potencial de clientes del segmento no tendrían acceso directo a servicios como los por nosotros ofertados durante sus entrenamientos, y requerirían de apoyo en otro momento, por ejemplo durante la semana, instancia donde el tiempo de traslado y de atención es clave.

Segmentación psicosocial, razón de realizar deporte: un 44% de la población masculina y un 25.6% femenina lo hace por entretención y un 27.1% de los hombres y 35.2% de las mujeres lo hacen para mejorar su salud. Ambos focos del servicio a entregar a los clientes.

Tamaño del mercado objetivo

En toda la Región Metropolitana habitan 7.112.808 personas, el 40,5% de la población total del país. De estos, habitan en Santiago centro 159.919 habitantes y una población flotante de 1.800.000 personas¹. Asimismo, en providencia viven 126.487 a 2012 según el censo, a estos se les sumaran 1.800.000 personas por población flotante (ver infografía en anexo N°5)

Luego calcularemos el porcentaje de la población ABC1 y C2 de la población la que asciende a un 9.7% como población flotante o residente en Santiago centro y 35,9% en providencia, de estos el 48% aproximadamente realiza actividad física regularmente (más de 3 veces por semana), luego segmentaremos también por el foco a las zonas a practicar deportes, donde el 71,7% practican deportes no techados o asistidos y finalmente también segmentaremos por motivación a efectuar deporte que calcen con el objetivo de los centros los que ascienden a al menos un 62.3% (un 44% de la población masculina y un 25.6% femenina lo hace por entretención y un 27.1% de los hombres y 35.2% de las mujeres lo hacen para mejorar su salud. Ambos focos del servicio a entregar a los clientes.)

1 <http://www.emol.com/noticias/nacional/2012/10/29/567011/infografia-la-comuna-que-recibe-carolina-toha-tras-su-triunfo-en-la-municipales.html>

En el Anexo N°2 se detalla en un cuadro la explicación anterior.

Lo que nos entrega un mercado Potencial de CLPMM\$33.341 por año para desarrollar nuestro negocio.

Estudio de mercado sobre el segmento de clientes Potenciales

Se realizó una encuesta dirigida sobre personas pertenecientes al segmento de clientes potenciales objetivo, siendo en todos los casos personas dentro del segmento de edad, hombres y mujeres, con edad promedio de 35 años.

A Continuación dejamos un Resumen en puntos para los resultados y lecciones aprendidas principales, para más detalles y gráficos, por favor refiérase al anexo 9 de este documento.

- Sobre un total de 219 encuestas, 146 fueron respondidas por hombres (67%) con promedio de edad de 36 años y un total de 72 (33%) por mujeres con promedio de edad de 38 años.
- Las motivaciones a realizar deporte se enmarcan principalmente en Salud (75%), Entretenimiento (59%) y mejorar día a día (51%).
- El promedio de los potenciales clientes se autoevalúa en un nivel de aptitud de un 51% y quiere llegar a un 67%, por lo que tienen intención de mejorar en un 31% dentro de un año, que representa una meta exigente del punto de vista deportivo.
- Preferencia de ubicación de nuestras instalaciones destacan: Metro Tobalaba (46%) y Cerca del trabajo. Zona centro u oriente y que tenga estacionamiento (42%).

Conclusiones de segmentación a partir de los resultados de la encuesta, incluyendo propensión de pago:

Plan básico

El plan básico de 50.000 pesos será enfocado a los clientes que tienen las siguientes características:

- Son el 60% de los clientes Potenciales.
- 67% hombres y 33% mujeres, con promedio de 38 años.
- En un 68% realizan deportes outdoor, en un 30% indoor y un 15% quiere comenzar (grupo para el que enfocamos el plan de enganche).
- Su motivación hace referencia a Salud (83%), entretenimiento (57%) y mejorar cada día con un (43%).
- Se consideran en nivel 54% y quieren llegar al 68%.
- En su mayoría 70% no pagan asesorías y no pagan complementos (63%)

Plan Semi Pro

El plan de 100.000 pesos será enfocado a los clientes que tienen las siguientes características

- Son el 28% de los clientes Potenciales.
- 73% hombres y 27% mujeres, con promedio de 33 años.
- En un 79% realizan deportes outdoor, en un 45% indoor y un 11% quiere comenzar.
- Su motivación hace referencia a Salud (72%), entretenimiento (61%) y mejorar cada día con un (59%)
- Se consideran en nivel 51% y quieren llegar al 66%
- En su mayoría 60% pagan asesorías deportivas y pagan complementos (69%)

Plan Pro Outdoor

El plan de 200.000 pesos será enfocado a los clientes que tienen las siguientes características

- Son el 12% de los clientes Potenciales
- 82% hombres y 18% mujeres, con promedio de 39 años
- En un 91% realizan deportes outdoor, en un 60% indoor y un 5% quiere comenzar
- Su motivación hace referencia a Salud (60%), entretenimiento (63%) y mejorar cada día con un (59%)
- Se consideran en nivel 43% y quieren llegar al 64%
- En su mayoría 69% pagan asesorías y pagan complementos (82%)

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

Nuestra empresa lleva el nombre de Pro Outdoor Sport, dado que se considera parte del equipo de sus clientes, quienes practican deporte al aire libre, acompañándolos en todo momento y consiguiendo sus mejores performances deportivas.

Modelo de negocios

La idea de negocio es prestar un servicio de asesoría y asistencia permanente a los deportistas habituales, disfrutando de un servicio integral el cual consiste en entregarles una hoja de ruta de salud/deportiva (o plan de acción con foco en lograr las metas del deportista) en base al conocimiento técnico que emitan los profesionales que trabajan en nuestro centro, de manera de poder interrelacionar estas disciplinas. Para ello, cada cliente tendrá su informe individual que irá midiendo constantemente sus avances y entregará servicios preventivos (de lesiones, por ejemplo) en caso de ser necesarios. Este servicio será entregado muy cerca de su lugar de trabajo, por lo que no perderá tiempo en traslados y no interferirá con sus entrenamientos, los cuales generalmente son realizados cerca de su vivienda.

Nuestro lema es “deportistas apoyando deportistas”, lo cual refleja el espíritu de la compañía.

La empresa contará con una estructura liviana de administración y operación, donde el principal costo mensual será la remuneración del personal y profesionales administrativos. Estos profesionales deben realizar una evaluación y sugerencia a los deportistas desde su punto de vista. Junto con lo anterior, existirán reuniones entre dos o más profesionales para poder realizar un diagnóstico integral a nuestros clientes.

Un resumen del organigrama propuesto para esta PYME se puede observar en la tabla 6.2

La compañía dispondrá a disposición de los profesionales una bitácora con distintos campos, los cuales deben ser completados en cada evaluación e interrelacionar conocimiento en pos de mejorar el rendimiento del deportista, para que pueda alcanzar sus objetivos. Además, contratando los planes Pro (detallados más adelante) los deportistas disfrutarán de múltiples

beneficios, entre los que se destacan la realización de masajes recuperativos en sus “rest day” o realización de fisiología en centros con los que contamos alianzas estratégicas.

Descripción de la empresa

Pro Outdoor Sport se describe como una compañía compuesta por empresarios deportistas, dispuesto a entregar un servicio integral de acompañamiento para poder mejorar el rendimiento de los deportistas habituales. La cual busca mejorar la calidad de vida de las personas que participen en ella, entregándole distintos beneficios, entre los que se destacan salidas para distintas clases de deportistas (desde trekking, pista de ruta de bicicleta, corridas, natación entre otras), beneficios con gimnasios para poder complementar la hoja de ruta entregada por el centro de atención integral, alianzas con centros de salud encargados de desarrollar tareas específicas, entre otras sorpresas más.

Junto con lo anterior, los socios gestores poseen contacto con distintas áreas enfocadas en el deporte en el centro de Santiago, los cuales podrían aportar clientes Potenciales, tales como: asociaciones deportivas de los trabajadores de distintos bancos (destacando que sus casas matrices están ubicadas en el centro de Santiago y Providencia), profesionales encargados de organizar distintos proyectos en el ministerio de deportes, administradores de gimnasios ubicados por la zona, preparadores físicos con clientes ubicados en la zona descrita, entre otros.

Asimismo, la capacidad para poder alinear a los distintos profesionales, enfocarlos en los resultados de los clientes y mantener un constante seguimiento, es la fórmula para que Pro Outdoor Sport pueda capturar el valor agregado que le entrega los deportistas habituales. Para esto, los administradores del centro poseen una vasta experiencia en atención de calidad de clientes y manejo de personas profesionales.

Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

El alcance de las operaciones inicialmente es ubicar un centro de atención integral en un sector medio entre las dos comunas antes descritas, con el objetivo de poder atender a los clientes de ambos sectores de la capital. No obstante, nosotros vemos la posibilidad (considerando un buen recibimiento de la marca) de poder extender nuestro modelo de negocios en dos direcciones (pudiéndose realizar en paralelo):

1. Ampliar geográficamente el negocio a otras comunas, que sigan el patrón de un flujo alto de personas que realicen deporte constantemente. Junto con lo anterior, existe la posibilidad de aplicar el servicio de manera remota, con el objetivo de poder llegar a personas de la tercera edad, que quieran practicar deporte, con la seguridad de no sufrir lesiones y que el ejercicio sea acompañado por distintos profesionales de salud.
2. Entregar nuestros servicios a deportistas profesionales y buscar alianzas de largo plazo con el ministerio del deporte o clubes profesionales de distintas ramas deportivas (incluyendo a asociaciones escolares y/o universitarias).

Lo anterior, es considerando las tendencias (descrita anteriormente) de Chile a realizar más deporte y que esta práctica sea realizada cada vez de manera más profesional.

RSE y sustentabilidad

La compañía, por su estructura administrativa y ubicación geográfica, aportará a distintos objetivos de desarrollo sustentable impulsados por la ONU (ver anexo N°6 con los 17 objetivos centrales) los cuales se especifican a continuación:

A) Ciudades y comunidades sostenibles:

- a. Apoyando de manera positiva al ecosistema disminuyendo las emisiones de CO_2 en el ambiente producto de los traslados de los deportistas a buscar servicios de los distintos profesionales que trabajan en el centro integral de salud.
- b. Bajo consumo de los servicios básicos, tales como agua, luz y gas. Considerando implementación de tecnología en la habilitación de nuestro centro, sumado de una

cultura de conciencia dentro la empresa, y junto con un bajo personal de la empresa.

B) Salud y Bienestar:

- c. Al promover el bienestar de la población con la realización cuidadosa de ejercicio, con un acompañamiento constante de las lesiones, alimentación y cuidado mental de los clientes.

IV. Plan de Marketing

Mientras los capítulos anteriores han hecho referencia al potencial éxito y crecimiento del negocio en el mercado, este capítulo se centra en las estrategias que permitirán lograr este potencial.

Objetivos de marketing

Podríamos resumir los objetivos como sigue: “Dar a conocer los beneficios de nuestra iniciativa y atraer potenciales clientes, crear alianzas a nuestro negocio, con el menor costo y el mayor involucramiento de las partes interesadas posible”.

Estrategia de segmentación

El segmento establecido resulta amplio a primera vista, y si bien comparten características claves como el realizar deporte y buscar bienestar físico, todas necesidades atendibles por nuestra oferta, abriremos este segmento para especificar propuestas diferentes pensadas ya no en edad o deporte, sino en cuanto a nivel de experiencia, habilidad y rendimiento que los deportistas quieran alcanzar.

Dentro de nuestro segmento de clientes, Trabajaremos sobre 3 subsegmentos, separados por nivel de experiencia o desempeño, estos subsegmentos serán: Básico, Semi-Pro y Pro. Para cada uno de estos realizaremos propuestas de valor diferenciadas, para generar el mayor beneficio al cliente al menor costo. Esto pues el nivel de experiencia y desempeño influye en las necesidades de apoyo, un ejemplo sería que la instrucción base de su deporte será entregada al sub-segmento menos avanzado y no se les impartirán clínicas especializadas de eficiencia en los movimientos y conservación de la energía. Es importante destacar que estos planes están alineados con las necesidades de nuestro segmento de clientes, dada la encuesta realizada y detallada en el capítulo N°2

Estrategia de producto/servicio

Si bien los principales oferentes de servicios de salud deportiva incluyen clínicas especializadas, éstas carecen de 3 aspectos fundamentales que serán explotados para potenciar nuestra propuesta de valor.

1. La oferta no ha de ser un servicio puntual de chequeo de salud reactiva o anual, lo que ofrecemos es un servicio de acompañamiento continuo, desde una evaluación pasando por el día a día del avance en el deporte, incluyendo mediciones de avance, y planes de desarrollo, para terminar con el paso del deportista al siguiente nivel de su desempeño.
2. Como experiencia propia hemos notado, cuando un especialista conoce de la disciplina a apoyar, logra compenetración y mejor desempeño en cuanto a conseguir las metas del deportista, a diferencia de un profesional de la salud que no tenga esta pasión. Así también contar con deportistas guías para el plan de desarrollo y de rehabilitación de nuestros clientes entrega una experiencia de servicio y apoyo que no es posible conseguir de algún servicio hoy en día.
3. La simplicidad, transparencia, conveniencia de nuestros planes y ubicación facilitarán la experiencia del cliente, buscando que lo único que tengan que preocuparse sea por su avance y desempeño, más no por tarifas ocultas o difícil acceso en horas hábiles alejadas de sus lugares de trabajo que impliquen perder horas de entrenamiento o de ocio.

El servicio se diferencia por ser un proceso de acompañamiento y apoyo técnico al deportista amateur, esto nace desde el foco al cliente el cual al estar concentrado en un grupo heterogéneo de edades y deportes se vuelve menos técnico y más general. El proceso de atención (o entrega del servicio) es integral en cuanto a disciplinas técnicas médicas y deportivas considerando asesoría en nutrición, fisiología, kinesiología entre otras. Las que inician desde una evaluación inicial para establecer un proceso de desarrollo o mejoramiento del desempeño del cliente.

A diferencia de la competencia principal ya posicionada (por ejemplo, Clínica MEDS o Alemana Sport) el foco de nuestro servicio es un cliente de desempeño deportivo bajo o mediano, y por lo mismo el alcance de los servicios se vuelve más acotado, dándonos la

oportunidad de abordarlos con mayor profundidad y generando un mayor valor en el tiempo que los servicios entregados de forma puntual con enfoque médico.

Nuestra oferta de valor es trabajar en post del desarrollo del deportista amateur, asesorado y acompañado por otros deportistas más avanzados, que comparten la pasión de sus deportes como también la pasión por la salud deportiva.

En cuanto a la competencia, esta se enfoca en atenciones puntuales con motivos médicos y utiliza sus instalaciones deportivas con foco principal de diagnóstico y tratamiento de lesiones, dejando de lado el avance del cliente en su deporte, razón fundamental de su acercamiento inicial a estas instituciones.

Valor: Foco en el deporte y en el cliente, no como un paciente, sino que como otro deportista que quiere avanzar, mejorar y avanzar a un nivel de mayor competitividad.

Atributos diferenciadores y valiosos:

1. Evaluación Integral del deportista efectuado por deportistas.
2. Procesos de acompañamiento deportivo enfocado en el avance del deportista.
3. Ubicación central y cercana a metro. (estacionamientos disponibles sin costo)
4. Red de contactos con otros deportistas de similares capacidades técnicas.
5. Entrega constante de servicios de recuperación (masajes)
6. Eventos periódicos:
 - a. Actividades (salidas) programadas para distintos tipos de deportistas (Running, Hicking, Ciclistas, Futbolistas, entre otros).
 - b. Charlas o clínica técnica grupal.
 - c. Actividades de camaradería.
7. Convenios y descuentos con:
 - a. Clínicas médicas deportivas (ya confirmado)
 - i. MEDS Diagnostico imágenes con 20% Descuento.
 - ii. MEDS copago cero en exámenes.
 - iii. Otros convenios en estudio.
8. Convenios incrementales según el avance del número de clientes:
 - a. Gimnasios

- b. Suplementos deportivos
- c. Implementos deportivos generales y específicos
- d. Instrumentos de medición deportivos como GPS, velocímetros u otros.
- e. ISAPRES

Estrategia de Precio

La estrategia de precios sigue la lógica de hacer simple, transparente y conveniente. Esto se realizará mediante planes incrementales y servicios puntuales que tendrán descuentos según el plan a considerar.

Buscaremos en un inicio el incluir paquetes de servicios anuales según el subsegmento deportivo del cliente; amateur, semi pro y pro. Estos planes que serán descritos a continuación tendrán acceso a descuentos progresivos a otros programas, cómo por ejemplo programa de salidas de Trekking guiadas o plan de entrenamiento en ruta para ciclistas pro.

Sobre el proceso de diagnóstico y acompañamiento, este tendrá un valor anual fijo, pagable en 12 cuotas con tarjeta de crédito. Este valor en cuotas facilitará la recaudación, así como también generará la impresión de que la atención integral inicial del año tendrá un costo mucho menor que de otra forma haber accedido a este.

El servicio de acompañamiento incluirá evaluaciones, tratamiento y exámenes periódicos a definir por el grupo profesional encargado del avance deportivo del cliente, luego la tarificación es fija por lo que no impactará al cliente si requiere de atenciones extra o de lo que implique en tratamiento o acompañamiento su proceso (un servicio describible como all inclusive) con tarifa fija mensual si es cancelado en cuotas con tarjeta.

Planes de acompañamiento anual:

Tabla 4.5 – Precios de planes y descripción

Valor prestación Individual	Prestaciones veces al año	Plan de enganche (3 meses)	Plan básico (12 meses)	Plan semi pro (12 meses)	Plan Pro (12 meses)
	VALOR MENSUAL DEL PLAN	40.000	50.000	100.000	200.000
100.000	Evaluación completa Pro	1	1	2	6
25.000	Seguimiento Trainer	2	11	10	12
10.000	Seguimiento y consultas en línea			12	12
50.000	Nutricionista +	0	4	12	24
50.000	Kinesiólogo + Masaje deportivo				
50.000	Consulta psicológica				
25.000	Actividad Base	1	6	10	24
100.000	Actividad Pro		0	2	6
	Descuentos	1	1	1	1
	Convenios	1	1	1	1
25.000	Kit Base		1		
50.000	Kit Pro			1	
100.000	Kit Experto				1
	Valor Mercado prestaciones	175.000	750.000	1.670.000	3.520.000
	Ingreso por Plan	120.000	600.000	1.200.000	2.400.000
	Valor extra al cliente	46%	25%	39%	47%

Plan de enganche:

Pensado en el sub-segmento de menor experiencia o habilidad, tiene un valor de CLP 45.000 por mes, por un máximo de 3 meses con fines de captar clientes.

Plan Básico:

Pensado en el sub-segmento de menor experiencia o habilidad, tiene un valor de CLP \$50.000 por mes, es importante destacar que este será el único plan que se podrá tomar de manera mensual, por lo tanto en caso de adquirir este plan anual, los clientes tendrán un descuento del 10% (costo plan anual CLP \$540.000). Al igual que los otros planes se podrá pagar en 12 cuotas con tarjetas de crédito.

Plan semi pro:

Pensado en el sub-segmento de siguiente en experiencia o habilidad, CLP \$1.200.000 anual, no obstante lo anterior, se podrá pagar en 12 cuotas sin intereses con tarjetas de crédito (plan mensual de CLP \$100.000)

Plan Pro:

Pensado en el subsegmento de mayor experiencia o habilidad, tiene un valor de CLP \$2.400.000 anual. no obstante lo anterior, se podrá pagar en 12 cuotas sin intereses con tarjetas de crédito (plan mensual de CLP \$200.000)

Las atenciones puntuales tendrán una tabla de precios acorde a valores de mercado y nos compararemos con la competencia para definir un precio similar y no iniciar competencia por precios de este ingreso tangencial a las operaciones principales.

Estrategia de Distribución**Etapas iniciales del proyecto, hasta lograr estabilidad de ingresos.**

Con el fin de minimizar riesgo y teniendo en cuenta que nuestro segmento inicial de clientes a atender está concentrado en 2 comunas, estableceremos una estrategia de distribución dual, contando con un centro técnico ubicado entre ambas comunas y con fácil acceso para lo relacionado a exámenes, tratamiento, atención multidisciplinaria, entre otros servicios. También contaremos con instalaciones itinerantes en terreno para estar donde nuestros clientes nos necesiten y hacer promoción a la vez.

Etapas de expansión luego de conseguir estabilidad de ingresos.

Dependiendo de la presencia de marca lograda y flujo de ingresos se evaluarán las siguientes 2 opciones de expansión.

1. Franquicias.
2. Crecimiento orgánico mediante toma de deuda.

Estrategia de Comunicación y ventas

La estrategia de comunicación para abordar a estos segmentos es múltiple, pero la experiencia, y encuestas, nos enseña que el marketing más importante viene de la transmisión de experiencias entre deportistas, por lo tanto, hay que estar presente donde ellos estén, debemos ser transparentes, simples y expertos para ser recomendados. Así también influir positivamente en los deportes para ser vistos.

Tres focos de comunicación basan la estrategia.

1. Participar en sus deportes, contando con stands de profesionales que entregaran consejos, evaluación inicial y descripción de los servicios a los clientes en zonas de deportes como, cerro San Cristóbal o estadios deportivos, estando presentes en competencias como partidos de rugby, por ejemplo.
2. Boca a boca, que la experiencia de un cliente satisfecho recomiende nuestro servicio a más clientes, premiaremos a los clientes que traigan referidos con acceso a nuevas actividades y servicios (o descuentos), contaremos con embajadores de marca, a los que se pagará con servicios de la categoría **pro** por participar en las actividades de la marca y contar su experiencia.
3. Presencia en redes sociales, auspicio o descuentos a clubes de deportes y presencia cruzada con stands en tiendas de deportes y finalmente la estrategia menos acotada a nuestro segmento, ofreciendo descuentos y convenios a agrupaciones como sindicatos, empresas y otras agrupaciones como clubes de descuento.

Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Dado que este es un servicio nuevo, no se cuenta con referencias específicas para acotar las estimaciones, no obstante, a esto utilizaremos como referencia la industria de los

gimnasios para hacer una proyección de matrículas de clientes, considerando como principal fuente de ingresos las matrículas anuales y en menor medida los ingresos por atenciones puntuales.

Consideraremos que un cliente amateur posee 2 atenciones mensuales, un semi pro 3 y un pro 4 atenciones al mes, sumadas a las atenciones puntuales. También consideramos que existirán cerca de 114 inscritos el primer mes (entre todos los planes) y durante el primer año se incrementará en un 20% mensual. No obstante lo anterior, según nuestros sondeos, la actividad deportiva baja en los meses de verano, por lo tanto, es fundamental la capacidad del staff técnico para mantener motivado a los deportistas. Considerando lo anterior, se estima la demanda y se proyecta para los 5 años, el detalle se encuentra en el punto 5 (plan de operaciones)

Nuestra estimación viene fundamentada en lo siguiente:

- Considerando un presupuesto de \$84.000.000.- para el lanzamiento del proyecto, que será ejecutado durante los primeros 3 meses, y el cual consistirá principalmente en publicidad en redes sociales para llegar a cerca de 500.000 personas, adicionalmente el stand móvil vehículo adaptado + gastos en los tres focos descritos anteriormente. También se considera el costo de la página WEB y la APP necesaria para tomar los horarios con los especialistas.
- Ante ello, esperamos captar 57 clientes plan básico para el primer mes y proyectamos que la distribución de los planes contratados será la siguiente: 60% Amateur; 28% Semi Pro y un 12% plan pro. Ahora bien, dadas las estrategias mencionadas, y un presupuesto del 5% de las ventas para marketing suponemos terminar con cerca de 860 personas en los distintos planes para el cierre del año, lo cual corresponde a cerca del 0,18% del mercado potencial (medido en cantidad de personas).
- Para el segundo y tercer año en operación, proyectamos un crecimiento del 40% y 17% en cantidad de afiliados, y desde el cuarto año se incrementa un 5% para terminar el quinto año con un crecimiento marginal.
- Como supuesto, el centro integral constará con 7 profesionales de la Salud, desde el inicio de sus operaciones (1 psicólogos, 2 nutricionistas, 2 kinesiólogos y/o fisioterapeutas, 1 preparadores físicos y un doctor del deporte)
- Durante los meses de verano, la velocidad de afiliación es será más lenta y compensada con nuevas incorporaciones en agosto.

Presupuesto de Marketing y cronograma

Durante el proceso de lanzamiento del proyecto el presupuesto de Marketing será el siguiente y estará compuesto por las siguientes acciones:

MARKETING DE SALIDA	
ITEM	MONTO \$
PAGINA WEB Y APP (+ Difusión)	30.000.000
Arriendo Vehiculo de equipos	3.000.000
Equipamiento para evaluaciones de clientes nuevos	1.200.000
sueldos de profesionales para realizar evaluaciones gratuitas	10.800.000
Publicidad en Redes Sociales	35.000.000
Entrega de servicios gratuitos para "influenciadores"	1.000.000
Organización de eventos para captar clientes	3.000.000
TOTAL	84.000.000

Una vez que la empresa entre en funcionamiento, tendrá un presupuesto mensual (el cual variará dependiendo de los meses) para poder desarrollar las distintas actividades, principalmente enfocadas en publicidad en redes sociales, 1 sponsor (un segundo sponsor se agregará desde el segundo año) y atenciones gratuitas para algunos influenciadores.

Es importante destacar que el durante el segundo mes de operación, tendrá un presupuesto de \$50.000.000.- (adicional al presupuesto mensual) para poder enfocar los beneficios en los primeros afiliados.

Finalmente, una proporción importante del presupuesto de marketing en régimen será utilizado para financiar los sponsors del centro de atención integral, desarrollar publicidad por redes sociales y realizar atenciones gratuitas para los influenciadores.

En la siguiente tabla, se reflejan la comparación de los ingresos y EBITDA con los gastos de marketing en régimen (sin considerar el marketing de salida por MM\$84)

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		303.210.000	745.747.500	909.606.230	1.088.584.564	1.098.087.039
MARKETING		13.472.500	85.485.000	137.938.851	150.903.035	177.474.174
EBITDA		-80.520.370	173.631.897	170.323.247	243.872.179	199.440.832
<i>EBITDA / Ventas</i>			23%	19%	22%	18%

V. Plan de Operaciones

El servicio personalizado, realizado de forma integral por profesionales que también realizan deportes es nuestro diferenciador y por lo mismo es el centro del plan de operaciones. A continuación se describe un resumen de los puntos principales que contiene el capítulo.

Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Estar cerca del cliente es clave, por lo tanto se contará con un stand móvil, el que será utilizado en actividades de promoción, en salidas a terreno y actividades sociales de los socios, así también estaremos ubicados cercanos a metro Tobalaba con acceso a 2 estacionamientos (propiedad arrendada), al respecto de las instalaciones estas tendrán box para cada tipo de profesional de la salud y un box de mayores dimensiones, el que será utilizado para las atenciones integrales.

Dotación.

El equipo de profesionales se separa en 2 grupos, el de administración que estará compuesto por los 2 socios gestores, más 2 gerentes y una secretaria, buscando tener una estructura liviana, el equipo de profesionales de la salud y apoyo al deporte fue estimado en función de la demanda proyectada considerando un tiempo promedio de 40 minutos por atención.

Flujo de operaciones

El flujo de operaciones principal corresponde al flujo de atención integral y toma de horas, este fue pensado para hacer ágil el modelo de atención y mejorar la experiencia del cliente al reducir los tiempos.

Plan de desarrollo e implementación

CARTA GANTT "PRO OUTDOOR SPORT"



Nota: Detalle se encuentra en la parte 2 del Plan de negocios

VI. Equipo del proyecto

Equipo Gestor

Los socios de la empresa poseen distintas habilidades y experiencias, las cuales, combinadas entre sí, entregan una amplia gama de recursos para poder liderar la compañía.

Erwin Benavides, Piloto comercial e Ing. Comercial de la Federico Santa María, Diplomado en gestión integral de riesgo y egresado del MBA de la universidad de Chile. Actualmente ejerce como Gerente Senior de Riesgos Integrales en Scotiabank. Posee una vasta experiencia, sobre 10 años, liderando equipos multidisciplinarios de altos desempeños, transversales a las funciones corporativas del Banco. Durante más 10 años ha sido socio activo de gimnasios y entrena 5 veces por semana. Su hobby principal corresponde al trekking.

Mauricio Gaymer, Ing. Comercial mención economía y egresado del MBA de la Universidad de Chile. Posee gran experiencia en finanzas corporativas, evaluación de proyectos y empresas. También posee una alta gestión comercial al desempeñarse como ejecutivo de grandes empresas en el Banco de Chile. Relacionado al mundo del deporte gracias a competir hace más de 15 años en distintas ligas deportivas de fútbol y Basketball.

Estamos en proceso de búsqueda el médico del deporte, quien aportará un 22% del capital para constituir la empresa. La principal característica del médico debe ser el profesional de cabecera y coordinar a los distintos profesionales de la salud. Su relación con el deporte es inherente a su profesión.

Nota: Detalle se encuentra en la parte 2 del Plan de negocios

VII. Plan Financiero

Supuestos

- Proyecto evaluado en dos escenarios, primero a 5 años y otro evaluado con perpetuidad de ingresos desde el año 6.
- Inicio de actividades en enero, con un aumento de socios marcada por dos estacionalidades, la primera junio y luego en noviembre.
- Aumento de socios del 20% mensual para el primer año, siguiendo la estacionalidad descrita anteriormente, luego los socios crecen al 3% mensual para el segundo año, un 1,5% mensual para el año 3. Para los años de consolidación del negocio se estima un crecimiento del 0,7% y del 0,2% mensual para los años 4 y 5 respectivamente.
- Los precios de los planes fueron estimados considerando los servicios entregados y valorizándolos de manera individual (ver tabla 4.5). además, fueron calibrados por una encuesta de gustos realizada a más de 200 personas de manera electrónica. Es importante considerar que para el primer año se asume que todos los socios del plan básico toman el plan mensual, los siguientes años los socios adquieren el plan anual (aprovechando el descuento), por lo que los ingresos del plan básico son castigados en los años 2,3,4 y 5 en los siguientes porcentajes: 3%, 5%, 7% y 10% (asumiendo que al 5 año el 100% de los socios básicos optan por el plan anual)
- Los sueldos de los trabajadores son fijos (18% del sueldo liquido fue considerado como leyes sociales) y la cantidad de trabajadores va directamente relacionada a la cantidad de socios, se estima la cantidad de atenciones por plan (descrito en el punto 5.1) y las atenciones que los profesionales pueden cumplir.
- El gasto operacional hace referencia a los costos de los servicios básicos (M\$750 mensuales) y se considera un arriendo mensual de M\$3.000. también se considera un gasto de Transbank del 1,5% de los ingresos.
- Los gastos de Marketing están detallados en el punto 4. también se constará con un gasto de marketing mensual, el cual irá relacionado a un porcentaje de las ventas del mes.
- La tasa de descuento diseñada para cada escenario, una a un plazo de 5 años y otra a 20 años. Ambas fueron construidas en base a los datos del Banco central y a la base de

datos de Demoran a enero 2019. Junto con un premio por liquidez del 3% + premio por StartUp del 3%

- El capital de trabajo se estimó como el máximo déficit de caja durante el primer año de funcionamiento.
- Los flujos fueron calculados con una entrega de dividendos del 40% de la utilidad del año. La depreciación fue calculada a 5 años y la inversión en activo fijo fue descrita como el 33% de la depreciación.
- No se considera pagos de impuestos para el segundo año por efecto de la perdida tributaria. Tal como se detalla a continuación:

Utilización del Beneficio Tributario	Monto en \$
Perdida primer año (a)	-89.004.370
Impuestos a pagar por utilidad año 2 (b)	-46.785.497
Impuestos a pagar por utilidad año 3 (c)	-48.332.251
(d) subvención para año 3 (a)-(b)	-42.218.873
Impuesto pagado el año 3 Real '(c) - (d)	-6.113.378

Estimación de Ingresos

Los ingresos cuentan de dos componentes, la cantidad de socios y los precios de los planes. El detalle de la cantidad de socios puede ser revisada en el anexo N°7 y los precios de los planes en tabla 4.5. lo anterior genera los siguientes ingresos por planes para los distintos periodos:

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		303.210.000	745.747.500	909.606.230	1.088.584.564	1.098.087.039
ENGANCHE		33.760.000	44.320.000	27.946.115	34.043.926	34.747.513
BASICO		104.250.000	267.477.500	331.860.115	395.760.638	390.909.525
SEMI PRO		97.900.000	258.100.000	326.700.000	397.870.000	406.120.000
PRO		40.000.000	104.000.000	132.000.000	160.160.000	163.460.000
OP. PUNTUAL		27.300.000	71.850.000	91.100.000	100.750.000	102.850.000

Estado de resultados anual

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		303.210.000	745.747.500	909.606.230	1.088.584.564	1.098.087.039
ENGANCHE		33.760.000	44.320.000	27.946.115	34.043.926	34.747.513
BASICO		104.250.000	267.477.500	331.860.115	395.760.638	390.909.525
SEMI PRO		97.900.000	258.100.000	326.700.000	397.870.000	406.120.000
PRO		40.000.000	104.000.000	132.000.000	160.160.000	163.460.000
OP. PUNTUAL		27.300.000	71.850.000	91.100.000	100.750.000	102.850.000
SUELDO PROFESIONALES		119.500.000	205.279.000	255.146.450	322.736.919	338.102.847
ARRIENDO		36.000.000	37.800.000	39.784.500	41.873.186	43.129.382
OPERACIÓN		9.000.000	9.450.000	9.946.125	10.468.297	11.017.882
INCENTIVOS TRABAJADORES		611.720	1.504.530	1.835.112	2.196.197	2.215.368
TRANSBANK		4.548.150	11.186.213	13.644.093	16.328.768	16.471.306
MARKETING		13.472.500	85.485.000	137.938.851	150.903.035	177.474.174
ADMINISTRACIÓN		138.000.000	142.140.000	184.596.600	190.134.498	195.838.533
ERP		12.000.000	12.360.000	12.730.800	13.112.724	13.506.106
LIMPIEZA		3.600.000	3.708.000	3.819.240	3.933.817	4.051.832
LEYES SOCIALES		46.998.000	63.202.860	79.841.212	93.024.942	96.838.778
EBITDA		-80.520.370	173.631.897	170.323.247	243.872.179	199.440.832
<i>EBITDA / Ventas</i>			23%	19%	22%	18%
Depreciación		-7.624.000	-7.624.000	-7.624.000	-7.624.000	-7.624.000
Gastos financieros		-360.000	-360.000	-360.000	-360.000	-360.000
Otros Gastos		-500.000	-500.000	-500.000	-500.000	-500.000
Impuestos		-	-	-6.113.378	-63.554.808	-51.558.345
UTILIDAD		-89.004.370	165.147.897	155.725.869	171.833.371	139.398.487

Flujos de caja primero 12 meses.

	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	AÑO
INGRESOS	8.460.000	9.040.000	10.220.000	12.110.000	14.880.000	18.480.000	22.330.000	25.400.000	30.360.000	38.140.000	50.450.000	63.340.000	303.210.000
ENGANCHE	960.000	1.040.000	1.120.000	1.360.000	1.680.000	2.080.000	2.480.000	2.800.000	3.360.000	4.240.000	5.600.000	7.040.000	33.760.000
BASICO	2.850.000	3.100.000	3.500.000	4.150.000	5.050.000	6.350.000	7.650.000	8.700.000	10.450.000	13.150.000	17.400.000	21.900.000	104.250.000
SEMI PRO	2.700.000	2.900.000	3.300.000	3.900.000	4.800.000	6.000.000	7.200.000	8.200.000	9.800.000	12.300.000	16.300.000	20.500.000	97.900.000
PRO	1.200.000	1.200.000	1.400.000	1.600.000	2.000.000	2.400.000	3.000.000	3.400.000	4.000.000	5.000.000	6.600.000	8.200.000	40.000.000
OP. PUNTUAL	750.000	800.000	900.000	1.100.000	1.350.000	1.650.000	2.000.000	2.300.000	2.750.000	3.450.000	4.550.000	5.700.000	27.300.000
COSTO	11.850.000	11.857.380	11.862.300	11.871.320	11.880.340	11.891.000	11.891.820	11.883.620	11.905.760	19.036.920	19.586.940	19.594.320	165.111.720
SUELDO PROFESIONALES	8.100.000	8.100.000	8.100.000	8.100.000	8.100.000	8.100.000	8.100.000	8.100.000	8.100.000	15.200.000	15.700.000	15.700.000	119.500.000
ARRIENDO	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	36.000.000
OPERACIÓN	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	9.000.000
INCENTIVOS TRABAJADORES	0	7.380	12.300	21.320	30.340	41.000	41.820	33.620	55.760	86.920	136.940	144.320	611.720
GAV	16.883.900	16.917.600	16.990.300	17.101.150	17.265.200	17.479.200	17.709.450	17.893.000	18.187.400	19.927.100	20.749.250	21.515.100	218.618.650
TRANSBANK	126.900	135.600	153.300	181.650	223.200	277.200	334.950	381.000	455.400	572.100	756.750	950.100	4.548.150
MARKETING	375.000	400.000	455.000	537.500	660.000	820.000	992.500	1.130.000	1.350.000	1.695.000	2.242.500	2.815.000	13.472.500
ADMINISTRACIÓN	11.500.000	11.500.000	11.500.000	11.500.000	11.500.000	11.500.000	11.500.000	11.500.000	11.500.000	11.500.000	11.500.000	11.500.000	138.000.000
ERP	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	12.000.000
LIMPIEZA	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	3.600.000
LEYES SOCIALES	3.582.000	3.582.000	3.582.000	3.582.000	3.582.000	3.582.000	3.582.000	3.582.000	3.582.000	4.860.000	4.950.000	4.950.000	46.998.000
EBITDA	-20.273.900	-19.734.980	-18.632.600	-16.862.470	-14.265.540	-10.890.200	-7.271.270	-4.376.620	266.840	-824.020	10.113.810	22.230.580	-80.520.370
EBITDA ACUMULADO POR MES	-20.273.900	-40.008.880	-58.641.480	-75.503.950	-89.769.490	-100.659.690	-107.930.960	-112.307.580	-112.040.740	-112.864.760	-102.750.950	-80.520.370	

Flujo de caja del proyecto, por 5 años considerando valor terminal.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		303.210.000	745.747.500	909.606.230	1.088.584.564	1.098.087.039
ENGANCHE		33.760.000	44.320.000	27.946.115	34.043.926	34.747.513
BASICO		104.250.000	267.477.500	331.860.115	395.760.638	390.909.525
SEMI PRO		97.900.000	258.100.000	326.700.000	397.870.000	406.120.000
PRO		40.000.000	104.000.000	132.000.000	160.160.000	163.460.000
OP. PUNTUAL		27.300.000	71.850.000	91.100.000	100.750.000	102.850.000
SUELDO PROFESIONALES		119.500.000	205.279.000	255.146.450	322.736.919	338.102.847
ARRIENDO		36.000.000	37.800.000	39.784.500	41.873.186	43.129.382
OPERACIÓN		9.000.000	9.450.000	9.946.125	10.468.297	11.017.882
INCENTIVOS TRABAJADORES		611.720	1.504.530	1.835.112	2.196.197	2.215.368
TRANSBANK		4.548.150	11.186.213	13.644.093	16.328.768	16.471.306
MARKETING		13.472.500	85.485.000	137.938.851	150.903.035	177.474.174
ADMINISTRACIÓN		138.000.000	142.140.000	184.596.600	190.134.498	195.838.533
ERP		12.000.000	12.360.000	12.730.800	13.112.724	13.506.106
LIMPIEZA		3.600.000	3.708.000	3.819.240	3.933.817	4.051.832
LEYES SOCIALES		46.998.000	63.202.860	79.841.212	93.024.942	96.838.778
EBITDA		-80.520.370	173.631.897	170.323.247	243.872.179	199.440.832
<i>EBITDA / Ventas</i>			23%	19%	22%	18%
Depreciación		-7.624.000	-7.624.000	-7.624.000	-7.624.000	-7.624.000
Gastos financieros		-360.000	-360.000	-360.000	-360.000	-360.000
Otros Gastos		-500.000	-500.000	-500.000	-500.000	-500.000
Impuestos		-	-	-6.113.378	-63.554.808	-51.558.345
UTILIDAD		-89.004.370	165.147.897	155.725.869	171.833.371	139.398.487
AJUSTES						
Depreciación			7.624.000	7.624.000	7.624.000	7.624.000
Compra de Activos fijos (1/3 dep)		-38.120.000	-2.541.333	-2.541.333	-2.541.333	-2.541.333
Marketing de Salida		-84.000.000				
Capital de Trabajo		-112.864.760	112.864.760			
Meses de Garantía		-9.000.000				
Dividendos			-	-66.059.159	-62.290.348	-68.733.348
					-55.759.395	
FLUJO EFECTIVO		-243.984.760	28.943.057	104.171.405	98.518.188	88.721.759
VALOR TERMINAL						517.297.878
FLUJO EFECTIVO + VALOR TERMINAL		-243.984.760	28.943.057	104.171.405	98.518.188	606.019.637

Detalle de la inversión

Tal como se puede apreciar en la tabla anterior, la inversión asciende hasta los \$243.984.760, el cual se compone de los siguientes ítem, los detalles de cada ítem están en el anexo N°8

DETALLE DE INVERSION: -243.984.760		100%
Capital de Trabajo	-112.864.760	46%
Marketing de Salida	-84.000.000	34%
Activos Fijos	-38.120.000	16%
Meses de Garantía (3)	-9.000.000	4%

Evaluación financiera del proyecto

Tasa de descuento

Las tasas de descuentos fueron construidas por medio del modelo de valorización de activos financieros CAPM, los datos y las fuentes son detalladas en la siguiente tabla:

TASA DE DESCUENTO A 5 AÑOS		
ITEM	VALOR	FUENTE
Healthcare Support Services - BETA	1,15	BETA BY SECTOR - DAMODARAN - ENERO 2019
BCU a 5 años Fecha 30-08-19	-0,41%	Larrain Vial - Agosto 2019
Meta Inflación Banco Central de Chile	3,00%	Banco Central
Premio por Riesgo para Chile (PPR) Ene-19	6,94%	RISK DEFAULT SPREAD - DAMODARAN - ENERO 2019
Premio por Liquidez	3%	ELABORACIÓN PROPIA
Premio por StartUp	3%	ELABORACIÓN PROPIA
TASA DE DESCUENTO	16,57%	

TASA DE DESCUENTO A 20 AÑOS		
ITEM	VALOR	FUENTE
Healthcare Support Services - BETA	1,15	BETA BY SECTOR - DAMODARAN - ENERO 2019
BCU 20 años Fecha 30-08-19	0,17%	Larrain Vial - Agosto 2019
Meta Inflación Banco Central de Chile	3,00%	Banco Central
Premio por Riesgo para Chile (PPR) Ene-19	6,94%	RISK DEFAULT SPREAD - DAMODARAN - ENERO 2019
Premio por Liquidez	3%	ELABORACIÓN PROPIA
Premio por StartUp	3%	ELABORACIÓN PROPIA
TASA DE DESCUENTO	17,15%	

Principales indicadores

En la siguiente tabla se resumen los principales indicadores de la evaluación del proyecto. Con el cual podemos concluir que es un proyecto viable económicamente (Van positivo superior a los MM\$250) con una TIR 2,4 veces más alta que la tasa de descuento. Asimismo, la inversión se recupera en 3,11 años y posee un retorno del 57,53%.

RESUMEN RESULTADOS		
INDICADORES	PROYECTO	INVERSIONISTAS
VAN	249.968.032	69.539.280
TIR	41,03%	30%
Payback	3,11	4,08
ROI	57,53%	43,1%
TASA DE DESCUENTO 20 años	17,15%	17,15%
VAN a 5 años	19.500.534	
TIR a 5 años	19,56%	
TASA DE DESCUENTO 5 años	16,57%	

Análisis de sensibilidad

Para evaluar distintos escenarios del proyecto, asumimos que el precio no puede sufrir modificaciones, dado que es aceptado por el segmento de clientes y presenta una ventaja comparativa si se adquieren los servicios entregados por separados. Por ende, los distintos escenarios que se evaluarán hacen referencia a una disminución promedio de la cantidad de socios inscritos.

Ante ello, nuestro escenario optimista radica en un aumento del 15% en los socios promedios para el 3^{er} y 5^o año. Así también, el escenario pesimista proyecta una menor cantidad de socios inscritos en un 15%. Para lo anterior, vamos a asumir que todos los planes son afectados de la misma manera.

Por último agregaremos un escenario de punto de equilibrio para ambos años, el cual refleja la cantidad que deben disminuir los socios para que el EBITDA sea 0 (cero).

El resumen de los escenarios se presenta a continuación:

RESUMEN ESCENARIOS

	AÑO 3				AÑO 5			
	Pto. Equilibrio	Pesimista	Base	Optimista	Pto. Equilibrio	Pesimista	Base	Optimista
	81%	85%	100%	115%	82%	85%	100%	115%
Venta	739.282.983	773.165.296	909.606.230	1.046.047.165	898.646.207	933.373.983	1.098.087.039	1.262.800.094
Costo	306.712.187	306.712.187	306.712.187	306.712.187	394.465.479	394.465.479	394.465.479	394.465.479
Margen de Contribución	432.570.796	466.453.109	602.894.043	739.334.978	504.180.728	538.908.504	703.621.560	868.334.616
GAV	432.570.796	432.570.796	432.570.796	432.570.796	504.180.728	504.180.728	504.180.728	504.180.728
EBITDA	0	33.882.313	170.323.247	306.764.182	0	34.727.776	199.440.832	364.153.888
INDICADORES FINANCIEROS								
MC / VTA	58,51%	60,33%	66,28%	70,68%	56,10%	57,74%	64,08%	68,76%
EBITAD / VTA	0,00%	4,38%	18,72%	29,33%	0,00%	3,72%	18,16%	28,84%
VAN	N/A	-156.533.411	249.968.032	589.431.634	N/A	-156.533.411	249.968.032	589.431.634
TIR	N/A	-6,75%	41,03%	63,31%	N/A	-6,75%	41,03%	63,31%
Payback	N/A	5,58	3,11	2,32	N/A	5,58	3,11	2,32
ROI	N/A	-5,41%	57,53%	112,39%	N/A	-5,41%	57,53%	112,39%
TASA DE DESCUENTO	17,15%	17,15%	17,15%	17,15%	17,15%	17,15%	17,15%	17,15%

VIII. Riesgos críticos

Se hace referencia a los riesgos que plantea el proyecto para los distintos aspectos, los que pueden afectar su desarrollo, éxito y supervivencia.

Entre los puntos más destacados podemos nombrar el interés del mercado y crecimiento de los socios, las acciones de pueden tomar los competidores al ver nuestro proyecto funcionar, tiempos y costo de desarrollo del mismo proyecto, error en el cálculo de los gastos operativos, disponibilidad de financiamiento, así como también se describe la estrategia de salida en términos de liquidación de activos u otros en caso de que el negocio no sea exitoso.

Interés del mercado

Este consideramos es el mayor riesgo y también la mayor apuesta de entregar valor a los clientes de nuestra empresa, al ofrecer un servicio diferente a lo que ahora existe en el mercado nos exponemos al riesgo de no lograr capturar la atención de los clientes potenciales, como medida de mitigación realizamos focus group y encuestas. Lo anterior describió y capturó importantes datos sobre las preferencias de los clientes, las que fueron incorporadas en el análisis, en nuestra propuesta de valor y calibraron los precios que presentaremos a público.

Crecimiento

El riesgo de tener un bajo crecimiento lo vemos como un tema de importancia media baja en cuento a riesgo potenciales, esto pues la empresa ha sido pensada con una baja carga de costos operacionales y con escalabilidad en caso de que sea requerido, por lo que consideramos que al alcanzar la masa crítica de clientes, el riesgo se transforma, al no ser un problema de crecimiento, sino uno de optimización de costos para buscar la rentabilidad esperada a la inversión.

Acciones de los competidores

En general esperamos que exista una reacción de los competidores a imitar el modelo aquí presentado, luego consideramos que la propuesta de valor es difícilmente imitable por centros médicos, que a pesar de realizar servicios similares, su foco debe ser la salud, dejando el deporte, la competencia, los intereses y el desarrollo del deportista en segundo plano. Ahora bien, considerando que la competencia pudiese cambiar su foco y core del negocio, existe un mitigante importante el cual es el tamaño del mercado potencial. Ya que podría absorber otros competidores, los cuales también podrían enfocarse en otras comunas (Las Condes, La Florida, entre otros).

Tiempos y costos de desarrollo

Efectivamente un riesgo importante a la implementación es el tiempo de implementación y obtención de patentes, tanto de salud como comerciales, para iniciar actividades, estimamos que este riesgo será mitigado por 2 fuentes, la primera es que la empresa será inicialmente financiada únicamente con capital de los socios (ver estructura de financiamiento) y segundo es que el único costo a cubrir hasta que se tengan patentes será el de arriendo de local, el que puede ser solventado por el capital según la estructura del proyecto contempla este tiempo de espera.

Gastos operativos

Considerando que la estructura de funcionamiento de las operaciones se considera escalable, no se espera aumento de ningún costo operativo fuera de la necesidad de más profesionales, instancia que se encuentra calculada en función de la demanda de servicios por los clientes, los mismos que cubrirán este costo.

Disponibilidad de financiamiento

Dada la estructura de financiamiento de la empresa, al menos es su etapa inicial, no se considera un riesgo relevante, luego una vez la empresa se encuentre en funcionamiento podría requerir financiamiento bancario, el cual será utilizado para incrementar el volumen de activos de esta y podría ser respaldado por el aval de los socios como colateral.

Estrategia de salida

La estrategia de salida ante un mal desempeño de las operaciones, desencadenado principalmente por el riesgo de no captar clientes por la oferta de valor presentada, consistiría en cerrar operaciones, pagando las costas asociadas a esta situación hasta el valor del patrimonio de la empresa, puesto que esta será una sociedad planteada desde su fundación como limitada.

IX. Propuesta Inversionista

Oferta para el inversionista

Se oferta el 50% de la propiedad al valor del 50% del valor de la inversión, es decir, con un ingreso de \$121.992.380.-

El aporte les permitirá obtener el 50% de las acciones de la empresa y elegir a 2 de los 5 directores de la compañía (directorío ad honorem). Los otros 3 directores serán escogidos por los socios fundadores.

Además, los cargos de Gerente General, Sub Gerente de Marketing y Ventas y el cargo de Doctor del Deporte deben ser ejercidos por los socios fundadores.

Estructura de financiamiento y resumen de los aportes (Fundadores e Inversionista)

Considerando el principal componente de la inversión es el capital de trabajo para operar durante el primer año, se desarrolla una estructura de financiamiento de los socios de POS durante los primeros meses de operación, con esto se disminuye la necesidad de capital durante el inicio en MM\$92. Tal como se detalla:

APORTE DE LOS SOCIOS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	TOTAL
FUNDADORES	-75.975.540	-9.867.490	-9.316.300	-8.431.235	-7.132.770	-5.445.100	-3.635.635	-2.188.310	-121.992.380
SOCIO 25%	-37.987.770	-4.933.745	-4.658.150	-4.215.618	-3.566.385	-2.722.550	-1.817.818	-1.094.155	-60.996.000
SOCIO 14%	-21.273.151	-2.762.897	-2.608.564	-2.360.746	-1.997.176	-1.524.628	-1.017.978	-612.727	-34.310.000
SOCIO 11%	-16.714.619	-2.170.848	-2.049.586	-1.854.872	-1.569.209	-1.197.922	-799.840	-481.428	-26.685.000
INVERSIONISTA	-75.975.540	-9.867.490	-9.316.300	-8.431.235	-7.132.770	-5.445.100	-3.635.635	-2.188.310	-121.992.380
SOCIO 50%	-75.975.540	-9.867.490	-9.316.300	-8.431.235	-7.132.770	-5.445.100	-3.635.635	-2.188.310	-121.992.380
TOTAL	-151.951.080	-19.734.980	-18.632.600	-16.862.470	-14.265.540	-10.890.200	-7.271.270	-4.376.620	-243.984.780

Resumen de los aportes, fundadores e inversionistas

Es importante recordar que el proyecto fue calculado exigiéndole entregar dividendos del 40% de la utilidad de ejercicio (ver punto 7.5), por lo tanto, se calculó el beneficio que recibirían los socios solo considerando los ingresos por concepto de dividendos. El 60% de las utilidades se mantendrán en la caja para poder desarrollar la ampliación del centro al año 5 o bien la apertura de un nuevo centro.

El detalle de los flujos de caja se adjunta a continuación:

UTILIDAD	-89.004.370	165.147.897	155.725.869	171.833.371	139.398.487
AJUSTES					
Depreciación		7.624.000	7.624.000	7.624.000	7.624.000
Compra de Activos fijos (1/3 dep)	-38.120.000	-2.541.333	-2.541.333	-2.541.333	-2.541.333
Marketing de Salida	-84.000.000				
Capital de Trabajo	-112.864.760	112.864.760			
Meses de Garantía	-9.000.000				
Dividendos		-	-66.059.159	-62.290.348	-68.733.348
FLUJO EFECTIVO	-243.984.760	28.943.057	104.171.405	98.518.188	108.182.689
VALOR TERMINAL					517.297.878
FLUJO EFECTIVO + VALOR TERMINAL	-243.984.760	28.943.057	104.171.405	98.518.188	606.019.637
Flujo Inversionista con retorno de Dividendos al 40%	-121.992.380	-	33.029.579	31.145.174	34.366.674
					286.528.637

Dado lo anterior, se proyectan los siguientes indicadores financieros:

RESUMEN RESULTADOS		
INDICADORES	PROYECTO	INVERSIONISTAS
VAN	249.968.032	69.539.280
TIR	41,03%	30%
Payback	3,11	4,08
ROI	57,53%	43,1%
TASA DE DESCUENTO 20 años	17,15%	17,15%
VAN a 5 años	19.500.534	
TIR a 5 años	19,56%	
TASA DE DESCUENTO 5 años	16,57%	

Por consiguiente, el inversionista, aparte de mantener el 50% de la propiedad sobre un proyecto con un VAN superior a los MM\$250 con un TIR del 41%. También podrá generar un VAN positivo si compara la inversión que debe realizar (MM\$70) con los dividendos que le generará a futuro.

Exigencias de los fundadores

La búsqueda del inversionista debe cumplir con los siguientes requerimientos impuesto por los socios fundadores:

- Debe ser un aporte a la sociedad con sus experiencia en la gestión de negocios relacionados al deporte y/o medicina.
- Participar activamente en las reuniones extraordinarios de directorio (las cuales serán ad honorem)

- Idealmente podría ser un profesional de la Salud que integre el equipo profesional de POS (no excluyente)

X. Conclusiones

Luego de revisar todos los aspectos del proyecto Pro Outdoor Sport, podemos concluir que sería un proyecto viable tanto en aspectos sociales, ya que ayudaremos a mejorar la salud pública del país.

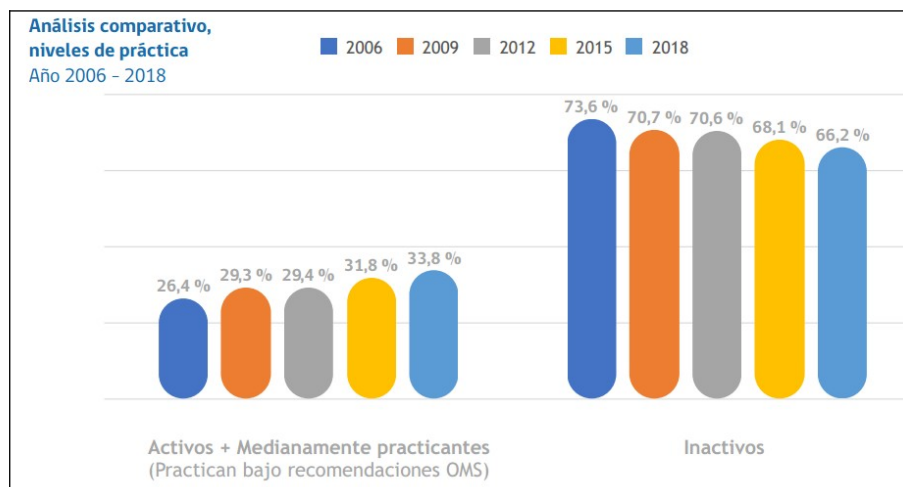
Las conclusiones que se destacan del informe preparado son las siguientes:

- La necesidad que se quiere cubrir con este proyecto, hoy no se encuentra atendida de forma integral y posee un mercado Potencial de más de 484.502 personas.
- Realizados los análisis de factores externos e internos del negocio, no identificamos amenazas significativas para poder ejecutar el proyecto.
- Según una encuesta realizada por el equipo gestor, existe un alto interés en la propuesta de valor entregada, y todos los encuestados declararon su intención de mejorar su actitudes deportivas en un año plazo.
- El valor agregado principal del proyecto radica en entregar un servicio integral realizado por un equipo multidisciplinario e interrelacionado para apoyar el avance de los clientes en su meta. Así también se entrega un servicio más económico con respecto a la contratación individual de los mismos, con foco en el tiempo del cliente, dado que se encontrará cerca de su lugar de trabajo, evitando los tiempos de traslados. Asimismo, los seguimientos serán principalmente de manera online (utilizando distintas herramientas).
- El proyecto posee una alta probabilidad de escalabilidad para otras regiones, incluso en otros países.

-

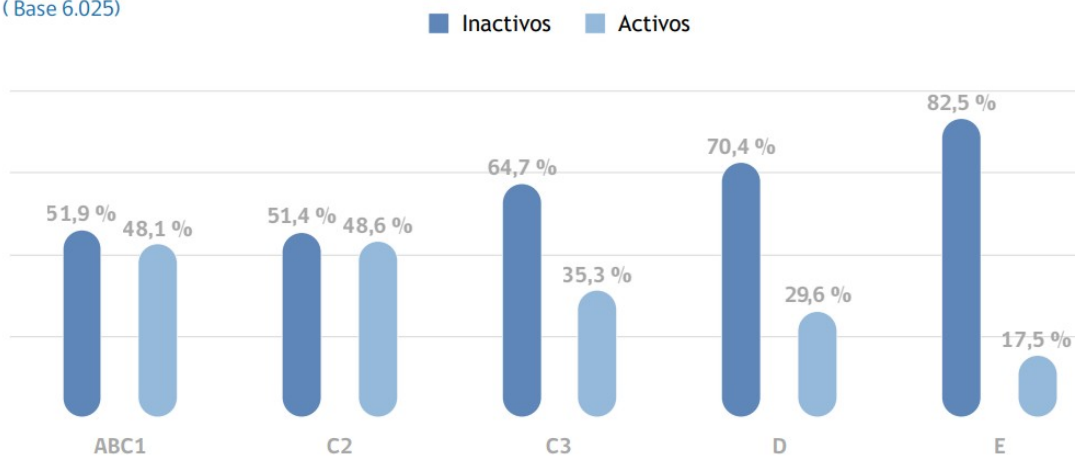
XI. Anexos

Nº1: Tendencia de personas que practican deporte en Chile, según el Ministerio del deporte.



Nivel de Actividad e Inactividad Física según NSE

(Base 6.025)



Fuente: Ministerio del Deporte

N°2: Estimación de demanda, en base a elaboración propia.

AÑO	MESES	Estacionalidad	Crecimiento	ALUMNOS			
				ENGANCHE	BASICO	SEMI PRO	PRO
AÑO 1	ENERO	95%	1,2	24	57	27	6
AÑO 1	FEBRERO	90%	1,2	26	62	29	6
AÑO 1	MARZO	95%	1,2	28	70	33	7
AÑO 1	ABRIL	98%	1,2	34	83	39	8
AÑO 1	MAYO	102%	1,2	42	101	48	10
AÑO 1	JUNIO	105%	1,2	52	127	60	12
AÑO 1	JULIO	100%	1,2	62	153	72	15
AÑO 1	AGOSTO	95%	1,2	70	174	82	17
AÑO 1	SEPTIEMBRE	100%	1,2	84	209	98	20
AÑO 1	OCTUBRE	105%	1,2	106	263	123	25
AÑO 1	NOVIEMBRE	110%	1,2	140	348	163	33
AÑO 1	DICIEMBRE	105%	1,2	176	438	205	41
AÑO 2	ENERO	95%	1,03	86	428	200	40
AÑO 2	FEBRERO	90%	1,03	80	397	186	38
AÑO 2	MARZO	95%	1,03	78	389	182	37
AÑO 2	ABRIL	98%	1,03	79	392	183	37
AÑO 2	MAYO	102%	1,03	83	412	193	39
AÑO 2	JUNIO	105%	1,03	90	446	209	42
AÑO 2	JULIO	100%	1,03	92	459	215	43
AÑO 2	AGOSTO	95%	1,03	90	449	210	42
AÑO 2	SEPTIEMBRE	100%	1,03	93	463	217	44
AÑO 2	OCTUBRE	105%	1,03	100	500	234	47
AÑO 2	NOVIEMBRE	110%	1,03	114	567	265	53
AÑO 2	DICIEMBRE	105%	1,03	123	613	287	58
AÑO 3	ENERO	95%	1,015	59	591	276	56
AÑO 3	FEBRERO	90%	1,015	54	540	253	51
AÑO 3	MARZO	95%	1,015	52	521	244	49
AÑO 3	ABRIL	98%	1,015	52	518	242	49
AÑO 3	MAYO	102%	1,015	54	536	251	51
AÑO 3	JUNIO	105%	1,015	57	572	267	54
AÑO 3	JULIO	100%	1,015	58	580	271	55
AÑO 3	AGOSTO	95%	1,015	56	559	262	53
AÑO 3	SEPTIEMBRE	100%	1,015	57	568	265	53
AÑO 3	OCTUBRE	105%	1,015	61	605	283	57
AÑO 3	NOVIEMBRE	110%	1,015	68	676	316	64
AÑO 3	DICIEMBRE	105%	1,015	72	720	337	68
AÑO 4	ENERO	95%	1,007	69	689	322	65
AÑO 4	FEBRERO	90%	1,007	62	624	292	59
AÑO 4	MARZO	95%	1,007	60	597	279	56
AÑO 4	ABRIL	98%	1,007	59	589	276	56
AÑO 4	MAYO	102%	1,007	61	605	283	57
AÑO 4	JUNIO	105%	1,007	64	640	299	60
AÑO 4	JULIO	100%	1,004	64	643	300	60
AÑO 4	AGOSTO	95%	1,004	61	613	287	58
AÑO 4	SEPTIEMBRE	100%	1,004	62	615	288	58
AÑO 4	OCTUBRE	105%	1,004	65	649	303	61
AÑO 4	NOVIEMBRE	110%	1,004	72	717	335	67
AÑO 4	DICIEMBRE	105%	1,004	76	755	353	71
AÑO 5	ENERO	95%	1,002	72	719	336	68
AÑO 5	FEBRERO	90%	1,002	65	648	303	61
AÑO 5	MARZO	95%	1,002	62	617	289	58
AÑO 5	ABRIL	98%	1,002	61	606	283	57
AÑO 5	MAYO	102%	1,002	62	619	290	58
AÑO 5	JUNIO	105%	1,002	65	652	305	61
AÑO 5	JULIO	100%	1,002	65	653	305	61
AÑO 5	AGOSTO	95%	1,002	62	622	291	59
AÑO 5	SEPTIEMBRE	100%	1,002	62	623	291	59
AÑO 5	OCTUBRE	105%	1,002	66	655	306	62
AÑO 5	NOVIEMBRE	110%	1,002	72	722	338	68
AÑO 5	DICIEMBRE	105%	1,002	76	760	355	71

Fuente: Elaboración propia, en base a estimaciones de clientes inscritos.

N°3: detalles de la inversión.

DETALLE DE ACTIVOS FIJOS POR COMPRAR			
ITEM	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL
Remodelación Local	30.000.000	1	30.000.000
Computadores	350.000	9	3.150.000
Sillas	20.000	15	300.000
Mesas	70.000	5	350.000
Equipos Kinesiologicos	3.000.000	1	3.000.000
Televisores	300.000	3	900.000
Materiales Varios	150.000	1	150.000
Camas de Masajes	90.000	3	270.000
TOTAL			38.120.000

N°4: Gráficos de la encuesta realizada y detalle de los resultados.

Sobre el universo encuestado

Sobre un total de 219 encuestas, 146 fueron respondidas por hombres (67%) con promedio de edad de 36 años y un total de 72 (33%) por mujeres con promedio de edad de 38 años. De estas respuestas iniciamos filtrando sobre los clientes y su propensión al deporte y sobre qué tipo realizan.

De esta pregunta pudimos filtrar a 4 personas encuestadas que no tenían propensión a realizar deporte y además aprendimos que hay un grupo interesante de clientes que no realiza deportes pero que tienen la intención de comenzar (12%), instancia en que los servicios a ofrecer también harán frente con una alternativa integral para principiantes, plan básico.

Finalmente vimos que existe una proporción de clientes (21%) que realiza deportes indoor y outdoor que también resultan declarar el mejor nivel deportivo y ser los que buscan tener el mayor nivel final de aptitud física, así también muestran la mayor propensión de pago donde los rangos de 150.000+ pesos por mes en intensidad de pago se destacan frente a los otros

segmentos. Finalmente destacamos que este subsegmento está compuesto en un 82% por hombres.

Sobre las respuestas ante la motivación a realizar deporte, destacan Salud (75%), entretenimiento (60%) y mejorar cada día (48%). Luego veremos que, al filtrar por clientes potenciales, estas proporciones cambian y mejorar cada día sube en participación.

El nivel declarado en cuanto aptitud deportiva de todos los encuestados nuestra una calificación del 50% y así también el nivel al que quieren llegar llega a un 65%, demostrando que hay intención de mejorar en aproximadamente un 30% en las personas y que esta es una fuente de oportunidad poco abordada hoy en el mercado deportivo y es el fuerte de nuestro foco.

Sobre la distribución de gasto en asesoría profesional, podemos decir que se ve una marcada tendencia en no realizar gasto o hacerlo en montos de 50.000 pesos por mes, consultados los encuestados indican que esto refleja gastos en asesorías puntuales, clases dirigidas y actividades guiadas. Así también se puede observar un 10% de encuestados que indica que gasta más de 100.000 pesos por mes, dentro de los cuales hay un bajo porcentaje que indica hoy gastar más de 200,000 pesos por mes en asesorías.

De esta pregunta podemos destacar que se mantiene la propensión de gasto ahora sobre las instancias diferentes a asesoría deportiva.

De esta pregunta se puede observar la propensión de pago de los encuestados, donde de forma marcada se puede observar el rango de 50.000, 100.000 y 200.000 pesos por mes, así se segmentarán los packs de servicios a ofrecer y precios, los que serán descritos más adelante.

Para el caso de la ubicación, los encuestados tienen propensión a que las instalaciones se encuentren cerca del metro Tobalaba (46%) o cerca de su ubicación de trabajo o contando con estacionamiento (42%). Por lo que se plantea que las instalaciones están ubicadas en la zona de providencia y cuenten con estacionamiento (metro Tobalaba preferentemente)

Sobre el filtro para encontrar el cliente Potencial.

En un principio se realizó filtro de la encuesta quitando a los encuestados que no tenían propensión a realizar deporte, quitado del análisis a 4 personas (UN 1.83% del total). Luego filtramos por el universo que sí tiene propensión a pagar por la oferta presentada, quedando un universo de 169 personas (Un 77% del total encuestado).

Luego buscamos otras condiciones para realizar el filtro no encontrando otras oportunidades para acotar la personalización y adaptación del servicio al cliente.

Sobre el cliente objetivo encuestado y como adaptamos el servicio a sus necesidades.

Podemos observar que de los clientes Potenciales un 76% declara realizar deporte outdoor y un 40% indoor, por lo que detectamos también que existe un subconjunto de 42 personas que realiza ambas disciplinas.

Sobre los Potenciales clientes que hoy no declaran realizar deporte pero que lo quieren hacer

Podemos indicar que existe un conjunto de 21 personas (13% del nuevo universo) que tiene la intención de comenzar a realizar deporte y que tiene propensión de pago por lo mismo (se reparten 50 y 50% entre hombres y mujeres y tienen 39 años promedio), de ellos podemos indicar que tienen alta propensión a realizarlo por salud (93%), tienen en promedio 29 puntos declarados de capacidad deportiva (de un total de 100), muestran intención de subir hasta 44 puntos en un año plazo y en su mayoría tienen propensión a pagar por la guía deportiva para lograrlo (47% a pagar 50.000 pesos, 11% 75.000 y 14% 100.000 pesos) para ellos enfocaremos el plan de entrada y el plan básico.

Intención de realizar deporte del nuevo universo de Potenciales clientes

De los 169 Potenciales clientes de Pro Outdoor Sport encuestados podemos indicar que las Motivaciones de enmarcan principalmente en Salud, Entretenimiento y mejorar día a día, ver tabla a continuación.

OPCIONES DE RESPUESTA-	RESPUESTAS-
Salud	75,74%
Entretenimiento	59,17%
Mejorar día a día	50,89%
Competir y ganar	20,12%
Conocer gente	17,75%
Buscar pareja	2,37%

Es por esto que el foco del servicio será en la mejora deportiva y de salud individual del cliente, y para atender la importancia de la entretención, se abordará el servicio con el plan de salidas y actividades guiadas, para así atender los puntos de competir, conocer gente y buscar pareja que son menos importantes en preferencia, pero podrían incrementar valor percibido por el cliente.

Capacidad deportiva actual y futura, intención de avanzar en el deporte.

Las siguientes 2 preguntas tienen la intención de levantar la intención de mejorar de los clientes iniciando desde su actual estimación de su aptitud deportiva y hasta el punto donde pretenden llegar en un año plazo.

De estas preguntas podemos inferir que, ya que el promedio se considera en un 51% de aptitud y quiere llegar a un 67%, tienen intención de mejorar en un 31% dentro de un año, que representa una meta exigente del punto de vista deportivo.

Un punto interesante por considerar es que filtrando por los clientes que indican tener una capacidad mayor el 75%, estos tienen la intención de llegar al 89% dentro de un año y

además tienen la propensión de gasto mayor en asesorías y complementos, ellos son el segmento de clientes “Pro” y su plan se enfoca en mayor seguimiento y experiencias de actividades.

Gasto actual en asesorías, complementos e intención de pago.

Luego de realizar el filtro, dejando a los clientes con intención de realizar deporte e intención de pago por el servicio ofertado, obtenemos interesantes resultados a ser considerados en el desarrollo de la oferta de valor.

A partir de los resultados identificamos situaciones meritorias de análisis:

1. Filtrando por los clientes con intención de realizar deporte e intención de pagar por nuestra propuesta. hay un 53% de Potenciales clientes que no gasta en asesoría hoy, de estos un 71% tampoco gasta en complementos. Sin embargo, dentro de los evaluados una vez planteado el servicio, encontramos intención de pagar por el servicio en condiciones planteadas (45% están dispuestos a pagar 50.000 pesos). Para ellos enfocaremos el plan Básico.
2. Filtrando por los clientes con intención de realizar deporte e intención de pagar por nuestra propuesta. Hay un 29% de clientes que ya está gastando 50.000 pesos mensuales en asesorías deportivas, de estos un 100% también gastaría 50.000 pesos por mes en nuestra propuesta de valor, para ellos enfocaremos el plan Básico.
3. Filtrando por los clientes que hoy declaran gastar 75.000 (31%), 100.000 (50%), 125.000 (6%) y 150.000 (13%) en asesoría deportiva, obtenemos que la oferta de valor sube su propensión de pago a 75.000 (25%), 100.000 (25%) y 150.000 (50%) dejando en claro que esta propuesta les resulta interesante, y dejándonos la tarea de segmentar este grupo en 2 partes, un plan de 100.000 pesos por mes y perfilar la mitad de este segmento en el próximo grupo de plan Pro.
4. Existe un menor porcentaje de clientes que ya gasta mayor a 150.000 pesos por mes en asesoría deportiva, a ellos los segmentaremos dentro del plan pro, entregándoles un análisis particular de sus necesidades a continuación.
 - a. Un 80% de los participantes de este segmento son Hombres

- b. En promedio tienen 37 años
- c. Su preferencia de ubicación sería cercana a las zonas de trabajo contando con estacionamiento.
- d. La mayoría de ellos gastan mensualmente sobre 50.000 pesos en complementos al deporte, donde destacan grupos que gastan hasta 200.000 pesos por mes en lo mismo, esto deja en claro que la oferta de valor de convenios y descuentos es de gran importancia para este segmento.

Sobre el nivel de gasto actual de los Potenciales clientes en complementos, podemos indicar que un 46% no realiza gastos y un 32% gasta 50.000 pesos por mes, la diferencia muestra un comportamiento distribuido de gasto. Luego filtrando por los clientes que mensualmente gastan en complementos más de 50.000 pesos por mes, vemos que tienen una propensión alta de pago por la oferta de valor que proponemos, suponemos que el tener descuentos y promociones para ellos es de valor en base a los resultados obtenidos, mostrando marcadamente intención de pago sobre los 100.000 por mes por nuestros servicios.

Esto deja en evidencia que para los clientes que más gastan en complementos los planes de 100.000 y 200.000 dejarían un valor agregado a los clientes y por lo mismo su intención de pago sería captada con mayor facilidad a contar con convenios.

Intención de pago a la oferta de valor de Pro Outdoor Sport.

Del total de encuestados de 219 personas, y filtrando por los que realizarían deporte y tienen intención de pago por nuestra propuesta, obtenemos las siguientes conclusiones (el grafico está en el anexo N°9):

1. Un 51% de quienes tienen intención de pago estarían dispuestos a pagar 50.000 pesos mensuales, para ellos hay que crear un segmento particular y un plan de enganche para tomar a los que aún no realizan deporte como clientes.
2. Tomando a los clientes que podrían pagar entre 75.000 y 150.000 pesos por mes, tenemos un grupo del 35% de clientes a los que podríamos agrupar dentro de un plan de 100.000 pesos mensuales.
3. Hay un porcentaje de clientes que podrían ser segmentados dentro del plan de 200.000 cercano al 12% y dejaríamos fuera a los clientes con mayor intención de pago pues son out-layers y ellos serán atendidos con auspicios y promociones especiales en tratamiento de marketing, pues evaluamos a estos clientes Potenciales y se dedican en forma semi - profesional o profesional al deporte y resultan en una oportunidad de marketing el auspiciarlos.

Ubicación preferida por los clientes Potenciales

- Al consultar por preferencia de ubicación de nuestras instalaciones o donde proveer el servicio, tomamos las opiniones de las entrevistas presenciales para filtrar las opciones con mayor preferencia de clientes Potenciales consultados.
- Las opciones fueron:
- Metro Universidad de Chile (4%)
- Metro Tobalaba (46%)
- Metro Escuela Militar (8%)
- Cerca del trabajo. Zona centro u oriente y que tenga estacionamiento (42%)
- Dentro de los gimnasios (0%)

De este análisis profundizamos las respuestas con quienes respondieron por preferencia metro Tobalaba o cercano a su lugar de trabajo y que tenga estacionamiento, coincidiendo en estas preferencias las personas que trabajan en la zona centro oriente de la capital, lugar donde definiremos nuestra ubicación cubriendo ambas preferencias, cercano a metro Tobalaba y contando con estacionamiento.

Sexo y edad de los clientes Potenciales por segmentos

El cliente Potencial sería en un 70% hombres de 36 años y 30% mujeres de en promedio 38 años. Para un promedio de 37 años. A continuación, haremos un análisis breve por sexo para ampliar las diferencias y preferencias.

Descripción de los hombres clientes Potenciales:

Los hombres clientes Potenciales en promedio serían el 70% de los clientes Potenciales y tendrían 36 años, ellos tienen una marcada preferencia por deportes outdoor 85% frente a indoor 44%, muestran amplia preferencia por realizar deporte con motivante de Salud, Entretenimiento, mejorar cada día y competir y ganar (ver tabla a continuación).

OPCIONES DE RESPUESTA-	RESPUESTAS-
- Salud	69,75%
- Entretenimiento	67,23%
- Mejorar día a día	52,10%
- Competir y ganar	26,89%
- Conocer gente	17,65%
- Buscar pareja	2,52%
-	

Sobre su nivel deportivo se consideran en un nivel del 54% y quieren llegar al 69% en un año plazo, cerca de la mitad de ellos toman asesoría deportiva hoy y tienen una mayor predisposición de pago que las mujeres clientes Potenciales mostrando una propensión promedio de pago de 93.685 pesos por mes. (Ver tabla a continuación).

OPCIONES DE RESPUESTA-	RESPUESTAS-	Múltiplo
0	0,0%	-
50.000	47,9%	23.9 50
75.000	11,8%	8.8 20
100.000	11,8%	11.7 60
150.000	13,5%	20.1 75
175.000	6,7%	11.7 60
200.000	7,6%	15.1 20
250.000	0,8%	2.1 00
300.000	0,0%	-
Propensión promedio de pago		93.685

Descripción de las mujeres clientes Potenciales:

Las mujeres clientes Potenciales en promedio serían el 30% de los clientes Potenciales y tendrían 38 años, ellas no tienen una marcada preferencia por deportes outdoor 52% frente a indoor 44%, por lo que consideramos tienen preferencias diferentes deportivas a las de los hombres y así también otro foco en cuanto a estética y salud. Muestran amplia preferencia por realizar deporte con motivante de Salud 90%, Entretenimiento 40%, y mejorar cada día (48%) (Ver tabla a continuación).

OPCIONES DE RESPUESTA-	RESPUESTAS-
- Salud	90,00%
- Entretenimiento	40,00%
- Mejorar día a día	48,00%
- Competir y ganar	4,00%
- Conocer gente	18,00%
- Buscar pareja	2,00%
-	

Sobre su nivel deportivo se consideran en un nivel del 44% y quieren llegar al 61% en un año plazo, mostrando menor exigencia deportiva que los hombres, más de la mitad de ellas (58%) no toman asesoría deportiva hoy y tienen una menor predisposición de pago que Los hombres, destacando ampliamente la preferencia por el plan de 50.000 pesos con un 56% y el plan de 100.000 pesos (20%) y mostrando una propensión promedio de pago de 85.500 pesos por mes. (Ver tabla a continuación).

OPCIONES DE RESPUESTA-	RESPUESTAS-	Múltiplo
0	0,0%	-
50.000	56,00%	28.000
75.000	6,00%	4.500
100.000	20,00%	20.000
150.000	8,00%	12.000
175.000	4,00%	7.000
200.000	4,00%	8.000
250.000	0,00%	-

300.000	2,0%	6.000
---------	------	-------

Propensión promedio de pago 85.500

Segmentos que atender y sus características principales.

Plan básico

El plan básico de 50.000 pesos será enfocado a los clientes que tienen las siguientes características:

- Son el 60% de los clientes Potenciales
- 67% hombres y 33% mujeres, con promedio de 38 años
- En un 68% realizan deportes outdoor, en un 30% indoor y un 15% quiere comenzar (grupo para el que enfocamos el plan de enganche)
- Su motivación hace referencia a Salud (83%), entretenimiento (57%) y mejorar cada día con un (43%)
- Se consideran en nivel 54% y quieren llegar al 68%
- En su mayoría 70% no pagan asesorías y no pagan complementos (63%)

Plan Semi Pro

El plan de 100.000 pesos será enfocado a los clientes que tienen las siguientes características

- Son el 28% de los clientes Potenciales
- 73% hombres y 27% mujeres, con promedio de 33 años
- En un 79% realizan deportes outdoor, en un 45% indoor y un 11% quiere comenzar
- Su motivación hace referencia a Salud (72%), entretenimiento (61%) y mejorar cada día con un (59%)
- Se consideran en nivel 51% y quieren llegar al 66%
- En su mayoría 60% pagan asesorías deportivas y pagan complementos (69%)

Plan Pro Outdoor

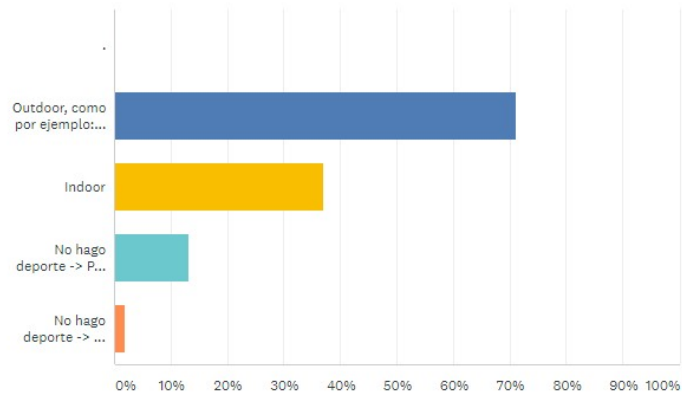
El plan de 200.000 pesos será enfocado a los clientes que tienen las siguientes características

- Son el 12% de los clientes Potenciales
- 82% hombres y 18% mujeres, con promedio de 39 años
- En un 91% realizan deportes outdoor, en un 60% indoor y un 5% quiere comenzar

- Su motivación hace referencia a Salud (60%), entretenimiento (63%) y mejorar cada día con un (59%)
- Se consideran en nivel 43% y quieren llegar al 64%
- En su mayoría 69% pagan asesorías y pagan complementos (82%)

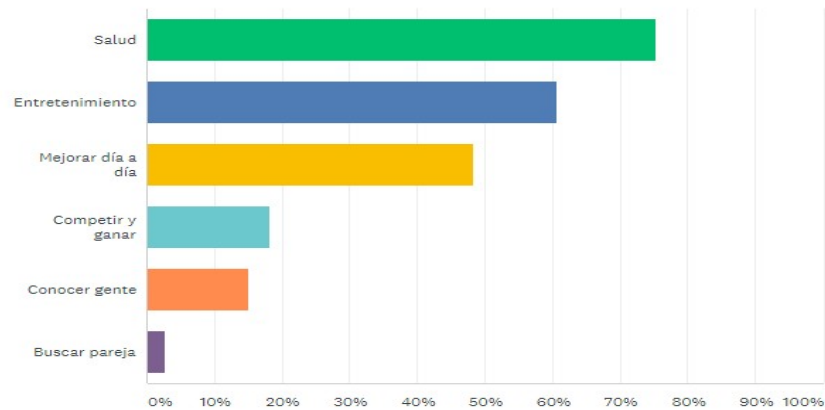
¿Qué tipo de Deporte que realiza? (puedes escoger más de uno)

Answered: 219 Skipped: 0



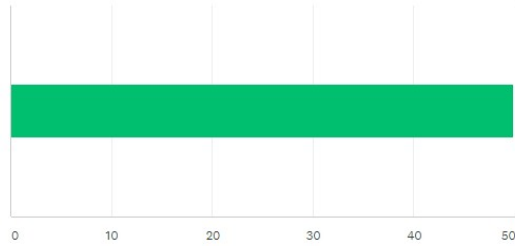
¿Cual es tu motivación de hacer deporte? puedes marcar más de uno

Answered: 219 Skipped: 0



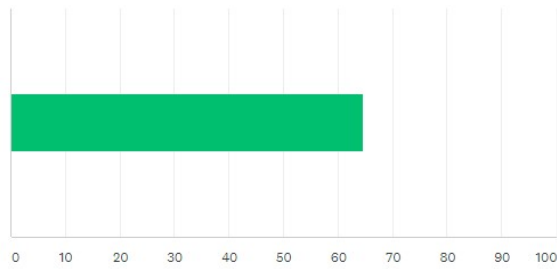
¿En qué nivel se considera? 0% - Comenzando - Ninguna habilidad 100% - Profesional Competitivo, ganador de medallas

Answered: 213 Skipped: 6



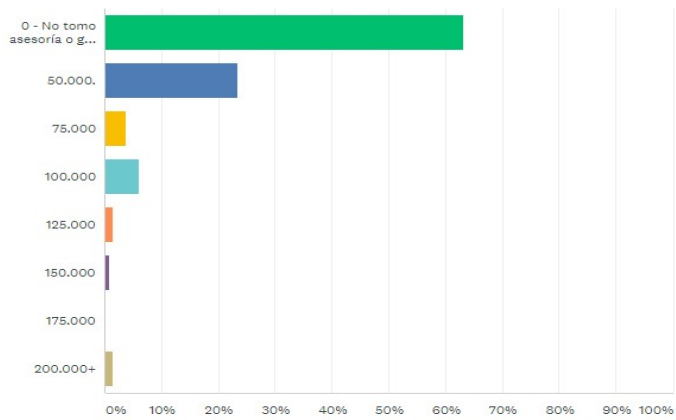
¿A qué nivel quiere llegar en un año plazo? 0% - Comenzando - Ninguna habilidad 100% - Profesional Competitivo, ganador de medallas

Answered: 215 Skipped: 4



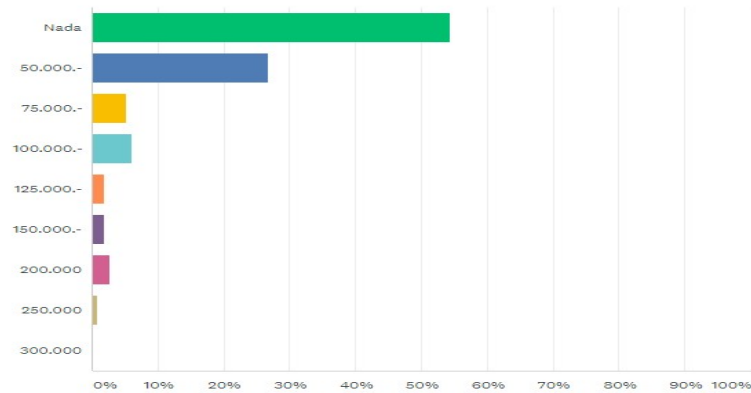
Tomas asesoría profesional para mejorar en tu deporte y salud? cuanto pagas por mes?

Answered: 214 Skipped: 5



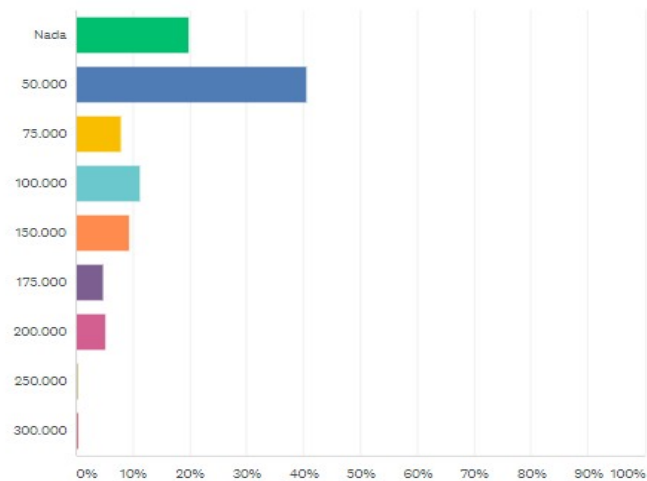
¿Nos podrías indicar la suma de lo que gastas por mes en lo siguiente?: 1. Doctor Deportivo 2. Kinesiólogo 3. Psicólogo Deportivo o Coach 4. nutricionista 5. Masajes deportivos 6. Salidas guiadas y actividades

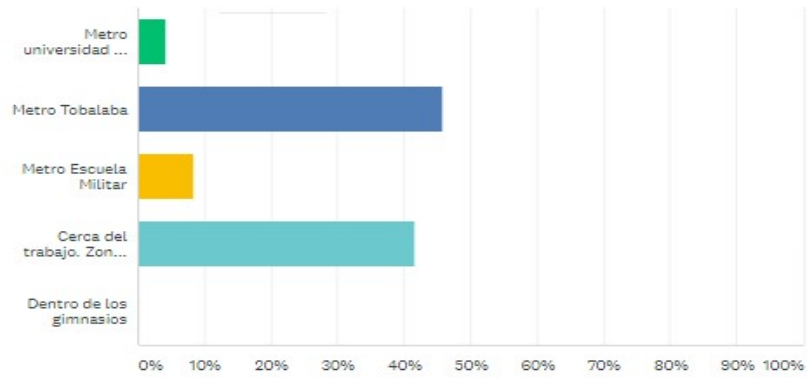
Answered: 213 Skipped: 6



¿Si te ofrecemos un servicio todo incluido con foco a tu deporte y salud, que incluya sin límites:+ Entrenador personal o guía 1. Equipo profesional de mínimo 4 expertos en distintas disciplinas+ All inclusive. Sin límite de visitas a: 2. Doctor Deportivo 3. Kinesiólogo 4. Psicólogo Deportivo o Coach 5. Masajes deportivos 6. Guía deportivas específicas para que mejores tu deporte y salud 7. Salidas guiadas y actividades+ Descuentos en tratamientos y exámenes (CO-PAGO CERO)+ Descuento en equipamiento (30%) gimnasios (30%) y suplementos (30%)Cuanto pagarías por mes?

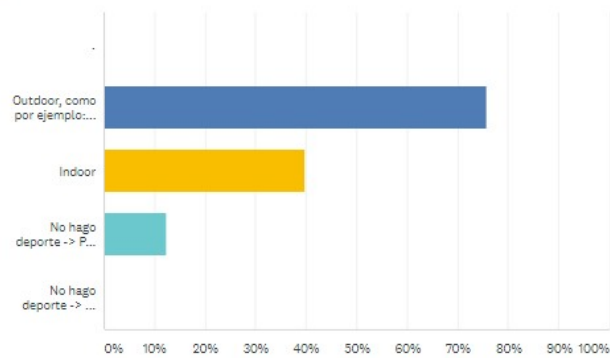
Answered: 212 Skipped: 7





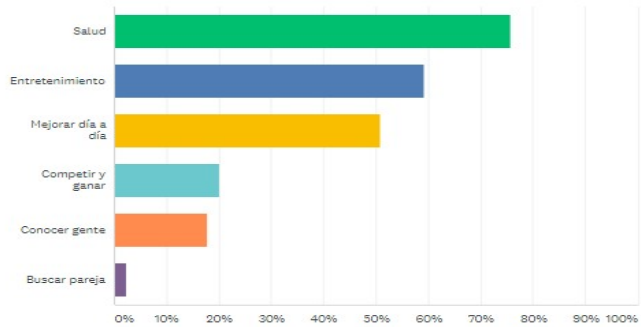
¿Qué tipo de Deporte que realiza? (puedes escoger más de uno)

Answered: 169 Skipped: 0



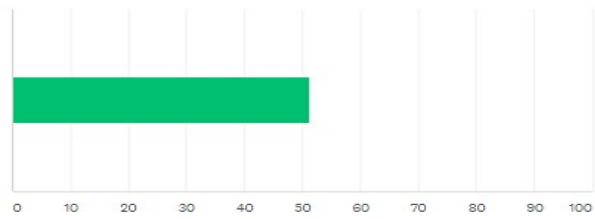
¿Cual es tu motivación de hacer deporte? puedes marcar más de uno

Answered: 169 Skipped: 0



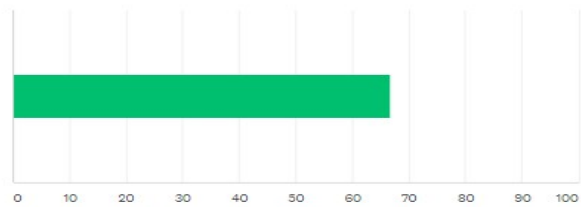
¿En qué nivel se considera? 0% - Comenzando - Ninguna habilidad 100% - Profesional Competitivo, ganador de medallas

Answered: 166 Skipped: 3



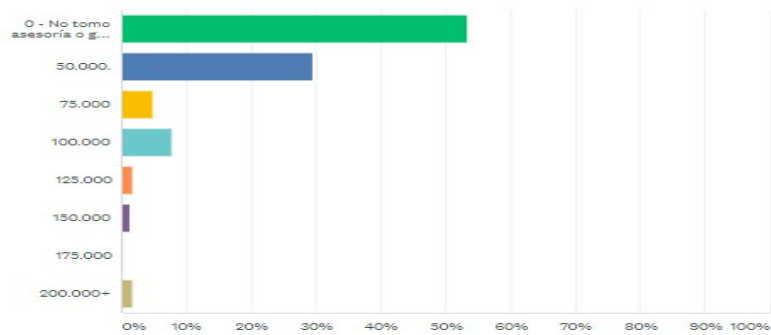
¿A qué nivel quiere llegar en un año plazo? 0% - Comenzando - Ninguna habilidad 100% - Profesional Competitivo, ganador de medallas

Answered: 167 Skipped: 2



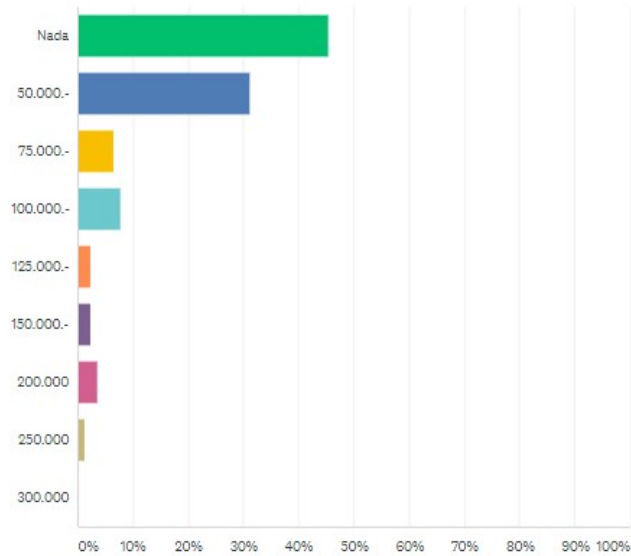
¿Cuanto pagas al mes por asesoría profesional para mejorar en tu deporte y salud?

Answered: 169 Skipped: 0



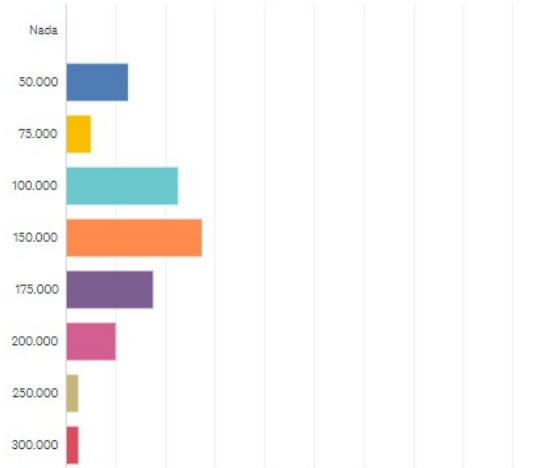
¿Nos podrías indicar la suma de lo que gastas por mes en lo siguiente?: 1. Doctor Deportivo 2. Kinesiólogo 3. Psicólogo Deportivo o Coach 4. nutricionista 5. Masajes deportivos 6. Salidas guiadas y actividades

Answered: 170 Skipped: 0



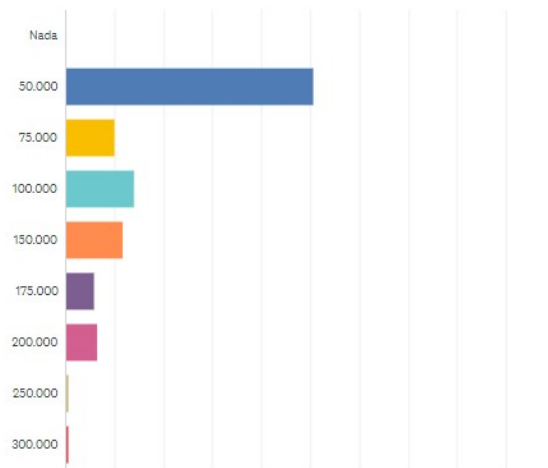
¿Si te ofrecemos un servicio todo incluido con foco a tu deporte y salud, que incluya sin límites:+ Entrenador personal o guía 1. Equipo profesional de mínimo 4 expertos en distintas disciplinas+ All inclusive. Sin límite de visitas a: 2. Doctor Deportivo 3. Kinesiólogo 4. Psicólogo Deportivo o Coach 5. Masajes deportivos 6. Guía deportivas específicas para que mejores tu deporte y salud 7. Salidas guiadas y actividades+ Descuentos en tratamientos y exámenes (CO-PAGO CERO)+ Descuento en equipamiento (30%) gimnasios (30%) y suplementos (30%)Cuanto pagarías por mes?

Answered: 40 Skipped: 0



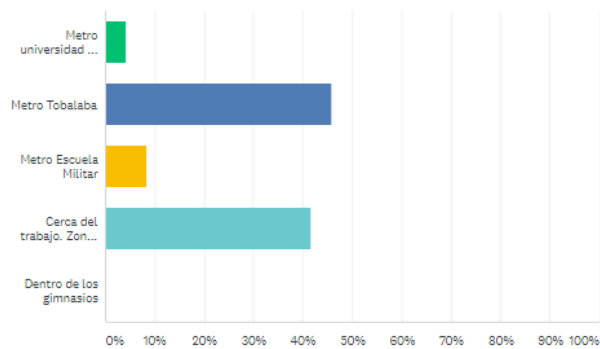
¿Si te ofrecemos un servicio todo incluido con foco a tu deporte y salud, que incluya sin límites:+ Entrenador personal o guía 1. Equipo profesional de mínimo 4 expertos en distintas disciplinas+ All inclusive. Sin límite de visitas a: 2. Doctor Deportivo 3. Kinesiólogo 4. Psicólogo Deportivo o Coach 5. Masajes deportivos 6. Guía deportivas específicas para que mejores tu deporte y salud 7. Salidas guiadas y actividades+ Descuentos en tratamientos y exámenes (CO-PAGO CERO)+ Descuento en equipamiento (30%) gimnasios (30%) y suplementos (30%)Cuanto pagarías por mes?

Answered: 170 Skipped: 0



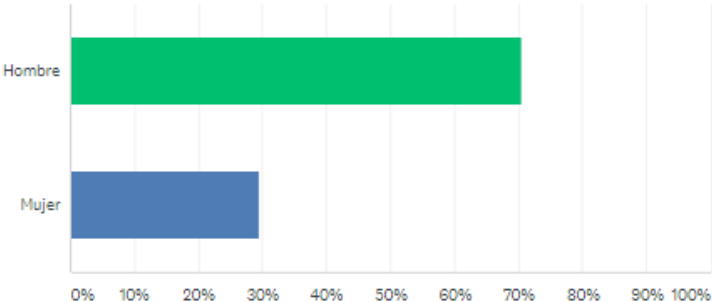
Que ubicación te acomoda más?

Answered: 24 Skipped: 146



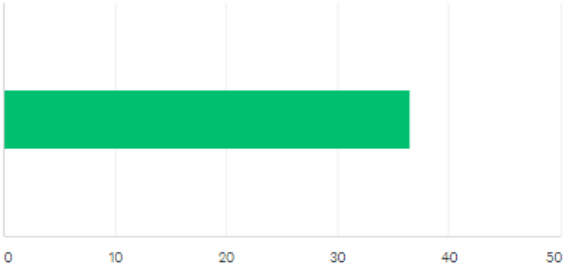
¿Nos indicas tu sexo?

Answered: 169 Skipped: 1



¿Cual es tu edad?

Answered: 170 Skipped: 0



Fuente: Encuesta realizada por los autores del documento.