



“PRO OUTDOOR SPORT – PARTE II”



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

Alumnos: Mauricio Gaymer

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.....	24
Plan de enganche:.....	27
Plan Básico:.....	27
Plan semi pro:.....	27
Plan Pro:.....	27
Estrategia de Distribución.....	28
Etapas iniciales del proyecto, hasta lograr estabilidad de ingresos.....	28

Etapa de expansión luego de conseguir estabilidad de ingresos.....	28
Estrategia de Comunicación y ventas.....	28
Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.....	29
Presupuesto de Marketing y cronograma.....	31
V. Plan de Operaciones.....	32
Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	33
Flujo de operaciones.....	35
Plan de desarrollo e implementación.....	36
Dotación.....	36
Operacional:.....	36
Administración.....	38
VI. Equipo del proyecto.....	39
Equipo Gestor.....	39
Estructura organizacional.....	39
Incentivos y compensaciones.....	40
VII. Plan Financiero.....	42
Supuestos.....	42
Estimación de Ingresos.....	42
Estado de resultados anual.....	43
Flujos de caja primero 12 meses.....	44
Flujo de caja del proyecto, por 5 años considerando valor terminal.....	44
Detalle de la inversión.....	45
Evaluación financiera del proyecto.....	45
Tasa de descuento.....	45
Principales indicadores.....	45
Análisis de sensibilidad.....	46
VIII. Riesgos críticos.....	47
Interés del mercado.....	47
Crecimiento.....	47
IX. Propuesta Inversionista.....	50
Oferta para el inversionista.....	50
Estructura de financiamiento y resumen de los aportes (Fundadores e Inversionista).....	50

Resumen de los aportes, fundadores e inversionistas.....	50
Exigencias de los fundadores.....	51
X. Conclusiones.....	52
XI. Anexos.....	53
N°1: Tendencia de personas que practican deporte en Chile, según el Ministerio del deporte.....	53
N°2: Resumen del mercado Potencial.....	54
N°3: Comunas con mayor número de trabajadores dependientes. (fuente SII).....	54
N°4: Ejemplos de empleabilidad de Kinesiología y Nutrición. (Fuente: MiFuturo.cl).....	55
N°5: Población flotante de providencia.....	55
Anexo N°6: Objetivos de desarrollo sustentable de la ONU (fuente: www.undp.org).....	56
N°7: Estimación de demanda, en base a elaboración propia.....	57
N°8: detalles de la inversión.....	58
N°9: Gráficos de la encuesta realizada y detalle de los resultados.....	58
Sobre el universo encuestado.....	58
Sobre el filtro para encontrar el cliente Potencial.....	59
Sobre el cliente objetivo encuestado y como adaptamos el servicio a sus necesidades.....	60
Sobre los Potenciales clientes que hoy no declaran realizar deporte pero que lo quieren hacer. 60	
Intención de realizar deporte del nuevo universo de Potenciales clientes.....	60
Capacidad deportiva actual y futura, intención de avanzar en el deporte.....	61
Gasto actual en asesorías, complementos e intención de pago.....	61
Intención de pago a la oferta de valor de Pro Outdoor Sport.....	64
Ubicación preferida por los clientes Potenciales.....	65
Sexo y edad de los clientes Potenciales por segmentos.....	65
Descripción de los hombres clientes Potenciales:.....	65
Descripción de las mujeres clientes Potenciales:.....	66
Segmentos que atender y sus características principales.....	67

RESUMEN EJECUTIVO

Cada vez que aparecen nuevas estadísticas sobre obesidad y sedentarismo, estas reflejan un grave problema en las sociedades a nivel mundial, así también como país lideramos rankings en esta situación. No obstante lo anterior, la principal herramienta de solución está al alcance de todos, el deporte, y ante ello, cada vez ha tomado una posición más preponderante como estilo de vida jóvenes y aquellos que no lo son tanto. Las alternativas son múltiples, pero el apoyo es limitado, dándonos una oportunidad de negocio a abordar estas temáticas y dificultades planteando una solución a quienes buscan mejorar en su deporte y salud.

Desde esta perspectiva nosotros vemos que las personas que realizan deportes regularmente, que también buscan como objetivo mantener una vida saludable y mejorar constantemente sus límites, necesitan un apoyo decidido de distintos profesionales relacionados al área de la salud, hoy día este servicio de apoyo constante no existe, por lo que nace "Pro Outdoor Sport"; con instalaciones que estarán ubicadas cerca del lugar de trabajo de los Santiaguinos, donde contarán con todos los servicios enfocados en una atención integral deportiva y entregar seguimiento continuo enfocado en el desarrollo y avance del deporte preferido de nuestros clientes (principalmente deportes de exterior o de equipo).

Mantenemos nuestras energías puestas en guiar a las personas en su desarrollo deportivo, entregándole todas las herramientas bajo un modelo único de atención integral e interrelacionado (de los diferentes profesionales de Salud). Un elemento distintivo de nuestro servicio será poder contar con salidas guiadas enfocadas en los distintos deportes que los socios puedan mantener como hobbies. Junto con una aplicación de celular para facilitar su comunicación, control y avance, para así poder liberar su tiempo.

Podrán darse cuenta, a través de la presentación de esta idea de negocio, que existe un alto mercado potencial, el cual está constantemente buscando, de manera autodidacta y/o de forma descentralizada, poder mejorar sus rendimientos. Es para ellos este servicio, el cual busca ayudarlos a mejorar sin que pierdan tiempo excesivo a cambio.

La evaluación de este proyecto posee 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. Sin lugar a duda, es atractivo del punto de vista financiero, pero por sobre todas las cosas, es un proyecto interesante de desarrollar para mejorar constantemente la calidad de la salud de los habitantes del territorio nacional.

I – Oportunidad de negocio.

Implementar un centro integral de Salud conformado por un amplio grupo de profesionales del rubro de la salud deportiva, el cual, tenga como objetivo principal ayudar a los deportistas habituales a alcanzar el máximo rendimiento que desean adquirir, según sus propias metas (enfocado en los resultados del cliente). Este servicio será entregado por distintos profesionales de Salud, los cuales serán liderados por un médico deportivo (deportólogo), uno de los aspectos distintivos de este servicio, será el trabajo interrelacionado de los distintos profesionales en pos del resultado del socio del centro deportivo.

Junto con lo anterior, este servicio será entregado cerca de los lugares de trabajo de los deportistas, en una zona central de la capital, con alta conectividad y estacionamientos, con el objetivo de poder reducir al máximo el tiempo de traslado de los deportistas. Según una investigación realizada por los autores de este plan de negocios (ver más detalle en Parte I, capítulo 2 “Análisis de la Industria, Competidores, Clientes”) la ubicación preferida será en Av. Tobalaba (cerca del metro Tobalaba)

En resumen, nuestros socios ingresarán al centro, tendrán una reunión con el staff médico y ellos, en base de los requerimientos de los deportistas, realizarán una hoja de ruta de salud/deportiva para que puedan mejorar.

La necesidad que se quiere cubrir es 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 buscan mantener un alto rendimiento, sin lapsos en sus entrenamientos o competiciones amateurs (ocasionados por lesiones, falta de tiempo o motivación, entre otros).

Buscaremos activamente a nuestros futuros clientes por medio de tres canales:

- 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 fútbol, 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

II – Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

En primer lugar este negocio se desarrollará en una industria que ha mantenido y proyecta un crecimiento sostenido, un ejemplo de ello son que distintas empresas han puesto su foco en el área del deporte amateur para personas que desarrollan su hobby por más 3 veces por semana. Entre ellas podemos destacar el ingreso de la multinacional Declathon al mercado nacional, la expansión de la clínica MEDS y la creación de Alemana Sport, entre otras actividades.

Por medio de un análisis de Pestel del entorno (más detalle en la Parte I, capítulo 2), podemos concluir que existe un entorno favorable para la implementación de un servicio integral de salud deportiva. Asimismo, se proyectan ventajas en las distintas áreas que este negocio podría 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.

Por otro lado, en el análisis de las fuerzas competitivas del sector, pudimos identificar que existen riesgos de que el modelo de negocio sea copiado, al presentar bajas barreras a la entrada. Para poder mitigar este riesgo, es fundamental poder ingresar primeros al negocio y robustecer nuestra marca con los logros de nuestros socios, quienes avalaran, con su experiencia, nuestro servicio. Junto con lo anterior, los potenciales clientes podrían “creer obtener” este servicio de manera autónoma y no integral, por lo que tenemos que desarrollar un exhaustivo plan de marketing demostrar a los clientes el beneficio del servicio integral e interrelacionado.

En cuanto a la elección del segmento de cliente, se determinó que serían deportistas habituales (practican 3 o más veces por semana), del segmento socioeconómico ABC1 y C2, que prefieran las actividades no techadas y que vivan o trabajen en la zona céntrica de la región metropolitana. Con la información pública disponible, nosotros estimamos un mercado potencial de más de 484.000 personas que podrían demandar nuestros servicios. Según nuestras proyecciones, esperamos capturar el 0,24% de este mercado potencial para el quinto año de funcionamiento.

Finalmente, ahondando más en el segmento de cliente definido, pudimos obtener la motivación de ellos para hacer deporte, por lo que pudimos concluir que en un 100% de los entrevistados buscaban mejorar su actual rendimiento deportivo, además de que realizaban deporte para mejorar su salud y por entretenimiento. El resumen de la encuesta se encuentra en el anexo N°9.

Es importante destacar, todos nuestros clientes son disímiles en edad, deporte y capacidad, no obstante ello, y según los datos públicos, más la encuesta realizada, pudimos definir 4 planes para poder abarcar el mismo ciclo deportivo. Los cuales se encuentran detallados en la Parte I, capítulo 2.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

Nuestro servicio llevará el nombre de “Pro Outdoor Sport”, ya que se considera parte del equipo de sus clientes, acompañándolos en todo momento y consiguiendo sus mejores performances deportivas.

Tal como se ha descrito anteriormente, el modelo de negocios prestar un servicio de asesoría y asistencia permanente a los deportistas habituales, donde entregaremos 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.

Otra de las ventajas de la compañía es que poseerá una liviana estructura de administración y el personal de operación (staff medico) irá creciendo a medida que vaya aumentando la demanda.

Pro Outdoor Sport (POS) se define como una empresa compuesta por deportistas, para deportistas. Por lo que 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), este servicio actualmente no es entregado por ninguno de los competidores que pudimos investigar durante esta investigación.

Finalmente la idea de negocio podrá tener un mayor alcance en dos direcciones, las cuales incluso se podrían desarrollar de manera simultánea. Estos puntos son de crecer en más centros en locaciones que sean atractivas desde el punto de vista del mercado potencial, ya que este trabajo está realizado considerando un centro ubicado en Tobaraba. Por otro lado, sería poder entregar este servicio a deportistas profesionales (distintos clubes de distintos deportes federados por el comité olímpico).

IV. Plan de Marketing

La estrategia del plan de marketing es principalmente “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”.

Durante nuestra investigación pudimos identificar 3 aspectos que debemos potenciar al entregar nuestra propuesta de valor:

1. Entregar un servicio de apoyo continuo e integral, no enfocarse en la “recuperación” de los deportistas.
2. Lograr 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. Es decir, entregar 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.

Por lo mismo, nuestra estrategia de precio 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 (ver mayor detalle en la tabla 4.5 de la parte I, capítulo 3).

Por el lado de la comunicación, está tendrá los siguientes focos:

1. Contando con stands de profesionales que entregaran consejos, evaluación inicial y descripción de los servicios a los clientes en zonas de deportes (participar en sus deportes).
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.

Finalmente, proyectamos un presupuesto de marketing de salida que alcanza los MM\$84, el cual tiene como objetivo poder mostrar los beneficios del servicio integral y realizar la página web + aplicación para medios móviles. El detalle del presupuesto se puede revisar en la sección Parte I, capítulo 4.

V. Plan de Operaciones

La estrategia operacional de “Pro Outdoor Sport” se basa entregar un servicio personalizado a sus clientes, y que ellos puedan percibir esto como un servicio de alta especialidad y que les permita mejorar sus límites en los deportes que los apasiona. Para ello, toda la información sobre los clientes (la cual se abastecerá de las distintas atenciones que tengan en el centro) deben estar al alcance de todos los profesionales, para que pueden emitir, desde sus puntos de vistas profesionales, distintas recomendaciones a los clientes.

Lo más importante, es que cada una de estas direcciones dadas por los profesionales, se entrelacen entre sí, para poder asegurar el óptimo rendimiento de todos los deportistas. Junto con lo anterior, se entregarán variadas actividades con el objetivo de potenciar a los deportistas, que puedan ampliar sus redes deportivas y puedan vivir la experiencia de ser parte de “Pro Outdoor Sport”.

Es importante destacar que los socios podrán reservar las horas medicas a través de la página web o bien directamente por WhatsApp (manejado por Sub. Gte. de operaciones). En esta página también tendrán accesos a los detalles de sus atenciones y comentarios realizados por los profesionales. Incluso se proyecta, que a medida que crezca la base de socios, se realizarán atenciones por medios web, no presenciales (esto solo para controles, dado que las evaluaciones completas deben ser siempre en el centro).

Finalmente, el elemento diferenciador contra el mercado será que los profesionales se pondrán en contacto con los socios (por distintos canales, acordados con cada socio) y controlarán el seguimiento de sus rutinas, direcciones y sensaciones con respecto al programa otorgado. Así mismo, los socios podrán realizar distintos feedback que permitirán calibrar los programas y/o cargas de trabajo.

Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Durante los primeros años de operación, se arrendará una oficina (puede ser una casa con un mínimo de 7 habitaciones) la cual debe contar con los siguientes requerimientos técnicos:

- Recepción: Donde estará una secretaria encargada de ordenar el flujos de los clientes, tomar horas con los profesionales y gestionar la presentación a clientes nuevos.
- Consultas de profesionales: 5 habitaciones acondicionadas para que los profesionales puedan realizar servicios.
- Oficina administrativa y sala de reuniones

Tal como se detalló en capítulos anteriores, la empresa contará con un Staff de profesionales compuestos por entrenadores, nutricionistas, psicólogos deportivos, kinesiólogos y doctores del deporte. En un inicio se contará con un profesional por rama, a los cuales se les irán agregando a medida que se cumpla la proyección de socios.

Es importante destacar que la empresa proyecta que al quinto año debe agregar (o bien ampliar) sus instalaciones, debido a la cantidad de profesionales a cargo de la operación de la empresa.

Un servicio que no tendrá el centro será el de traumatología e imagenología, producto de dos razones: primero porque existen una alta gama de profesionales en traumatología, los cuales cuentan con distintas especializaciones (especialistas de muñecas, rodillas, tobillos, hombros, entre otros). Por lo tanto, sería imposible contar con los especialistas para poder cubrir las necesidades de los socios. La segunda razón es el alto costo de implementación de imagenología de alta calidad y hoy existen distintas empresas (principalmente clínicas) que cuentan con la capacidad instalada.

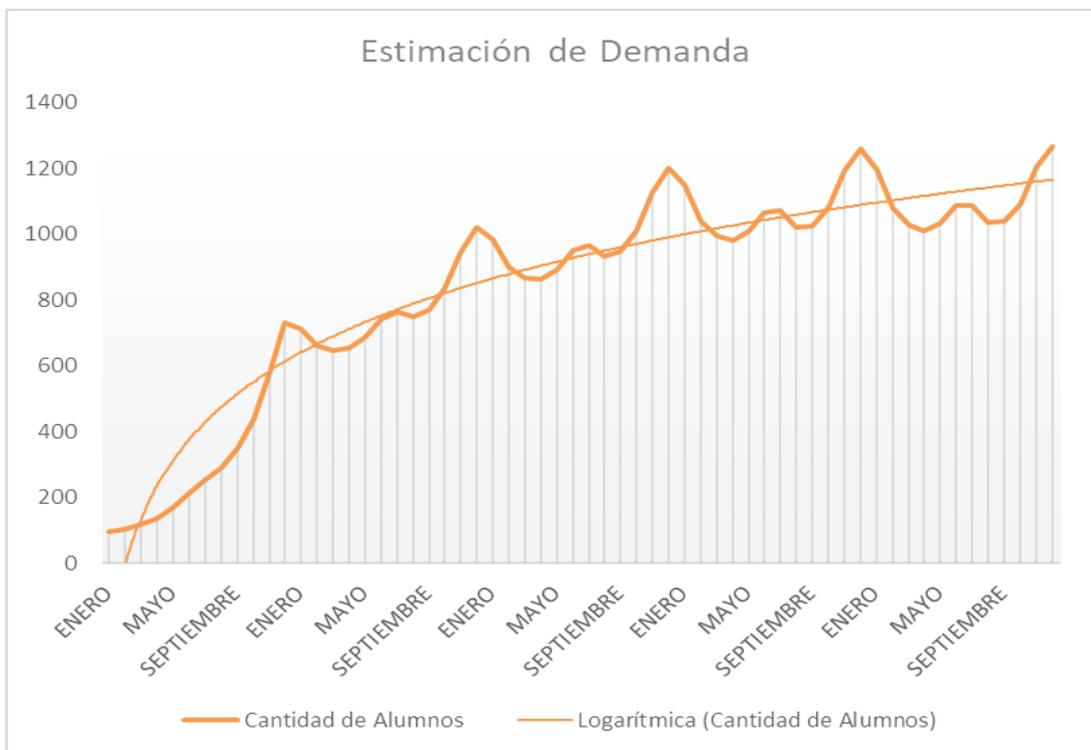
No obstante lo anterior, el centro contará con distintos beneficios, principalmente con MEDS, para que los socios puedan realizar sus exámenes con descuentos preferenciales.

Para estimar la cantidad de profesionales con los que contará el centro integral, se realizó el supuesto de que cada profesional puede atender a 1,5 socios por hora (atenciones de 40 minutos), asimismo, los socios demandaran las siguientes cantidades de atenciones mensuales dependiendo de sus planes:

PLAN	AT. PARTICULAR	ENGANCHE	BASICO	SEMI PRO	PRO
ATENCIONES MENSUALES	1	2	2	3	4

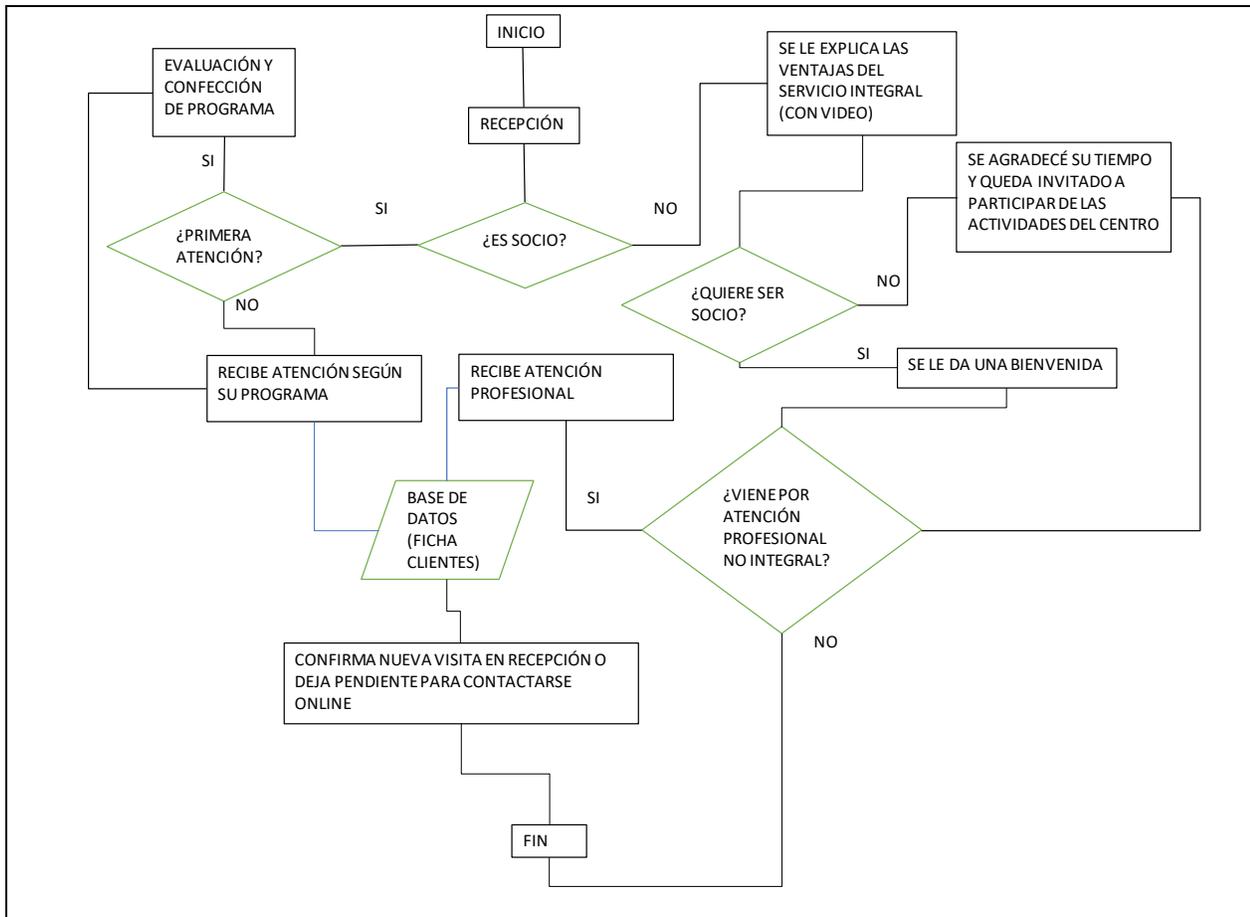
Por el lado de los socios, se estimó que los ingresos serán mensuales, a pesar de que los socios deben pagar un año completo, producto de las cuotas que permitirá con el pago con tarjetas de crédito. También el ingreso de nuevos socios seguirá la estacionalidad de que previo al verano ingresarán más socios y durante la época de verano los ingresos serán menos (incluso pudiendo perder socios, producto que atrasarán la renovación por vacaciones).

Es importante destacar que estimamos que durante el primer año la cantidad de socios aumentará un 20% mensual (siguiendo la estacionalidad descrita anteriormente). Luego los socios aumentarán un 3% mensual durante el segundo año y un 1,5% mensual durante el tercer año. Lo explicado anteriormente se resume en el siguiente gráfico.



Flujo de operaciones

Detallaremos las actividades y los procesos (con un cuadro de flujo de venta y atención) que se realizarán en el centro de atención para canalizar el flujo de las personas que ingresen al centro, los cuales logran alcanzar los objetivos descritos anteriormente.

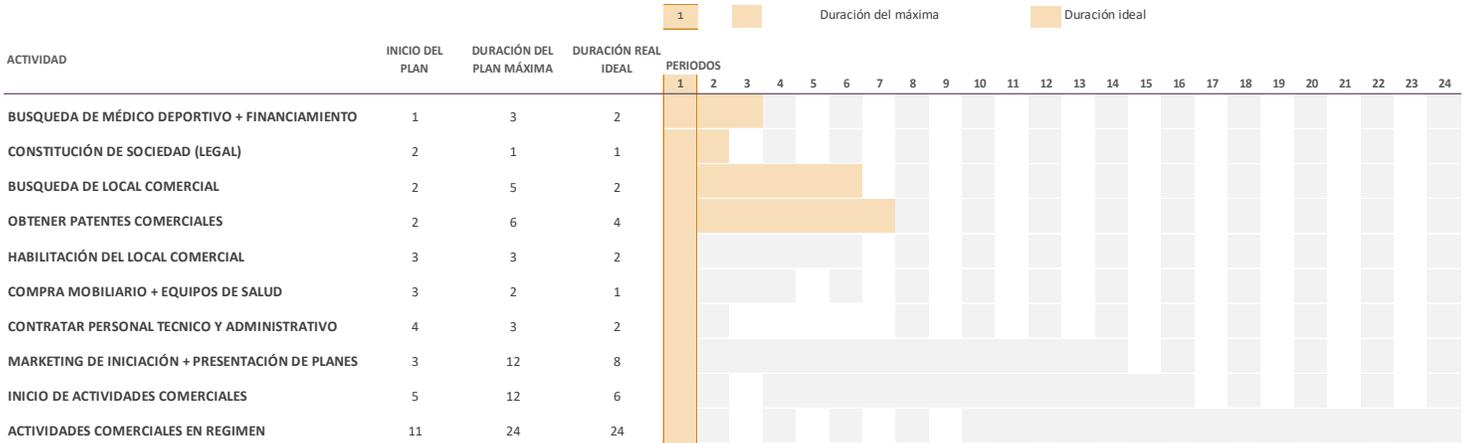


Tal como hemos descrito durante este informe, lo más importante para que este emprendimiento de resultados positivos es que el seguimiento sea constante; que las rutinas y/o recomendaciones de los profesionales se adecuen a cada deportista, con el objetivo de que puedan ver reflejados los resultados en sus hobbies.

Plan de desarrollo e implementación

Para poder ilustrar el plan de desarrollo, se adjunta la carta Gantt del proyecto. En la carta Gantt se detalla los meses máximos que pueden durar los procesos y el tiempo ideal para cumplirlos.

CARTA GANTT "PRO OUTDOOR SPORT"



Dotación.

La dotación del personal la separaremos en dos fracciones, la operacional y administrativa:

Operacional:

Hace referencia a los profesionales del área de la salud y el deporte que componen el equipo de POS. Es importante destacar que la dotación irá aumentando, a medida que aumentan los socios del centro de salud.

Ante ello, se utilizó como supuesto que cada profesional demora cerca de 40 minutos en atención por clientes. Por lo tanto, para satisfacer la demanda, la cantidad de atenciones mensuales por el staff de profesionales debe ser mayor o igual a la demanda que podrían tener los socios (asumiendo que cada socio demandará una cantidad dada de atenciones, según su plan).

Los profesionales son los siguientes:

Entrenador: Encargado de realizar rutinas de ejercicios o elongaciones para cada cliente de manera mensual o semanal (según el programa que tenga cada socio). Estas rutinas deben estar centrada en

los objetivos de cada cliente. Dependiendo del plan, deberá evaluar constantemente el rendimiento de los clientes.

Nutricionista deportivo: profesional de la salud encargada de programar y supervisar la alimentación de los socios de POS, de acuerdo con indicaciones médicas y los objetivos de cada socio, logrando un servicio de personalizado y de calidad para el cliente

Dentro de las principales funciones podemos destacar:

- Educar a los socios respecto a su alimentación y controlar el cumplimiento de sus recomendaciones durante su membresía.
- Programar alimentación de los pacientes de acuerdo con indicaciones médicas que serán registradas en la evaluación inicial, para asegurar un servicio de alimentación correcto y que cumpla con requerimientos y expectativas del cliente.

Kinesiólogo: Realizar un proceso de evaluación, para realizar prestaciones kinésicas necesarias para poder recuperar y fortalecer a los clientes, luego de que sufran algún tipo de lesión. Una característica que destacará a nuestros profesionales será que debe realizar un trabajo exhaustivo para determinar el origen del problema, con el fin de encontrar la mejor solución para las lesiones.

Además, serán los encargados de realizar distintas rutinas de fortalecimiento muscular focalizados (tobillos, rodillas, hombros, entre otros) para evitar futuras lesiones en los socios de POS. Dado lo anterior, su trabajo estará constantemente interrelacionado con los entrenadores.

Psicólogo deportivo: será el encargado de realizar tratamientos psicoterapéuticos basados en evidencia científica, pero respetamos las individualidades y los adaptándose a cada caso. Su principal función es comprender como la participación en el deporte, ejercicio y actividad física afectan al desarrollo psicológico del individuo, su salud y bienestar a lo largo de su ciclo vital.

Médico del deporte: Encargado de liderar al equipo médico, en búsqueda de que los servicios que presten los profesionales descritos anteriormente se interrelacionen entre sí. Junto con lo anterior, realizará consulta medicas integrales, las cuales consisten en evaluaciones regulares para mantener y mejorar el desempeño deportivo, valorar el estado general del deportista antes de las competencias, realizar el control biomédico del entrenamiento y minimizar el riesgo de eventos cardiovasculares y muerte súbita. Finalmente, derivará a los clientes que tengan algún tipo de patología a especialistas con los cuales el centro tendrá convenios.

Considerando lo anterior, los profesionales con los que partirá el proyecto y en régimen se reflejan a continuación:

Administración.

La empresa cuenta con 5 cargos administrativos. Al igual que en el punto anterior, solo 4 de ellos serán utilizados en un principio, hasta llegar a régimen comercial. Los cargos se detallan a continuación:

Gerente General: será el encargado de liderar la empresa, alinear al staff médico para que mantengan al cliente al centro. Será el encargado de cerrar alianzas comerciales y promocionar los servicios de la compañía en los distintos medios. Tomar decisiones sobre plan de inversiones de marketing. Es importante destacar que durante el inicio del proyecto recaerá en sus responsabilidades la administración financiera también. Creará las distintas actividades extra programáticas que pueden aprovechar los clientes, según sus planes.

Sub Gerente de operaciones y RRHH: sus principales funciones son de mantener una agenda uniforme para los profesionales de la salud y será en encargado de velar del funcionamiento interrelacionado de las distintas áreas de la salud, en pos de aumentar el rendimiento funcional de los clientes. Por otro lado, deberá elaborar, y luego medir trimestralmente, un balanced scorecard para poder medir el rendimiento de los trabajadores de la compañía en distintos ámbitos.

Sub Gerente de marketing y ventas: buscará nuevos clientes utilizando distintas herramientas, también debe proponerle al gerente general nuevas alianzas comerciales. Asimismo, deberá testear constantemente la calidad de servicio entregada y las necesidades de los clientes.

Sub gerente de administración y convenios: Sus funciones son velar por el uso eficiente de los recursos y generar convenios rentables para la compañía. Deberá administrar el presupuesto de la empresa, como generar un plan de proyección financiera, el cual será medido mensualmente con el gerente general de la compañía.

Secretaria administrativa: apoyará la gestión financiera de la empresa y prestará asesoría a los clientes de los servicios que deben utilizar de acuerdo con sus planes. También deberá coordinar la agenda de los clientes, apoyando la gestión del Sub gerente de operaciones.

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.

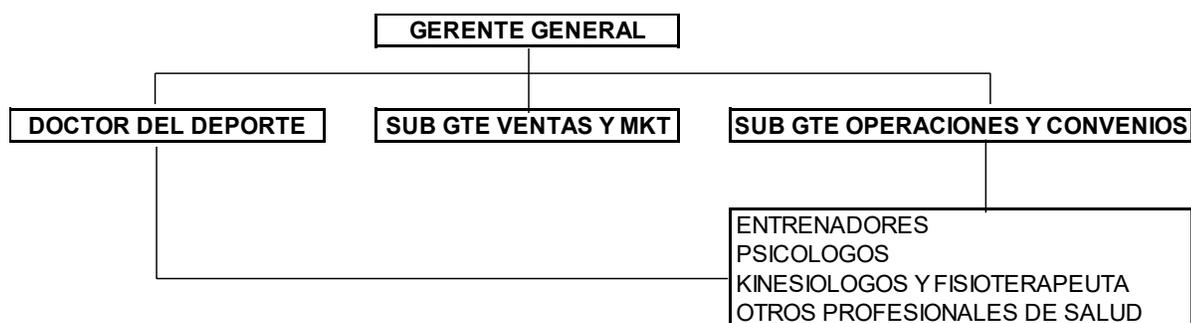
Mauricio Gaymer, Ing. Comercial mención economía y egresado del MBA de la Universidad de Chile. Posee gran experiencia en finanzas corporativas, evaluación de proyectos y empresas. También posee una alta gestión comercial al desempeñarse como ejecutivo de grandes empresas en el Banco de Chile. Relacionado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

Estructura organizacional

Tal como se ha descrito en capítulos anteriores, la empresa cuenta con una estructura liviana de trabajadores, los cuales se detallan en el siguiente cuadro:

Tabla 6.2 - Organigrama PYME Pro Outdoor Sport



Las capacidades de los profesionales fueron descritas en el punto 5.4 (dotación). En cuanto a los roles, podemos profundizar de que el Sub gerente de operaciones y convenios será el encargado de poder gestionar de manera eficiente los horarios de atención de los profesionales, en cambio el Doctor del deporte deberá encargarse de que las directrices que dicten los profesionales se adapten a los objetivos que requieran los socios. Lo anterior, lo realizará mediante reuniones sobre los objetivos de los socios. Es decir, se agruparán los socios en distintas categorías para adecuar sus cargas y entregarles un servicio de calidad.

La cantidad de trabajadores al mes 12 de cada año, según la proyección del proyecto es el siguiente:

PROFESIONALES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
OPERACIONAL					
Entrenadores	1,5	3	3	3	4
Nutricionistas	2	3	3	3	3
Kinesiólogo	2	3	3	4	4
Psicólogos Deportivos	1	1	1	1	1
Médico del Deporte	1	1	1,5	1,5	1,5
ADMINISTRACIÓN					
Gerente Gral	1	1	1	1	1
Secretaria	1	1	1	1	1
Sub gte Adm. y convenios	0	0	1	1	1
Sub gte Operaciones y RRHH	1	1	1	1	1
Sub. Gte MKT y ventas	1	1	1	1	1

Las cantidades en decimal significan que existirá un profesional contratado a de manera parcial para poder cubrir los excesos de demanda proyectados.

Incentivos y compensaciones

Todos los colaboradores de la empresa tendrán un sueldo fijo mensual y recibirán un incentivo por cada socio que sea recomendado por ellos, cada recomendación será bonificada con un 10% del valor del plan que sea contratado. Además, se asume que el 10% de los socios nuevos serán

recomendados por propios trabajadores (producto que todos deben estar involucrados en el segmento de deporte de alto rendimiento).

Por el lado de las compensaciones, todos los trabajadores recibirán un sueldo mayor al registrado en el mercado, según las bases de datos disponibles en www.MiFuturo.cl. La justificación tras esto es que buscaremos a los profesionales que puedan entregar un servicio enfocado en el deporte de alto rendimiento, con un seguimiento constante a los socios y de interrelación entre las distintas ramas de la salud. A diferencia de una atención particular de cada especialista.

En resumen, los sueldos líquidos de los profesionales durante el primer año serán los siguientes, Luego serán reajustados según el IPC.

PROFESIONALES	SUELDO LIQUIDO EN \$
OPERACIONAL	
Entrenadores	1.000.000
Nutricionistas	1.300.000
Kinesiologo	1.300.000
Psicologos Deportivos	1.000.000
Medico del Deporte	8.000.000
ADMINISTRACIÓN	
Gerente Gral	4.500.000
Secretaria	1.000.000
Sub gte Adm. y convenios	3.000.000
Sub gte Operaciones y RRHH	2.500.000
Sub. Gte MKT y ventas	3.500.000

Finalmente, los socios gestores ocuparan los siguientes cargos, dada sus expertise:

- Erwin Benavides – Gerente General
- Mauricio Gaymer – Sub Gerente de Marketing y Ventas
- Por definir – Medico del deporte

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:

	<u>AÑO 0</u>	<u>AÑO 1</u>	<u>AÑO 2</u>	<u>AÑO 3</u>	<u>AÑO 4</u>	<u>AÑO 5</u>
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	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	-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	108.182.689	88.721.759
VALOR TERMINAL						517.297.878
FLUJO EFECTIVO + VALOR TERMINAL	-243.984.760	28.943.057	104.171.405	98.518.188	108.182.689	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 Garantia (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

	ANO 3			
	Pto. Equilibrio	Pesimista	Base	Optimista
	81%	85%	100%	115%
Venta	739.282.983	773.165.296	909.606.230	1.046.047.165
Costo	306.712.187	306.712.187	306.712.187	306.712.187
Margen de Contribución	432.570.796	466.453.109	602.894.043	739.334.978
GAV	432.570.796	432.570.796	432.570.796	432.570.796
EBITDA	0	33.882.313	170.323.247	306.764.182

INDICADORES FINANCIEROS

MC / VTA	58,51%	60,33%	66,28%	70,68%
EBITAD / VTA	0,00%	4,38%	18,72%	29,33%
VAN	N/A	-156.533.411	249.968.032	589.431.634
TIR	N/A	-6,75%	41,03%	63,31%
Payback	N/A	5,58	3,11	2,32
ROI	N/A	-5,41%	57,53%	112,39%
TASA DE DESCUENTO	17,15%	17,15%	17,15%	17,15%

	ANO 5			
	Pto. Equilibrio	Pesimista	Base	Optimista
	82%	85%	100%	115%
Venta	898.646.207	933.373.983	1.098.087.039	1.262.800.094
Costo	394.465.479	394.465.479	394.465.479	394.465.479
Margen de Contribución	504.180.728	538.908.504	703.621.560	868.334.616
GAV	504.180.728	504.180.728	504.180.728	504.180.728
EBITDA	0	34.727.776	199.440.832	364.153.888

MC / VTA	56,10%	57,74%	64,08%	68,76%
EBITAD / VTA	0,00%	3,72%	18,16%	28,84%
VAN	N/A	-156.533.411	249.968.032	589.431.634
TIR	N/A	-6,75%	41,03%	63,31%
Payback	N/A	5,58	3,11	2,32
ROI	N/A	-5,41%	57,53%	112,39%
TASA DE DESCUENTO	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 que 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 cuanto 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	-60.996.190
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	-34.310.357
SOCIO 11%	-16.714.619	-2.170.848	-2.049.586	-1.854.872	-1.569.209	-1.197.922	-799.840	-481.428	-26.685.833
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	-243.984.760

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	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
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. Como financieros, porque los principales indicadores del proyecto son positivos y atractivos para realizar la inversión.

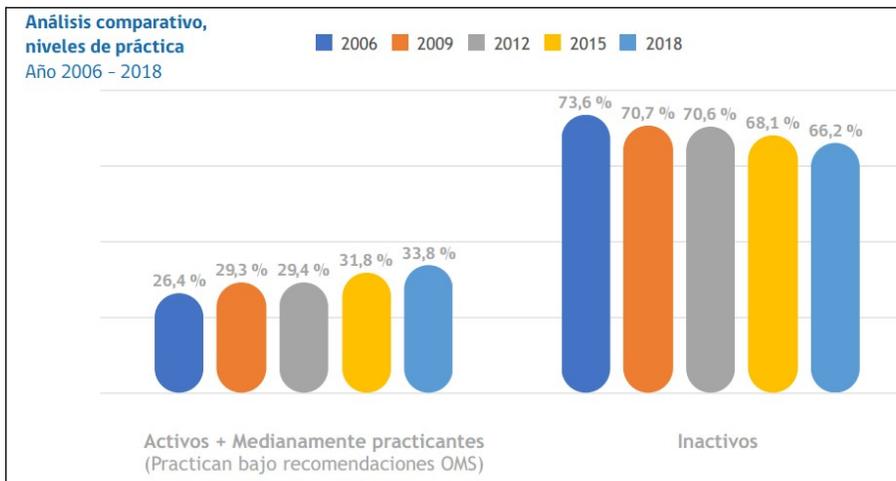
Las conclusiones que se destacan del informe preparado son las siguientes:

- 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).
- Están considerados tiempos de atención más altos que el promedio, para poder realizar un trabajo de excelencia en cuanto al servicio prestado, junto con destacar el trabajo interrelacionado de los distintos profesionales de salud.
- El proyecto posee una alta probabilidad de escalabilidad para otras regiones, incluso en otros países.
- Además, se puede realizar este servicio a deportistas profesionales y realizar alianzas con distintos clubes federados del comité olímpico de Chile (u otros países)
- Posee una estructura liviana de trabajadores, acotando así sus costos fijos.
- Al realizar la evaluación del proyecto, se obtiene un VAN que alcanza los \$249.968.032, una TIR del 41,03%, Payback de 3,11 años y un ROI del 57,53%. Por lo tanto, es un proyecto altamente

atractivo del punto de vista financiero. Lo anterior supone que al año 5 existirán cerca de 1.186 socios, los cuales corresponden al 0,24% del mercado Potencial.

XI. Anexos

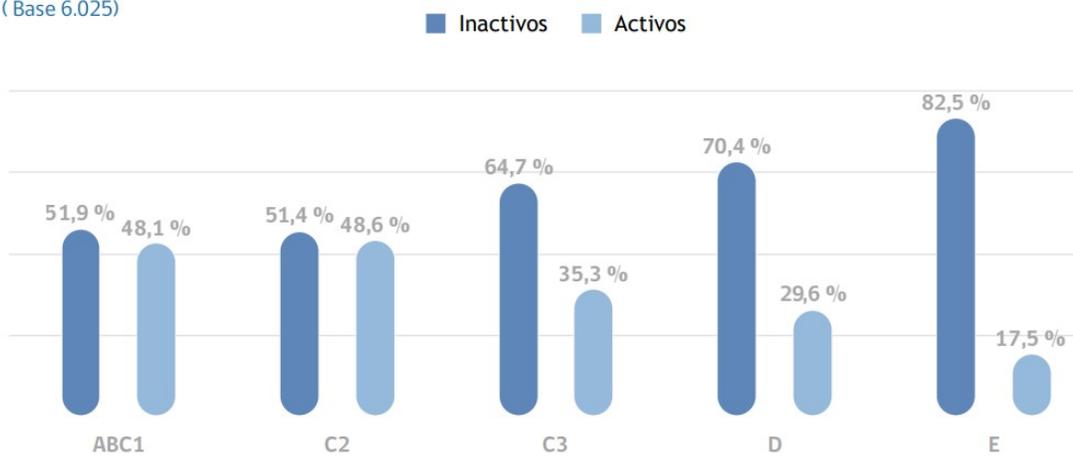
N°1: Tendencia de personas que practican deporte en Chile, según el Ministerio del deporte.



Nivel de Actividad e Inactividad

Física según NSE

(Base 6.025)



Fuente: Ministerio del Deporte

N°2: Resumen del mercado Potencial

Calculo: se resume en la siguiente tabla.

POBLACIÓN						
Poblacion RM	7.112.808					
Población Stgo Centro	159.919		Pobl. Flotante Stgo. Centro	1.800.000		
Población Providencia	126.487		Pobl. Flotante Providencia	1.800.000		
SEGMENTACIÓN						
	ABC1	C2				
Realizan actividad fisica regularmente	48,10%	48,60%				
Práctican deportes no techados	71,70%					
Motivación a efectuar deporte	62,30%					
CALCULO POR COMUNA Y SOCIOECONOMICO						
COMUNA	Porcentaje		nominal		Total	MERCADO POTENCIAL
	ABC1	C2	ABC1	C2		
SANTIAGO CENTRO	9,70%	31,70%	190.112	621.294	811.406	175.725
PROVIDENCIA	35,90%	38,30%	691.609	737.845	1.429.453	308.778
			881.721	1.359.139	2.240.860	484.503
MERCADO POTENCIAL TOTAL	484.503					
DISPOSICIÓN MIN. A PAGAR	\$ 15.000					
MERCADO TOTAL	\$ 87.210.551.882 POR AÑO					
DISPOSICIÓN A PAGAR POR SOCIOECONOMICO						
ESTR. SOCIOECONOMICO	% > M\$15		% DEL TOTAL		PART. MERCADO ANUAL	
ABC1 >\$15.000	45,00%		35,91%		\$ 14.091.356.898	
C2 >\$15.000	34,60%		64,09%		\$ 19.340.163.203	
			TOTAL	100,00%	\$ 33.431.520.101	

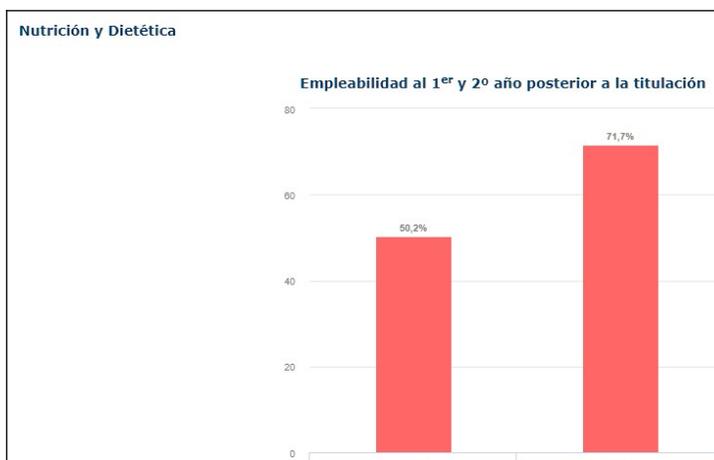
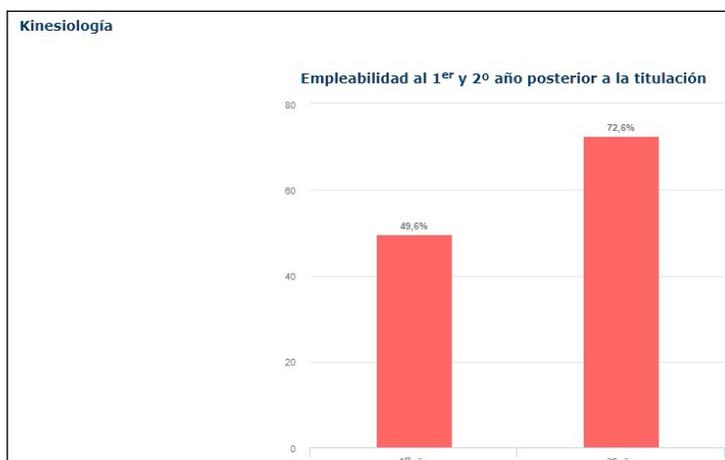
Fuente: Elaboración propia

N°3: Comunas con mayor número de trabajadores dependientes. (fuente SII)

Ranking	Año Comercial	ID_Region	ID_Comuna	Número de Empresas	Ventas (UF)	Número de Trabajadores Dependientes Informados	Renta Neta Informada de Trabajadores Dependientes (UF)
1	2016	XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	SANTIAGO	60.007	3.166.239.224,5	1.186.708	370.503.410,9
2	2016	XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	LAS CONDES	57.735	7.578.805.869,7	986.949	302.944.174,4
3	2016	XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	PROVIDENCIA	48.106	1.244.224.148,1	794.468	156.702.997,5
4	2016	XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	HUECHURABA	6.347	616.000.585,1	300.960	54.509.994,2
5	2016	XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	QUILICURA	8.852	816.580.699,4	235.764	50.456.058,9
6	2016	XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	NUNOA	16.342	196.325.931,9	230.083	32.982.736,8
7	2016	XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	VITACURA	15.554	512.121.023,2	191.115	40.077.647,2
8	2016	V DE VALPARAISO	VINA DEL MAR	21.455	171.235.478,7	176.737	32.528.850,5
9	2016	VIII DEL BIO BIO	CONCEPCION	20.780	190.001.146,9	167.515	28.620.923,4
10	2016	IX DE LA ARAUCANIA	TEMUCO	18.991	120.163.265,0	137.025	19.085.750,9

Fuente: SII

N°4: Ejemplos de empleabilidad de Kinesiología y Nutrición. (Fuente: MiFuturo.cl)



Fuente: SII

N°5: Población flotante de providencia

Población:

Población total residente: 126.487 personas. (Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas, proyección para 2012 en base a Censo 2002)

Población flotante estimada: 1.800.000 personas diarias. (Fuente: Cuenta Pública año 2013, 19ª Comisaría de Providencia... Carabineros de Chile.)

Residentes según grupos etario:

	Providencia	R.M.	Pais
0 a 14 años	13,5 %	24,9 %	25,7 %
15 a 34 años	35,2 %	32,9 %	32,2 %
35 a 59 años	29,7 %	31,2 %	30,7 %
60 años o más	21,5 %	11,0 %	11,4 %

(Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas, Censo 2002)

Residentes según nivel educacional:

	Providencia	R.M.	Pais
Preescolar o menor	2,5%	6,1%	7,2%
Básica	11,3%	33,7%	39,0%
Media	27,6%	40,0%	37,5%
Técnica superior	10,6%	7,6%	6,3%
Universitaria	47,8%	12,6%	10,1%

(Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas, Censo 2002)

Hogares según nivel socioeconómico:

	Providencia	Gran Santiago	Pais
ABC1	35,9 %	11,3 %	7,2 %
C2	38,3 %	20,1 %	15,4 %
C3	18,2 %	25,6 %	22,4 %
D	7 %	34,5 %	34,8 %
E	0,6 %	8,5 %	20,3 %

(Fuente: Estimación de Adimark en base a Censo 2002)

Fuente: Adimark, en base a datos del Censo 2002

Anexo N°6: Objetivos de desarrollo sustentable de la ONU (fuente: www.undp.org)



Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) – www.undp.org

Nº7: 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°8: 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°9: 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%

OPCIONES DE RESPUESTA--	RESPUESTAS--
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.

Intensión 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%	50	23.9
75.000	11,8%	0	8.82
100.000	11,8%	60	11.7
150.000	13,5%	75	20.1
175.000	6,7%	60	11.7
200.000	7,6%	20	15.1
250.000	0,8%	0	2.10
300.000	0,0%	-	
			93.68
Propensión promedio de pago		5	

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
		85.50
Propensión promedio de pago		0

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%)

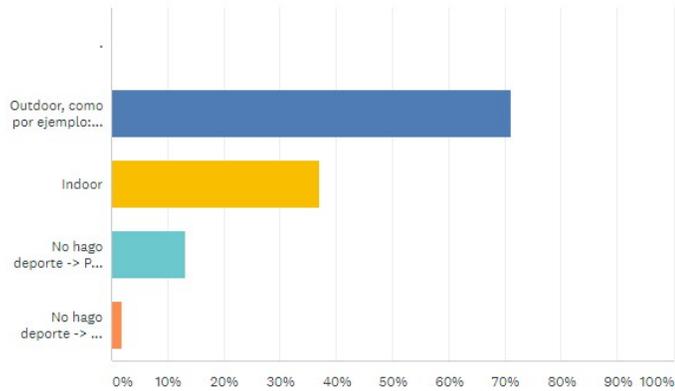
Plan Pro Outdoor

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%)

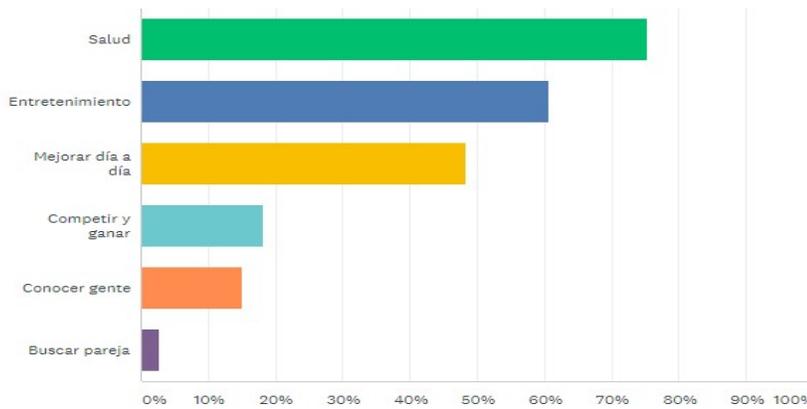
¿Qué tipo de Deporte que realiza? (puedes escoger más de uno)

Answered: 219 Skipped: 0



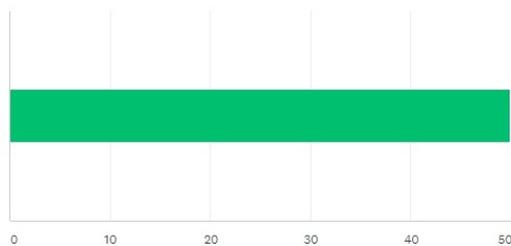
¿Cual es tu motivación de hacer deporte? puedes marcar más de uno

Answered: 219 Skipped: 0



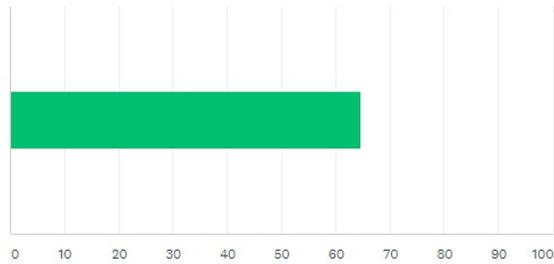
¿En qué nivel se considera? 0% - Comenzando - Ninguna habilidad 100% - Profesional Competitivo, ganador de medallas

Answered: 213 Skipped: 6



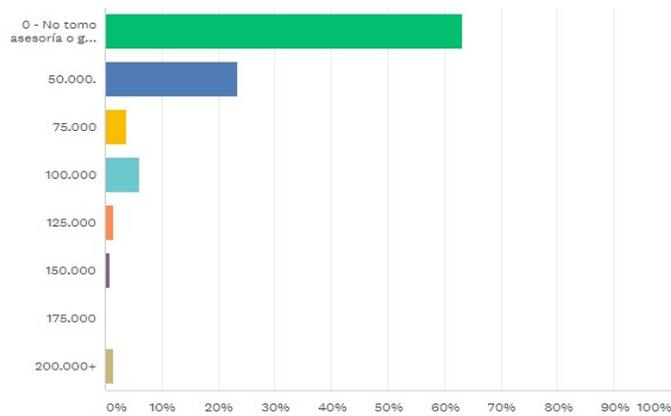
¿A qué nivel quiere llegar en un año plazo? 0% - Comenzando - Ninguna habilidad 100% - Profesional Competitivo, ganador de medallas

Answered: 215 Skipped: 4



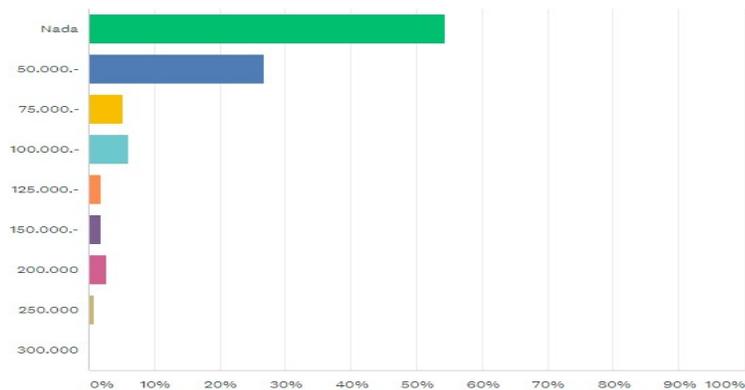
Tomas asesoría profesional para mejorar en tu deporte y salud? cuanto pagas por mes?

Answered: 214 Skipped: 5



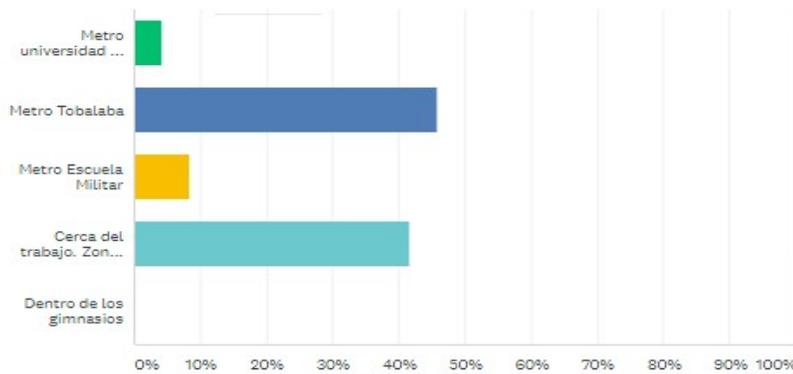
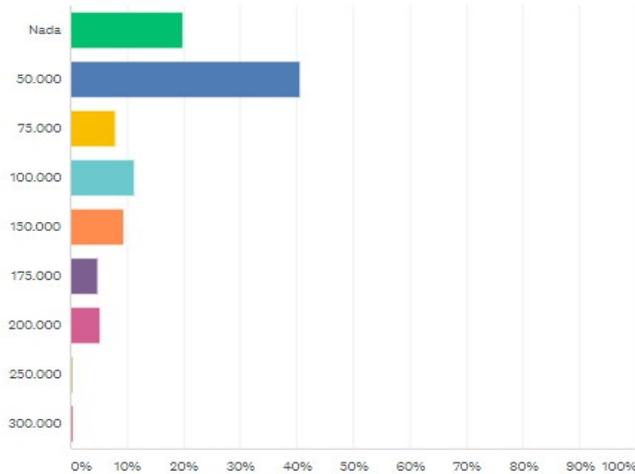
¿Nos podrías indicar la suma de lo que gastas por mes en lo siguiente?: 1. Doctor Deportivo 2. Kinesiólogo 3. Psicólogo Deportivo o Coach 4. nutricionista 5. Masajes deportivos 6. Salidas guiadas y actividades

Answered: 213 Skipped: 6



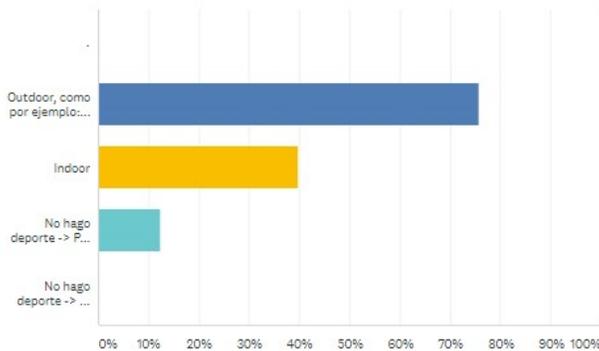
¿Si te ofrecemos un servicio todo incluido con foco a tu deporte y salud, que incluya sin límites:+ Entrenador personal o guía 1. Equipo profesional de mínimo 4 expertos en distintas disciplinas+ All inclusive. Sin límite de visitas a:
 2. Doctor Deportivo 3. Kinesiólogo 4. Psicólogo Deportivo o Coach 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



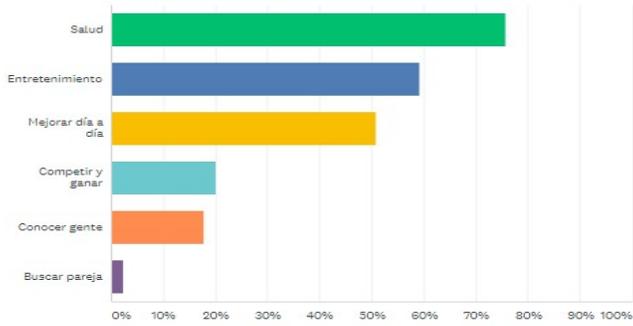
¿Qué tipo de Deporte que realiza? (puedes escoger más de uno)

Answered: 169 Skipped: 0



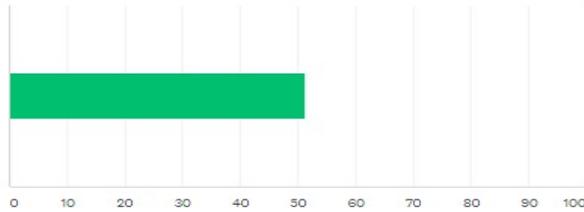
¿Cual es tu motivación de hacer deporte? puedes marcar más de uno

Answered: 169 Skipped: 0



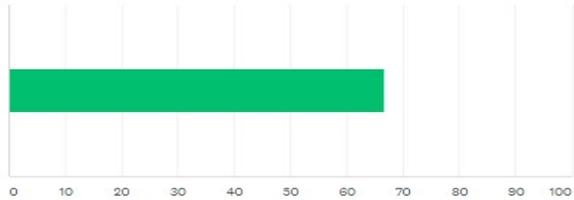
¿En qué nivel se considera? 0% - Comenzando - Ninguna habilidad 100% - Profesional Competitivo, ganador de medallas

Answered: 166 Skipped: 3



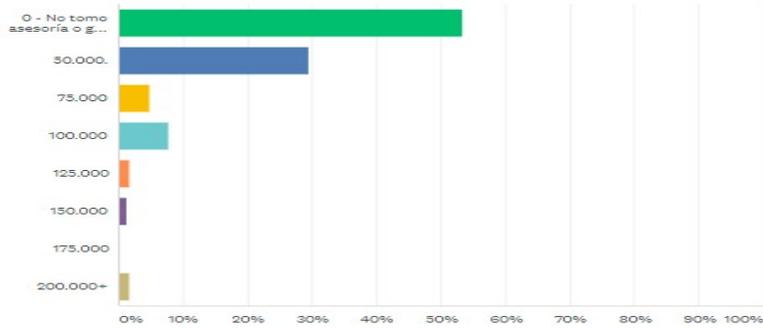
¿A qué nivel quiere llegar en un año plazo? 0% - Comenzando - Ninguna habilidad 100% - Profesional Competitivo, ganador de medallas

Answered: 167 Skipped: 2



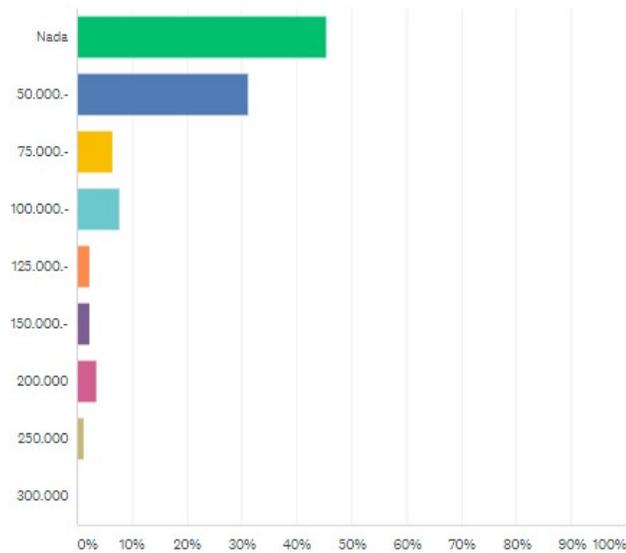
¿Cuanto pagas al mes por asesoría profesional para mejorar en tu deporte y salud?

Answered: 169 Skipped: 0



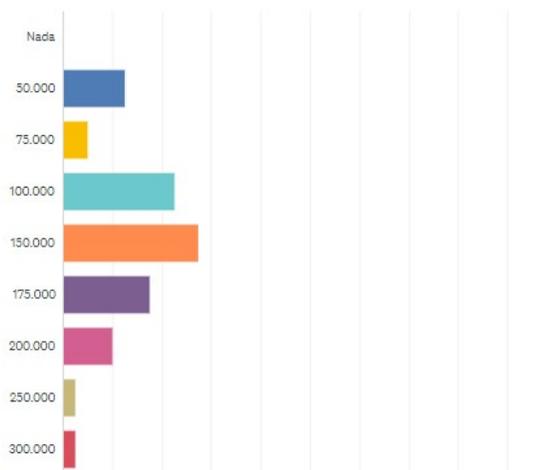
¿Nos podrías indicar la suma de lo que gastas por mes en lo siguiente?: 1. Doctor Deportivo 2. Kinesiólogo 3. Psicólogo Deportivo o Coach 4. nutricionista 5. Masajes deportivos 6. Salidas guiadas y actividades

Answered: 170 Skipped: 0



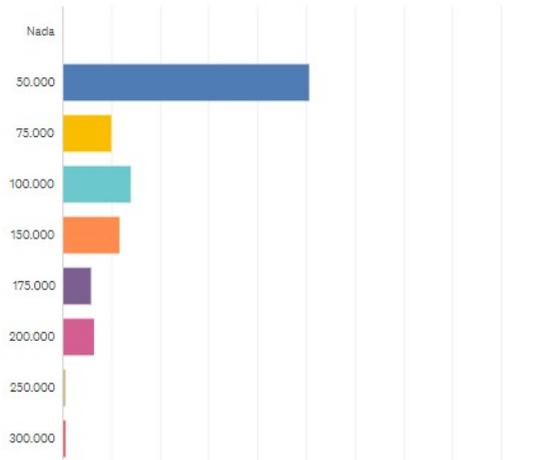
¿Si te ofrecemos un servicio todo incluido con foco a tu deporte y salud, que incluya sin límites:+ Entrenador personal o guía 1. Equipo profesional de mínimo 4 expertos en distintas disciplinas+ All inclusive. Sin límite de visitas a: 2. Doctor Deportivo 3. Kinesiólogo 4. Psicólogo Deportivo o Coach 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



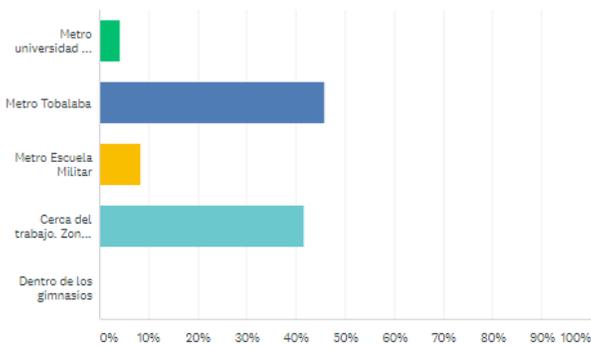
¿Si te ofrecemos un servicio todo incluido con foco a tu deporte y salud, que incluya sin límites:+ Entrenador personal o guía 1. Equipo profesional de mínimo 4 expertos en distintas disciplinas+ All inclusive. Sin límite de visitas a: 2. Doctor Deportivo 3. Kinesiólogo 4. Psicólogo Deportivo o Coach 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



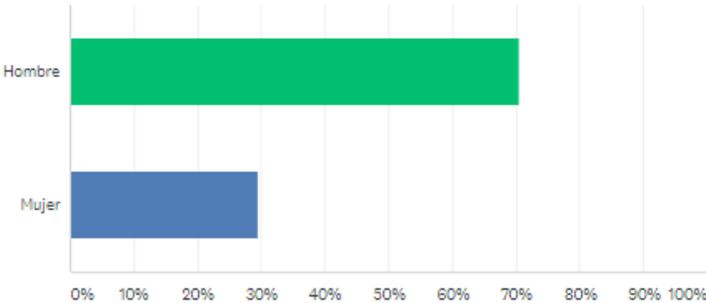
Que ubicación te acomoda más?

Answered: 24 Skipped: 146



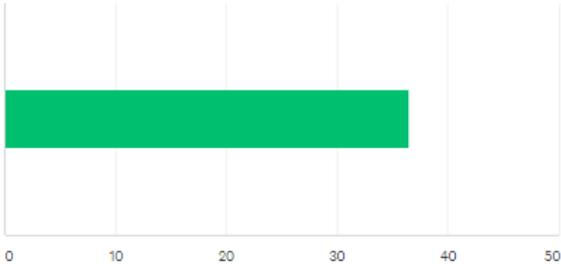
¿Nos indicas tu sexo?

Answered: 169 Skipped: 1



¿Cual es tu edad?

Answered: 170 Skipped: 0



Fuente: Encuesta realizada por los autores del documento.