

**UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS**  
Facultad de Ingeniería y Negocios

PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO DE ACONDICIONAMIENTO  
FÍSICO FUNCIONAL

DANIEL RAMIREZ CUCURELLA

2017

**UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS**  
Facultad de Ingeniería y Negocios

PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO DE ACONDICIONAMIENTO  
FISICO FUNCIONAL

Proyecto de Titulación para Optar al Título de Ingeniero Ejecución Industrial

Profesor Guía: Jaime E. Collarte Inzunza

DANIEL RAMIREZ CUCURELLA

2017

## **DEDICATORIA**

“Este trabajo va dedicado especialmente para mi Esposa Marcela Lino, quien me apoyó de forma incondicional en estos años de estudio y siempre creyó en mí, siendo un pilar fundamental para poder seguir adelante y sacar mi segunda carrera profesional. Te amo.

Además, agradecer la fortaleza que me dan cada día mis hijos, Lucas de 4 años y Alonso que viene en camino. Son mi razón de vivir y por quienes me sacrifico cueste lo que cueste. Los amo con el alma.

Y finalmente no quiero dejar de lado a mis Padres y Familia, que siempre me apoyaron y me hicieron ver que era capaz de estudiar y trabajar al mismo tiempo, que aunque fuera un gran sacrificio, siempre lo tenía que hacer por mi familia, de verdad muchas gracias”

DANIEL RAMIREZ CUCURELLA

## **RESUMEN**

Este Proyecto de Emprendimiento de acondicionamiento físico - funcional, buscó enfocar un modelo de negocio distinto a otros gimnasios. En efecto, por lo general los gimnasios de este tipo de acondicionamiento, tienen casi los mismos implementos de trabajo y similar base metodológica de enseñanza masiva, pudiendo ocasionar un efecto adverso o no deseado, como también lesiones de diversa índole, al no contar con un seguimiento personalizado.

El propósito de este trabajo fue establecer un modelo de negocios distinto de prestación de estos servicios, mediante la personalización del mismo, un servicio más integral, evaluaciones y seguimientos nutricionales y antropométricos, control de objetivos personales, charlas y/o cursos de introducción a los ejercicios, beneficios de la propia actividad física, cómo evitar lesiones en el gimnasio y un sistema de implementación kinesiológico. Se pretende formar una persona íntegra, tanto en lo físico como psicológico, que sea consciente de los cambios en su calidad de vida, como asimismo en su sistema cardio-respiratorio y muscular.

En la construcción del modelo de negocio, se utilizaron herramientas de ingeniería, tales como el estudio estratégico y aplicación de Modelo Canvas.

Además se realizó análisis de localización, encuestas, cálculo de VAN, TIR y PAYBACK para resultados más exactos de inversión.

## **ABSTRACT**

This Emprendimiento's Project of physical conditioning - functional, there sought to focus a model of business different from other gymnasia. In effect, in general the gymnasia of this type of conditioning, they have almost the same implements of work and similar methodological base of massive education, being able to cause an adverse or not wished effect, as also injuries of diverse nature, on not having possessed a personalized follow-up.

The intention of this work was established a business model different from presentation of these services, by means of the customization of the same one, the most integral service, evaluations and nutritional follow-ups and antropométricos, control of personal aims, chats and / or courses of introduction to the exercises, benefits of the own physical activity, how to avoid injuries in the gymnasium and a system of implementation kinesiológico. A complete person tries to be formed, so much in the physical thing as psychologically, that is allows of the changes in his quality of life, since likewise in his cardiorespiratory and muscular system.

In the construction of the model of business, there were in use tools of engineering, such as the strategic study and Model application Canvas. In addition there was realized analysis of location, surveys, calculation of VAN, TIR and PAYBACK for more exact results of investment.

## INDICE

<b>CAPÍTULO 1: DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO .....</b>	<b>13</b>
1.1 Introducción .....	13
1.2 Alcance del Proyecto.....	15
1.3 Objetivos .....	15
1.3.1 Objetivo General.....	15
1.3.2 Objetivos Específicos.....	15
1.4 Resultado Esperado:.....	16
<b>CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>17</b>
2.1 Metodología Canvas.....	17
2.1.1 Segmento de Clientes.....	17
2.1.2 Propuesta de Valor.....	18
2.1.3 Canales de Distribución.....	19
2.1.4 Relaciones con Clientes.....	19
2.1.5 Flujos de Ingresos.....	20
2.1.6 Recursos Claves.....	20
2.1.7 Actividades Claves.....	21
2.1.8 Red de Asociados.....	22
2.1.9 Estructura de Costos.....	22
2.2 Análisis e Investigación del Proyecto.....	23
2.3 Objetivos de un Análisis de Mercado.....	24
2.4 Pasos a seguir en el Estudio de Mercado.....	25

2.5 Metodologías para la Recopilación de Información.....	27
2.5.1 Fuentes Primarias.....	27
2.5.2 Fuentes Secundarias.....	28
2.6 Ciclo de Vida del Producto.....	30
2.6.1 Etapa de introducción en el mercado.....	31
2.6.2 Etapa de crecimiento.....	31
2.6.3 Etapa de madurez.....	31
2.6.4 Etapa de declive.....	31
2.7 La Oferta en un Estudio de Mercado.....	32
2.7.1 Ofertas de especialización.....	32
2.7.2 Oferta de grupo.....	33
2.7.3 Oferta en un mercado libre.....	33
2.8 La Demanda en un Estudio de Mercado.....	34
2.8.1 Bienes y servicios necesarios.....	34
2.8.2 Bienes y servicios superfluos, de lujo o no necesarios.....	34
2.9 Análisis de precio en un estudio de mercado.....	34
2.10 Plan de Negocio.....	36
2.11 Estrategias de Localización.....	43
2.11.1 Método de Factores Ponderados.....	43
2.11.2 Análisis del Punto Muerto de Localización.....	46
2.12 Evaluación Financiera.....	48
2.12.1 Métodos de Evaluación Financiera.....	48
2.12.2 Ejemplo de Evaluación Financiera.....	51

<b>CAPÍTULO 3 .....</b>	<b>52</b>
3.1 Modelo Canvas.....	53
3.1.1 Segmento de Clientes.....	54
3.1.2 Propuesta de Valor.....	54
3.1.3 Canales de Distribución.....	54
3.1.4 Relación con Clientes.....	54
3.1.5 Flujos de Ingresos.....	55
3.1.6 Recursos Clave.....	55
3.1.7 Actividades Claves.....	55
3.1.8 Red de Asociados.....	56
3.1.9 Estructura Técnica de Costos.....	56
3.2 Definición del Sector Industrial.....	56
3.2.1 Reseña histórica del sector.....	56
3.2.2 Estado actual del sector.....	57
3.2.3 Tendencias económicas del mercado.....	61
3.3 Descripción de la empresa.....	63
3.3.1 Situación presente.....	63
3.3.2 Visión.....	64
3.3.3 Misión.....	64
3.3.4 Objetivos de la empresa.....	64
3.4 Identificación del Servicio.....	66
3.5 Análisis de Mercado.....	67
3.5.1 Análisis del Mercado.....	67

3.5.2	Análisis Competidores .....	71
3.5.3	Investigación de Mercado .....	72
3.6	Plan de Marketing.....	78
3.6.1	Estrategias de introducción al mercado.....	78
3.6.2	Estrategia de ventas.....	78
3.6.3	Estrategia de precios.....	79
3.6.4	Canales de distribución. ....	79
3.7	Análisis Administrativo.....	79
3.7.1	Ventaja Competitiva. ....	79
3.7.2	Estructura Organizacional.....	80
3.8	Análisis Técnico .....	83
3.8.1	Proceso Productivo. ....	83
3.8.2	Objetivos del Programa.....	84
3.8.3	Estructura del Programa.....	85
3.8.4	Distribución de Tiempos. ....	86
3.8.5	Programación de clases. ....	87
3.8.6	Desarrollo y Beneficios de cada Disciplina. ....	88
3.9	Localización.....	93
3.10	Análisis Económico.....	100
3.11	Análisis de Sensibilidad.....	101
<b>CAPÍTULO 4 CONCLUSION .....</b>		<b>103</b>
<b>CAPÍTULO 5 BIBLIOGRAFÍA .....</b>		<b>106</b>

## INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 2.1, Fuente, Esquematización Propia. ....	32
Gráfico 2.2, Intersecciones para el análisis de punto muerto de localización. ....	47
Gráfico 3.1, Ranking PIB 2013 (US\$).....	62
Gráfico 3.2, Evolución del PIB (%).....	62
Gráfico 3.3, Evolución del PIB (US\$).....	63
Gráfico 3.4, Distribución del NSE de Santiago.....	69
Gráfico 3.5, Población total por grupos de edad (%).....	71
Gráfico 3.6, Distribución por género.....	75
Gráfico 3.7, Distribución de género por rango de edad.....	75
Gráfico 3.8, Rangos de Ingresos.....	75
Gráfico 3.9, Práctica de Deporte.....	76
Gráfico 3.10, Aceptación de la Idea.....	76
Gráfico 3.11, Disposición a pagar.....	76
Gráfico 3.12 Preferencia por Medio de Comunicación para informarse.....	77
Gráfico 3.13, Preferencia en Internet.....	77
Gráfico 3.14, Preferencia en Redes Sociales.....	77
Gráfico 3.15, Costo de arriendo en UF de cada local.....	96
Gráfico 3.16, Análisis de Sensibilidad del VAN.....	102
Gráfico 3.17, Análisis de Sensibilidad de la TIR.....	102

## INDICE TABLAS

Tabla 2.1, Análisis de Localización.....	44
Tabla 2.2, Flujo de Caja.....	51
Tabla 3.1, Análisis FODA, Gimnasios Exclusivos.....	59
Tabla 3.2, Análisis FODA, Grandes Cadenas.....	60
Tabla 3.3, Análisis FODA: Particulares.....	61
Tabla 3.4, Descripción de los Grupos N.S.E.....	68
Tabla 3.5, Distribución NSE en Santiago.....	70
Tabla 3.6, Distribución por grupo de edad.....	70
Tabla 3.7, Comunas con mayor población de NSE Medio Alto (Abc1, C2, C3).....	71
Tabla 3.8, Gimnasios por comuna que cuentan con página web.....	72
Tabla 3.9, Precios.....	79
Tabla 3.10, Requisitos y características de cada cargo.....	82
Tabla 3.11, Distribución de los sueldos.....	83
Tabla 3.12, Distribución estándar de los tiempos en una clase.....	87
Tabla 3.13, Calendario Semanal de Actividades.....	87
Tabla 3.14, Alternativas de Localización.....	93
Tabla 3.15, Ponderación Localización.....	94
Tabla 3.16, Costo de arriendo mensual por ubicación.....	95
Tabla 3.17, m2 por área al interior del Gimnasio.....	100

## INDICE FIGURAS

Figura 2.1 Lienzo de Modelo de Negocio Canvas.....	23
Figura 2.2 Explicación Lienzo Modelo de Negocio Canvas.....	23
Figura 3.1, Diseño Lienzo Canvas aplicado al Gimnasio.....	53
Figura, 3.2, Organigrama organización.....	82
Figura 3.3 Mapeo Alternativas de Localización.....	94
Figura 3.4, Ubicación Gimnasio.....	96
Figura 3.5, Layout 1° Piso.....	98
Figura 3.6, Layout 2° Piso.....	99
Figura 3.7, Layout Subterráneo.....	99

## INDICE DE ANEXOS

Anexo N°1, Encuesta de Satisfacción al Cliente.....	107
Anexo N°2, Encuesta a muestra poblacional (1/2).....	108
Anexo N°3, Encuesta a muestra poblacional (2/2).....	109
Anexo N°4, Detalle de Activos.....	110
Anexo N°5, Flujo de Caja.....	111
Anexo N°6, Proyección de Demanda e Ingresos.....	112
Anexo N°7, Planilla de Sueldos.....	113

## **CAPÍTULO 1: DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

### **1.1 Introducción**

No es fácil definir la vida sana, sin embargo todos la asociamos a vivir siguiendo reglas de alimentación, ejercicios regulares, buen descanso y con estabilidad social y emocional.

Una vida sana se logra con una buena alimentación, es decir, consumir las calorías y proteínas necesarias, practicar algún deporte o ejercicios regulares que potencien el organismo, dormir las horas que se supone necesitamos, además de procurar tener relaciones con los demás social y emocionalmente equilibradas.

En la sociedad actual, con intensos ritmos de vida, movidos básicamente por un consumismo exagerado, viviendo cada día más acelerados porque se asumen compromisos que hay que cumplir y necesidades que satisfacer a otros y a nosotros mismos; se hace más difícil que los elementos que integran una vida sana se vayan dando todos a la vez. Estamos consumiendo mucha más comida rápida, hacemos solo una hora de ejercicios en el gimnasio una o dos veces por semana, llegando a dormir en promedio seis horas, con nuestras relaciones personales cada día más dominadas por nuestro estrés o el de nuestros compañeros de trabajo, de colegio, jefe o profesor.

Tomando en cuenta lo anterior y la tendencia globalizada de los acontecimientos políticos y económicos que nos seguirán poniendo presiones a nuestros estilos de vida, presumimos que nosotros como los adultos de hoy, es poco lo que podemos hacer por cambiar radicalmente nuestras propias costumbres.

En la actualidad se ha ido incrementando el interés por la salud y actividad física. Por este motivo las personas han buscado la manera de satisfacer esta necesidad, que los ha llevado a visitar distintos centros o lugares donde se realizan estas actividades físicas y recreativas. Lo más común o cotidiano son los gimnasios convencionales ya que existe gran cantidad y variedad de estos. Los podemos encontrar en todas las provincias, comunas y ciudades. Su mayor característica es que están equipados con una gran gama de máquinas para ejercitar distintos grupos musculares del cuerpo. El servicio que entrega este tipo de gimnasio no es personalizado, a menos que se contrate un servicio a externo (entrenador personal). Al cliente se le hace un recorrido por las maquinas mostrándole como se deben realizar los ejercicios y posterior entregan una cartilla de los ejercicios que el alumno debe efectuar por sí sólo. Ese momento es casi el único contacto que tiene el profesor con el cliente, no hay instancias donde el profesor pueda corregir y mostrar nuevamente los ejercicios. En estos centros la atención es muy fría e indirecta. En la gran mayoría de los gimnasios al momento de entregar la cartilla los profesores o monitores se desentienden del alumno. Este desinterés por parte del gimnasio o profesor provoca que el alumno vaya obteniendo un desinterés progresivo y llegando en unos pocos meses o días a dejar el gimnasio. En los últimos años ha surgido un auge en un tipo de actividad física llama Crossfit, que es una forma de entrenamiento bastante divertida en donde la rutina no existe. Es adaptable a cualquier actividad, edad, sexo y condición física. Además agregamos yoga, pilates, baile entretenido, entre otros.

Las clases son grupales y crea un ambiente de relajación, además el profesor en el transcurso de la clase está pendiente y atento a corregir, atender consultas, entre otros.

Lo que si no está en este modelo de negocio es el seguimiento y culturización de la buena salud y el deporte. Es por eso que se plantea una mejora en este modelo de negocio.

## **1.2 Alcance del Proyecto**

El alcance de este proyecto se limita a levantar y tabular información para generar un Modelo de Negocios para evaluar la creación de un Gimnasio de Ejercicios Físicos funcionales, escogiendo una ubicación física clave en la comuna de Providencia, Santiago.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo General.**

Proponer un modelo de negocio de acondicionamiento físico - funcional personalizado para mejorar la calidad de vida de las personas que accedan al programa.

### **1.3.2 Objetivos Específicos.**

- 1.- Analizar la viabilidad de emprender un modelo de negocio de acondicionamiento físico - funcional personalizado.
- 2.- Analizar las necesidades y requisitos de las personas que potencialmente deseen acceder a un programa personalizado.
- 3.- Analizar los riesgos y oportunidades que ofrece un mercado de este tipo.
- 4.- Construir un modelo de negocio orientado al mercado, que permita establecer las capacidades necesarias y suficientes para lograr el objetivo general del trabajo.
- 5.- Asegurar la propuesta mediante el diseño y desarrollo de un modelo de control de gestión.

#### **1.4 Resultado Esperado:**

Con este proyecto se desea, basado en la identificación de una necesidad real y latente, determinar la factibilidad de la implementación de un nuevo modelo de negocio (nuevo servicio al mercado), determinar la potencialidad, viabilidad y sustentabilidad de esta idea, estableciendo además los beneficios económicos que podría generar en el corto o largo plazo.

## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Metodología Canvas.**

Esta metodología de innovación y diseño la planteó el consultor suizo Alexander Osterwalder en el año 2004, la cual incluye un Lienzo (Canvas) con 9 elementos (bloques) que parten de determinar la oferta de valor frente a la segmentación de clientes de la empresa u organización. De ahí se clarifican los canales de distribución y las relaciones. Todos estos determinan los beneficios e ingresos. Enseguida se especifican los recursos y las actividades esenciales, que determinan los costos más importantes. Finalmente se determinan las alianzas necesarias para operar.

Esta propuesta de trabajo es muy dinámica, con el trabajo de grupos interdisciplinarios que combinan habilidades analíticas con pensamiento creativo a lo que Osterwalder llama Pensamiento de diseño. Se insta a los grupos a trabajar frente al lienzo pegado en la pared al tiempo que se representan en post-its las ideas con dibujos y un mínimo de palabras.

Esta metodología se puede utilizar al mismo tiempo para diseñar un nuevo negocio o una nueva línea de negocio dentro de una empresa u organización que para mejorar o hacer evolucionar un modelo de negocio en operación.

A continuación se desarrollan en profundidad cada uno de los 9 bloques de esta metodología y se plantearán preguntas que se deben responder al momento de trabajar con el Modelo Canvas.

#### **2.1.1 Segmento de Clientes.**

En este bloque se definen los diferentes grupos de personas o empresas a las que se va a dirigir la actividad de la organización, el segmento o segmentos de mercado a los que se ofrecerán los productos o servicios. El objetivo es de agrupar a los clientes con características

homogéneas en segmentos definidos y describir sus necesidades, averiguar información geográfica y demográfica, gustos, etc. Después, se debe ubicar a los clientes actuales en los diferentes segmentos para finalmente tener alguna estadística y crecimiento potencial de cada grupo.

Preguntas a responder es esta etapa:

- ¿Para quiénes estamos creando valor?
- ¿Quiénes son nuestros más importantes clientes?

### **2.1.2 Propuesta de Valor.**

El objetivo es definir el valor creado para cada Segmento de Clientes describiendo los productos y servicios que se ofrecen a cada uno. Para cada propuesta de valor hay que añadir el producto o servicio más importante y el nivel de servicio. Básicamente, es definir aquello que hará que un cliente adquiera los productos y servicios y que será una mezcla de distintos elementos cualitativos y cuantitativos que atienden a las necesidades de ese segmento.

Aspectos de un producto o servicio que pueden generar valor pueden ser el diseño, el precio, la accesibilidad, la rapidez de servicio, la marca, las funcionalidades, la posibilidad de personalización, etc. Estos dos primeros bloques son el núcleo del modelo de negocio.

Preguntas a responder es esta etapa:

- ¿Qué valor le entregamos al cliente?
- ¿Cuál de los problemas del cliente le ayudamos a resolver?
- ¿Qué paquetes de productos o servicios le estamos ofreciendo a cada segmento de cliente?
- ¿Qué necesidades del consumidor estamos satisfaciendo

### **2.1.3 Canales de Distribución.**

Para cada producto o servicio que se ha identificado en el paso anterior hay que definir el canal de su distribución adecuado, añadiendo como información el ratio de éxito del canal y la eficiencia de su costo. Debe reflejar la manera en que se piensa dar a conocer el producto o servicio, distribuirlo o venderlo, describe la manera en la que la empresa se piensa comunicar con los segmentos de clientes definidos en el primer bloque.

Preguntas a responder es esta etapa:

- ¿A través de qué canales desean los clientes ser contactados?
- ¿Cómo los estamos alcanzando ahora?
- ¿Cómo se integran nuestros canales?
- ¿Cuáles trabajan mejor?
- ¿Cuáles estamos integrando con las rutinas de los clientes.

### **2.1.4 Relaciones con Clientes.**

Aquí se deben identificar cuáles recursos de tiempo y monetarios se utilizarán para estar en contacto con los clientes. Describe los tipos de relaciones que la compañía establecerá con los diferentes segmentos, que pueden variar desde nivel personal hasta automatizado e incluso contemplar la creación de comunidades de usuarios o la co-creación de contenidos, como en el caso de muchos portales web (YouTube, redes sociales, etc.). Por lo general, si un producto o servicio tiene un costo alto entonces los clientes esperan tener una relación más cercana con la empresa.

Preguntas a responder en esta etapa:

- ¿Qué tipo de relación con cada segmento de cliente esperamos establecer y mantener?
- ¿Cuáles hemos establecido?
- ¿Cómo se integran con el resto del modelo de negocio?
- ¿Cuán costosos son?

### **2.1.5 Flujos de Ingresos.**

Evidentemente, este es un bloque muy crítico. Se debe describir cómo se piensa conseguir los ingresos que justifican la existencia de la empresa. Estas fuentes de ingreso pueden ser diferentes para los distintos grupos de clientes y permiten identificar cuál es el real aporte monetario de cada uno y además de donde vienen las entradas: pago de cuotas, licencias de uso, servicios postventa, venta de productos o servicios, comisiones, préstamos, honorarios, publicidad, etc.

Preguntas a responder es esta etapa:

- ¿Por cuál valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?
- ¿Por cuál valor pagan actualmente?
- ¿Cómo pagan actualmente?
- ¿Cómo preferirían pagar?
- ¿Cómo cada flujo de ingreso contribuye al flujo de ingreso general?

### **2.1.6 Recursos Claves.**

Después de haber trabajado con los clientes, se deben centrar los esfuerzos en la empresa, para ello se utilizan los datos obtenidos anteriormente, se selecciona la propuesta de valor más importante y se relaciona con el segmento de clientes, los canales de distribución,

las relaciones con los clientes, y los flujos de ingreso para saber cuáles son los recursos claves para que el negocio genere el valor previsto y pueda sobrevivir en el mercado. Estos recursos pueden ser: físicos (si se necesitaran unas instalaciones o maquinarias concretas), intelectuales (patentes, conocimientos específicos, etc.), humanos (personas que se necesitarán, tanto en número como en perfil) y financieros (dinero, financiación, líneas de crédito). Esta operación se repite para cada propuesta de valor.

Preguntas a responder es esta etapa:

- ¿Qué recursos claves requiere nuestra propuesta de valor?
- ¿Nuestros canales de distribución?
- ¿Las relaciones con los clientes?
- ¿Los flujos de ingreso?

### **2.1.7 Actividades Claves.**

Utilizando la propuesta de valor más importante, los canales de distribución y las relaciones con los clientes, se definen las actividades necesarias para entregar la oferta, cuáles son las acciones que se llevarán a cabo para que el modelo de negocio funcione. Normalmente, serán de tres tipos: de producción, de solución de problemas y de red o plataforma (web, software, red de distribución, etc.). Esta operación se repite para cada propuesta de valor.

Preguntas a responder es esta etapa:

- ¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?
- ¿Nuestros canales de distribución?
- ¿Las relaciones con los clientes?
- ¿Los flujos de ingreso?

### **2.1.8 Red de Asociados.**

Este es uno de los últimos puntos que se debe desarrollar y se basa en reducir todo el riesgo potencial para los procesos de producción, al mismo tiempo tratar de optimizar los recursos del negocio. Aquí se deberán enlistar: quiénes serán los socios comerciales clave, los proveedores clave y los recursos clave que se deberán obtener de los socios comerciales a fin de que todo el ciclo del negocio funcione correctamente.

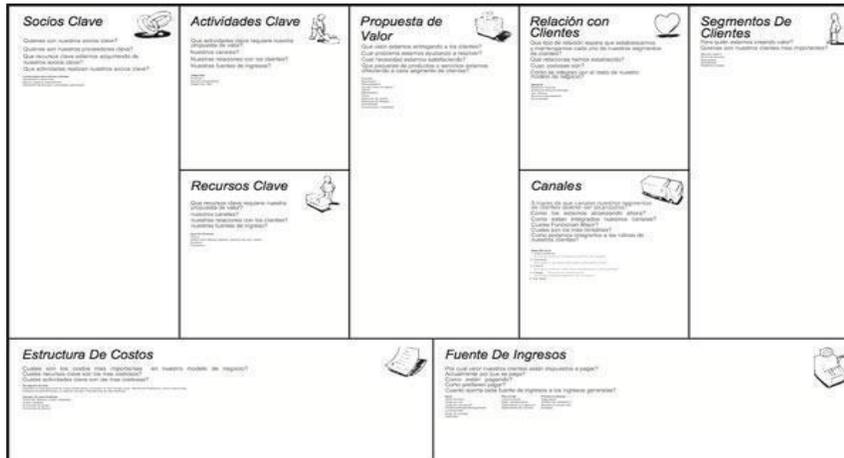
Preguntas a responder es esta etapa:

- ¿Quiénes son nuestros partners claves?
- ¿Quiénes son nuestros proveedores claves?
- ¿Qué recursos claves adquirimos de los partners?
- ¿Cuáles de las actividades claves son realizadas por los partners?

### **2.1.9 Estructura de Costos.**

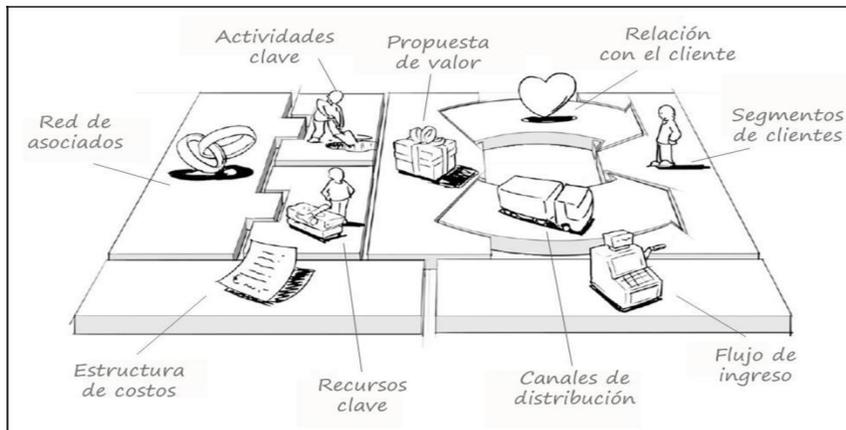
Aquí se deben especificar los costos de la empresa empezando con el más alto. Luego se relaciona cada costo con los bloques definidos anteriormente, evitando generar demasiada complejidad. Posiblemente, se intenta seguir el rastro de cada costo en relación con cada segmento de cliente para analizar las ganancias. Como este proyecto es la idea de Modelo de Negocio, sin entrar en implementación, se investiga el mercado, sin costos asociados.

**Figura 2.1 Lienzo de Modelo de Negocio Canvas**



Fuente, Libro Generación de Modelo de Negocio

**Figura 2.2 Explicación Lienzo Modelo de Negocio Canvas**



Fuente, Libro Generación de Modelo de Negocio

**2.2 Análisis e Investigación del Proyecto.**

Antes de hablar de análisis e investigación de mercado, se debe definir qué se entiende por mercado. El concepto de mercado se refiere a dos ideas relativas a las transacciones comerciales:

- a) Se trata de un lugar (que no necesariamente debe ser un lugar físico) especializado en las actividades de vender y comprar productos y servicios. En este lugar se instalan

distintos tipos de vendedores para ofrecer diversos productos o servicios y donde concurren los compradores con el fin de adquirir dichos bienes o servicios.

b) El mercado también se refiere a las transacciones de un cierto tipo de bien o servicio, en cuanto a la relación existente entre la oferta y la demanda de ellos. Es la evolución de un conjunto de movimientos a la alza y a la baja que se dan en torno a los intercambios de mercancías específicas o servicios y además en función del tiempo o lugar. Aparece así la delimitación de un mercado de productos, un mercado regional, o un mercado sectorial. Esta referencia es analizable, se puede cuantificar, delimitar e inclusive influir en ella.

Los mercados en función de un área geográfica, pueden ser local, regional, nacional o mundial. De acuerdo con la oferta, pueden ser de mercancías o de servicios. Y en función de la competencia, se dan los mercados de competencia perfecta y de competencia imperfecta, el primero es fundamentalmente teórico y entre sus participantes regulan el libre juego de la oferta y la demanda hasta llegar a un equilibrio. En el segundo, se requiere la intervención del Estado para regular ciertas anomalías que, por sus propios intereses, podría distorsionar una de las partes.

Se entiende entonces por análisis de mercados a la distinción y separación de las partes del mercado para llegar a conocer los principios o elementos de este, con el fin de hacerse una idea sobre la viabilidad comercial de una actividad económica.

### **2.3 Objetivos de un Análisis de Mercado.**

Una vez finalizado el análisis de mercado, éste proporcionará información clave relacionada con el proyecto, dentro de la cual se pueden nombrar:

- Tener una noción clara de la cantidad de consumidores que habrán de adquirir el bien o servicio que se piensa vender, dentro de un espacio definido, durante un periodo de mediano plazo y a qué precio están dispuestos a obtenerlo.
- El estudio va a indicar si las características y especificaciones del producto o servicio corresponden a las que desea comprar el cliente.
- Indicará qué tipo de clientes son los interesados en el bien o servicio, lo cual servirá para orientar la producción del negocio.
- Proporciona información acerca del precio apropiado para colocar el bien o servicio y competir en el mercado, o bien imponer un nuevo precio por alguna razón justificada.
- Cuando el estudio se hace como un propósito de inversión, ayuda a conocer el tamaño indicado del negocio por instalar, con las previsiones correspondientes para las ampliaciones posteriores, consecuentes del crecimiento esperado de la empresa.
- Un estudio de mercado debe exponer los canales de distribución.

#### **2.4 Pasos a seguir en el Estudio de Mercado.**

Para llevar a cabo el estudio y en general, para realizar cualquier tipo de investigación, se debe tener presente 5 pasos básicos que se describen a continuación:

- a) **Definición del problema**, suele ser la tarea más difícil, ya que, debe tenerse un conocimiento completo de la situación y del asunto puntual que se tratará. Si no es así, el planteamiento de solución será incorrecto, con lo que se tomarán decisiones y llevarán a cabo estrategias erradas.

Siempre existe más de una alternativa de solución, donde cada una llevará a una situación específica. Por lo tanto, debe decidirse hacia donde se quiere llegar con el proyecto, el curso de acción a seguir y por supuesto, medir las posibles consecuencias de cada una de las alternativas de solución.

- b) **Necesidades y fuentes de información**, existen dos tipos de fuentes de información, las fuentes primarias, que consisten en investigación de campo por medio de encuestas y otros, generando información relevante para el estudio en cuestión. Y las fuentes secundarias, en las que se recopila toda la información existente, ya sea, en estadísticas gubernamentales, de tipo privadas o internas de la misma empresa. Es necesario conocer toda la información que existe en el mercado y con esa base decidir dónde realizar la investigación.
- c) **Diseño de recopilación y tratamiento estadístico de los datos**, tanto la recopilación como el tratamiento estadístico, necesitarán de un diseño distinto para ambos tipos de información.
- d) **Procesamiento y análisis de los datos**, una vez se cuenta con toda la información necesaria, proveniente de cualquiera de los tipos de fuente utilizada, se procede a su procesamiento y análisis. El objetivo, es que los datos recopilados sean convertidos en información útil y confiable, que sirva como base y apoyo en la toma de decisiones. Por lo tanto es necesario un adecuado procesamiento de los datos obtenidos.
- e) **Informe**, finalmente, es necesario confeccionar un informe que sea veraz y oportuno, en el que se expliquen los resultados y conclusiones obtenidas a partir de la información recopilada.

## 2.5 Metodologías para la Recopilación de Información

Para la obtención de información existen dos tipos de fuentes: las fuentes secundarias y las primarias, ambas muy necesarias para realizar cualquier tipo de investigación o estudio. Dependiendo del estudio, será necesario el uso de alguno de los dos tipos de fuentes o de ambas al mismo tiempo. A continuación se explica cada una de ellas.

### 2.5.1 Fuentes Primarias.

Las fuentes de información primaria tienen la finalidad de generar datos primarios, es decir, que se obtienen específicamente para el objetivo de la investigación. Los tipos de datos primarios son los siguientes:

- Características demográficas y socioeconómicas.
- Actitudes, opiniones, percepciones y preferencias.
- Conducta, hábitos de compra y de uso.
- Conocimiento y recordación.
- Intención y motivación de compra y de uso.

Existen tres métodos de investigación para recopilar información de fuentes primarias:

- a) **Investigación por comunicación**, es la más apropiada para recoger información descriptiva y es muy flexible, porque permite recoger mucha información de características diferentes y en distintas situaciones. Además recoge información rápidamente y a bajo costo. Los medios de administración de esta metodología son: entrevista personal, cuestionario por correo, entrevista telefónica, investigación por internet.

- b) Investigación por observación,** se recoge información observando personas, acciones y situaciones relevantes. Esta metodología, es buena para recoger información que las personas no pueden o no quieren ofrecer. Algunas cosas no se pueden o son difíciles de observar, tales como, sentimientos, motivos, actitudes, las conductas poco frecuentes o el comportamiento de personas a largo plazo.
- c) Investigación experimental,** es una fuente relativamente nueva de recolección de información. En ella se recoge información primaria seleccionando grupos parejos de sujetos que reciben diferentes tratamientos, controlando los factores no relacionados y cotejando las diferencias en los grupos. También, trata de explicar las relaciones de causa y efecto. La observación y las encuestas se pueden utilizar para recoger la información

### **2.5.2 Fuentes Secundarias.**

Las fuentes de información secundarias, hacen referencia a datos ya existentes y generados con otra finalidad distinta al problema de información que se pretende resolver en un determinado momento, es decir, se trata de datos que han sido publicados con anterioridad a la investigación que se está realizando. Dichas publicaciones contienen datos concretos y fiables que pueden ser útiles para la recolección de información del proyecto.

Existen dos tipos de fuentes de información secundarias:

- a) Fuentes secundarias internas,** se trata de información que con el tiempo se ha generado en la propia empresa. Tal como por ejemplo:
- Ventas
  - Frecuencia y tipo de compra de los clientes
  - Informes sobre servicio de atención al cliente y buzón de sugerencias.

- Análisis de publicidad y otras acciones de la competencia.
- Características socio-demográficas de los clientes como edad, estado civil, clase social, etcétera.

**b) Fuentes secundarias externas**, son aquellas que se originan fuera de la compañía y que también se pueden ocupar en la investigación del proyecto. Se pueden utilizar los siguientes tipos de fuentes:

- Asociaciones y fundaciones, a través de las cuales se pueden obtener información de clientes, proveedores y comportamiento social por mencionar algunas.
- Publicaciones, teniendo acceso a revistas especializadas o genéricas.

La publicación de fuentes secundarias se puede extraer de:

- Publicaciones del Instituto Nacional de Estadística.
- Registros y publicaciones de la Cámara de Comercio, de asociaciones de bancos, de Superintendencias y del Banco Central.
- Informes de gremios o asociaciones de productores.
- Informes de institutos gubernamentales.
- Publicaciones, memorias, estadística y catálogos de empresas que produzcan bienes o servicio sustitutos.
- Investigaciones de entidades particulares.
- Investigaciones académicas.
- Artículos de revistas y periódicos, entre otros.

Dentro de las ventajas de las fuentes secundarias se encuentran:

- Bajo costo, ya que los datos se pueden encontrar disponibles, por lo tanto los gastos son menores.
- Disponibilidad inmediata, sólo hay que verificar qué fuente se debe consultar y saber dónde localizarla.

Y dentro de las desventajas de dichas fuentes se tienen:

- No todas las fuentes son fidedignas, de hecho la información que se publica no siempre es fiable, por lo tanto se debe asegurar la exactitud de los datos.
- Pueden aparecer resultados y contenidos contradictorios, hecho que es bastante común, por ejemplo, si se consultan dos revistas diferentes.
- Los documentos que se van a consultar podrían no ser actualizados.
- Cuando se utilizan fuentes de datos secundarios, el trabajo no se acaba al recoger la información, ya que, es importante realizar un posterior tratamiento de análisis y comparación.

## **2.6 Ciclo de Vida del Producto.**

Los productos y los servicios atraviesan por un ciclo ocasionado por la respuesta del consumidor (donde influye la moda). A este ciclo se le denomina “Ciclo de Vida del Producto”, el cual consta de cuatro etapas:

### **2.6.1 Etapa de introducción en el mercado.**

La fase de introducción (también llamada presentación) ocurre justo después del momento en que un nuevo producto se introduce en el mercado. Las ventas están a niveles bajos porque todavía no hay una amplia aceptación del producto en el mercado. La disponibilidad del producto (para el comprador) es limitada. La competencia es limitada o nula.

### **2.6.2 Etapa de crecimiento.**

Si el mercado acepta el producto, las ventas aumentan rápidamente. La planificación de la distribución física es difícil en esta fase de crecimiento (también llamada aceptación). Sin embargo, la disponibilidad del producto se extiende también rápidamente por toda la geografía, al acrecentarse el interés del comprador en el producto. Los beneficios aumentan porque el producto o servicios es conocido por el cliente.

### **2.6.3 Etapa de madurez.**

La anterior fase de crecimiento puede ser bastante corta, seguida de un período más largo llamado de madurez. El incremento de las ventas es lento o se ha estabilizado en un nivel, los niveles máximos de ventas. Ya es considerado un producto establecido en el mercado por lo tanto podemos decir que es un producto viejo. En este momento, se alcanza la mayor rentabilidad y se puede prolongar más tiempo con diferentes técnicas de marketing.

### **2.6.4 Etapa de declive.**

Llega un momento en que las ventas decaen (declive o decadencia), en la mayoría de los productos por cambios en la tecnología, la competencia, o la pérdida de interés por parte del cliente. Con frecuencia los precios bajan y los beneficios se reducen.

## Grafico 2.1, Ciclo de Vida de un Producto



Fuente, Esquematización Propia.

### 2.7 La Oferta en un Estudio de Mercado.

La oferta es la cantidad de bienes o servicios que se ponen a disposición del público consumidor en determinadas cantidades, precio, tiempo y lugar para que, en función de éstos, aquél los adquiera. Así, se habla de una oferta individual, una de mercado o una total.

En el análisis de mercado, interesa saber cuál es la oferta existente del bien o servicio que se desea introducir al circuito comercial, para determinar si los que se proponen colocar en el mercado cumplen con las características deseadas por el público.

Existen diversos tipos de oferta determinadas por factores geográficos o por cuestiones de especialización. Algunos pueden ser productores o prestadores de servicios únicos, otros pueden estar agrupados o bien, ofrecer un servicio o un producto como uno más de los muchos participantes en el mercado.

#### 2.7.1 Ofertas de especialización.

Se trata de monopolios, donde uno solo es oferente en una localidad, región o país, lo cual le permite imponer los precios en función de su exclusivo interés, sin tener que preocuparse por la competencia. A ello, el público consumidor sólo puede responder con un mayor o menor consumo, limitado por sus ingresos.

### **2.7.2 Oferta de grupo.**

Para los casos de un cierto número restringido de oferentes que se ponen de acuerdo entre ellos para determinar el precio de mercado, se les conoce como el oligopolio. Como en el caso anterior, el consumidor no afecta el mercado, pues su participación igualmente se ve restringida por su capacidad de compra.

### **2.7.3 Oferta en un mercado libre.**

Es aquél donde sí interviene la actuación del público que puede decidir si compra o no un bien o servicio por cuestión de precio, calidad, volumen o lugar. Por lo que el conjunto de oferentes de un mismo bien o servicio, inclusive de un producto sucedáneo o sustituto, debe estar atento en poder vender, de conformidad con las reacciones de los clientes quienes, por su parte, tienen la posibilidad de cambiar de producto o de canal de distribución como les convenga. De ese modo, los compradores sí influyen sobre el precio y la calidad de los bienes o servicios. Esta doble actuación supone una regulación automática de los mercados, los oferentes deben velar permanentemente por su actualización a modo de no quedar rezagados en calidad, oportunidad, volumen o precio.

El estudio de mercado advierte al futuro inversionista, la inconveniencia de proseguir y le habrá servido para no arriesgar en una empresa que fuera a resultar improductiva. En el estudio de la oferta, se debe conocer además:

- ¿Quiénes están ofreciendo ese mismo bien o servicio?
- Los sustitutos en la plaza donde se desea participar.
- ¿Cuáles son las características de lo suministrado y el precio de venta prevaleciente

## **2.8 La Demanda en un Estudio de Mercado.**

Es la respuesta al conjunto de mercancías o servicios ofrecidos a un cierto precio, en una plaza determinada y que los consumidores están dispuestos a adquirir, en esas circunstancias. En este punto interviene la variación que se da por efecto de los volúmenes consumidos. A mayor volumen de compra se debe obtener un menor precio, satisfaciendo las necesidades de los consumidores frente a la oferta de los vendedores.

Tipos de demanda que ayudan a ubicar al oferente de bienes y servicios, en función de las necesidades de los demandantes:

### **2.8.1 Bienes y servicios necesarios.**

Productos o servicios indispensables para el cliente, con los cuales satisface sus necesidades más importantes. Aunque en algunos casos, en función de los estratos sociales, algunos bienes o servicios se vuelven indispensables.

### **2.8.2 Bienes y servicios superfluos, de lujo o no necesarios.**

Son los bienes y servicios de lujo que no son necesarios para el cliente, pero su demanda obedece a la satisfacción de un gusto, lo cual generalmente los coloca en un costo más elevado; en este caso el beneficio que deja la producción o comercialización de los mismos es proporcionalmente mucho mayor que en la producción.

## **2.9 Análisis de precio en un estudio de mercado.**

El establecimiento del precio es de suma importancia, debe conocerse si lo que busca el consumidor es la calidad, sin importar mucho el precio o si el precio es una de las principales variables de decisión. En muchas ocasiones una errónea fijación del precio es la responsable de la mínima demanda de un producto o servicio.

Es importante considerar el precio de introducción en el mercado, los descuentos por compra en volumen o pronto pago, las promociones, comisiones, los ajustes de acuerdo con la demanda, entre otras.

- a) Una empresa puede decidir entrar al mercado con un alto precio de introducción.
- b) Ingresar con un precio bajo en comparación con la competencia.
- c) Entrar con un precio cercano al de la competencia.

Para obtener entonces un precio final, deben analizarse:

- a) Las ventajas y desventajas de cualquiera de las tres opciones.
- b) Cubrir en todos los casos los costos en los que incurre la empresa y los márgenes de ganancia que esperan percibir los diferentes elementos del canal de distribución.

El precio de un producto o servicio es una variable, ya que va relacionada con los otros tres elementos del mercadeo: Producto, Plaza y Promoción.

Por otro lado es recomendable:

- a) Establecer políticas claras con relación a los descuentos por pronto pago o por volumen, así como las promociones, puesto que éstas constituyen parte importante de la negociación con los clientes potenciales y/o distribuidores.
- b) Considerar si la empresa pagará a sus vendedores alguna comisión por el volumen de ventas, y ¿qué proporción representarán éstas del ingreso total del vendedor?

## **2.10 Plan de Negocio.**

El plan de negocios, es un documento que especifica, en lengua escrita, un negocio que se pretende iniciar o que ya se ha iniciado. Este documento generalmente se apoya en documentos adicionales como el estudio de mercado, técnico, financiero y de organización. De estos documentos se extraen temas como los canales de comercialización, el precio, la distribución, el modelo de negocio, la ingeniería, la localización, el organigrama de la organización, la estructura de capital, la evaluación financiera, las fuentes de financiamiento, el personal necesario junto con su método de selección, la filosofía de la empresa, los aspectos legales, y su plan de salida. Generalmente se considera que un plan de negocio es un documento vivo, en el sentido de que se debe estar actualizando constantemente para reflejar cambios no previstos con anterioridad. Un plan de negocio razonable, que justifique las expectativas de éxito de la empresa, es fundamental para conseguir financiación y socios capitalistas.

Generalmente es formulado por empresarios, directivos, o por un emprendedor cuando tiene la intención de iniciar un negocio. En ese caso, se emplea internamente para la administración y planificación de la empresa. Además, lo utilizan para convencer a terceros, tales como bancos o posibles inversores (por ejemplo los inversionistas ángel o las empresas de capital riesgo), para que aporten financiación al negocio.

Este plan puede ser una representación comercial del modelo que se seguirá. Reúne la información verbal y gráfica de lo que el negocio es o tendrá que ser. También se lo considera una síntesis de cómo el dueño de un negocio, administrador, o empresario, intentará organizar una labor empresarial e implementar las actividades necesarias y suficientes para que tenga

éxito. El plan es una explicación escrita del modelo de negocio de la compañía a ser puesta en marcha.

Usualmente los planes de negocio caducan, por lo que una práctica común es su constante renovación y actualización. Una creencia común dentro de los círculos de negocio es sobre el verdadero valor del plan, ya que lo desestiman demasiado, sin embargo se cree que lo más importante es el proceso de planificación, a través del cual el administrador adquiere un mejor entendimiento del negocio y de las opciones disponibles.

El Plan de Negocio es un documento estratégico con dos funciones fundamentales:

- a) Determinar la viabilidad económica-financiera del proyecto empresarial.
- b) Va a suponer la primera imagen de la empresa ante terceras personas.

Las principales aplicaciones que presenta un Plan de Negocio son las siguientes:

1. Constituye una herramienta de gran utilidad para el propio equipo de promotores ya que permite detectar errores y planificar adecuadamente la puesta en marcha del negocio con anterioridad al comienzo de la inversión.
2. Facilita la obtención de la financiación bancaria, ya que contiene la previsión de estados económicos y financieros del negocio e informa adecuadamente sobre su viabilidad y solvencia.
3. Puede facilitar la negociación con proveedores.
4. Captación de nuevos socios o colaboradores.

Una estructura o formato usual en el desarrollo de un plan de negocios, está compuesto por las siguientes etapas:

- a) Resumen del Negocio.
- b) Estudio de Mercado.
- c) Estudio Técnico.
- d) Estudio de la Inversión.
- e) Estudio de los Ingresos y Egresos.
- f) Estudio Financiero.

Veamos a continuación cada una de estas etapas, así como los elementos que la conforman:

a) **Resumen del Negocio**, en esta etapa, conocida también como el resumen ejecutivo, se debe señalar los datos básicos del negocio, así como un resumen del plan de negocios (de las otras etapas que lo conforman), por lo que esta etapa debe ser desarrollada después de la elaboración de las demás, pero puesta al inicio del plan.

En esta etapa, además de los datos básicos del negocio, se debe mostrar en una sola lectura de qué trata el proyecto, por lo que su desarrollo no debe abarcar más de dos páginas, en él se debe señalar:

- Los datos principales del negocio, el nombre del proyecto o empresa, su ubicación, el tipo de empresa, etc.
- La descripción del bien o servicio que se brindará
- La idea de la necesidad u oportunidad del negocio, cuáles son las principales razones que justifican la propuesta del negocio, por qué se ha escogido este negocio, por ejemplo, debido a alguna necesidad insatisfecha, a alguna ventaja competitiva que se tenga y que se quiera aprovechar, etc.

- Las características innovadoras o diferenciales del bien o servicio, que sea innovador lo que se va a ofrecer, novedoso y que permita diferenciarse de los competidores.
- Las ventajas competitivas, en qué aspectos del negocio se tienen ventajas ante los competidores, y cuáles serán los factores que permitirán la viabilidad del negocio y su sostenimiento con el tiempo.
- Los objetivos del negocio, cuáles son los objetivos que se buscarán una vez puesto en marcha el negocio.
- Las estrategias del proyecto, cuáles son las principales estrategias que se utilizarán para conseguir los objetivos.
- La inversión requerida, cuánto es lo que se necesita de inversión, cuánto se usará de capital propio y cuánto será el requerimiento de financiamiento externo.
- El retorno sobre la inversión total, a cuánto ascenderá la rentabilidad del negocio.
- El resumen del resultado de la evaluación financiera (indicadores VAN, TIR y PAYBACK).
- El impacto ambiental del proyecto.
- Las conclusiones una vez culminada la realización del plan de negocios.

**b) Estudio de Mercado,** en esta etapa de estudio o investigación de mercado, se debe investigar, analizar y señalar todo lo relacionado al mercado: cuál será el mercado objetivo, cuál será la futura demanda, quiénes serán los competidores, quiénes serán los proveedores, y cuáles serán las estrategias de marketing que se utilizaran:

i. **Definición del perfil de mercado**, para ello se debe previamente segmentar el mercado, es decir, segmentar o dividir el mercado total que existe para el producto, y seleccionar el mercado o los mercados resultantes de dicha segmentación, que sean los más atractivos para incursionar, de acuerdo a la capacidad, conocimientos y experiencia.

Y, una vez que se ha seleccionado el mercado objetivo, se pasa a definir el perfil del consumidor que lo conforma, es decir, analizar y señalar sus principales características, por ejemplo, dónde se ubica, cuál es su rango de edad, cuáles son sus gustos, cuáles sus preferencias, cuáles son sus hábitos de consumo, cuáles son sus comportamientos de compra, cuáles son sus actitudes, etc.

ii. **Análisis y pronóstico de la demanda**, consiste en analizar y determinar el pronóstico de la demanda (o pronóstico de ventas) para un periodo de tiempo determinado, luego se elabora el presupuesto o proyección de ventas, que se obtiene multiplicando el pronóstico de ventas por el precio que le pondremos a nuestros productos.

El presupuesto de ventas será el presupuesto base, a partir de éste se construirán los demás.

iii. **Análisis de la competencia**, consiste en analizar y estudiar a los competidores; en primer lugar se debe recopilar toda la información que sea relevante sobre ellos, se analiza, y luego señalar, por ejemplo, cuales son los líderes o los principales competidores, dónde están ubicados, cuáles son sus mercados, cuáles son sus estrategias, cuáles son sus precios, cuál es su capacidad, cuáles son sus medios publicitarios, cuáles son sus puntos de ventas, cuáles son sus fortalezas y cuáles sus debilidades.

- iv. **Análisis de la comercialización**, en este punto se diseña, desarrolla y se señalan todas las estrategias de marketing o estrategias comerciales que se aplicarán una vez puesto en marcha el negocio, teniendo en cuenta las características del consumidor que conforma el mercado objetivo, y al análisis de la competencia que se ha realizado previamente. Se indican cuáles serán las estrategias en cuanto al diseño del producto, a los precios que se usarán, a la distribución y a la promoción de los productos.
- v. **Análisis del mercado proveedor**, en este punto se analiza y determina quiénes serán los futuros proveedores y, posteriormente, se analizan y señalan sus principales características, por ejemplo, dónde están ubicados, cuáles son sus niveles de abastecimiento o de producción, cuáles son sus líneas de crédito, sus precios, sus garantías, sus facilidades de pago, etc.
- c) **Estudio Técnico**, en esta tercera etapa se diseña y definen todos los procesos que conformarán el negocio, incluyendo el proceso de compras, el proceso de transporte, el de almacenaje, el de producción, de distribución, de ventas, etc. Se señala las fases o etapas que conforman cada proceso, el personal encargado, la disposición del área productiva, la localización de las máquinas, las disposiciones técnicas.

Igualmente, en esta etapa se define cuál será la organización de la empresa, señalando las áreas de ésta, el personal que requerirá cada área, cuáles serán sus funciones, cuáles serán sus obligaciones, cuáles sus responsabilidades, quienes serán sus superiores jerárquicamente, y quiénes serán sus subordinados.

d) **Estudio de la Inversión**, en esta etapa se hace un listado de los activos y del capital de trabajo que se requerirá antes de iniciar operaciones, con sus respectivos costos estimados.

A continuación se listan los principales elementos que pueden constituir los activos y el capital de trabajo:

i. **Activos**, los activos se dividen en activos fijos y activos intangibles; los activos fijos o tangibles son por ejemplo: terreno y construcciones, infraestructura (local), maquinarias y equipos, herramientas, mobiliarios, otros tangibles (por ejemplo, computadores). Y los activos intangibles: gastos de puesta en marcha, gastos legales (constitución, licencia, permisos), selección y capacitación de personal, publicidad, otros intangibles.

ii. **Capital de trabajo**, el capital de trabajo es el dinero que se requiere para poner en funcionamiento el negocio durante el primer ciclo productivo, que es el tiempo transcurrido desde que se inician las operaciones del negocio hasta que se obtiene el dinero en cantidades suficientes como para seguir operando normalmente.

Para un mejor análisis del Capital de Trabajo, éste lo podemos dividir o clasificar en realizable, disponible y exigible:

- **Realizable**, conformado por todo aquello que puede ser almacenado, por ejemplo, materias primas o insumos, productos en proceso, productos terminados, envases.
- **Disponible**, se refiere al dinero requerido para pagar diversos servicios después de que hayan sido utilizados, por ejemplo, pago de servicios básicos (luz, agua, teléfono), planilla administrativa, planilla de venta, remuneraciones, mantenimiento, tributos municipales.

- **Exigible**, desembolsos que se realizan por anticipado; se denominan exigibles, porque uno gasta o invierte, y luego exige el derecho a uso; son exigibles, por ejemplo, el adelanto a proveedores, adelanto de contrato, alquiler del local, publicidad, seguros.

## **2.11 Estrategias de Localización.**

Debido a la gran cantidad de factores involucrados en el análisis y selección de la localización, y añadiendo la posibilidad de plantear un gran número de posibles localizaciones a priori, lleva a plantear la utilización de más de un método para decidir la localización idónea de una instalación.

Se denomina macro análisis a la evaluación de opciones de región, subregión y de comunidad, mientras que el microanálisis se refiere a la evaluación de lugares específicos de la comunidad seleccionada.

A continuación se detallan las técnicas más utilizadas para la localización de empresas de servicios:

### **2.11.1 Método de Factores Ponderados.**

Este método es más general, ya que permite incorporar en el análisis toda clase de consideraciones, tanto de carácter cuantitativo como cualitativo.

Los pasos serían los siguientes:

- i. Identificar los factores más relevantes a tener en cuenta en nuestra decisión de localización.
- ii. Establecer una ponderación entre ellos en función de su importancia relativa.

- iii. Puntuar cada alternativa para cada uno de esos criterios a partir de una escala previamente determinada.
- iv. Multiplicar la puntuación por el peso de cada factor y calcular el total de cada localización.
- v. Hacer una recomendación basada en la máxima puntuación, considerando también los resultados de los enfoques cuantitativos.

Esta técnica es una mera formalización del proceso de razonamiento intuitivo del decisor. Su principal ventaja radica en explicitar dicho proceso para que pueda ser conocido por todos, facilitando el debate y la coherencia en el juicio. Como inconvenientes cabe destacar el hecho de que puntuaciones muy deficientes en algunos factores pueden ser compensadas por otras muy altas en otros. Veámoslo con el siguiente ejemplo para la decisión de localización de una planta de fabricación en la que la tabla con las puntuaciones de las distintas alternativas en función de los criterios influyentes seleccionados sería:

**Tabla 2.1, Análisis de Localización**

Factores	Relativo (%)	Alternativas		
		A	B	C
Proximidad a Proveedores	30	7	7	10
Costos laborales	30	5	9	7
Transportes	20	9	6	6
Impuestos	15	6	6	7
Costos instalación	5	7	8	2
<b>Puntuación total</b>		<b>6,65</b>	<b>7,3</b>	<b>7,45</b>

Fuente, Dirección de la Producción, Decisiones Estratégicas – Heizer y Render, 2005

La puntuación total para cada alternativa se calcula como la suma de las puntuaciones para cada factor ponderadas según su importancia relativa.

Las alternativas B y C parecen ser mejores que A, por lo que se podría rechazar esta última. Entre las dos restantes, hay una pequeña diferencia a favor de C, aunque quizás no definitiva. C tiene la ventaja principal de estar muy próxima a la fuente de abastecimiento de materia prima, lo cual es un factor importante, mientras que su punto débil es el costo de instalación, que es bastante elevado. Por su parte, las ventajas de B residen en los costos laborales y los costos de instalación, que son mejores que los de C. En los demás criterios (transportes e impuestos) ambas están muy igualadas.

A la vista de esto podrían presentarse las alternativas B y C como factibles para que se decida en función de otros elementos. Sin embargo, con la corrección indicada al final de la explicación del método, la alternativa C resultaría penalizada por su baja puntuación en el criterio costos de instalación aunque no mucho porque su peso no es muy alto, y esto podría provocar que la decisión tomada fuese la B.

Por lo tanto, las decisiones de localización generalmente revisten gran importancia debido a que puede condicionar en buena medida el marco en el que se habrán de desarrollar las operaciones durante años, influyendo de este modo en la eficacia y eficiencia de las mismas. Por ello, para elegirla es conveniente crear un equipo multifuncional y realizar un estudio previo que permita identificar, analizar y valorar distintas alternativas de forma sistematizada. Uno de los cometidos fundamentales del estudio es reconocer los factores que pueden influir en el éxito o fracaso de la decisión, los cuales vendrán determinados por las prioridades competitivas y la Estrategia de Operaciones. Una vez valoradas las distintas alternativas con respecto a estos factores, será el momento de compararlas y tomar la decisión.

Para ello se pueden utilizar una gran variedad de métodos matemáticos, tanto exactos como heurísticos o de simulación. Sin embargo, a pesar de disponer de instrumentos matemáticos, no se debe pretender buscar una solución óptima (ya que probablemente no exista una única solución de este tipo), sino en encontrar una satisfactoria. Además, la mejor localización en la actualidad puede dejar de serlo en el futuro ya que los factores en los que se basa la decisión están sujetos a cambios. Dado que la empresa debe ir adaptándose a su entorno y que éste es cada vez más cambiante, no es de extrañar que las decisiones de localización estén resultando más frecuentes en nuestros días. En este sentido, la creciente internacionalización de las empresas es una de las principales tendencias que están afectando a este tipo de decisiones.

### **2.11.2 Análisis del Punto Muerto de Localización.**

La localización puede afectar tanto a los costos como a los ingresos. El análisis de las gráficas de punto muerto puede ayudar a establecer comparaciones entre diversas alternativas, considerando ambos factores para diferentes volúmenes de producción y venta.

Los ingresos pueden verse afectados por la localización cuando la capacidad para atraer clientes dependa de la proximidad a los mismos, lo cual, suele suceder con las empresas de servicios.

En cuanto a los costos, el análisis del punto muerto distingue entre costos fijos y variables pudiendo variar ambos según el sitio elegido. Los costos fijos incluyen el costo de adquisición de la instalación, los del suelo, los de construcción de los edificios o el alquiler, que pueden cambiar considerablemente entre lugares distintos. Los costos variables, que incluyen la mano de obra, las materias primeras o los costos de transporte, entre otros, también dependen del lugar en que se instale la actividad.

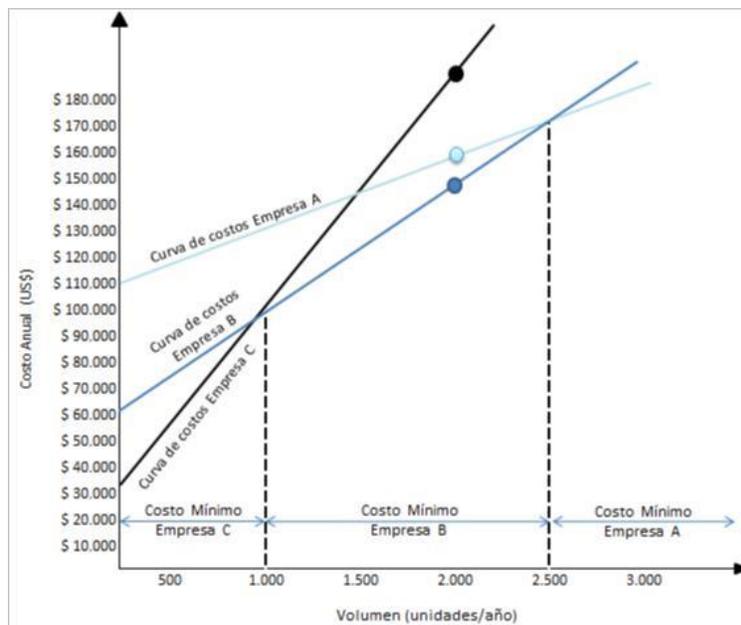
Los pasos para realizar este análisis serían los siguientes:

- i. Determinar los costos fijos y variables para cada localización.
- ii. Realizar un gráfico donde los costos de cada localización se reflejen en el eje vertical, y el volumen de anual de producción en el horizontal.
- iii. Seleccionar la localización que proporcione el costo total mínimo para el volumen de producción previsto.

Pocas veces se encontrará una alternativa que sea, simultáneamente, mejor que las demás en términos de ingresos y costos, tantos fijos como variables. Lo normal es que unas permitan obtener mayores ingresos pero ocasionando mayores costos, o que los costos fijos de una opción sean reducidos pero los variables sean mucho más altos, etc.

Los gráficos del punto muerto ayudan en la comparación de alternativas de localización basándonos en estas cuestiones. En el gráfico adjunto se ilustra el caso de una empresa de servicios (por consiguiente sus ingresos varían en función de la ubicación).

**Gráfico 2.2, Intersecciones para el análisis de punto muerto de localización.**



Fuente, Dirección de la Producción, Decisiones Estratégicas – Heizer y Render, 2005

Así, para un volumen inferior a 1.000, la Empresa C sería la elección preferida, y para un volumen superior a 2.500, la Empresa A proporcionaría el mayor beneficio.

## **2.12 Evaluación Financiera**

La evaluación financiera consiste en construir los flujos de dinero proyectados que en un horizonte temporal serían hipotéticamente generados, para después descontarlos a una tasa adecuada de manera tal que podamos medir (cuantificar) la generación de valor agregado y su monto. En la evaluación financiera se toma en cuenta el valor del dinero a través del tiempo mediante métodos que son básicamente el VAN y la TIR. Los objetivos de realizar una evaluación financiera los podemos definir como:

- Determinar la viabilidad financiera del proyecto (capacidad de generación de valor).
- Analizar la liquidez.
- Analizar los efectos de la financiación en la rentabilidad y liquidez del proyecto.

### **2.12.1 Métodos de Evaluación Financiera**

a) **Método del Valor Actual Neto (VAN)**, El método del Valor Actual Neto es muy utilizado por dos razones, la primera porque es de muy fácil aplicación y la segunda porque todos los ingresos y egresos futuros se transforman a pesos de hoy y así puede verse, fácilmente, si los ingresos son mayores que los egresos. Los valores posibles del VAN son:

- Si resulta que el VAN es positivo ( $VAN > 0$ ), la rentabilidad de la inversión es mayor que la tasa actualizada. En consecuencia, el proyecto se acepta.

- Si el VAN es cero (VAN=0), entonces la rentabilidad es igual a la tasa de rechazo, por lo que el proyecto puede considerarse aceptable.
- Si el VAN es negativo (VAN<0), la rentabilidad se encuentra por debajo de la tasa de rechazo y en consecuencia, el proyecto debe descartarse.
- La condición indispensable para comparar alternativas es que siempre se tome en la comparación igual número de años, pero si el tiempo de cada uno es diferente, se debe tomar como base el mínimo común múltiplo de los años de cada alternativa.
- En la aceptación o rechazo de un proyecto depende directamente de la tasa de interés que se utilice. Por lo general el VAN disminuye a medida que aumenta la tasa de interés. En consecuencia para el mismo proyecto puede presentarse que a una cierta tasa de interés, el VAN puede variar significativamente, hasta el punto de llegar a rechazarlo o aceptarlo según sea el caso.
- Al evaluar proyectos con la metodología del VAN se recomienda que se calcule con una tasa de interés superior a la Tasa de Interés de Oportunidad (TIO), con el fin de tener un margen de seguridad para cubrir ciertos riesgos, tales como liquidez, efectos inflacionarios o desviaciones que no se tengan previstas.
- La fórmula que nos permite calcular el VAN es:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Donde,

Vt: Representa los flujos de caja en cada periodo t.

Io: Valor del desembolso inicial de la inversión.

t: Número de períodos considerado.

El tipo de interés es  $k$ . Si el proyecto no tiene riesgo, se tomará como referencia el tipo de la renta fija, de tal manera que con el VAN se estimará si la inversión es mejor que invertir en algo seguro, sin riesgo específico. En otros casos, se utilizará el costo de oportunidad.

**b) Método de la Tasa Interna de Retorno (TIR),** La TIR es un método dinámico de valoración de inversiones. Se trata de un método complementario al VAN que, utilizando la misma fórmula, nos da otro tipo de información. Entendemos por TIR, la Tasa Interna de Retorno o IRR en inglés que significa Internal Rate of Return.

La TIR nos dice el tipo de interés de una inversión que hace que su VAN sea igual a cero. Por tanto si la tasa interna de retorno es mayor al costo de financiación del proyecto, se considera que la inversión es rentable o dicho de otra forma, una TIR interesante es aquella que es mayor al interés que podríamos sacar por el dinero utilizado en el proyecto para inversiones alternativas.

La TIR es el método más utilizado por los analistas para valorar una inversión, pero ha de utilizarse siempre complementado con el VAN, porque si se debe elegir entre dos inversiones, no sólo se debe atender al factor rentabilidad sino que factores como el monto total de la inversión son muy importantes para tomar una decisión.

La fórmula que nos permite calcular la TIR es:

$$TIR = \sum_{t=0}^n \frac{FC_t}{(1+i)^t} = 0$$

Donde,

TIR: Tasa Interna de Retorno

$FC_t$ : Flujo neto efectivo en el periodo  $t$ .

$T$ : Número de períodos considerado.

c) **Payback**, o también conocido como el Periodo de recuperación es un criterio de valoración de inversiones que permite seleccionar un determinado proyecto en base a cuánto tiempo se tardará en recuperar la inversión inicial mediante los flujos de caja. Resulta muy útil cuando se quiere realizar una inversión de elevada incertidumbre y de esta forma tenemos una idea del tiempo que tendrá que pasar para recuperar el dinero que se ha invertido. El plazo de recuperación de referencia depende del tipo de inversión y en concreto del sector de actividad y del mercado en el que se mueva, principalmente. La forma de calcularlo es mediante la suma acumulada de los flujos de caja, hasta que ésta iguale a la inversión inicial.

$$I_0 = \sum_{t=1}^N FC_t$$

Donde,

$I_0$ : Valor del desembolso inicial de la inversión.

$N$ : Períodos de recuperación

$FC$ : Flujos de caja

### 2.12.2 Ejemplo de Evaluación Financiera

**Tabla 2.2, Flujo de Caja**

	$C_0$	$C_1$	$C_2$	$C_3$	$C_4$	Payback (años)	VAN al 10%
Proyecto A	-1.000	500	500	0	0	2	-120,21
Proyecto B	-1.000	0	500	1.000	0	2,5	149,58
Proyecto C	-1.000	0	0	0	4.000	3,25	1.574,49

Fuente, Elaboración propia.

El proyecto que antes recupera la inversión inicial es el Proyecto A, por tanto, en base al criterio del Payback sería éste el proyecto seleccionado. No obstante, si se hubiera usado el VAN como método de elección se hubiera seleccionado el Proyecto C.

Cuando se usa el Payback para evaluar una inversión se debe ser consciente de que éste puede llevar a elegir proyectos que no siempre son los más rentables, esto ocurre por dos motivos:

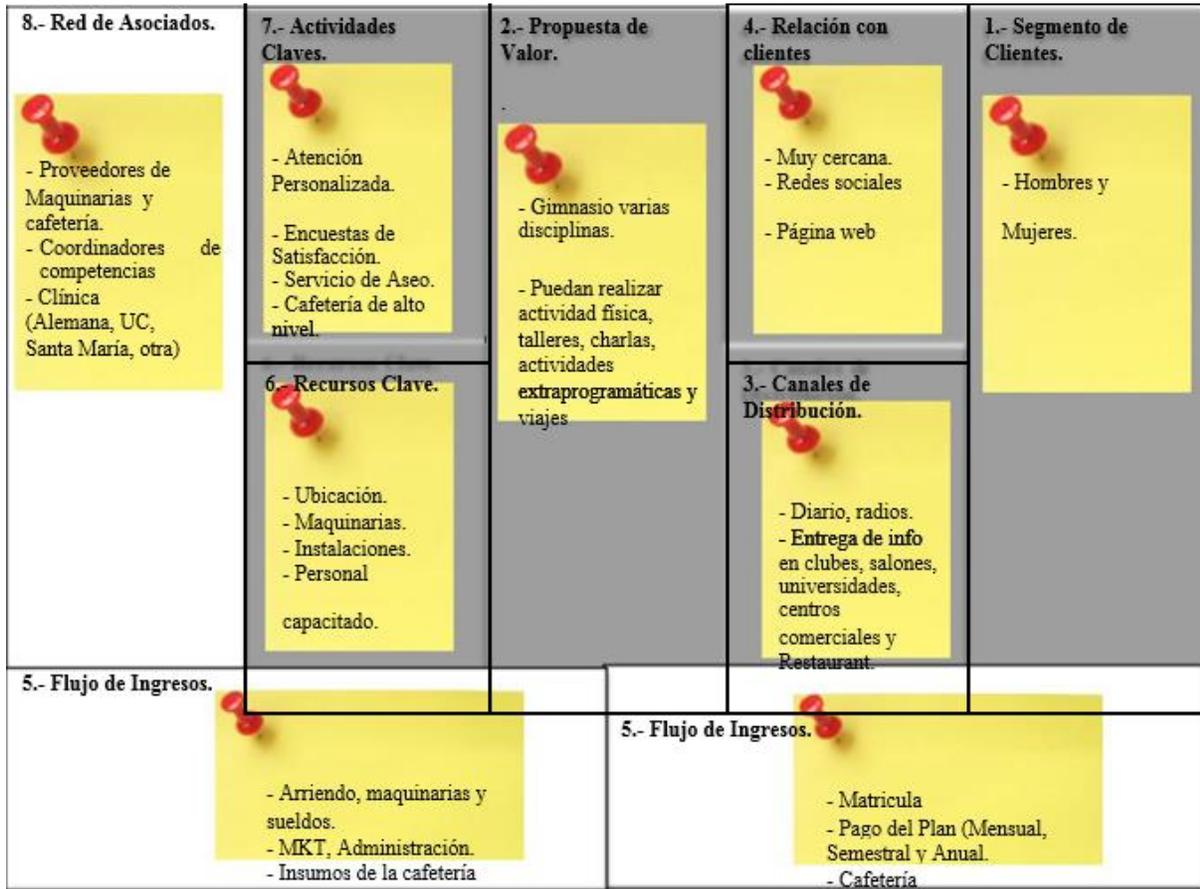
- a) Este criterio no considera los flujos de caja que se generan una vez recuperada la inversión, es decir, usando este criterio podría darse el caso, como en el ejemplo anterior, que se seleccione un determinado proyecto porque su periodo de recuperación fuera inferior al de otro, pudiendo suceder que a posteriori, una vez recuperada la inversión, el proyecto rechazado fuera más rentable.
- b) Otro inconveniente es que no se actualizan los flujos de caja, es decir, no se tiene en cuenta el valor temporal del dinero sumando aritméticamente los flujos de caja sin emplear ninguna tasa de descuento, lo cual no es correcto. No proporciona ningún tipo de medida de rentabilidad.

## CAPITULO 3

### 3.1 Modelo Canvas.

A continuación se desarrollará el modelo de negocio del gimnasio bajo la filosofía del Modelo Canvas, este análisis es macro y marcará las directrices de cómo ir avanzando en el análisis.

**Figura 3.1, Diseño Lienzo Canvas aplicado al Gimnasio.**



Fuente, Elaboración Propia

### **3.1.1 Segmento de Clientes.**

Está dirigido a hombres y mujeres que se encuentren desmotivadas con la actividad física, quienes necesitan realizar algo diferente y entretenido, personas que sean sedentarias y que realicen poca actividad física, personas que se sientan con la necesidad de realizar un cambio en sus vidas.

### **3.1.2 Propuesta de Valor.**

Crear un gimnasio dirigido completamente a hombres y mujeres, donde puedan mejorar su calidad de vida a través de la práctica de diferentes disciplinas deportivas (ejercicios funcionales, crossfit, yoga, baile entretenido, pilates, entre otras), tengan la posibilidad de compartir experiencias con sus pares, participar de charlas, talleres recreativos y viajes. Todos estos servicios entregados bajo los más altos niveles calidad, con profesionales adecuados y con una infraestructura de primer nivel.

### **3.1.3 Canales de Distribución.**

Llegaremos a nuestros clientes a través de publicaciones en diarios y anuncios en radios que prefieran nuestros clientes, además se entregará información en clubes, centros de estética, centros kinesiológicos, centros comerciales, universidades, oficinas y restaurantes de interés.

### **3.1.4 Relación con Clientes.**

La relación con el cliente debe ser muy cercana, ya que el sector al cual se apunta son clientes son muy exigentes, y además lograr que ellos no se sientan un número, sino que un integrante muy importante del gimnasio. Llamadas por teléfono, envío de mensajes internos y/o mails recordando horarios de clases y de las actividades extras programadas, además de

recordatorios de fechas importantes, como por ejemplo cumpleaños, aniversarios, etc, marcarán la diferencia.

### **3.1.5 Flujos de Ingresos.**

Los ingresos vendrán del pago de matrículas, planes (mensuales, semestre y/o anual), ingresos de la cafetería y actividades no incluidas en el pago de las mensualidades (competencias, talleres, charlas, etc).

### **3.1.6 Recursos Clave.**

Para que el gimnasio pueda entregar un servicio de calidad los recursos clave son: 1) El Inmueble, es muy importante tener un lugar físico con una ubicación privilegiada que cuente con estacionamientos, amplio y con fáciles accesos, 2) Maquinarias, de primer nivel, con la tecnología y el confort necesario, 3) Instalaciones, se necesita un layout óptimo, que permita realizar las rutinas de buena forma y maximizar los espacios disponibles, y por último 4) Personal capacitado, marcará la diferenciación con la competencia, su punto de atención serán los socios y la satisfacción del cliente será el centro de su atención.

### **3.1.7 Actividades Claves.**

La primera de ella será la atención personalizada que recibirán los socios, existirá una preocupación absoluta por el cliente, y para asegurarla se realizarán encuestas de satisfacción con el fin de detectar prontamente oportunidades de mejora y conocer de primera fuente cómo los clientes están valorando el servicio. Otra actividad será el cuidado y mantención del aseo en todos los rincones del gimnasio, las instalaciones deben estar siempre secas y limpias, tanto para prevenir accidentes, como para ser reconocidos y marcar la diferencia. La última actividad clave será el servicio de cafetería, jugará un rol clave en la decisión de los socios de

quedase en el gimnasio para compartir un café o un almuerzo con sus pares y fomentar el punto de encuentro que se espera crear.

### **3.1.8 Red de Asociados.**

Los proveedores de las máquinas de ejercicio son claves y se requiere generar lazos cooperativos con ellos, lo que se busca es tener acceso a máquinas de primer nivel, las cuales se deben ir renovando antes que cumplan su vida útil, ya que el gimnasio debe ser reconocido por tener el mejor equipamiento del mercado. Otro contacto clave, son los coordinadores de competencias con quienes se generará propuestas competitivas en las diferentes disciplinas que sean de mayor interés del cliente, con el cual se buscará generar lazos de comunidad. El último partner será un Centro Kinesiológico y Nutrición Deportiva. Esta alianza permitirá cerrar un convenio para acceder a distintos planes complementarios a la actividad deportiva.

### **3.1.9 Estructura Técnica de Costos.**

La estructura de costos del gimnasio tiene varias aristas, dentro de las más importantes están arriendo del local, maquinarias y sueldos. Luego siguen actividades de apoyo como marketing, mantención, administración, servicios básicos, seguridad e insumos cafetería.

## **3.2 Definición del Sector Industrial.**

### **3.2.1 Reseña histórica del sector.**

La industria de los Gimnasios en Santiago tiene sus inicios a mediados de los años 50, donde uno de los primeros en instalarse como tal fue el “Gimnasio Flores” ubicado en Av. Santa Rosa esquina Alameda (actualmente en funcionamiento). La oferta inicial solo consideraba el acondicionamiento físico a través de máquinas y pesas con nula supervisión de un Couch, lo que generaba gran riesgo de lesiones y dolencias por el desconocimiento en los

cuidados que se deben tomar al practicar deporte. Al pasar los años la demanda de a poco fue creciendo y comenzaron a nacer nuevos Gimnasios, los cuales se tuvieron que adaptar a las nuevas necesidades que el mercado requería.

Casi 64 años después no es difícil encontrar en el mercado cadenas de gimnasios que cuentan con muchas sucursales tanto en Santiago como en Regiones, estos mega centros de entrenamiento han diversificado la oferta de servicios y la han adaptado a las necesidades del mercado, en ellos encontramos la posibilidad de practicar diferentes disciplinas deportivas, como por ejemplo: máquinas/pesas, ejercicios cardiovasculares, bailes de todo tipo (entretenido, árabe, pole dance, zumba, step, etc.), yoga, pilates, saunas, masajes, diversos tipos de artes marciales, entre otras disciplinas.

Debido a la gran cantidad de oferentes que en la actualidad hay en el mercado, éstos se vieron en la obligación de buscar nuevos nichos con tal de satisfacer las necesidades de un público específico, además esta estrategia les permite posicionarse y no sucumbir frente a los gigantes del rubro. La diversidad de estos nichos va desde gimnasios bajo el sistema Quick Fit (circuitos de entrenamientos de 30 minutos) que atienden al público con poco tiempo disponible, convenios con colegios, universidades y empresas, niños, preparación de alto rendimiento, mujeres, centros recreativos, zonas geográficas específicas, entre otros.

### **3.2.2 Estado actual del sector.**

Actualmente la industria de los gimnasios se encuentra, según ciclo de vida, en la etapa de madurez, en donde es crucial que cada actor deba ir innovando en su oferta de servicio, esta innovación se puede reflejar en nuevos servicios y/o diferentes horarios de clases para sus

clientes, estos cambios además deben facilitar la captación de nuevos clientes y mantener los actuales.

Dentro del análisis de la industria, se distinguen tres tipos de perfiles de Gimnasios: Exclusivos, Grandes Cadenas y Particulares. Esta clasificación se realiza tomando en consideración entre otras variables el precio, capacidad instalada, ubicación y cantidad de sucursales.

A partir de esta clasificación a continuación se expone un análisis FODA del mercado de cada perfil.

**Tabla 3.1, Análisis FODA, Gimnasios Exclusivos**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p>F1: Cuentan con un segmento de mercado muy atractivo en cuanto al poder adquisitivo, esto les permite cobrar un alto precio.</p> <p>F2: El gran prestigio y estatus que brinda ser parte de uno de estos gimnasios. Esto sin duda atrae a más personas.</p> <p>F3: Manejan excelentes niveles de servicio, con alta infraestructura, calidad, tecnología y personal altamente capacitado.</p>	<p>O1: Avances tecnológicos que la industria va incorporando a máquinas y/o servicios.</p> <p>O2: Situación económica del país en ascenso, lo cual permite que más personas puedan acceder a este selecto grupo.</p> <p>O3: Personas que día a día se preocupan por su salud y apariencia física.</p>
<p>F4: Manejan un concepto único de exclusividad antes otros gimnasios.</p> <p>F5: Cuenta con servicios únicos en el mercado, como por ejemplo hidromasaje, baños de vapor, bancos calientes, zona de reposeras con luces infrarrojas de relajación, etc.</p>	<p>O4: Nuevos polos urbanos donde construir una nueva sucursal, por ejemplo Chicureo.</p> <p>O5: Realizar convenios con marcas exclusiva (vehículos, vestuario, bancos, otros) para facilitar el ingreso.</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>D1: Gran inversión inicial y barreras de salida altas.</p> <p>D2: Costos fijos elevados debido a la cantidad y calidad de sus instalaciones y equipamiento.</p>	<p>A1: Segmento de clientes reducido en comparación con el mercado.</p> <p>A2: Clientes que día a día están más exigentes y que ante cualquier problema se irán a la competencia.</p> <p>A3: Segmento de clientes que cuentan con poco tiempo y que viajan mucho (dentro y fuera del país) para contratar este servicio.</p>

Fuente, Elaboración Propia

Tabla 3.2, Análisis FODA, Grandes Cadenas.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1: Gran posicionamiento tanto en Santiago como en Regiones (Capacidad Instalada).</p> <p>F2: Publicidad transversal para todas las sucursales.</p> <p>F3: Ahorros con economías de escala en la adquisición de maquinarias e insumos.</p> <p>F4: Posibilidad de ofrecer el servicio "Free Pass" en todas sus sucursales.</p> <p>F5: Experiencia en el mercado y en las aperturas de nuevas sucursales.</p> <p>F6: Con la cantidad de clientes que manejan, perfectamente pueden analizar el comportamiento de éstos (data mining), detectando rápidamente cambios en los gustos y/o preferencias.</p> <p>F6: Fácil acceso, al contar con varias sucursales los clientes puede elegir a cuál asistir.</p>	<p>O1: Mayor preocupación por la vida sana, por el cuidado y los beneficios que conlleva la práctica del deporte.</p> <p>O2: Adquisición de gimnasios particulares en puntos donde necesiten potenciar la marca.</p> <p>O3: Publicidad indirecta del Gobierno de Chile gratis, cuando promociona la práctica deportiva a través del programa Elije Vivir Sano.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1: Al tener muchos empleados permite el surgimiento de sindicatos, los cuales pueden generar más de un problema si no se manejan bien las negociaciones colectivas.</p> <p>D2: Falta de convenios y/o beneficios con empresas de interés de su segmento de mercado.</p> <p>D3: Descuidan el servicio y la atención por los clientes a ser tan grandes.</p>	<p>A1: Irrupción de nuevos competidores a través de la creación de una asociación de gimnasios que eventualmente podrían llegar a competir con este segmento.</p> <p>A2: En edificios nuevos cada vez es más común que éstos cuenten con sus propios gimnasios.</p> <p>A3: Aumento de la práctica del deporte al aire libre puede mermar las tasas de ingresos y mantención de clientes.</p>

Fuente, Elaboración Propia.

**Tabla 3.3, Análisis FODA: Particulares.**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1: Ubicación, estos gimnasios se ubican principalmente donde las grandes cadenas no llegan, ejemplo comunas periféricas.</p> <p>F2: Al ser una empresa familiar y con un sentido paternalista los clientes se sienten como en casa por el trato que reciben.</p> <p>F3: Conocen muy bien a cada cliente.</p> <p>F4: Los clientes valoran la cercanía de la sucursal con sus hogares.</p> <p>F5: Barreras de ingreso "Altas" tomando como referencia el sueldo promedio del nicho.</p>	<p>O1: Buscar alianzas con Municipalidades y/u Organizaciones sociales para incorporar más socios.</p> <p>O2: Mayor preocupación en la población por la vida sana, por el cuidado y los beneficios que conlleva la práctica del deporte.</p> <p>O3: El crecimiento estable del país les permite proyectar una posible apertura de una segunda o tercera sucursal.</p> <p>O4: Publicidad indirecta del Gobierno de Chile gratis, cuando promociona la práctica deportiva a través del programa Elije Vivir Sano.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1: Inversión inicial y barreras de salida altas en comparación con los ingresos del mercado.</p> <p>D2: Baja difusión y escasa promoción de la marca, muy poco presupuesto para marketing.</p> <p>D3: En general, escasez de personal capacitado y apto para guiar y controlar las rutinas.</p>	<p>A1: Migración de clientes a grandes cadenas de gimnasio que buscan ser parte de una marca reconocida.</p> <p>A2: Baja en los precios de los planes de las grandes cadenas.</p> <p>A3: Aumento de la práctica del deporte al aire libre.</p>

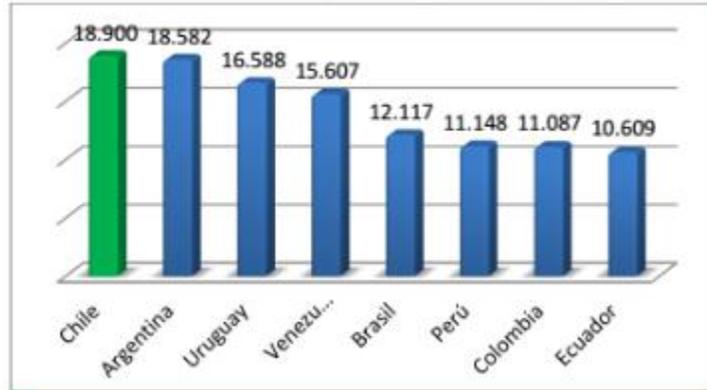
Fuente, Elaboración Propia.

### 3.2.3 Tendencias económicas del mercado

El gimnasio está pensado instalarse en la Región Metropolitana pero la comuna y lugar exacto aún no están definidos y se determinará después de realizar las evaluaciones de localización que están desarrolladas más adelante. Ahora bien, al realizar un análisis del escenario económico que tenemos, podemos decir que:

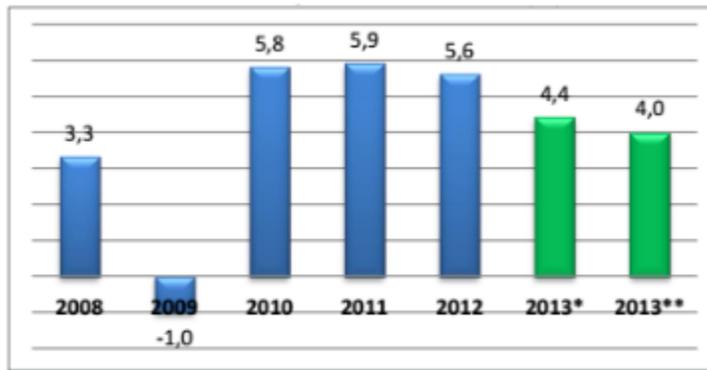
- Nuestro país está en una situación mucho más estable y superior que sus pares de Sudamérica, aún con una evidente desaceleración de la economía nos situamos con el PIB más alto de la región.

**Gráfico 3.1, Ranking PIB 2013 (US\$)**



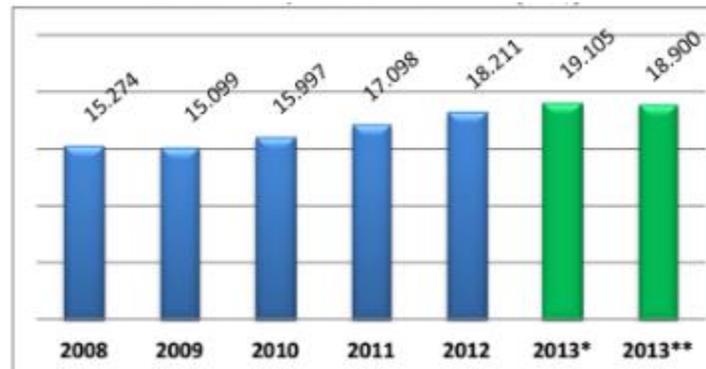
Fuente, FMI

**Gráfico 3.2, Evolución del PIB (%)**



Fuente, \*Estimación FMI \*\*Estimación CorpReserch

**Gráfico 3.3, Evolución del PIB (US\$)**



Fuente, \*Estimación FMI \*\*Estimación CorpReserch

- La proyección del PIB para el 2017, con un crecimiento de 4% y un tipo de cambio promedio de \$550 bajaría a US\$17.950, según publicación en diario Pulso
- En cuanto a la inflación, se proyecta que se encuentre entre un 3,0%
- La tasa de desempleo se ubicó en 5,7% en el trimestre octubre-diciembre 2016 manteniéndose en el mismo nivel que el trimestre anterior y registrando una baja de 0,4 puntos porcentuales comparada con igual periodo del 2015.

### **3.3 Descripción de la empresa.**

#### **3.3.1 Situación presente.**

La génesis de esta idea se genera producto de una necesidad no cubierta para hombres y mujeres, los cuales no cuentan con un gimnasio en donde poder realizar actividad física y a la vez crear comunidad. Se levantó información de los actuales oferentes que existen en el mercado, las distintas disciplinas y las características de cada productos que ofrecen y se determinó que este nicho no estaba siendo cubierto, nicho que representa un gran atractivo

debido a los ingresos que se mueven y que el mercado día a día crece debido a la baja natalidad y envejecimiento de la población chilena.

### **3.3.2 Visión.**

Ser el gimnasio más importante de Providencia, orientado a promover el deporte, vida sana y proporcionar un lugar grato de encuentro con el objetivo de crear una comunidad entre los clientes. Siempre con vocación de servicio y poniendo a disposición de nuestra distinguida clientela colaboradores altamente capacitados e instalaciones de primer nivel que permitan cumplir con el objetivo de realizar ejercicios físicos funcionales.

### **3.3.3 Misión.**

Satisfacer las necesidades de deporte, vida sana, esparcimiento y recreación de hombres y mujeres, a través de una atención personalizada y profesional, con el fin de rentabilizar al máximo la satisfacción de nuestros clientes.

### **3.3.4 Objetivos de la empresa.**

Los objetivos que se pretenden alcanzar al implementar esta idea de negocios tienen tres focos, si bien los tres tienen distintos métodos y periodicidad de medición, los tres tienen una correlación muy alta, se trata de Objetivos Operacionales, Objetivos de Satisfacción al Cliente y Objetivos Financieros.

- a) **Objetivos Operacionales**, como su nombre lo indica corresponden a los resultados que se obtienen del funcionamiento propiamente tal del gimnasio, al core business.

Los KPI's que se medirán serán:

- **Ocupación de Instalaciones**, este indicador medirá la utilización real de las instalaciones en relación a la ocupación total y su forma de cálculo será:  
 $(\text{Ocupación actual} / \text{Capacidad máxima}) * 100$ .
- **Cantidad de alumnos por Couch**, este indicador nos permitirá ir monitoreando la carga de trabajo de cada Couch y además nos ayudará en la toma de decisión de ampliar la cantidad de éstos. Su forma de cálculo será:  
 $\text{Cantidad total de alumnos que efectúan ejercicios de máquinas} / \text{Cantidad de Couches} / \text{Días de la operación}$ .
- **Participación en Clases**: Medirá la demanda que tienen cada una de las clases que se realizan y nos permitirá evaluar la mantención o cambio de éstas. Su forma de cálculo será  $(\text{Capacidad total de cada clase} / \text{cantidad real de personas}) * 100$ .

- b) **Objetivos de Satisfacción al Cliente**, se medirá el nivel de satisfacción de los clientes por el servicio prestado y por el estado y calidad de las instalaciones disponibles. Los

KPI's se evaluarán serán los siguiente:

- **Servicio Prestado**, corresponde a la calidad y forma en que se entrega el servicio, considerando el trato hacía los clientes, disponibilidad de maquinarias, variedad de cafetería y en general todos los espacios en el gimnasio.

- **Calidad y Mantenimiento de las Instalaciones**, corresponde al estado de conservación del edificio, las maquinarias y el aseo, actividad clave para mantener un grato ambiente.

Estos dos indicadores se medirán mensualmente a través de una pequeña encuesta anónima a los clientes y su escala de medición será de 1 a 7, siendo 1 muy poco satisfecho y 7 muy satisfecho. La encuesta se encuentra en Anexos N°2 y N°3.-

### **3.4 Identificación del Servicio.**

El Servicio que se entregará posee las siguientes características, las cuales describen muy bien la idea y marcan la ventaja competitiva con la competencia.

- Integración**, este servicio se ha pensado con una solución integral ofreciendo varias alternativas entre las cuales tenemos: Practica de disciplinas deportivas y de relajación (máquinas, crossfit, jiu jitu, clases de bailes varios, yoga, pilates, etc), servicio de cafetería, actividades extras (competencias, talleres, charlas, cursos y celebraciones) y en el corto plazo la venta de ropa y accesorios deportivos.
- Dirigido a hombres y mujeres**, con personal e instalaciones adecuadas y suficientes para cumplir a cabalidad las exigencias del mercado.
- Alianzas**, se establecerán alianzas estratégicas con proveedores claves con el objetivo de asegurar el abastecimiento y obtener mejoras en los precios y formas de pago.
- Atención personalizada**, a través de capacitaciones al personal se potenciará la preocupación por nuestros clientes, aplicando políticas de atención y recepción de reclamos, nuestros clientes deben sentirse parte de un club en el cual no son un número sino que un miembro más.

- e) **Comunicación con clientes**, aprovechando la oportunidad que nos brindan las actuales tecnologías de información y redes sociales, se contempla implementar una comunicación fluida con los clientes, en donde a través de la página web, correos, grupos en Facebook o a través de Twitter recordemos día y hora de clases, fechas importantes (cumpleaños, aniversarios, etc.) y/o información relevante sobre el gimnasio y vida sana.
- f) **Actividades extra-programáticas**, este servicio contempla la coordinación de competencias dentro y fuera de Chile, a través de fechas debidamente informadas y que sean de interés común de los clientes. Además de la realización de talleres y/o charlas en las instalaciones propias.
- g) **Encuestas**, este canal de comunicación es clave para detectar prontamente cualquier inconveniente que se produzca y/o potenciar las acciones que sean bien evaluadas por los clientes.

### **3.5 Análisis de Mercado**

#### **3.5.1 Análisis del Mercado**

El mercado objetivo de este proyecto son los hombres y mujeres pertenecientes al Niveles Socioeconómicos medio altos, por lo tanto se apuntará en atender las comunas que cuenten con un mayor porcentaje de personas de este NSE.

Los criterios tomados para clasificar la población en NSE es la siguiente:

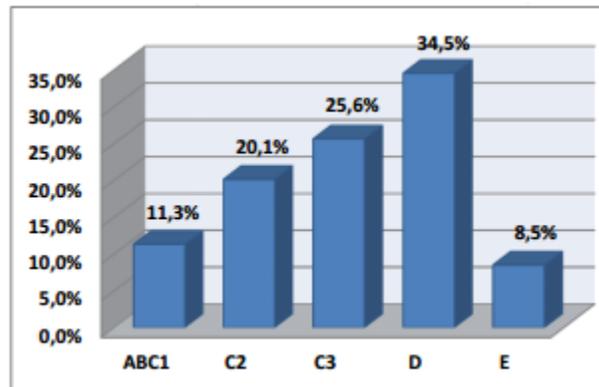
**Tabla 3.4, Descripción de los Grupos N.S.E.**

	ABC1	C2	C3	D	E
<b>Proporción de la Población</b>	Representa el 7,2% de la población total del país y 11,3% del Santiago.	Representa el 15,4% de la población total del país y 20,1% del Santiago.	Representa el 22,4% de la población total del país y 25,6% del Santiago.	Representa el 34,8% de la población total del país y 34,5% del Santiago.	Representa el 20,3% de la población total del país y 8,5% del Santiago.
<b>Cuántos hogares son</b>	Hay 296.980 hogares y en Santiago alcanza los 167.524.	Hay 636.965 hogares y en Santiago alcanza los 299.381.	Hay 926.180 hogares y en Santiago alcanza los 380.819.	Hay 1.442.228 hogares y en Santiago alcanza los 511.983.	Hay 839.074 hogares y en Santiago alcanza los 126.243.
<b>Dónde están</b>	Vitacura, Las Condes y Lo Barnechea, y en regiones serían Viña del Mar, Concepción y Antofagasta entre otras.	Ñuñoa, San Miguel y Macul, y en regiones serían La Serena, Punta Arenas y Calama entre otras.	Independencia, Estación Central y Quilicura, y en regiones serían Talca, Arica y Coquimbo entre otras.	Recoleta, Pudahuel y Conchalí, y en regiones serían Curicó, Chillán y San Fernando entre otras.	Cerro Navia, La Pintana y Lo Espejo, y en regiones serían Ovalle, Los Ángeles y Osorno entre otras.
<b>Educación</b>	Los jefes de hogar alcanzan a 16,2 años promedio a nivel nacional, siendo ésta típicamente Universitaria Completa.	Los jefes de hogar alcanzan a 14,0 años promedio a nivel nacional, siendo ésta típicamente Técnica Completa o Universitaria Incompleta.	Los jefes de hogar alcanzan a 11,6 años promedio a nivel nacional, siendo ésta típicamente Media Completa.	Los jefes de hogar alcanzan a 7,7 años promedio a nivel nacional, siendo ésta típicamente Media Incompleta.	Los jefes de hogar alcanzan a 3,7 años promedio a nivel nacional, siendo ésta típicamente Básica Incompleta.
<b>Bienes</b>	De un máximo de 10 bienes este segmento tiene 9,2 en promedio.	De un máximo de 10 bienes este segmento tiene 7,2 en promedio.	De un máximo de 10 bienes este segmento tiene 5,7 en promedio.	De un máximo de 10 bienes este segmento tiene 4,4 en promedio.	De un máximo de 10 bienes este segmento tiene 2,3 en promedio.
<b>Rango de ingresos</b>	Entre \$1.700.000 a \$3.500.000 o más.	Entre \$600.000 a \$1.200.000.	Entre \$400.000 a \$500.000.	Entre \$200.000 a \$300.000.	Ingresos igual o menores a \$160.000.

Fuente Informe Adimark 2012

A continuación se muestra como se distribuye en Santiago el NSE según informe Adimark el cual se basa en datos extraídos del censo nacional realizado el año 2002 por el Instituto Nacional de Estadística (INE):

**Gráfico 3.4, Distribución del NSE de Santiago**



Fuente Informe Adimark 2012

Al realizar un análisis más profundo del NSE por cada comuna en Santiago se obtiene:

**Tabla 3.5, Distribución NSE en Santiago**

Comunas de Santiago	ABC1	C2	C3	D	E
Vitacura	58,6%	28,5%	9,8%	2,8%	0,3%
Las Condes	48,6%	30,7%	12,9%	6,8%	0,9%
Lo Barnechea	43,2%	14,3%	14,0%	22,2%	6,3%
La Reina	40,6%	26,5%	16,5%	13,7%	2,7%
Providencia	35,9%	38,3%	18,2%	7,0%	0,6%
Ñuñoa	28,7%	35,1%	20,0%	14,5%	1,8%
San Miguel	16,1%	26,2%	26,1%	26,4%	5,2%
Macul	11,9%	26,0%	25,8%	29,9%	6,5%
La Florida	11,7%	25,0%	26,5%	30,5%	6,2%
Peñalolén	11,1%	14,0%	21,3%	41,1%	12,5%
Huechuraba	9,8%	11,0%	20,9%	44,6%	13,7%
Santiago	9,7%	31,7%	29,3%	24,4%	4,9%
La Cisterna	8,7%	23,8%	29,1%	31,5%	6,8%
Maipú	7,5%	27,2%	32,7%	28,6%	4,0%
Independencia	6,2%	22,4%	30,3%	34,6%	6,4%
Estación Central	5,7%	19,2%	28,1%	38,0%	9,0%
Quilicura	4,5%	19,9%	31,9%	36,6%	7,0%
Cerrillos	4,3%	16,8%	26,7%	41,6%	10,6%
Puente Alto	4,3%	19,8%	31,8%	36,9%	7,2%
San Bernardo	4,2%	14,8%	25,5%	42,4%	13,2%
San Joaquín	3,4%	15,5%	28,0%	42,7%	10,4%
Quinta Normal	3,3%	16,1%	28,6%	41,6%	10,3%
Recoleta	3,0%	15,5%	26,8%	43,2%	11,5%
Pudahuel	2,8%	14,5%	28,4%	43,0%	11,3%
El Bosque	2,6%	12,6%	26,3%	46,2%	12,2%
Conchalí	2,6%	14,7%	27,8%	44,2%	10,6%
P.A. Cerda	2,6%	13,4%	26,9%	46,1%	11,0%
Lo Prado	2,4%	13,3%	27,7%	45,7%	10,9%
La Granja	1,6%	10,9%	27,3%	46,8%	13,3%
San Ramón	1,1%	8,1%	23,7%	51,2%	15,9%
Renca	1,1%	9,1%	24,5%	49,9%	15,3%
Lo Espejo	0,6%	7,5%	23,4%	52,7%	15,8%
Cerro Navia	0,6%	6,4%	23,2%	52,3%	17,5%
La Pintana	0,5%	5,0%	20,8%	54,0%	19,8%

Fuente Informe Adimark 2003

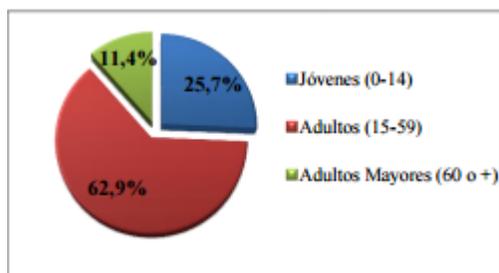
La distribución por grupo de edad en el país responde a la siguiente distribución según informe de Población confeccionado por el INE con datos obtenidos del censo del año 2002.

**Tabla 3.6, Distribución por grupo de edad.**

Años	%
Jóvenes (0-14)	25,7
Adultos (15-59)	62,9
Adultos Mayores (60 o +)	11,4
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>

Fuente Informe Adimark 2003

**Gráfico 3.5, Población total por grupos de edad (%)**



Fuente Informe Adimark 2003

Acotando el análisis de la información a las comunas en donde se encuentra el mercado objetivo, es decir, donde se encuentra la mayor cantidad de habitantes Nivel Socioeconómico Medio Alto tenemos:

**Tabla 3.7, Comunas con mayor población de NSE Medio Alto (Abc1, C2, C3)**

Comunas de Santiago	Población Total	ABC1	C2	C3	D	E
Vitacura	118.174	69.250	33.681	11.581	3.309	353
Las Condes	357.387	173.690	109.810	46.193	24.390	3.304
Lo Barnechea	108.386	46.823	15.499	15.174	24.061	6.828
La Reina	140.305	56.964	37.181	23.151	19.221	3.789
Providencia	175.267	62.921	67.128	31.899	12.268	1051
<b>TOTAL</b>	<b>899.519</b>	<b>409.647</b>	<b>263.297</b>	<b>127.997</b>	<b>83.252</b>	<b>15.327</b>

Fuente, población por comuna extraída desde página web de cada municipio en estudio

### 3.5.2 Análisis Competidores

Al analizar el mercado actual de los gimnasios se reconocen dos tipos, por un lado están:

- a) **Competidores directos**, Actualmente en Santiago no existe un gimnasio 100% funcional, tanto en instalaciones como en personal capacitado y ofertas de servicios.
- b) **Competidores indirectos**, La industria de los gimnasios orienta su oferta actual a personas adultas y/o jóvenes, ofreciendo servicios muy variados (tipo de ejercicios,

horarios, rutinas, maquinarias, etc.). A continuación se indica la cantidad de gimnasios que existen por comuna en Santiago y que cuentan con página web.

**Tabla 3.8, Gimnasios por comuna que cuentan con página web.**

Comuna	Nº Gimnasios	Comuna	Nº Gimnasios
Las Condes	22	Independencia	2
Santiago	21	La Cisterna	2
Providencia	14	Lo Barnechea	2
Vitacura	9	Cerrillos	2
La Florida	8	San Bernardo	2
La Reina	7	Pudahuel	1
Ñuñoa	6	Recoleta	1
Maipú	4	San Miguel	1
Peñalolén	4	Macul	1
Puente Alto	4	San Joaquín	1
Huechuraba	4	Quinta Normal	1
Estación Central	3	Colina	1
Quilicura	3	<b>TOTAL</b>	<b>126</b>

Fuente, Investigación propia

En cifras no oficiales se estima que existen a lo menos 150 gimnasios distribuidos en todo Santiago que no cuentan con publicidad (Gimnasios de Barrio), los cuales se ubican mayormente en sectores donde no existe esta oferta.

### 3.5.3 Investigación de Mercado

La oportunidad de mercado que se evalúa en este proyecto se enmarca en el segmento del Nivel Socioeconómico Medio Alto (ABC1, C2, C3) y que vivan en Vitacura, Las Condes, Lo Barnechea, La Reina y Providencia, debido a que este nicho de mercado hoy no tiene la posibilidad de un lugar en donde se practique la actividad física funcional, se realicen actividades especiales, de esparcimiento, talleres y se organicen viajes dentro y fuera de Chile, todo esto en un mismo lugar con instalaciones idóneas y suficientes, con personal altamente capacitado y con atención personalizada.

Los objetivos generales y específicos de esta investigación son:

a) Objetivos Generales:

- Conocer los gustos y preferencias de este mercado.
- Levantar desde los usuarios las necesidades que hoy en día no tiene satisfechas.
- Identificar los lugares que frecuentan y los horarios.

b) Objetivos Específicos:

- Confirmar su opinión frente a la materialización de este proyecto.
- Saber la cantidad de dinero que mensualmente gastan en la práctica del deporte y esparcimiento.
- Nuevas ideas de servicios para implementar en el Gimnasio.

La información utilizada en este trabajo se obtuvo tanto de Fuentes Primarias como Secundarias, éstas últimas detalladas la sección Bibliografía y mayormente consideró datos estadísticos del INE, informes de consultora Adimark, información de municipios, entre otros.

En cuanto a las Fuentes Primarias, se empleó el tipo de Investigación por Comunicación, es decir se desarrolló un cuestionario de preguntas y se entrevistó a personas que pertenecían al segmento etario y geográfico.

La determinación del tamaño de la muestra a encuestar para que los resultados obtenidos sean representativos se realizó con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{Ne^2 + Z^2 pq}$$

Donde:

N: Tamaño de la Población.

Z: Valor correspondiente al nivel de confianza, para este estudio se decide trabajar con un 95% de confianza, por lo que Z será igual a 1.96

e: Error máximo permitido

pq: Probabilidades con las que se presenta el fenómeno.

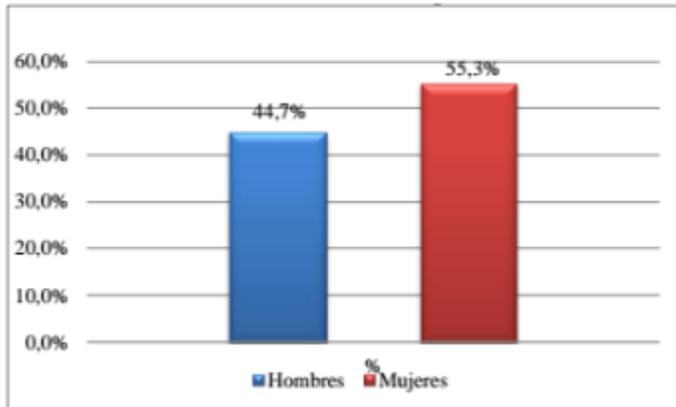
Al desarrollar la fórmula se obtiene:

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 17.649}{17.649 \times 0,05^2 + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

**n = 376**

El tamaño de la muestra a encuestar y que permite que los resultados sean representativos es de 376 personas. (Encuestas, Anexo N°1, N°2 y N°3)

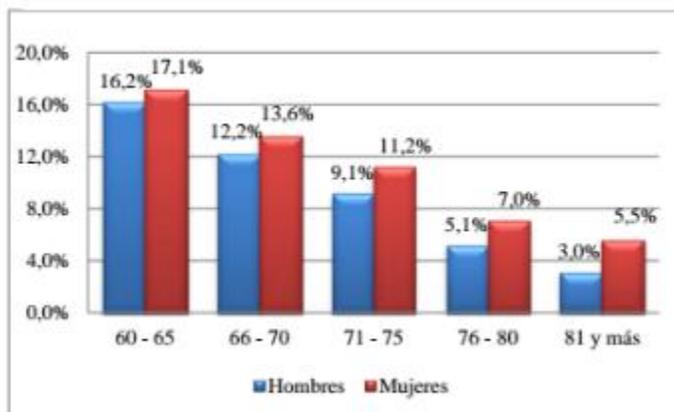
**Gráfico 3.6, Distribución por género**



Se confirma que existe una mayor cantidad de mujeres que de hombres.

Fuente, Elaboración propia a través de encuesta

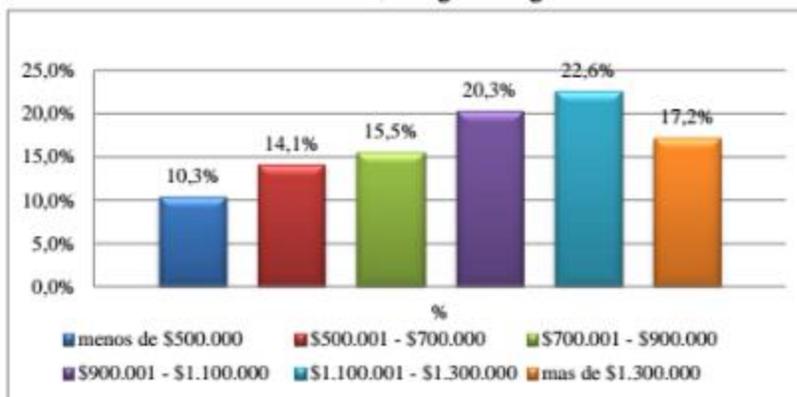
**Gráfico 3.7, Distribución de género por rango de edad**



En todos los rangos de edad existe mayor población de mujeres que de hombres

Fuente, Elaboración propia a través de encuesta

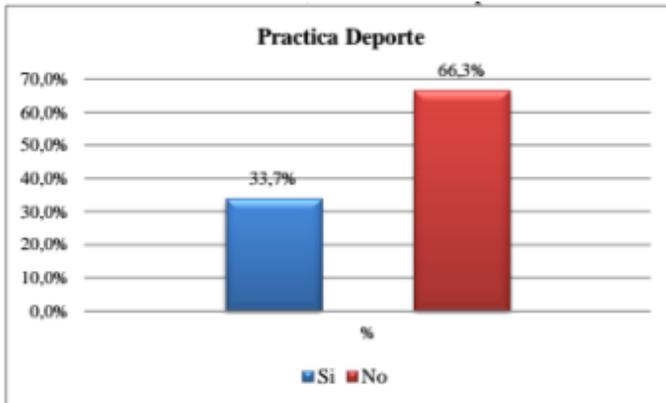
**Gráfico 3.8, Rangos de Ingresos**



El 60% de la población tiene un ingreso mensual superior a \$900.000.-

Fuente, Elaboración propia a través de encuesta

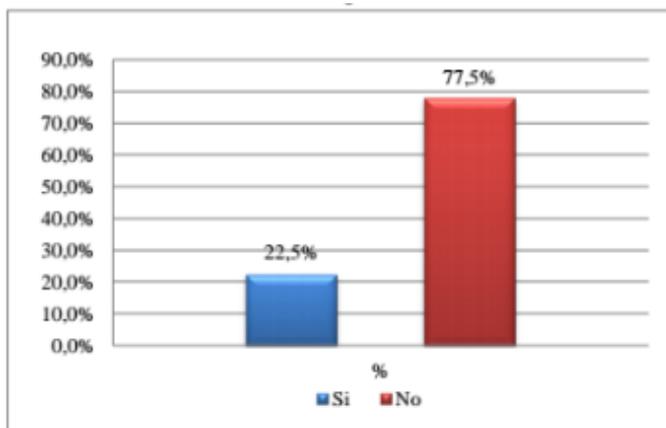
**Gráfico 3.9, Práctica de Deporte**



1/3 de la población practica deporte.

Fuente, Elaboración propia a través de encuesta

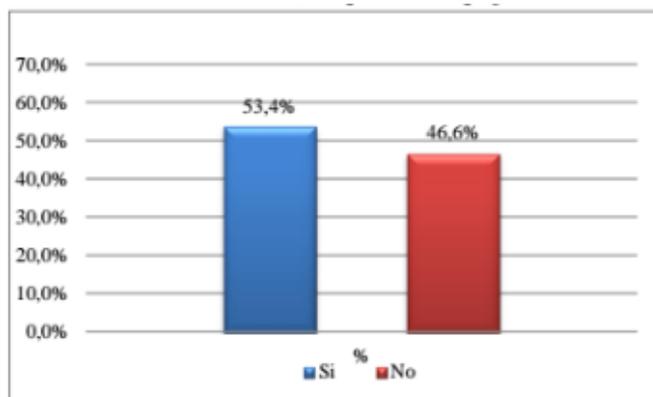
**Gráfico 3.10, Aceptación de la Idea**



Poco más de 2/3 de los encuestados están de acuerdo con la idea de crear un gimnasio en donde además de poder compartir con sus pares, puedan practicar actividades lúdicas, participar de talleres, viajes, entre otras actividades.

Fuente, Elaboración propia a través de encuesta

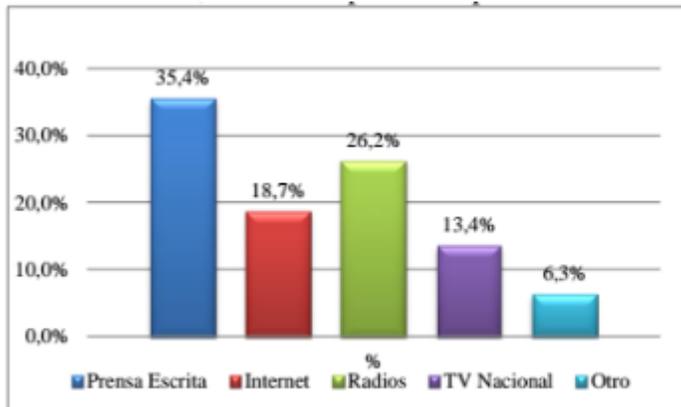
**Gráfico 3.11, Disposición a pagar**



Poco más del 50% de los encuestados estaría dispuesto a cancelar un precio más elevado que el de mercado por participar de un Gimnasio en donde se sientan un socio más y no un simple cliente.

Fuente, Elaboración propia a través de encuesta

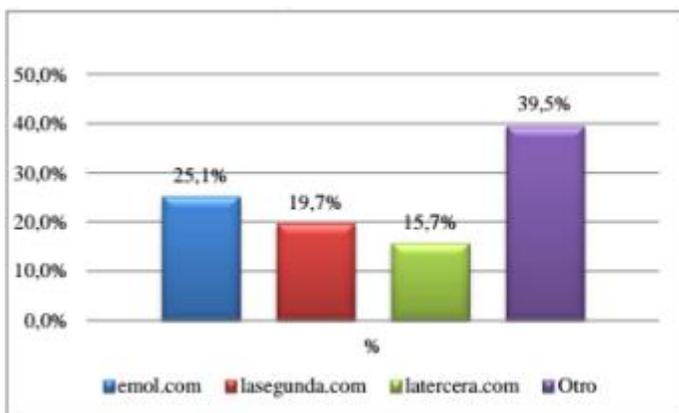
**Gráfico 3.12 Preferencia por Medio de Comunicación para informarse**



Los medios más utilizados para informarse son Prensa Escrita (35,4%) y Radio (26,2). Lo interesante es que internet ocupa el tercer lugar de sus preferencias con un 18,7%.

Fuente, Elaboración propia a través de encuesta

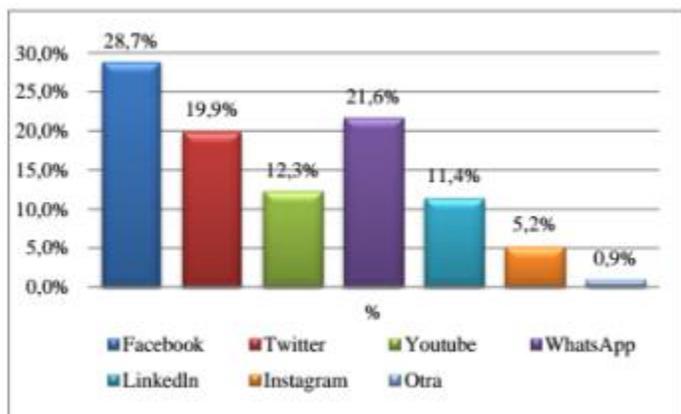
**Gráfico 3.13, Preferencia en Internet**



Prácticamente 1 40% de los encuestados utiliza medios digitales no tradicionales para informarse.

Fuente, Elaboración propia a través de encuesta

**Gráfico 3.14, Preferencia en Redes Sociales**



El 50% de los encuestados usa Facebook y/o Twitter para comunicarse en las Redes Sociales.

Fuente, Elaboración propia a través de encuesta

Antes de presentar la estimación de demanda de este proyecto, es importante recordar que en base a la encuesta realizada, un 77,5% de los encuestados aprueba la idea de crear el Gimnasio con todos los servicios y actividades descritas anteriormente, y un 71,7% está dispuesto a pagar un precio por sobre el mercado actual.

### **3.6 Plan de Marketing.**

#### **3.6.1 Estrategias de introducción al mercado.**

Para ingresar al mercado el gimnasio utilizará una Estrategia de Diferenciación, ya que en base a los análisis desarrollados en capítulos anteriores, se confirma que existe una necesidad no satisfecha y que no existen participantes en este segmento del mercado. Para lograr esta diferenciación y en definitiva conseguir que los clientes estén dispuestos a pagar un precio más elevado por el servicio, se tendrá especial atención en los factores diferenciadores:

- a) Personal capacitado, todos los colaboradores contarán con capacitaciones periódicas con respecto al servicio al cliente y con sus áreas de desempeño.
- b) Equipamiento e instalaciones, éstas serán de última tecnología y de primer nivel.

#### **3.6.2 Estrategia de ventas.**

La estrategia a utilizar para aumentar las ventas será la captación de clientes que contraten planes semestrales y anuales, con esto la empresa asegura ingresos futuros a corto plazo a cambio de un descuento en el valor en comparación de pagar el servicio mensualmente, esta estrategia solo tendrá éxito si cada cliente que ingresa por primera vez con un plan mensual siente que su experiencia fue única, especial y que el servicio no lo encuentra en otra parte. A continuación se presentan los valores de los planes y el ahorro al contratar un plan semestral o anual.

**Tabla 3.9, Precios.**

Valor Mensual	\$38.000		
Valor Semestral	\$182.400	% Descuento Plan Semestral	15%
Valor Anual	\$319.200	% Descuento Plan Anual	30%

Fuente, Elaboración Propia.

### **3.6.3 Estrategia de precios.**

La estrategia de precios que aplicará el gimnasio es orientada a la competencia, diferenciándose de éstos con precios más altos, la idea principal de esta estrategia de precios es transmitir una imagen de calidad o exclusividad a fin de captar al segmento que se apunta. Siempre buscando que se sientan parte importante de este lugar y que lo consideren propio.

### **3.6.4 Canales de distribución.**

Los canales de distribución seleccionados para llegar a los clientes son a través publicidad en diarios y anuncios en radios que prefieran los clientes, además se entregará información a través de flyer.

## **3.7 Análisis Administrativo.**

### **3.7.1 Ventaja Competitiva.**

En el mercado existen muchos gimnasios, los cuales ofrecen una amplia gama de servicios, sean estos de acondicionamiento físico como de relajación, también existen diversas alternativas de precios que van desde muy económicos hasta los más exclusivos, pero en general todos ofrecen un “servicio relativamente estandarizado” que es fácil encontrar en la

competencia, son estas y otras razones las que hacen clave generar una ventaja competitiva para diferenciarse de los actuales competidores y no sucumbir en el intento.

En ese sentido, este Gimnasio se diferencia y genera su ventaja competitiva al presentar distintos servicios en uno, con instalaciones, equipamiento y con personal idóneo y suficiente para entregar una experiencia de servicio única, en instalaciones en donde además de practicar deporte, se ofrecerá la posibilidad de practicar y desarrollar actividades de interés para este segmento de mercado, sean estos talleres, actividades lúdicas, cafetería, charlas, entre otras.

### **3.7.2 Estructura Organizacional.**

La estructura con la que se iniciará la operación es la que a continuación se detalla, cabe señalar que esta estructura no es rígida y frente a la necesidad de cambiar, agregar y/o modificar algún cargo se evaluarán los alcances y de ser necesario se realizarán las modificaciones necesarias tendientes a entregar siempre un servicio de excelencia.

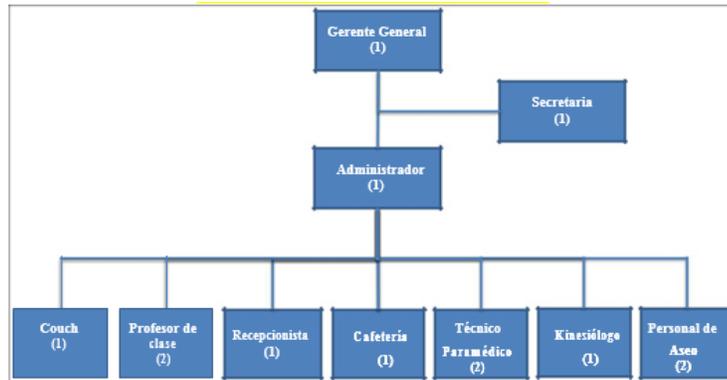
1. Gerente General – Administrador: Dueño y creador de la idea, encargado de la dirección y toma de decisiones claves, encargado de entrevistar y seleccionar personalmente a las personas que integrarán este equipo de trabajo. Con visión de largo plazo y responsable de liderar el proyecto.
2. Couches: Serán los encargados de guiar y supervisar las rutinas deportivas, corrigiendo los errores que cometan los clientes en la ejecución de cada ejercicio, además tendrán la responsabilidad de llevar el registro del avance y de conversarlo con cada alumno. Serán también responsables de motivar las rutinas con el objetivo que los clientes se interesen día a día.

3. Profesor de Clase: Estas personas serán responsables de dictar las clases complementarias que se ofrecerán (baile entretenido, yoga, pilates, zumba, crossfit y otras.), encargadas de motivar la participación de los alumnos y de ir innovando periódicamente las rutinas.
4. Recepcionista: Será la primera impresión que los clientes tendrán de la empresa, responsable de atenderlos, orientarlos en los servicios que se ofrecen, realizar inscripciones, agendar las horas de clases a los clientes que lo soliciten, derivar llamados, recibir correspondencia y facturas.
5. Cafetería: Personas encargadas de atender muy amablemente la cafetería, realizar inventarios diarios y solicitudes de abastecimiento, registrar diariamente las ventas, al finalizar el día realizar arqueo y cuadratura de caja, solicitar la mantención de equipamiento y mantener siempre ordenados los productos en góndola.
6. Técnico Paramédico: Encargados de realizar los chequeos necesarios a los clientes que lo necesiten, actuar en caso de emergencias de salud de cualquier tipo y orientar a los clientes a evitar ciertos tipos de ejercicios y de realizar visitas periódicas al médico.
7. Personal de Aseo: Personal de empresa externa, encargados de la limpieza de todas las instalaciones, realizar la reposición de insumos para el baño (papel higiénico, jabón, toalla de mano, entre otras), vaciar papeleros, limpiar ventanales, mantener limpia la recepción, espacios comunes, pasillos y estacionamientos, en el sector de los camarines mantener el piso seco y los espejos sin manchas de agua.
8. Kinesiólogo: se centra en la valoración, supervisión y asesoramiento para la mejora del rendimiento de deportistas, así como la prevención, educación, reeducación y rehabilitación de todos aquellos aspectos que incidan de forma directa e indirecta en el

rendimiento deportivo final. Por lo tanto, es preciso conocer el estado de cada deportista, cuáles son sus posibilidades y sus carencias para poder planificar un entrenamiento adecuado a las características individuales del atleta.

A continuación se presenta el organigrama con el cual se iniciará la operación:

**Figura, 3.2, Organigrama organización.**



Fuente, Elaboración Propia.

### 3.7.3 Gestión del Talento Humano

A continuación se detallan los requisitos y características que debe tener cada cargo que se desempeñará en el Gimnasio.

**Tabla 3.10, Requisitos y características de cada cargo.**

CARGO	REQUISITOS	CARACTERISTICAS	EXPERIENCIA
<b>Gerente General</b>	Ingeniero Civil Industrial, Ingeniero Comercial, con experiencia en dirigir un equipo, poder de negociación y legislaciones laborales.	Emprendedor, capacidad de liderar equipos de trabajo, visión de largo plazo y capacidad para trabajar bajo presión.	2 años
<b>Couch</b>	Profesor de Educación Física con especialización en tratamiento del adulto mayor.	Motivador, con capacidad de planificar y ordenado.	2 años
<b>Profesor de Clases</b>	Profesor de baile y/o conocimientos en su materia (ej. yoga, pilates, zumba).	Motivador, alegre, con disponibilidad horaria según programación.	2 años
<b>Recepcionista</b>	Estudios de Secretariado, deseables conocimientos contables y manejos de documentos tributarios.	Persona proactiva, con ganas de aprender, capacidad para trabajar bajo presión, ordenada, responsable y muy alegre	2 años
<b>Cafetería</b>	Estudios medios terminados y conocimientos contables y de operación de cajas.	Ordenada, honrada, con orientación al cliente, responsable, alegre y capacidad para trabajar bajo presión.	2 años
<b>Técnico Paramédico</b>	Técnico Paramédico con especialización en tratamiento del adulto mayor.	Responsable, proactivo, con orientación al cliente.	2 años
<b>Personal de aseo</b>	Estudios medios terminados.	Responsable, puntual, ordenada, honrada, proactiva y con capacidad para trabajar bajo presión.	2 años

Fuente, Elaboración Propia.

El proceso de selección y de contratación se realizará a través de encuestas personales lideradas directamente por el Gerente General.

El proceso de inducción y capacitación tendrá una duración de un día completo y se darán a conocer la visión, misión y políticas de la empresa, la orientación al cliente que se necesita y lo importante que es la retención de los clientes.

El proceso de remuneración será mensual y se cancelará el último día hábil de cada mes a través de depósito en las cuentas personales de cada colaborador. El detalle de planilla de sueldos se presenta a continuación:

**Tabla 3.11, Distribución de los sueldos.**

Indicando el costo empresa (Sueldo Bruto) y el monto líquido a pagar a cada trabajador.

Cargo	Q* Personas	Sueldo Bruto	Sueldo Líquido	Total Bruto	Total Líquido
Gerente General	1	\$ 1.625.625	\$ 1.307.196	\$ 1.625.625	\$ 1.307.196
Administrador	1	\$ 1.305.625	\$ 1.059.181	\$ 1.305.625	\$ 1.059.181
Kinesiólogo	1	\$ 1.015.625	\$ 833.315	\$ 1.015.625	\$ 833.315
Personal Trainer	3	\$ 875.625	\$ 724.276	\$ 2.626.875	\$ 2.172.828
Profesor Clase Dirigida	2	\$ 840.625	\$ 697.016	\$ 1.681.250	\$ 1.394.032
Técnico Paramédico	2	\$ 735.625	\$ 614.267	\$ 1.471.250	\$ 1.228.534
Cafeteria	2	\$ 595.625	\$ 500.685	\$ 1.191.250	\$ 1.001.370
Secretaria	1	\$ 510.625	\$ 431.724	\$ 510.625	\$ 431.724
Recepcionista	1	\$ 525.625	\$ 443.894	\$ 525.625	\$ 443.894
Personal Aseo	4	\$ 405.000	\$ 346.031	\$ 1.620.000	\$ 1.384.124
<b>Total</b>				<b>\$ 13.573.750</b>	<b>\$ 11.256.198</b>

Fuente, Elaboración Propia.

### 3.8 Análisis Técnico

#### 3.8.1 Proceso Productivo.

El proceso productivo corresponde al Acondicionamiento Físico Funcional, teniendo como servicios complementarios la posibilidad de disfrutar de una cafetería, talleres y de participar en los planes de competencias que se realizarán dependiendo del interés de los socios, las alternativas que existan y época del año.

### **3.8.2 Objetivos del Programa.**

Los objetivos que se buscan se pueden clasificar en cuatro esferas, en donde todas son importantes de fortalecer y que entre ellas exista un equilibrio, éstas son: Físico, Psíquico, Espiritual y Social, a continuación se desarrollan cada uno de estos objetivos:

#### **a) En un plano Físico, los objetivos son:**

- Mejorar la estructura óseoarticular.
- Potenciar un trabajo muscular.
- Favorecer el equilibrio.
- Mejora de la coordinación neuromuscular.
- Control y ajuste postural.
- Mejorar la aplicación de esquemas respiratorios.
- Potenciar la orientación espacial.
- Recuperar la flexibilidad.
- Desarrollar la coordinación del movimiento con el ritmo musical.
- Favorecer la relajación.

#### **b) En un plano estrictamente psíquico, los objetivos son:**

- Concienciar la propia imagen y estructura corporal.
- Vivenciar nuevas conductas motrices.
- Favorecer la autoaceptación.
- Potenciar la autoestima.
- Disfrutar de la música que acompaña el movimiento.

**c) En un plano espiritual, los objetivos son:**

- Experimentar la conciencia plena.
- Favorecer la experiencia de la meditación.
- Entender la interacción cuerpo – mente – espíritu.
- Valorar el efecto de la respiración consciente.
- Control mental.
- Vivenciar la relajación total.

**d) En un plano social o relacional, los objetivos son:**

- Entender el propio cuerpo como medio de relación.
- Conseguir, a través de la actividad, establecer un acuerdo corporal con los demás.
- Entender esta práctica como un medio para la recreación en grupo.
- Mejorar la capacidad de relación en general (fuera de la sesión), lo que sería una dimensión de sociabilización.

### **3.8.3 Estructura del Programa.**

A continuación se presenta el programa general y que se aplicará transversalmente a cualquier clase dictada en el gimnasio. Esta estructura consta de 3 grandes etapas:

- a) Calentamiento Previo - Actividades de animación.
- b) Ejecución de la clase.
- c) Elongación y relajación.

- a) **Calentamiento Previo - Actividades de animación,** El objetivo de esta primera parte es la de aumentar el metabolismo y temperatura corporal y facilitar una descarga de tensiones para propiciar una cierta disponibilidad y acercamiento. Las actividades reúnen requisitos que las hagan aptas para la recreación y también para el trabajo de flexibilidad y movilización de segmentos, como preparación para un trabajo más específico en la siguiente parte.
- b) **Ejecución de la clase,** Se parte de un esquema amplio para la aplicación de las diferentes disciplinas. Se irán secuenciando los diversos objetivos (equilibrio, coordinación, entre otros.) mediante la secuencia de ejercicios que combinan estos objetivos. Con ello se conseguirá el máximo de autonomía y dominio del cuerpo, flexibilidad, movilidad, progresivo aumento del tono muscular, alineación postural. Se utilizará para ello música adecuada y materiales diversos, entre ellos: bandas elásticas, colchonetas, balones, mancuernas, etc., y se hará hincapié en el control respiratorio para favorecer la correcta ejecución de los movimientos.
- c) **Elongación y relajación,** Esta es la última etapa del proceso y así como es importante la entrada en calor introductoria, también lo es elongar los músculos al final de la rutina, con esto se logra controlar la respiración y bajar el ritmo cardiaco a niveles normales, permitiendo relajar el cuerpo y que éste tome su movilidad y elasticidad, llevando los músculos a su longitud inicial.

#### **3.8.4 Distribución de Tiempos.**

Las clases serán distribuidas en tres o cuatro sesiones semanales con el objetivo que todos los socios puedan participar de estas, cada una de ella durará aproximadamente 60 minutos y tendrán la siguiente distribución:

**Tabla 3.12, Distribución estándar de los tiempos en una clase**

Etapa	Duración
Calentamiento previo	15 min.
Ejecución de la clase	30 min.
Elongación y relajación	15 min.

Fuente, Elaboración Propia.

### 3.8.5 Programación de clases.

La calendarización de las clases responde a la necesidad de distribuir equilibradamente durante una semana las actividades y en horarios que sean atractivos para los socios, considerando siempre la posibilidad de modificar horarios, eliminar y/o agregar una disciplina al mix de oferta. A continuación se presenta la programación inicial:

**Tabla 3.13, Calendario Semanal de Actividades.**

Horarios		Sala	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
9:00	10:00	1	Yoga		Yoga		Yoga	
10:00	11:00	2	Zumba	Zumba	Zumba	Zumba	Zumba	Zumba
11:00	12:00	3	Crossfit		Crossfit		Crossfit	Crossfit
12:00	13:00	1	Pilates	Pilates	Pilates	Pilates	Pilates	Pilates
13:00	14:00	2	Ju jitsu					
14:00	15:00	1	Crossfit	Crossfit	Crossfit	Crossfit	Crossfit	Crossfit
15:00	16:00	2	Baile Entretenido					
16:00	17:00							
17:00	18:00	3	Zumba	Zumba	Zumba	Zumba	Zumba	Zumba
18:00	19:00	2	Crossfit	Crossfit	Crossfit	Crossfit	Crossfit	Crossfit
19:00	20:00	2	Crossfit	Crossfit	Crossfit	Crossfit	Crossfit	Crossfit

Fuente, Elaboración Propia.

La calendarización descrita en Tabla 3.11 se revisará mensualmente. En las ventanas horarias que no hay clases programadas son utilizadas para limpiar las salas donde se realiza esta operación.

### **3.8.6 Desarrollo y Beneficios de cada Disciplina.**

b) **Pilates**, Esta disciplina trabaja ejercicios variados y suaves; de bajo impacto, concentrándose específicamente en la respiración coordinado con el movimiento. Se estimulan mucho los estiramientos y la movilidad articular en cada sesión; centrándose en mejorar la coordinación y la estabilidad del cuerpo para reforzar aspectos como el equilibrio y el fortalecimiento de la espalda, zona lumbar y miembros inferiores en la postura, alineando conscientemente los hombros y alargando la columna.

La práctica de Pilates aporta grandes beneficios para la salud dentro de las cuales se nombran:

- Mejora la flexibilidad y la movilidad general.
- Aumenta el tono y la fuerza muscular.
- Ayuda a mejorar el equilibrio y la coordinación.
- Ayuda a mejorar la postura.
- Disminuye el dolor articular y muscular.
- Mejora la capacidad respiratoria.
- Mejora la concentración y el estado anímico.
- Menor incidencia de caídas y fracturas óseas, por aumento de la fuerza muscular y coordinación de los movimientos.

- Logra la mejoría en la estabilidad y la fortaleza de los miembros inferiores y de la columna, esto mejorará la postura y logra mantener a las personas mayores con más equilibrio.
- Mejora del sueño y sensación de bienestar general.
- Beneficio Psicológico: mejora los niveles de ansiedad, depresión y humor.
- Mejora la tolerancia a la glucosa, por lo que se recomienda su práctica en personas diabéticas.

c) **Zumba**, Es una actividad aeróbica llena de ritmo y baile. Esta nueva disciplina combina el ejercicio y la diversión a través del baile y sin demasiada exigencia física, razón por la cual es recomendada que sea practicada tanto por hombres como por mujeres.

La Zumba es una mezcla de baile y ejercicio físico que se presenta como una actividad efectiva sin requisitos previos. Pues, no importa si saben bailar o no, o su nivel de condición, ritmo o coordinación; todos podrán practicarla.

La Zumba es una excelente forma de quemar calorías, perder peso, tonificar los músculos, eliminar el estrés y aumentar la autoestima. Además, proporciona resistencia aeróbica, beneficiosa para el corazón. En ella se trabajan glúteos, brazos, abdominales y piernas, consiguiendo así un entrenamiento muy completo.

d) **Crossfit**: El CrossFit es un sistema de acondicionamiento físico basado en ejercicios constantemente variados, con movimientos funcionales, ejecutados a alta intensidad.

El CrossFit es una técnica de entrenamiento que encadena movimientos de diferentes disciplinas al mismo tiempo, tales como la halterofilia, el entrenamiento metabólico o el gimnástico.

La meta es desarrollar las capacidades y habilidades humanas: resistencia cardiovascular y respiratoria, resistencia muscular, fuerza, flexibilidad, potencia, velocidad, agilidad, coordinación, equilibrio y precisión. Exponiendo a la persona a tantos escenarios y combinaciones de movimientos como sea posible se logra una adaptación que la prepara para lo desconocido y lo poco probable.

e) **Baile Entretenido**, El Baile entretenido es una clase dedicada a quienes quieren disfrutar del ejercicio a través de la combinación de gimnasia y baile, con pasos y coreografías simples, que pasan por distintos ritmos y que permiten mantenerse en buena forma.

Algunas de las cualidades principales que posee el baile entretenido es que libera tensiones, mantiene en forma, aumenta la coordinación y ayuda a adquirir armonía, energía, equilibrio y ritmo, además de otorgar un momento entretenido desconectándose de la rutina diaria.

La clase tiene una duración de 60 minutos donde se inicia con un calentamiento articular y muscular, posterior y gradualmente se procede al ejercicio cardiovascular por medio del baile, luego se realizan 10 minutos de ejercicios básicos de localizado para finalizar con estiramiento y relajación muscular. Dentro de los beneficios que podemos encontrar al practicar este baile tenemos:

- Mejora la capacidad cardiovascular
- Permite quemar calorías, por ende permite bajar de peso.

- Se liberan endorfinas, llamadas hormonas de la felicidad.
- Incrementa el colesterol bueno (HDL), y disminuye el colesterol malo (LDL).
- Es muy recomendable para adultos para prevenir la osteoporosis.
- Ayuda a tener un buen estado óseo y articular.
- Mejora la tonicidad muscular, la capacidad contráctil y la concentración.
- Aumenta la coordinación y equilibrio
- Corrige trastornos congénitos y malas posturas.
- Aumenta el autoestima y fomenta la confianza en si mismo.
- Permite desinhibirse y liberar tensiones.
- Es un buen método para superar la soledad y establecer nuevas relaciones sociales.

f) **Jiu Jitsu:** es un arte marcial japonés clásico que abarca una variedad amplia de sistemas de combate modernos basados en la defensa "sin armas" de uno o más combatientes tanto armados como desarmados. Las técnicas básicas incluyen principalmente luxaciones articulares, y además golpes, patadas, rodillazos, esquivas, empujones, proyecciones y derribos. Estas técnicas se originan en métodos de batalla de los bushi (guerreros japoneses clásicos), para hacer frente a otros guerreros samurai con armadura, (de ahí su énfasis en atacar con luxaciones, lanzamientos y estrangulaciones, más que fomentar el uso de golpes y patadas) estos se desarrollaron a lo largo de cerca de dos milenios.

g) **Yoga,** La práctica de yoga en la tercera edad puede suponerle a las personas mayores muchos beneficios. Es que esta disciplina no requiere de movimientos bruscos, pero aporta fuerza para los músculos, oxigenación para los tejidos, equilibrio y mucho más. Estos son algunos de los beneficios del yoga en la tercera edad:

- Oxigenación de tejidos, una de las claves del yoga es la respiración profunda y certera. Esto ayuda a que los tejidos se oxigenen de una manera mucho más efectiva, colaborando así con un mejor bienestar general del cuerpo.
  - Elasticidad y tonicidad muscular, el estiramiento suave del yoga y todo el trabajo muscular ayudan mucho no sólo a estar en un mejor estado de elasticidad y tonicidad muscular, sino también a toda la zona vertebral y la postura en general.
  - Concentración y relajación, el yoga es una actividad que demanda concentración y también que produce una relajación muy intensa, a la vez que se trabaja con todo el cuerpo y la mente en armonía. Es por esto que puede resultar de maravillas para aquellas personas de la tercera edad que tengan problemas con estos apartados.
  - Flexibilidad, se adquiere con la realización de diferentes posturas para contrarrestar la falta de movimiento con la que nos podemos topar al llegar a determinada edad.
  - Equilibrio, es imprescindible para evitar caídas, que al llegar la edad avanzada pueden tener consecuencias importantes.
  - Dominio mental, ayuda a no perder la memoria y saber qué hacer y cómo actuar en cualquier momento.
- c) **Servicios Complementarios,** Existirán dos servicios complementarios al acondicionamiento físico, por una parte estará el servicio de cafetería el cual atenderá desde las 07:30 hasta las 20:00 hrs. de lunes a sábado y que permitirá tener un espacio para compartir y disfrutar de los alimentos que se ofrecerán en los horarios con más afluencia de público. Y por otro lado existirá la coordinación de actividades

extraprogramáticas con el objetivo de buscar alternativas de talleres, realización de charlas de interés, celebraciones, etc.

### 3.9 Localización.

Para determinar la ubicación física dónde se situará el gimnasio, se utilizarán para la evaluación los métodos de “Factores Ponderados” y de “Punto Muerto”. Cabe señalar que en base a lo expuesto en capítulos anteriores, el criterio que más importancia para los Servicios es la cercanía con la demanda, por lo tanto y considerando que en la comuna de Las Condes se ubica la mayor población objetiva (42,4%), se determinó evaluar ubicaciones que pertenezcan a esta comuna ya que la diferencia en la población es muy significativa y provocaría un sesgo importante a evaluar esta característica con ubicaciones de otras comunas.

- a) **Factores Ponderados**, para realizar el análisis se identificaron 5 ubicaciones/direcciones que reúnen las condiciones mínimas y perfectamente se pueden acondicionar para albergar el gimnasio, estas tienen características que las hacen fuertes o más débiles dependiendo el criterio que se esté evaluando.

El detalle de la dirección a evaluar es:

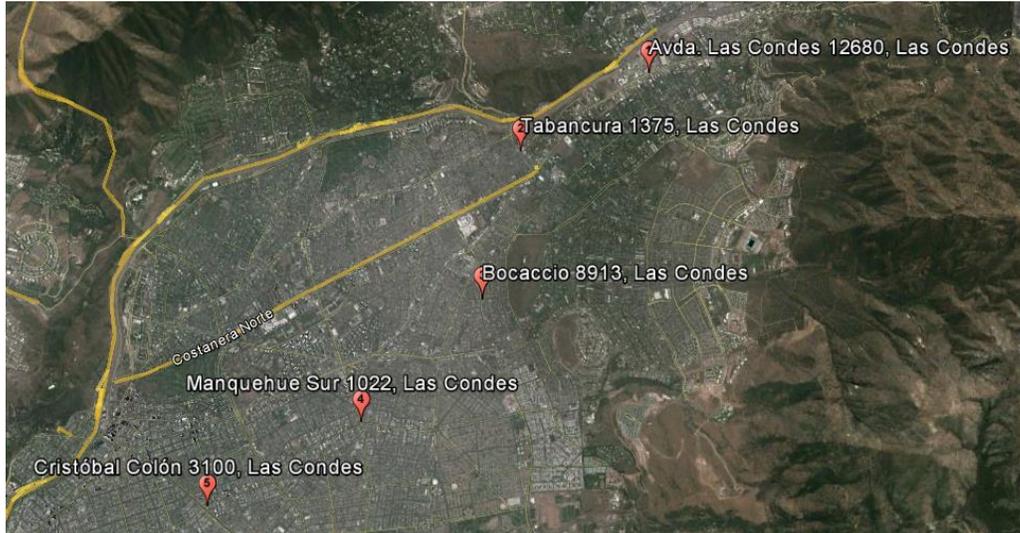
**Tabla 3.14, Alternativas de Localización**

Nº	Dirección
1	Avda. Las Condes 12680, Las Condes.
2	Tabancura 1375, Las Condes.
3	Bocaccio 8913, Las Condes.
4	Manquehue Sur 1022, Las Condes.
5	Cristóbal Colon 3100, Las Condes.

Fuente, Elaboración Propia.

Al geolocalizar estas direcciones en el mapa tenemos:

**Figura 3.3 Mapeo Alternativas de Localización**



Fuente: Google Earth

Los criterios que se tomaron para evaluar a cada ubicación fueron: cercanía con la demanda, disponibilidad de estacionamientos, costo de habilitación de las instalaciones, el entorno y la accesibilidad que tienen. La ponderación de cada criterio fue 30%, 20%, 25%, 15% y 10% respectivamente. Todos estos criterios se evaluaron en una escala de 1 a 10, siendo 1 muy deficiente y 10 muy suficiente. El resultado de la ponderación se presenta a continuación:

**Tabla 3.15, Ponderación Localización**

Factores	Relativo (%)	Alternativas				
		1	2	3	4	5
<b>Cercanía con la Demanda</b>	30	7,0	7,0	8,0	8,0	7,0
<b>Disp. de Estacionamientos</b>	20	9,0	6,0	6,0	5,0	4,0
<b>Cto. Habilitación Instalaciones</b>	25	8,0	5,0	6,0	4,0	5,0
<b>Entorno</b>	15	8,0	8,0	8,0	7,0	6,0
<b>Accesibilidad</b>	10	9,0	8,0	7,0	8,0	8,0
<b>Puntuación Total</b>	<b>100</b>	<b>8,0</b>	<b>6,6</b>	<b>7,0</b>	<b>6,3</b>	<b>5,9</b>

Fuente, Elaboración Propia.

En base a este análisis, se propone que la instalación que debe albergar al Gimnasio debe ser la N°1, es decir en Avda. Las Condes 12680, Las Condes, ya que esta ubicación reúne la ponderación más alta.

**b) Punto Muerto,** Al estar todas las ubicaciones insertas en la misma comuna (Las Condes) provoca que prácticamente todos los costos, tanto fijos como variables, sean iguales para todos los puntos, es decir que independiente la ubicación a evaluar prácticamente todas las variables se convierten en una constante. Por ejemplo los sueldos, materiales, consumo de servicios básicos, entre otros, no sufren un incremento o disminución al evaluar una u otra instalación, el único costo que experimenta fluctuación es el costo del arriendo, por lo tanto esta evaluación solo considera para este costo.

A continuación se presenta el costo de arriendo mensual en Unidades de Fomento (UF) de cada una de las instalaciones,

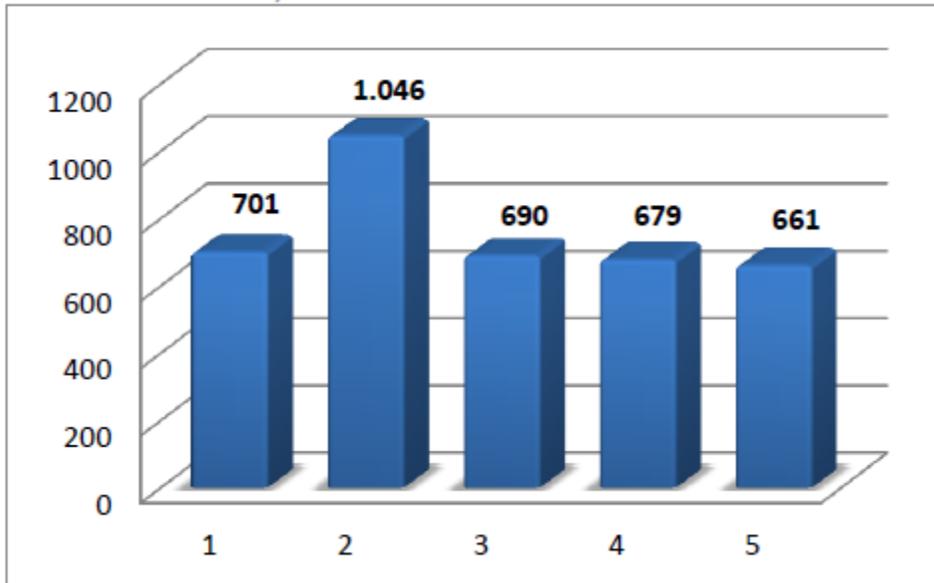
**Tabla 3.16, Costo de arriendo mensual por ubicación.**

N°	Dirección	Costo Arriendo (UF)
1	Avda. Las Condes 12680, Las Condes.	701
2	Tabancura 1375, Las Condes.	1.046
3	Bocaccio 8913, Las Condes.	690
4	Manquehue Sur 1022, Las Condes.	679
5	Cristóbal Colon 3100, Las Condes.	661

Fuente, Elaboración Propia.

Al graficar esta información obtenemos:

**Gráfico 3.15, Costo de arriendo en UF de cada local.**



Fuente, Elaboración Propia.

En conclusión y en base a ambos análisis de localización realizados, la ubicación que presenta la mejor alternativa para ubicar el gimnasio se ubica en Avda. Las Condes 12.680 comuna de Las Condes, es decir la alternativa N°1. Si bien es cierto no tiene el costo de arriendo más económico, pero al incluir el resultado del Análisis de Factores Ponderados pasa a ser la mejor alternativa.

Al realizar un análisis más profundo de la instalación N°1 tenemos,

**Figura 3.4, Ubicación Gimnasio**



Fuente Google Earth

Estas son imágenes actuales del edificio donde se ubicará el Gimnasio.

Vista Frontal Izquierda



Vista Frontal



Vista Frontal Derecha



### 3.10 DISTRIBUCIÓN DE PLANTAS.

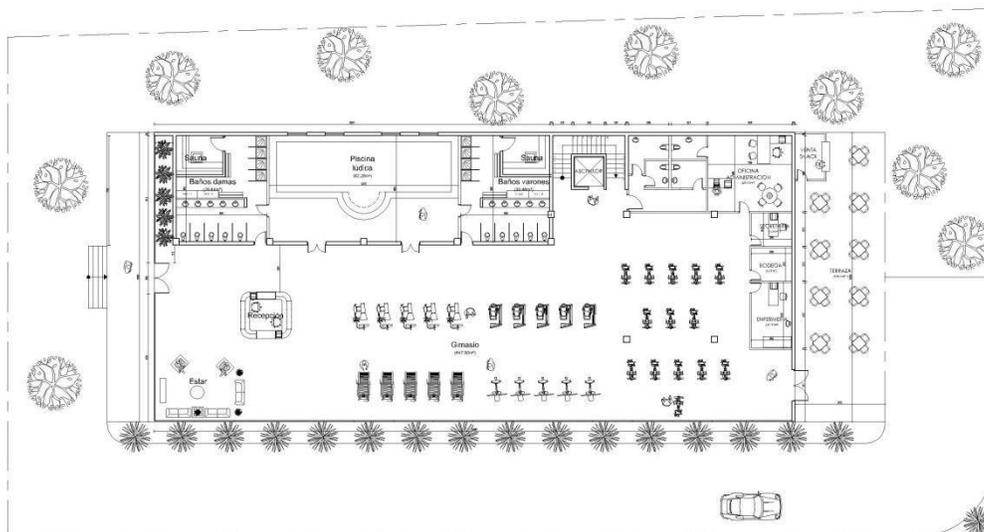
Ya definida la ubicación del gimnasio, ahora se presenta el layout de las instalaciones. Esta ubicación cuenta con un edificio de dos pisos más un subterráneo:

- Subterráneo, Planta libre de 830 m<sup>2</sup>
- 1° Piso, Planta libre de 760 m<sup>2</sup>
- 2° Piso, Planta libre de 400 m<sup>2</sup>
- Terreno total, 2078 m<sup>2</sup>

Además esta ubicación cuenta con un ascensor que une los 3 pisos, lo que es muy ventajoso para la operación del gimnasio y sus socios.

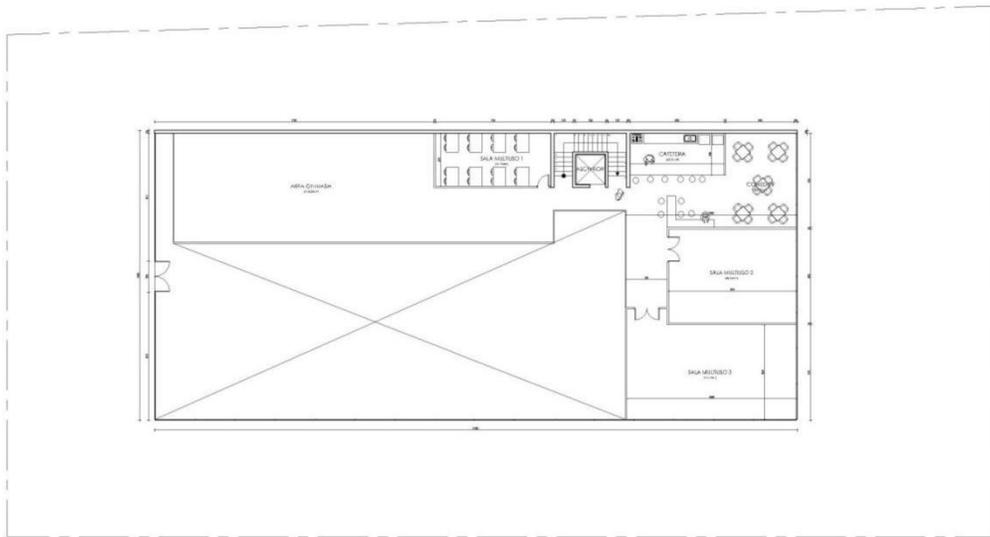
A continuación, se presenta el layout del edificio completo dividido por piso:

**Figura 3.5, Layout 1° Piso**



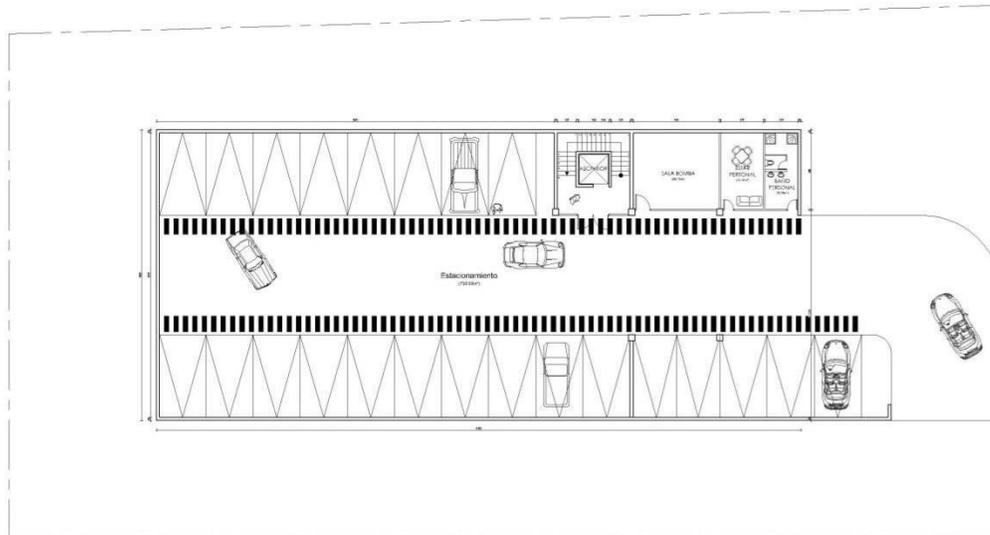
Fuente, Elaboración propia.

**Figura 3.6, Layout 2° Piso**



Fuente, Elaboración propia.

**Figura 3.7, Layout Subterráneo**



Fuente, Elaboración propia.

A continuación se presentan los m2 por cada espacio al interior de los tres pisos del edificio.

**Tabla 3.17, m2 por área al interior del Gimnasio**

Piso	Lugar	m2	Piso	Lugar	m2
-1	Estacionamiento	748,03	1	Of. Secretaría	5,51
-1	Sala de Bomba	26,48	1	Bodega	5,51
-1	Estar Personal	13,10	1	Piscina	82,28
-1	Baño Personal	10,19	1	Terraza/Vta. Snack	106,38
1	Recepción/Estar	110,85	1	Enfermería	10,92
1	Sala de Máquinas	337,05	2	Sala Multiuso 1	25,88
1	Baños Damas	39,44	2	Sala Multiuso 2	48,84
1	Baños Varones	39,44	2	Sala Multiuso 3	65,23
1	Sauna Damas	8,98	2	Cafetería	39,44
1	Sauna Varones	8,98	2	Comedor	48,34
1	Of. Administración	16,00	2	Área Gimnasia	116,20

Fuente, Elaboración propia.

### 3.10 Análisis Económico.

En base a la demanda determinada y al precio de cada uno de los planes ofrecidos, ambas variables desarrolladas en capítulos anteriores, y considerando además los costos asociados a la operación se construye el flujo de caja (Anexo N°5), desde donde podemos extraer la siguiente información:

- a) Inversión Inicial: \$631.631.741.-
- b) VAN: \$2.437.872.-
- c) TIR: 8,02%
- d) PAYBACK: 11 años y 9 meses.-

### 3.11 Análisis de Sensibilidad.

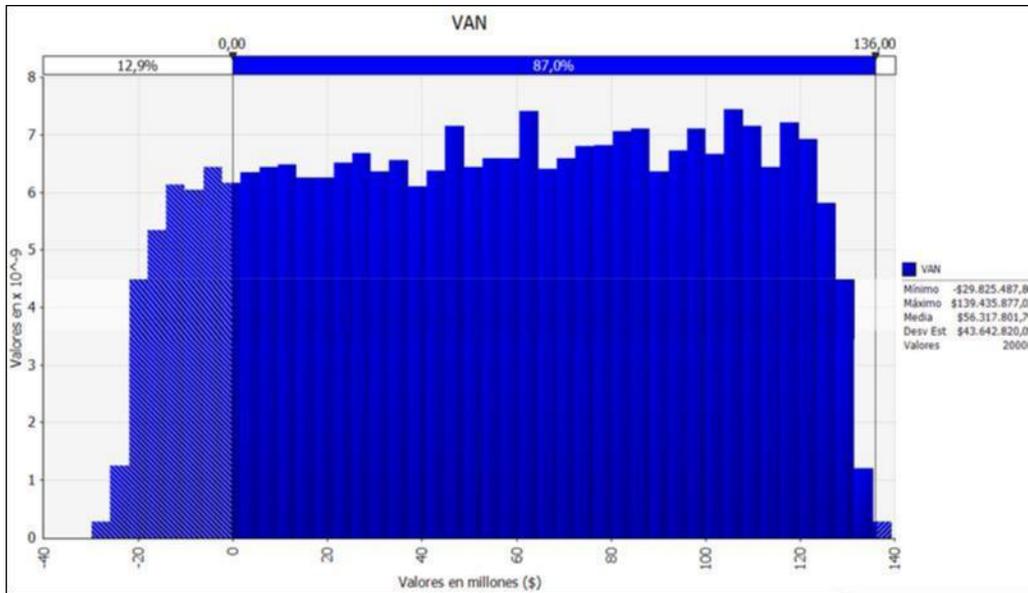
Las variables críticas que se definieron para el proyecto y que serán materia de análisis se presentan a continuación:

- a) **Ventas:** Se analizará la rentabilidad del proyecto en el escenario que los ingresos por venta tengan fluctuaciones 5% por encima y 5% por debajo de los estimado en el flujo de caja.
  
- b) **Mano de Obra:** Se analizará la rentabilidad del proyecto en el escenario que este gasto experimente incrementos anuales que fluctúen entre el 2% y 4%.

Este Análisis se desarrollará con el apoyo del Sistema de Gestión de Riesgo @Risk, el cual realiza simulaciones para los posibles escenarios de acuerdo a las variables y variaciones que se definan. Para este análisis se realizaron 20.000 iteraciones con distintos escenarios de acuerdo a las fluctuaciones descritas previamente (Ingresos por Venta y Mano de Obra), los resultados obtenidos a continuación se exponen:

- **Análisis del VAN,** existe un 87,0% de probabilidad de que el VAN sea mayor que cero y un 13,0% que sea menor que cero.

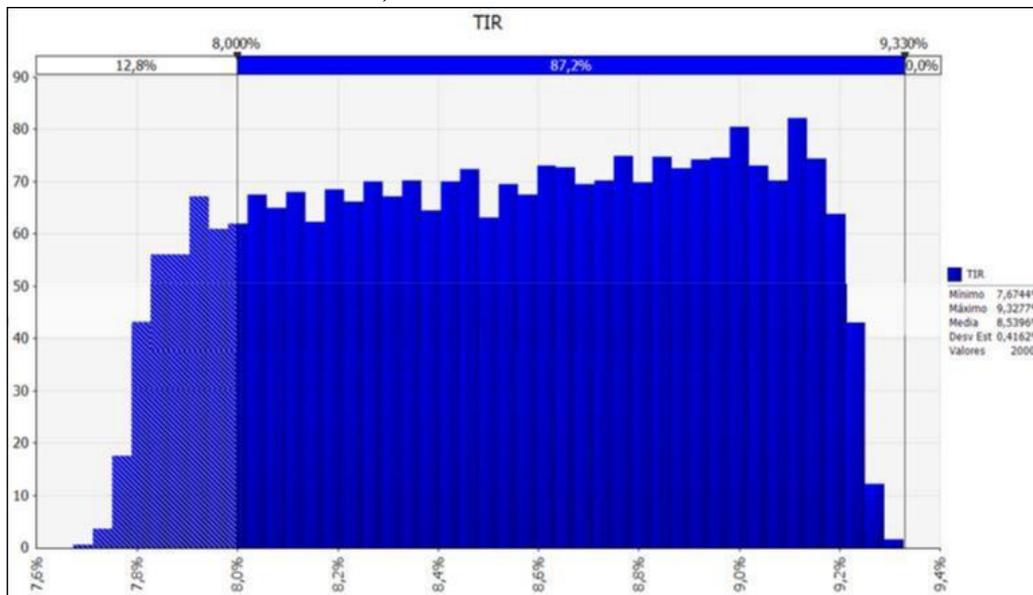
**Gráfico 3.16, Análisis de Sensibilidad del VAN**



Fuente, Elaboración Propia – @Risk

- **Análisis de la TIR**, existe un 87,2% de probabilidad de que la TIR sea mayor que en la evaluación inicial, fluctuando entre 8,0% y 9,33%.

**Gráfico 3.17, Análisis de Sensibilidad de la TIR**



Fuente, Elaboración Propia – @Risk

## **CAPÍTULO 4**

### **CONCLUSION**

Luego de realizar todos los levantamientos y cruces de información tendientes a evaluar la factibilidad de este proyecto, a continuación se exponen las conclusiones finales, todas ellas se basan en los datos y proyecciones antes desarrolladas en detalle:

- 1) Existe una necesidad que va en crecimiento tanto en lo demográfico como en su poder adquisitivo y que el mercado no la ha detectado, en la actualidad no existe un gimnasio con estas características.
- 2) El estudio permitió determinar que en el sector de Providencia, existen demandantes del servicio de un gimnasio de las características señalizadas, ya que los actuales negocios de este tipo se limitan a ofrecer un servicio lineal y carecen de garantías para el usuario. El gimnasio busca incluir a la mayor cantidad de personas, es por esto que los servicios deportivos a ofrecer están dirigidos a todas las personas sin importar su edad.
- 3) Las condiciones del mercado, disponibilidad de recursos financieros, humanos y de recursos materiales e insumos no constituyen un limitante para la implementación del gimnasio.
- 4) La Implementación del gimnasio con equipos modernos y variedad de rutinas deportivas para motivar a nuevos usuarios y captar la atención de la demanda insatisfecha existente en el sector va a brindar confianza a los usuarios mediante un trato cordial y personalizado desde el momento que ingresa a las instalaciones,

demostrando así que el gimnasio está orientado al cumplimiento de resultados mediante el entrenamiento de sus usuarios.

- 5) Realizar un adecuado proceso de selección de personal, contratando a personas orientadas al cumplimiento de los valores del gimnasio establecidos en la misión y visión respectivamente, de modo que su participación en la empresa genere los mejores resultados.
- 6) Diseñar estrategias promocionales donde los usuarios puedan ser partícipes probando los servicios del gimnasio sin costo alguno, para que de esta manera los mismos hagan de agentes multiplicadores y captar así nuevos usuarios. Orientarse hacia el desarrollo de nuevos servicios aprovechando la amplitud de las instalaciones, así como también ampliar la frecuencia diaria de las rutinas deportivas. De manera que a futuro se vaya obteniendo una utilidad superior a la calculada inicialmente en el estudio financiero.
- 7) Efectuar evaluaciones permanentes, encaminadas a mejorar los servicios en beneficio de los clientes, de modo que esto logre su fidelidad hacia el gimnasio.
- 8) El modelo Canvas, como herramienta efectiva utilizada por emprendedores, arrojó resultados para la investigación de mercado, la cual es de bajo costo, y de fácil implementación.
- 9) Se analizó FODA en varios escenarios para negocios de este tipo, y en los negocios particulares, arroja más ventajas y oportunidades que debilidades y amenazas, lo que aporta significativamente un plus en la implementación en el sector.
- 10) Esta industria tiene una barrera de ingreso importante debido a la inversión inicial y al capital de trabajo que se debe tener.

- 11)** Esta inversión es a mediano plazo y se comienza a tener utilidades a contar del año 6, en la simulación el VAN es positivo y la TIR es de prácticamente 8%.
  
- 12)** Al sensibilizar las variables más críticas (ingresos por venta y el gasto en mano de obra) un 5% por sobre y bajo la evaluación inicial, tenemos que existe un 87,0% de posibilidad de que el VAN sea positivo y la TIR tiene una probabilidad del 87,2% de ser mayor a 8% inicial.

## CAPÍTULO 5

### BIBLIOGRAFÍA

#### Libros

- Greg Balanko-Dickson. Mc. **Cómo Preparar un Plan de Negocio Exitoso.**  
Graw Hill. Edición 2007
- Jay Heizer y Barry Render. **Dirección de la Producción – Decisiones Estratégicas.** Sexta Edición. Año 2001
- Jay Heizer y Barry Render. **Dirección de la Producción – Decisiones Tácticas.** Sexta Edición. Año 2001
- Osterwalder A. & Pigneur Y. **Generación de Modelos de Negocio.** Deusto S.A. Edición 2011, Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación de Proyectos. Sapag. Mc Graw Hill. Primera Edición 2006.
- Stutely, R. Prentice H. **Plan de Negocios: La Estrategia Inteligente.** Edición 2000.
- Schiffman – Kanuk. Prentice Hall. **Comportamiento del Consumidor..** Octava Edición. Año 2005.

#### Páginas Web

- [www.ine.cl](http://www.ine.cl)
- [www.adimark.cl](http://www.adimark.cl)
- [www.eclac.cl](http://www.eclac.cl)
- [www.providencia.cl](http://www.providencia.cl)

## ANEXOS

### Anexo N°1, Encuesta de Satisfacción al Cliente.

#### Encuesta de Satisfacción al Cliente

Para nosotros es muy importante su opinión ya que nos permite ir mejorando día a día en los servicios que ofrecemos, es por esto que le agradecemos mucho responder estas dos preguntas marcando con una "X", en donde 1 corresponde a muy poco satisfecho y 7 muy satisfecho.

Pregunta N°1

¿Cómo evaluaría usted el trato que recibe por parte de cualquier persona del gimnasio?

1      2      3      4      5      6      7  
  \_\_\_    \_\_\_    \_\_\_    \_\_\_    \_\_\_    \_\_\_    \_\_\_

Pregunta N°2

¿Cómo evaluaría usted la calidad, mantención y aseo de las instalaciones?

1      2      3      4      5      6      7  
  \_\_\_    \_\_\_    \_\_\_    \_\_\_    \_\_\_    \_\_\_    \_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Anexo N°2, Encuesta a muestra poblacional (1/2).

<b>Encuesta Anónima</b>		Folio:	DIV0001-2014
<b>1.- IDENTIFICACION</b>			
1.2.- Dirección:	_____		
1.3.- Comuna:	_____		
1.4.- Fecha:	_____		
1.5.- Hora:	_____		
1.6.- Observaciones	_____		
<b>2. DESARROLLO ENCUESTA</b>			
2.1.- Genero:	Masculino _____	Femenino _____	Edad: _____ años
2.2.- Comuna de Residencia:			
Vitacura	_____	Las Condes	_____
Lo Barnechea	_____	La Reina	_____
Providencia	_____	Otra	_____
2.3.- Ingreso Mensua menos de \$500.000 _____			
Entre \$500.001 y \$700.000	_____		
Entre \$700.001 y \$900.000	_____		
Entre \$900.001 y \$1.100.000	_____		
Entre \$1.100.001 y \$1.300.000	_____		
mas de \$1.300.000	_____		
2.4.- ¿Practica Deporte?:			
Si _____	Cuál (es)?: _____		
No _____	Por qué?: _____		
	_____		
2.5.- ¿Le gusta la idea de un Gimnasio en donde además de practicar deporte brinde la oportunidad de ser un lugar de encuentro con sus pares, permita la practica de actividades lúdicas, talleres de interés, actividades recreativas y de esparcimiento, y se organicen viajes dentro y fuera de Chile, entre otros servicios?			
Si _____	Por qué?: _____		
No _____	Por qué?: _____		
	_____		



### Anexo N°4, Detalle de Activos.

Inversión en Activos depreciables				
Cantidad	Detalle	V/Uni	Neto	Total
<b>Mobiliario</b>				
3	sillones 2 cuerpos	\$ 309.990	\$ 260.496	\$ 781.487
2	Sillón 1 cuerpo	\$ 159.990	\$ 134.445	\$ 268.891
2	mesas de centro	\$ 59.990	\$ 50.412	\$ 100.824
1	escritorio gerente	\$ 109.990	\$ 92.429	\$ 92.429
1	camilla	\$ 50.000	\$ 42.017	\$ 42.017
3	escritorio normal	\$ 69.990	\$ 58.815	\$ 176.445
1	sillón gerente	\$ 190.000	\$ 159.664	\$ 159.664
1	estante gerente	\$ 156.990	\$ 131.924	\$ 131.924
1	estante normal	\$ 90.990	\$ 76.462	\$ 76.462
1	mesa redonda reuniones	\$ 139.990	\$ 117.639	\$ 117.639
10	sillas de visita	\$ 52.990	\$ 44.529	\$ 445.294
2	silla recepción	\$ 40.000	\$ 33.613	\$ 67.227
8	mesas sala de reunion	\$ 29.990	\$ 25.202	\$ 201.613
16	sillas capacitación	\$ 30.990	\$ 26.042	\$ 416.672
9	mesas de terraza	\$ 35.990	\$ 30.244	\$ 272.193
36	sillas de terraza	\$ 39.990	\$ 33.605	\$ 1.209.782
3	Estufas de patio	\$ 259.500	\$ 218.067	\$ 654.202
5	mesas de cafetería	\$ 43.990	\$ 36.966	\$ 184.832
20	sillas de cafetería	\$ 43.990	\$ 36.966	\$ 739.328
12	Taburetes	\$ 32.990	\$ 27.723	\$ 332.672
4	lockers	\$ 330.990	\$ 278.143	\$ 1.112.571
6	banquetas camarines	\$ 55.990	\$ 47.050	\$ 282.303
<b>Equipamiento Casino</b>				
1	Muebles casino	\$ 500.000	\$ 420.168	\$ 420.168
1	microondas	\$ 49.990	\$ 42.008	\$ 42.008
1	horno	\$ 59.990	\$ 50.412	\$ 50.412
2	vitriñas	\$ 252.990	\$ 212.597	\$ 425.193
1	refrigerador	\$ 189.990	\$ 159.655	\$ 159.655
1	cocina industrial	\$ 510.990	\$ 429.403	\$ 429.403
1	campana	\$ 205.990	\$ 173.101	\$ 173.101
1	visicooler	\$ 480.990	\$ 404.193	\$ 404.193
<b>Tecnología</b>				
5	all in one	\$ 499.900	\$ 420.084	\$ 2.100.420
2	notebook normales	\$ 349.990	\$ 294.109	\$ 588.218
1	notebook gerente	\$ 599.990	\$ 504.193	\$ 504.193
1	impresora normal	\$ 49.990	\$ 42.008	\$ 42.008
1	impresora gerencia	\$ 59.990	\$ 50.412	\$ 50.412
3	proyectores	\$ 207.090	\$ 174.025	\$ 522.076
9	led 37"	\$ 249.990	\$ 210.076	\$ 1.890.681
2	equipos de sonido	\$ 180.990	\$ 152.092	\$ 304.185
4	teléfonos	\$ 35.000	\$ 29.412	\$ 117.647
1	circuito cerrado TV	\$ 2.150.500	\$ 1.807.143	\$ 1.807.143
<b>Letrero</b>				
1	letrero luminoso	\$ 2.235.990	\$ 1.878.983	\$ 1.878.983
40	Maquinarias Gimnasio	\$ 1.150.000	\$ 966.387	\$ 38.655.462
<b>TOTAL</b>				\$ 58.432.034

## Anexo N°5, Flujo de Caja

Año	Precio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Ingresos Gimnasio		\$ 346.450.720	\$ 254.311.899	\$ 302.440.570	\$ 359.178.321	\$ 390.695.428	\$ 513.048.754	\$ 554.288.688	\$ 607.408.391	\$ 665.745.640	\$ 729.571.289	\$ 799.533.654	\$ 876.163.982	\$ 954.557.452	\$ 1.040.431.056	\$ 1.134.028.715	
Ingresos Cafetería		\$ 36.000.000	\$ 38.598.244	\$ 42.017.505	\$ 45.066.800	\$ 46.328.158	\$ 47.622.682	\$ 48.951.838	\$ 50.316.872	\$ 51.722.371	\$ 53.162.320	\$ 54.643.065	\$ 56.164.294	\$ 57.731.212	\$ 59.341.220	\$ 60.995.711	
Ingresos Operacional		\$ 390.099.734	\$ 299.176.346	\$ 351.347.032	\$ 412.330.024	\$ 445.764.057	\$ 571.884.865	\$ 615.305.336	\$ 670.879.768	\$ 731.817.678	\$ 798.388.281	\$ 871.260.254	\$ 950.974.842	\$ 1.032.534.448	\$ 1.121.767.722	\$ 1.218.924.914	
Mano de Obra Directa		→ 97.207.500	→ 97.207.500	→ 98.083.125	→ 98.923.750	→ 98.923.750	→ 99.799.375	→ 100.940.000	→ 100.640.000	→ 101.515.625	→ 102.356.250	→ 102.356.250	→ 103.231.875	→ 104.072.500	→ 104.072.500	→ 104.072.500	
Costos Operacionales		→ 97.207.500	→ 97.207.500	→ 98.083.125	→ 98.923.750	→ 98.923.750	→ 99.799.375	→ 100.940.000	→ 100.640.000	→ 101.515.625	→ 102.356.250	→ 102.356.250	→ 103.231.875	→ 104.072.500	→ 104.072.500	→ 104.072.500	
Gastos de Improvizo		→ 1.950.495	→ 1.495.882	→ 1.756.735	→ 2.061.950	→ 2.228.820	→ 2.859.424	→ 3.076.527	→ 3.354.399	→ 3.659.088	→ 3.991.941	→ 4.356.301	→ 4.754.874	→ 5.162.472	→ 5.608.839	→ 6.094.625	
Gastos de sueldos, adm y ventas		→ 65.677.500	→ 65.677.500	→ 66.082.500	→ 66.082.500	→ 66.082.500	→ 66.487.500	→ 66.487.500	→ 66.487.500	→ 66.892.500	→ 66.892.500	→ 66.892.500	→ 67.297.500	→ 67.297.500	→ 67.297.500	→ 67.297.500	
Gasto Extra en sueldos (bono anual)		→ 23.405.984	→ 23.405.984	→ 23.405.984	→ 23.405.984	→ 23.405.984	→ 23.405.984	→ 23.405.984	→ 23.405.984	→ 23.405.984	→ 23.405.984	→ 23.405.984	→ 23.405.984	→ 23.405.984	→ 23.405.984	→ 23.405.984	
Gastos de promocion		→ 183.804.000	→ 183.804.000	→ 183.804.000	→ 183.804.000	→ 183.804.000	→ 183.804.000	→ 183.804.000	→ 183.804.000	→ 183.804.000	→ 183.804.000	→ 183.804.000	→ 183.804.000	→ 183.804.000	→ 183.804.000	→ 183.804.000	
Gasto Adicional en Promoción		→ 2.730.698	→ 2.730.698	→ 2.730.698	→ 2.730.698	→ 2.730.698	→ 2.730.698	→ 2.730.698	→ 2.730.698	→ 2.730.698	→ 2.730.698	→ 2.730.698	→ 2.730.698	→ 2.730.698	→ 2.730.698	→ 2.730.698	
Gasto en Arriendo		→ 102.000.000	→ 103.530.000	→ 105.082.950	→ 106.659.194	→ 108.259.082	→ 109.882.968	→ 111.531.213	→ 113.204.181	→ 114.902.244	→ 116.625.777	→ 118.375.164	→ 120.150.792	→ 121.953.053	→ 123.782.349	→ 125.639.085	
Gastos generales		→ 25.526.516	→ 26.315.414	→ 26.710.145	→ 27.110.797	→ 27.517.455	→ 27.930.221	→ 28.349.174	→ 28.774.412	→ 29.206.028	→ 29.644.118	→ 30.088.780	→ 30.540.112	→ 30.998.214	→ 31.463.187	→ 31.935.135	
Gastos de patente comercial		→ 500.000	→ 500.000	→ 500.000	→ 500.000	→ 500.000	→ 500.000	→ 500.000	→ 500.000	→ 500.000	→ 500.000	→ 500.000	→ 500.000	→ 500.000	→ 500.000	→ 500.000	
Gasto Desembolsables		→ 405.595.137	→ 407.439.478	→ 410.073.012	→ 412.334.824	→ 414.528.544	→ 417.600.796	→ 419.385.096	→ 422.261.174	→ 425.100.542	→ 427.999.020	→ 430.133.428	→ 433.183.980	→ 435.852.122	→ 438.592.557	→ 441.407.026	
Depreciación mobiliario (-)		→ 1.452.231	→ 1.452.231	→ 1.452.231	→ 1.452.231	→ 1.452.231	→ 1.452.231	→ 1.452.231	→ 1.452.231	→ 1.452.231	→ 1.452.231	→ 1.452.231	→ 1.452.231	→ 1.452.231	→ 1.452.231	→ 1.452.231	
Depreciación Computadores (-)		→ 1.321.162	→ 1.321.162	→ 1.321.162	→ 1.321.162	→ 1.321.162	→ 1.321.162	→ 1.321.162	→ 1.321.162	→ 1.321.162	→ 1.321.162	→ 1.321.162	→ 1.321.162	→ 1.321.162	→ 1.321.162	→ 1.321.162	
Depreciación Equipamiento Cocina (-)		→ 187.106	→ 187.106	→ 187.106	→ 187.106	→ 187.106	→ 187.106	→ 187.106	→ 187.106	→ 187.106	→ 187.106	→ 187.106	→ 187.106	→ 187.106	→ 187.106	→ 187.106	
Depreciación Máquinas Ejercicio Físico (-)		→ 5.522.209	→ 5.522.209	→ 5.522.209	→ 5.522.209	→ 5.522.209	→ 5.522.209	→ 5.522.209	→ 5.522.209	→ 5.522.209	→ 5.522.209	→ 5.522.209	→ 5.522.209	→ 5.522.209	→ 5.522.209	→ 5.522.209	
Depreciación Implementos Deportivos (-)		→ 948.785	→ 948.785	→ 948.785	→ 948.785	→ 948.785	→ 948.785	→ 948.785	→ 948.785	→ 948.785	→ 948.785	→ 948.785	→ 948.785	→ 948.785	→ 948.785	→ 948.785	
Amortización de activos intangibles		→ 278.500	→ 278.500														
Gastos No Desembolsables		→ 9.709.993	→ 9.709.993	→ 9.431.493	→ 9.431.493	→ 9.431.493	→ 9.431.493	→ 9.431.493	→ 9.431.493	→ 9.431.493	→ 9.431.493	→ 9.431.493	→ 9.431.493	→ 9.431.493	→ 9.431.493	→ 9.431.493	
Utilidad Antes de Impuestos		→ 122.812.955	→ 215.200.625	→ 166.240.598	→ 108.380.042	→ 77.119.730	\$ 45.053.201	\$ 85.348.747	\$ 138.547.101	\$ 195.770.017	\$ 259.005.519	\$ 329.319.083	\$ 405.127.514	\$ 483.178.333	\$ 569.671.172	\$ 664.013.895	
Impuesto 20%		\$ 24.562.591	\$ 43.040.125	\$ 33.248.120	\$ 21.676.008	\$ 15.423.946	→ 9.010.640	→ 17.069.749	→ 27.709.420	→ 39.154.003	→ 51.801.104	→ 65.863.817	→ 81.025.503	→ 96.635.667	→ 113.934.234	→ 132.802.779	
Utilidad Después de Impuestos		→ 98.250.364	→ 172.160.500	→ 132.992.479	→ 86.704.034	→ 61.695.784	\$ 36.042.561	\$ 68.278.998	\$ 110.837.681	\$ 155.616.014	\$ 207.204.415	\$ 263.455.267	\$ 324.102.011	\$ 386.542.667	\$ 455.736.937	\$ 531.211.115	
Inversión en Mobiliario		→ 10.165.622							→ 10.165.622								
Inversión en Computadores		→ 7.926.983						→ 7.926.983									
Inversión en Equipamiento Cocina		→ 1.683.966									→ 1.683.966						
Inversión en Máquinas de Ejercicio		→ 33.655.462							→ 33.655.462								
Inversión en Implementos Deportivos		→ 4.743.927					→ 4.743.927					→ 4.743.927					
Inversión en activos Intangibles		→ 557.000															
Capital de Trabajo		→ 557.898.780															
Ajuste Inversión en Mobiliario		\$ 1.452.231	\$ 1.452.231	\$ 1.452.231	\$ 1.452.231	\$ 1.452.231	\$ 1.452.231	\$ 1.452.231	\$ 1.452.231	\$ 1.452.231	\$ 1.452.231	\$ 1.452.231	\$ 1.452.231	\$ 1.452.231	\$ 1.452.231	\$ 1.452.231	
Ajuste inversión computadores		\$ 1.321.162	\$ 1.321.162	\$ 1.321.162	\$ 1.321.162	\$ 1.321.162	\$ 1.321.162	\$ 1.321.162	\$ 1.321.162	\$ 1.321.162	\$ 1.321.162	\$ 1.321.162	\$ 1.321.162	\$ 1.321.162	\$ 1.321.162	\$ 1.321.162	
Ajuste inversión Equipamiento Cocina		\$ 187.106	\$ 187.106	\$ 187.106	\$ 187.106	\$ 187.106	\$ 187.106	\$ 187.106	\$ 187.106	\$ 187.106	\$ 187.106	\$ 187.106	\$ 187.106	\$ 187.106	\$ 187.106	\$ 187.106	
Ajuste inversión Máquinas Ejercicio Físico		\$ 5.522.209	\$ 5.522.209	\$ 5.522.209	\$ 5.522.209	\$ 5.522.209	\$ 5.522.209	\$ 5.522.209	\$ 5.522.209	\$ 5.522.209	\$ 5.522.209	\$ 5.522.209	\$ 5.522.209	\$ 5.522.209	\$ 5.522.209	\$ 5.522.209	
Ajuste inversión Implementos Deportivos		\$ 948.785	\$ 948.785	\$ 948.785	\$ 948.785	\$ 948.785	\$ 948.785	\$ 948.785	\$ 948.785	\$ 948.785	\$ 948.785	\$ 948.785	\$ 948.785	\$ 948.785	\$ 948.785	\$ 948.785	
Recuperación K de T																\$ 567.898.780	
Valor de liquidación																	
Flujo de Caja Neto		→ 631.631.741	→ 88.818.871	→ 162.729.007	→ 123.560.986	→ 77.272.541	→ 52.264.291	\$ 45.474.054	\$ 77.710.491	\$ 120.269.174	\$ 165.047.507	\$ 216.635.908	\$ 272.886.760	\$ 333.533.504	\$ 395.974.160	\$ 465.168.430	\$ 540.642.609
Flujo de Caja Neto Total		→ 631.631.741	→ 88.818.871	→ 162.729.007	→ 123.560.986	→ 77.272.541	→ 52.264.291	\$ 45.474.054	\$ 77.710.491	\$ 120.269.174	\$ 165.047.507	\$ 216.635.908	\$ 272.886.760	\$ 333.533.504	\$ 395.974.160	\$ 465.168.430	\$ 540.642.609
VAN		\$ 2.437.872															
TIR		8,02%															

## Anexo N°6, Proyección de Demanda e Ingresos

### Ingresos Gimnasio

DEMANDA ANUAL															
Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Población Estimada	25.591	26.871	28.215	29.625	31.107	38.572	40.501	42.526	44.652	46.885	49.229	51.690	54.275	56.989	59.838
Demanda estimada %	13,40%	14,80%	16,30%	17,80%	17,90%	18,00%	18,10%	18,20%	18,30%	18,40%	18,50%	18,60%	18,60%	18,60%	18,60%
Q* Demanda	3.416	3.985	4.602	5.270	5.565	6.939	7.327	7.735	8.167	8.622	9.102	9.609	10.090	10.594	11.124
Prom. Personas/mes	285	332	384	439	464	578	611	645	681	719	759	801	841	883	927

VALORES DEL SERVICIO															
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
Cuota de incorporación	\$ 81.400	\$ 82.621	\$ 83.860	\$ 85.118	\$ 86.395	\$ 87.691	\$ 89.006	\$ 90.341	\$ 91.696	\$ 93.072	\$ 94.468	\$ 95.885	\$ 97.323	\$ 98.783	\$ 100.265
Mensual	\$ 61.600	\$ 64.064	\$ 66.627	\$ 69.292	\$ 72.063	\$ 74.946	\$ 77.944	\$ 81.061	\$ 84.304	\$ 87.676	\$ 91.183	\$ 94.830	\$ 98.624	\$ 102.569	\$ 106.671
Semestral	\$ 343.200	\$ 356.928	\$ 371.205	\$ 386.053	\$ 401.495	\$ 417.555	\$ 434.257	\$ 451.628	\$ 469.693	\$ 488.481	\$ 508.020	\$ 528.341	\$ 549.474	\$ 571.453	\$ 594.311
Annual	\$ 666.600	\$ 693.264	\$ 720.995	\$ 749.834	\$ 779.828	\$ 811.021	\$ 843.462	\$ 877.200	\$ 912.288	\$ 948.780	\$ 986.731	\$ 1.026.200	\$ 1.067.248	\$ 1.109.938	\$ 1.154.336

INGRESOS POR VENTA															
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
Cuota de incorporación	\$ 139.031.200	\$ 3.917.612	\$ 4.311.818	\$ 4.738.248	\$ 2.123.877	\$ 10.040.610	\$ 2.877.870	\$ 3.071.607	\$ 3.301.074	\$ 3.528.978	\$ 3.782.206	\$ 4.049.646	\$ 3.896.686	\$ 4.152.893	\$ 4.425.946
Mensual	\$ 168.340.480	\$ 191.471.280	\$ 199.300.029	\$ 230.055.116	\$ 244.629.638	\$ 306.828.932	\$ 325.523.087	\$ 344.855.451	\$ 364.910.073	\$ 385.530.694	\$ 406.694.352	\$ 428.287.141	\$ 447.787.875	\$ 467.251.721	\$ 486.506.839
Semestral	\$ 39.079.040	\$ 47.411.936	\$ 71.178.582	\$ 88.161.711	\$ 100.544.500	\$ 135.212.750	\$ 153.787.223	\$ 174.667.046	\$ 198.192.398	\$ 224.622.926	\$ 254.332.182	\$ 287.694.402	\$ 323.402.354	\$ 363.245.524	\$ 407.682.560
Annual	\$ 0	\$ 11.511.071	\$ 27.650.141	\$ 36.223.247	\$ 43.397.412	\$ 60.966.463	\$ 72.100.508	\$ 84.814.287	\$ 99.342.095	\$ 115.888.691	\$ 134.724.915	\$ 156.132.793	\$ 179.470.537	\$ 205.780.918	\$ 235.413.370
TOTAL	\$ 346.450.720	\$ 254.311.899	\$ 302.440.570	\$ 359.178.321	\$ 390.695.428	\$ 513.048.754	\$ 554.288.688	\$ 607.408.391	\$ 665.745.640	\$ 729.571.289	\$ 799.533.654	\$ 876.163.982	\$ 954.557.452	\$ 1.040.431.056	\$ 1.134.028.715

DISTRIBUCIÓN PLANES															
Tipo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
Mensual	80%	75%	65%	63%	61%	59%	57%	55%	53%	51%	49%	47%	45%	43%	41%
Semestral	20%	20%	25%	26%	27%	28%	29%	30%	31%	32%	33%	34%	35%	36%	37%
Annual	0%	5%	10%	11%	12%	13%	14%	15%	16%	17%	18%	19%	20%	21%	22%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

### Ingresos Cafeteria

INGRESOS POR VENTA															
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
Ingresos	\$ 36.000.000	\$ 38.998.244	\$ 42.017.305	\$ 45.066.800	\$ 46.328.158	\$ 47.622.682	\$ 48.951.838	\$ 50.316.872	\$ 51.722.671	\$ 53.162.320	\$ 54.643.065	\$ 56.164.294	\$ 57.731.222	\$ 59.341.220	\$ 60.995.711
TOTAL	\$ 36.000.000	\$ 38.998.244	\$ 42.017.305	\$ 45.066.800	\$ 46.328.158	\$ 47.622.682	\$ 48.951.838	\$ 50.316.872	\$ 51.722.671	\$ 53.162.320	\$ 54.643.065	\$ 56.164.294	\$ 57.731.222	\$ 59.341.220	\$ 60.995.711

### Ingresos Totales

INGRESOS POR VENTA															
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
Ingresos Totales	\$ 390.099.734	\$ 299.176.346	\$ 351.347.032	\$ 412.330.024	\$ 445.764.057	\$ 571.884.865	\$ 615.305.336	\$ 670.879.768	\$ 731.817.678	\$ 798.388.281	\$ 871.260.254	\$ 950.974.842	\$ 1.032.534.448	\$ 1.121.767.722	\$ 1.218.924.914

## Anexo N°7, Planilla de Sueldos

Resumen Sueldos		
Tipo	Mes	Año
Mano de Obra Directa	3.100.625	97.207.500
Sueldo Adm y Ventas	5.473.125	65.677.500
	13.573.750	162.885.000

Personal De Planta	Sueldo Base	Gratificación Legal	Total Imponible	Sueldo Bruto	Bono Movilización	Bono Alimentación	AFP (Habitat 11,27%)	Fonasa -7%	Seguro de Cesantía (0,6%)	Remuneración Tributable	Impuesto Único	Líquido a Pagar
Gerente General	1.450.000	83.125	1.533.125	1.625.625	35.000	57.500	172.783	107.319	9.199	1.243.824	29.128	1.307.196
Administrador 1	1.130.000	83.125	1.213.125	1.305.625	35.000	57.500	136.719	84.919	7.279	984.208	17.527	1.059.181
Kinesólogo	840.000	83.125	923.125	1.015.625	35.000	57.500	104.036	64.619	5.539	748.931	8.116	833.315
Personal Trainer 1	700.000	83.125	783.125	875.625	35.000	57.500	88.258	54.819	4.699	635.349	3.573	724.276
Personal Trainer 2	700.000	83.125	783.125	875.625	35.000	57.500	88.258	54.819	4.699	635.349	3.573	724.276
Personal Trainer 3	700.000	83.125	783.125	875.625	35.000	57.500	88.258	54.819	4.699	635.349	3.573	724.276
Profesor Clase Dirigida 1	665.000	83.125	748.125	840.625	35.000	57.500	84.314	52.369	4.489	606.953	2.437	697.016
Profesor Clase Dirigida 2	665.000	83.125	748.125	840.625	35.000	57.500	84.314	52.369	4.489	606.953	2.437	697.016
Técnico Paramédico 1	560.000	83.125	643.125	735.625	35.000	57.500	72.480	45.019	3.859	521.767	0	614.267
Técnico Paramédico 2	560.000	83.125	643.125	735.625	35.000	57.500	72.480	45.019	3.859	521.767	0	614.267
Cafeteria 1	420.000	83.125	503.125	595.625	35.000	57.500	56.702	35.219	3.019	408.185	0	500.685
Cafeteria 2	420.000	83.125	503.125	595.625	35.000	57.500	56.702	35.219	3.019	408.185	0	500.685
Secretaria	335.000	83.125	418.125	510.625	35.000	57.500	47.123	29.269	2.509	339.224	0	431.724
Recepcionista 1	350.000	83.125	433.125	525.625	35.000	57.500	48.813	30.319	2.599	351.394	0	443.894
Personal Aseo 1	250.000	62.500	312.500	405.000	35.000	57.500	35.219	21.875	1.875	253.531	0	346.031
Personal Aseo 2	250.000	62.500	312.500	405.000	35.000	57.500	35.219	21.875	1.875	253.531	0	346.031
Personal Aseo 3	250.000	62.500	312.500	405.000	35.000	57.500	35.219	21.875	1.875	253.531	0	346.031
Personal Aseo 4	250.000	62.500	312.500	405.000	35.000	57.500	35.219	21.875	1.875	253.531	0	346.031
											13.573.750	11.256.198

