



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**SERVICIO DE ENTRENAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE CLASES
DEPORTIVAS POR MEDIO DE UNA PLATAFORMA DIGITAL QUE CONECTE A
USUARIOS Y ENTRENADORES**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN
GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

NATHALY PAOLA GUTIÉRREZ VIVANCO

**PROFESOR GUÍA:
JORGE ALBERTO LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
SEBASTIÁN ORCHARD VERGARA**

**SANTIAGO DE CHILE
2021**

RESUMEN

SERVICIO DE ENTRENAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE CLASES DEPORTIVAS POR MEDIO DE UNA PLATAFORMA DIGITAL QUE CONECTE A USUARIOS Y ENTRENADORES

En el mundo deportivo tradicional y digital, existen brechas aun no cubiertas por los oferentes de esta disciplina.

En un ambiente cada vez más acelerado y cambiante, los índices de stress, obesidad, sobrepeso y mala calidad de vida hablan de una sociedad que genera menores preocupaciones por el bienestar personal, mental y físico¹.

Es por ello que se pensó en la creación de un sistema que pudiese ayudar y unir a las personas en este ámbito y con estas características, ya sea, con una plataforma digital que los acompañe, con otro usuario que los motive, o con un entrenador digital que los guíe y les otorgue un servicio con este fin, entregando una atención completa y personalizada. Todo mediante una App que satisfaga la necesidad.

Se creó un proyecto entonces, que fomenta la actividad física y recreativa bajo un concepto de entretención, que cuida la salud mental y física denominado “*Fit Fun*”.

Fit Fun es una App que conecta usuarios y entrenadores. Inicialmente, su actividad se centra en la región metropolitana de Chile, con la posibilidad de extenderse a otras regiones. La App debe permitir generar una utilidad acumulada de 300 millones de pesos al final de un periodo de evaluación económica de 5 años, pudiendo ser rentable y atractiva para los socios e interesados en el proyecto.

Mediante el análisis realizado junto a la investigación de mercado, se detectó que los competidores de la industria deportiva poseen escasa profesionalización en este tipo de servicios, lo que da una oportunidad para implementar el modelo.

El plan de negocios establece un marco conceptual con un fuerte contenido en lo digital, por lo que la propuesta de valor considera factores críticos identificados, como los propios usuarios, entrenadores, plataforma, proveedores, regulación, redes sociales, marketing digital y seguridad digital (y también la ciberseguridad).

Las principales características que valoran los usuarios de los entrenadores, es que sean más dedicados, sean un guía deportivo, se ocupen de ellos, y les entreguen planificaciones de modo de generar resultados tangibles y sostenibles en el tiempo.

Por lo que la estrategia es de diferenciación en el servicio, se apuesta a un plan fuerte en planificación de marketing de modo de lograr la demanda requerida, potenciar a la App y por, sobre todo, generar la satisfacción en el cliente.

¹ Martínez-Sanguinetti, María Adela, Petermann-Rocha, Fanny, Villagrán, Marcelo, Ulloa, Natalia, Nazar, Gabriela, Troncoso-Pantoja, Claudia, Garrido-Méndez, Alex, Mardones, Lorena, Lanuza, Fabián, Leiva, Ana María, Lasserre-Laso, Nicole, Martorell, Miquel, & Celis-Morales, Carlos. (2020). Desde una mirada global al contexto chileno: ¿Qué factores han repercutido en el desarrollo de obesidad en Chile? (Parte 2). *Revista chilena de nutrición*, 47(2), 307-316. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-75182020000200307>

Dedicatoria

Dedico esta tesis, a todas esas personas que se sienten desmotivadas en la vida, que no creen en sí mismas, que llevan consigo enfermedades crónicas como la obesidad, la depresión, enfermedades degenerativas como la diabetes, problemas para poder desplazarse, personas recién operadas que se lesionaron una vez en su vida y no volvieron a pisar una cancha nunca más... Todas esas personas que creen que lo hicieron todo, de todo, y nada sirvió... Les digo, que siempre hay una luz de esperanza, siempre hay un camino a seguir, siempre, o alguien te da una mano, o simplemente un día te despiertas y te das cuenta que se puede intentar una vez más...

Todos tenemos segundas oportunidades, todos podemos ser mejores personas y brillar más de lo que creemos... Es cosa que continuemos en el camino, se intente otra vez y esa vez, hacerlo con fe y pasión, nada más. El resto, llega sólo.

Dedico esto, por supuesto a Dios, Jesús... Que ilumine a las almas sin fe y amor en sus corazones, para que vuelvan a encontrarse a sí mismas, y derramen una gota de esperanza en el camino... Acá sólo hay un granito de arena para que *lo tomes en las manos y lo hagas tuyo*, puede ser otra cosa, otro sueño o un amor.

Este proyecto es potente, y es tan potente como las ganas de que seamos mejores seres humanos.

Ojalá las personas se dieran siempre una oportunidad más... antes de volver al piso.

Todo es posible,

y como siempre digo.... "*Practice Makes Perfect*".

--

Gracias,

Nathyleetkd

Agradecimientos

Quiero agradecer en primer lugar a Dios y a mis padres que me dieron la vida.

A mi madre especialmente por quererme desde antes de darme la vida, y por darme la vida finalmente. Mamita, siempre has estado ahí, presente, y aunque estuvieses con un millón de cosas en tu trabajo, siempre has estado conmigo. Me diste lo esencial, educación, valores, cultura, amor, todo esto y mucho más te lo debo a ti, te adoro y te amo, gracias mamita. Y a mi padre, quien hace ya más de un año no está físicamente conmigo, pero sin él no sería la persona empoderada y capaz de crear un sistema tan potente y digno para las personas, soy igual a ti papá, te debo la vida y te debo mi energía vital, porque soy tu perfecto clon. Mis ganas de triunfar son tuyas, te amo de aquí al Cielo, y gracias por todo.

Agradezco haber culminado este y otros proyectos en un año tan complejo como la pandemia mundial que nos ha afectado a todos por igual.

Agradezco a mis amigos, en especial a mi mejor amigo Felipe Hernández, quien ha sido mi *partner* en este proceso de MBA. Siempre has estado conmigo, en las buenas y en las malas, apoyándome, dándome fuerzas, dándome luz en la oscuridad, ayudándome en temáticas específicas y dándome buenas ideas para poder llegar al resultado finalmente diseñado. Sigues estando conmigo y estoy segura que estarás toda la vida. Gracias, siempre estarás aquí, junto a mí, y yo estaré también junto a ti, tú lo sabes.

Agradezco a mi grupo de estudio "G8" conformado por: Felipe Hernández, Cristian Cartes, Bárbara Cárdenas, Jorge Romero, Manuel López y yo. Sin ustedes, este MBA no hubiese tenido el valor y la alegría que sólo con ustedes se podía tener. ¡Gracias team!

Agradezco también a todo el que hizo posible el poder finalizar este periodo en mi vida.

Agradezco a mis profesores, que me dieron la oportunidad de realizar mi proyecto de tesis 2.0, y que han tenido una paciencia infinita... ¡Muchas gracias!

Gracias por entregar sus conocimientos, sabiduría, por haber creído en mí en ocasiones donde jamás imaginé, tratando de pensar la mejor alternativa, la mente me llevó por todos los momentos en los que una persona vive el deporte y la actividad física. Haciéndome recordar todos los momentos por los que había pasado y no me daba cuenta de todas esas sensaciones y de todas esas hormonas que hacemos funcionar cuando cada átomo del cuerpo se vuelve a llenar de energía al estar en movimiento...

Ojalá más personas pudiesen experimentarlo, y mejorar sus vidas de paso... tengo fe.

--

Gracias Jorge Lara
Gracias Sebastián Orchard

Tabla de Contenido

1. Introducción	1
1.1.Descripción de la Organización	1
2. Descripción del Mercado	2
3. Descripción del tema a abordar y preguntas claves a responder	6
3.1.Preguntas clave a responder	6
4. Alcance del tema	8
5. Objetivos y factores críticos de éxito	8
5.1.Objetivo General.....	8
5.2.Objetivos Específicos	8
5.3.Factores Críticos de Éxito.....	9
5.4.Resultados Esperados	9
6. Marco conceptual	10
6.1.Análisis del entorno: Porter	10
6.2.Transformación Digital.....	10
6.3.Estrategia digital	10
6.4.Modelo de negocio.....	10
6.5.Plataforma.....	11
6.6.Ecosistema Digital	11
6.7.El marketing mix de servicios, las 7p	11
7. Análisis del mercado del deporte	12
7.1.Mercado tradicional.....	12
7.1.1. Análisis Porter del mercado tradicional deportivo.....	12
7.2.Mercado digital	22
7.2.1. Análisis Porter del mercado digital deportivo	23
7.3.Tendencias del mercado internacional deportivo en la era digital	28
8. Análisis de los clientes (usuarios y entrenadores)	29
8.1.Entrevistas e investigaciones de mercado.....	30
8.2.Segmentación de los clientes	32
8.3.Definición de los arquetipos de clientes.....	35
9. Regulación de las plataformas digitales.....	35
9.1.Definición de tipos de entrenadores a capturar	35
9.2.Definición de la regulación existente.....	36

9.3. Definición de la seguridad de la información (SI) existente	37
9.4. Definición de la protección de datos existente	38
10. Marketing Mix: 7p	38
10.1. Definición de las 7p dentro de un contexto digital	38
10.2. Acercamiento aplicado al marketing digital	41
10.3. Conclusiones del análisis de las 7 p's	41
11. Modelo de negocios	42
11.1. Propuesta de valor para socios y usuarios	42
11.2. La relación con el cliente se construye a través de los canales y los mismos usuarios	46
11.3. Segmento de clientes	48
11.4. Actividades claves a realizar	49
11.5. Recursos claves	52
11.6. Socios claves	53
11.7. Fuentes de ingreso de la plataforma	55
11.8. Estructura de costos de la operación	55
Cuadro 1: Modelo de Negocio	56
12. Estrategia Digital	57
12.1. Plataforma digital	58
12.1.1. Operación de la plataforma	58
12.1.2. Tecnología a utilizar	58
12.1.3. Funcionamiento general y principales actividades	59
12.1.4. Métricas de control de la plataforma	60
12.2. Gestión organizacional	61
12.2.1. Estructura organizacional	61
13. Plan financiero	62
13.1. Evaluación financiera del modelo de negocio	62
13.1.1. Modelo de ingresos financieros	62
13.1.2. Modelo de costos de operación	64
Cuadro 2: Inversión inicial	65
Cuadro 3: Costos de la operación del año 1	65
Cuadro 4: Cálculo Q entrenadores grupales	66
Cuadro 5: Costos anuales	68
13.2. Evaluación económica (Flujo de caja proyectado)	68

Cuadro 6: Flujo de Caja proyectado a 5 años.....	69
Cuadro 7: VAN, TIR	70
14. Conclusiones y recomendaciones	70
15. Bibliografía.....	72
16. Anexos	73
16.1 Figuras y tablas	73
16.2. Entrevistas en profundidad a entrenadores.....	105
16.3. Encuestas implementadas	116
16.4. Regulación plataformas digitales, usuario y la actividad	124
16.5. Historia de la normativa web en chile	125
16.6. Controversia mundial frente a la regulación digital	126
16.7. Normas de Seguridad de la Información reguladas por las ISO recomendadas por el Instituto Nacional para la Normalización (INN):	127
16.8. Algunos de los conceptos claves en Ciberseguridad	128
16.9. Conceptos claves a considerar por efecto de la ley 19.628 Sobre la Protección de la Vida Privada.	130
16.10. Disposiciones Generales de la Protección de Datos Personales	131
16.11. Proceso de la idea hasta su operación.....	133
16.12. Posicionamiento del servicio	133
16.13. Conceptos aplicados al marketing digital	134
16.14. Necesidades y gustos del usuario	136
16.15. Cadena de Valor	136
16.16. CJM, Proceso que experimenta el usuario	137

Índice de Figuras

Figura 1	Porcentaje de personas que practican la actividad	73
Figura 2	Interés en la práctica de ejercicio según género.....	74
Figura 3	Interés en la práctica de ejercicio físico y/o deporte según edad..	74
Figura 4	Práctica de ejercicio físico en la población chilena según NSE....	74
Figura 5	Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter	75
Figura 6	Marco Conceptual de la Tesis	76
Figura 7	Ecosistema Digital del usuario	76
Figura 8	Marketing Mix Servicios.....	76
Figura 9	Evaluación de las 5 fuerzas en el mercado tradicional	77
Figura 10	Distribución según género	77
Figura 11	Distribución del Nivel Socioeconómico	77
Figura 12	Distribución según la edad	78
Figura 13	Motivos por los que se practica	78
Figura 14	Motivos por los que no se practica	79
Figura 15	Actividad física o deporte que se practica específicamente	79
Figura 16	Horarios en que se prefiere desarrollar la actividad.....	80
Figura 17	Dinero destinado a la práctica de actividad física y/o deporte....	80
Figura 18	Valoraciones acerca del deporte en el ámbito de la sociabilidad	80
Figura 19	Lugar que ocupa el deporte en Chile.....	81
Figura 20	Propuesta de las interacciones del entrenador.....	82
Figura 21	Evaluación de las 5 fuerzas en el mercado digital	82
Figura 22	Tendencias Fitness 2019 (ACSM)	83
Figura 23	Tendencias Deportivas Internacionales	83
Figura 24	Diferencias de la práctica online nacional / internacional.....	84
Figura 25	Características de los planes	84
Figura 26	Cadena de Valor	85
Figura 27	Customer Journey Map - app	85
Figura 28	Proceso del funcionamiento para el usuario y el entrenador	86
Figura 29	Estructura Organizacional	86
Figura 30	Forecast de crecimiento de la App (Años 1 y 2)	87
Figura 31	Crecimiento de usuarios por planes	87

Índice de Tablas

Tabla 1 Valores de referencia por sesión.....	88
Tabla 2 Selección de los segmentos en cuanto a la edad.....	88
Tabla 3 Selección de los segmentos en cuanto a la modalidad	88
Tabla 4 Definición de segmentación a adoptar	88
Tabla 5 Nueva definición de la segmentación a adoptar	89
Tabla 6 Nivel de digitalización de los segmentos	89
Tabla 7 Nuevos valores IVA a partir 1 de junio 2020.....	89
Tabla 8 Impuestos alrededor del mundo	90
Tabla 9 Objetivo (s) para el usuario.....	91
Tabla 11 Distribución de clases por día	92
Tabla 12 Plan Futura Mamá	92
Tabla 13 Plan Tercera Edad.....	92
Tabla 14 Plan Empresas	92
Tabla 15 Benchmark de las 5 Apps más similares	93
Tabla 16 Tarifas de los planes (no incluyen IVA)	93
Tabla 17 Costos de la operación	94
Tabla 18 Operación de la plataforma	95
Tabla 19 Fase I, Indicadores Primarios	96
Tabla 20 Fase II, Indicadores Secundarios.....	96
Tabla 21 Planificación de la dotación	97
Tabla 22 Tasas variables utilizadas.....	98
Tabla 23 Captación por plan al fin de cada año.....	98
Tabla 24 Ingresos directos App.....	98
Tabla 25 Ingresos mensuales planes de pago año 1	98
Tabla 26 Ingresos mensuales planes de pago año 2	99
Tabla 28 Ingresos mensuales planes de pago año 4	100
Tabla 29 Ingresos mensuales planes de pago año 5	100
Tabla 30 Ingresos mensuales plan gratis con anuncios año 1.....	101
Tabla 31 Ingresos mensuales plan gratis con anuncios año 2.....	101
Tabla 32 Ingresos mensuales plan gratis con anuncios año 3.....	102

Tabla 33 Ingresos mensuales plan gratis con anuncios año 4.....	102
Tabla 34 Ingresos mensuales plan gratis con anuncios año 5.....	103
Tabla 35 Flujo de caja 5 años.....	103

1. Introducción

Durante los últimos años, la vida acelerada y dependiente de la tecnología ha permitido grandes despreocupaciones, por una vida saludable, además si agregamos la falta de hábitos deportivos, esto, representado por el alto nivel de sedentarismo, y sumado a una edad avanzada, ha dado en efecto origen a enfermedades vinculadas directamente al sobrepeso y a la obesidad mórbida convirtiendo a Chile en el segundo país en el mundo con la tasa más alta de obesidad luego de EEUU, según la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos).²

Lo anterior se complementa con estadísticas en la salud. La resistencia a la insulina y la DM2 (Diabetes Mellitus 2) han logrado aumentar de manera significativa hasta alcanzar proporciones epidémicas³. En nuestro país, la obesidad en menores de 15 años ha aumentado de un 5% a un 18% en los últimos 20 años, asociado a un alto consumo de alimentos hipercalóricos y a la inactividad física. De hecho, el 30% de los niños que consultan por obesidad portan el Síndrome Metabólico de Resistencia Insulínica (SMRI) siendo un motivo preocupante por el cual ocuparse del tema y tomar mayor consciencia.

De acuerdo a esta realidad según el artículo “Disrupción de la Homeostasis asociada a la obesidad infantil”⁴, existe un alto riesgo de adquirir enfermedades crónicas degenerativas en la vida adulta. Sin embargo, el tratamiento individual de la obesidad suele ser poco exitoso especialmente si el objetivo es la “disminución de peso corporal” pues se abordan principalmente aspectos asociados casi únicamente a la dieta, y no se consideran todos los factores involucrados en el desbalance energético. Enfrentar este tipo de problemas suele no ser fácil, y requiere de crear consciencia de su gravedad primero que todo y luego abordarlo desde un punto de vista mucho más integral, que genere hábitos, modificando aspectos culturales, sociales, psicológicos y nutricionales.

1.1. Descripción de la Organización

La organización a crear es para una empresa digital donde se pretende establecer su imagen y organización a conformar.

Se desea posicionar una plataforma digital a nivel nacional con una visión que apunta a la salud y bienestar de las personas de forma diferenciada e innovadora.

Se busca desarrollar y promover una cultura de vida sana acompañada del deporte. Reconocer a quienes forman parte de la cadena de valor, proveedores, entrenadores, usuarios, desarrolladores, y los ecosistemas digitales a relacionar.

² FAO, Día Mundial de la Alimentación: Chile es el segundo país OCDE con la tasa más alta de obesidad [en línea] <<http://www.fao.org/chile/noticias/detail-events/es/c/1157509/>> [consulta: Enero 2020]

³ DISRUPCIÓN DE LA HOMEOSTASIS ASOCIADA A LA OBESIDAD INFANTIL [en línea] <<https://www.uchile.cl/portal/investigacion/programas-de-investigacion-domeyko/linea-salud/proyectos-e-iniciativas/disrupcion-de-la-homeostasis-asociada-a-la-obesidad-infantil/52306/contexto>> [consulta: Enero 2020]

2. Descripción del Mercado

Para comprender más fácil el mercado del deporte y la actividad física, se dividirá en dos tipos: deporte o actividad física grupal y deporte personal (o personalizado).

La OMS define a la actividad física como cualquier movimiento corporal producido por los músculos esqueléticos, con el consiguiente consumo de energía⁵. Incluye actividades como trabajar, jugar y viajar, tareas domésticas y recreativas. Es aquí donde se desprende el concepto de actividades dirigidas, éstas pueden ser grupales (colectivas) o personales (individuales o personalizadas).

Las actividades dirigidas, según la Escuela española *Orthos*⁶, son una forma de acondicionamiento físico donde se realizan ejercicios en base a coreografías, conducidas por un monitor, son cardiovasculares o de fuerza muscular, adoptando varias modalidades (Aerobic, Step, etc.) Son un método de entrenamiento y, por tanto, depende de la intensidad con que se realice para un desgaste adecuado.

Según la escuela española APTA Vital Sport especializada en formación deportiva de todas las modalidades del Fitness, Pilates y Yoga⁷, define las actividades dirigidas como un tipo de actividad que se lleva a cabo normalmente en gimnasios y sitios deportivos, aunque también se pueden realizar al aire libre, y se caracterizan por contar con un monitor (o entrenador) que marca el ritmo de la clase e indica qué ejercicio se debe realizar en cada momento.

Definido esto, existen diferentes tipos de actividad física grupales, pueden ser del tipo *indoor* (que significa interior en español) u *outdoor* (exterior respectivamente). En el primero vienen siendo lugares cerrados, gimnasios, centros, academias u otros con esta característica, mientras que el segundo son los lugares abiertos, parques, plazas, municipios, estadios, calles, al aire libre o exteriores.

Por otro lado, y respecto de la actividad física personal, según un grupo español de expertos en ciencias del ejercicio, la salud y el fitness, en su tesis⁸, señalan que el entrenamiento personal o personalizado es un servicio ofertado desde el ámbito de la actividad física individualizada que en ocasiones no es contratado por una falta tanto por el conocimiento de su existencia como de su esencia. Algunas definiciones caracterizadoras de este servicio son:

- El entrenamiento personalizado se imparte por un entrenador personal, es un profesional que instruye y entrena al cliente, generalmente en una situación

⁵ OMS, Actividad física [en línea] <<https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/physical-activity>> [consulta: enero 2020]

⁶ ORTHOS, Curso de Actividades Dirigidas [en línea] <<https://orthos.es/cursos/actividades-dirigidas/actividades-dirigidas/>> [consulta: enero 2020]

⁷ APTA VITAL SPORT 2019. ¿A qué se dedica un monitor de clases dirigidas? <https://aptavs.com/articulos/que-hace-un-monitor-de-actividades-dirigidas> [consulta: marzo 2020]

⁸ Iván Chulvi-Medrano, Puig, Elvar, Colano 2007 El entrenamiento físico personalizado en la mejora de la salud y el rendimiento deportivo. <https://www.efdeportes.com/efd112/el-entrenamiento-fisico-personalizado.htm> [consulta: marzo 2020]

individual se realizan ejercicios apropiados y seguros, con el objetivo de incrementar su aptitud física y en general, su salud.

- Un entrenador personal es un experto cualificado de la actividad física, especialista en comunicación, relaciones sociales, motivación y atención.
- Es un profesional que se dedica al entrenamiento individualizado para personas que necesiten mejorar su condición física general o específica, para conseguir objetivos que van desde la salud hasta el alto rendimiento.
- El entrenador personal ofrece un entrenamiento avanzado para crear ejercicios eficaces que garanticen resultados en el entrenamiento.
- El entrenador personal favorece la eficiencia del ejercicio físico, durante el tiempo que ha sido contratado dicho servicio.
- Es un proceso de entrenamiento en el cual el profesional está exclusivamente al servicio del cliente, se planifica respetando los gustos y preferencias de éste y se controla tanto durante la ejecución del programa como a través de la evaluación de la aptitud física, teniendo criterio propio, adaptándose a cada situación y sacando el máximo partido de los recursos disponibles.

En resumen, se define el entrenamiento personalizado (de ahora en adelante con este nombre) como aquel servicio de ejercicio físico seguro, eficaz y eficiente que reduce el riesgo de lesión y maximiza los resultados positivos.

De la misma forma, existe tanto del tipo *indoor* como *outdoor*, pero con la diferencia de que es un estilo y una tendencia más específica y menos desarrollada; y al parecer sólo cierto tipo de personas la busca, por lo que el mercado es más acotado, específico y además poco conocido.

Volviendo a la descripción del mercado, esta vez internacional, el sentido que tienen las economías colaborativas sobre las plataformas digitales tiene un aporte significativo frente a la expansión del conocimiento en los servicios digitales. Según el Instituto Tecnológico de Massachusetts⁹, la economía colaborativa tiene un alto potencial y supera los 110.000 millones de dólares. Asimismo, la Unión Europea redactó un dictamen que afirmaba que *“el consumo colaborativo representa la complementación ventajosa desde un punto de vista innovador, económico y ecológico de la economía de la producción por la economía del consumo. Supone una solución a la crisis económica y financiera en la medida que posibilita el intercambio en casos de necesidad”*. Algunos tipos de consumo colaborativo:

- a) **Sistemas de producto / servicio:** Cuando una empresa dispone de un bien o servicio y lo coloca a disposición de los usuarios para alquilarlo o compartirlo.
- b) **Mercados de redistribución:** Se produce cuando un individuo produce un bien y decide ponerlo a disposición de otra persona que lo quiere o que lo necesita.

⁹ “Los límites de la economía colaborativa”, OBS Business School. Autores Guillermo de Haro, Profesor de Economía en URJC, Profesor Asociado en OBS. María Cereijo, Doctorada en Comunicación.

c) **Estilo de vida colaborativo:** Consiste en que personas con necesidades o intereses similares se unan para intercambiar tiempo, espacio, disciplinas y dinero.

El que se vincula con más relevancia es el último: estilo de vida colaborativo.

Las claves principales de estos mercados son el precio (conveniencia y acceso eficiente en coste), flexibilidad y libertad emocional (respecto a la propiedad o la compartición). La idea principal es “poner a trabajar” determinados activos durante periodos de tiempo en que su propietario no los utiliza. Lo estratégico, para aprovecharlo al máximo, no es la eficiencia, sino la *creación de conexiones*.

Mencionados los tipos de deporte y también el aporte que generan las economías colaborativas a negocios digitales, se revisará una breve descripción del mercado desde el punto de vista de las costumbres en la práctica del deporte en Chile.

La actividad física y el deporte durante los últimos diez años en Chile ha aumentado muy levemente. Así lo indica la Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte¹⁰ de la población mayor de 18 años, que creció de un 26,4% a un 31,8% en 2015. Sin embargo, la cantidad de personas que no practica algún deporte o actividad física sigue siendo muy elevado con un 68,1%. Ver Anexo N ° 1, 16.1.1: “Porcentaje de personas que practican actividad física y/o deporte”.

Esta misma encuesta señala que los niveles de práctica de actividad física o deporte no se relacionan con el interés de la población en la práctica de actividad, ya que el 48,7 % declara tener interés en la actividad física o el deporte, pero no lo practica. Lo más crítico, es que un 19,4 % de la población dice no interesarle, por tanto, no lo practica. Al observar los datos por género, son mayoritariamente las mujeres quienes declaran tener interés en la actividad física o el deporte, pero aun así no lo practican (53,7 %), cifra significativamente mayor que los hombres (42,8 %), según señala el Anexo 1, 16.1.2: “Interés en la práctica según género”.

La edad es una variable importante cuando se relaciona con la práctica de la actividad física o deporte. Los datos indican que tanto los jóvenes (18-29), adultos (30-59) y adultos mayores (60 y más) han aumentado su nivel de práctica respecto a la medición del 2012. Anexo 1, 16.1.3: “Interés en la p. según la edad”.

La práctica de actividad física en muchos aspectos se relaciona con el nivel socioeconómico, ya que el porcentaje que mayoritariamente practica se ubica en el segmento más alto (ABC1) y va disminuyendo a medida que éste baja. Esta tendencia se mantiene constante desde el año 2006, sin embargo, se resalta que en todos los niveles se ha incrementado, aunque leve. Así lo demuestra la figura número 4 en el Anexo 1, 16.1.4: “Práctica de ejercicio en Chile según el NSE”.

La encuesta arrojó también que las motivaciones tienen diferencias por género: Los hombres, mayoritariamente lo hacen por entretención (44 %), mientras que las mujeres

¹⁰ Política Nacional de Actividad Física y Deporte 2018-2025, Ministerio del Deporte, División de Política y Gestión Deportiva, Área de Políticas Públicas

practican para mejorar la salud (35 %). En cuanto a las razones por las cuales las personas no practican, mayoritariamente es por la falta de tiempo (50 %) y, en porcentajes iguales, aparecen los problemas de salud y la edad (15 %).

Queda en evidencia entonces que existen diferentes factores por los cuales la práctica de la actividad requiere de un cuidado y una preocupación mayores, pues en general la población adulta chilena no tiene tiempo para ejercer la práctica o simplemente no valora los beneficios que ésta conlleva.

Al menos en Chile, se tiene un mercado donde el deporte aún no es parte de la cultura, y más bien es una tendencia aun no desarrollada, por tanto, inmadura.

Como se habló, la demanda por prácticas personalizadas no está formalmente establecida, sin embargo, existen buscadores y páginas web, en donde algunos entrenadores con o sin experiencia ofrecen sus servicios, quedando en evidencia también una cierta informalidad en la descripción y el valor que entrega la oferta. Un mercado de oferentes similares son los denominados *Personal Trainers*, que son lo más parecido a un entrenador deportivo. En algunos casos no se observa nuevamente la presencia de un negocio formal, y de servicios específicos como la calidad, integridad y responsabilidad en el servicio, detectándose nichos aun no abastecidos y con elementos inexistentes en la oferta de valor observada.

Tanto la oferta como la demanda de servicios grupales y personalizados tienden a ser servicios más diferenciados dada su escasez y poca formalidad.

Tanto en el extranjero como en Chile, es posible observar una mayor tendencia a servicios diversos principalmente por las redes sociales, de hecho, en nuestro país, el uso de redes sociales tiene una penetración cada vez mayor según el estudio Digital News Report 2018 citado por la Asociación Nacional de Avisadores de Chile ANDA¹¹, señala que un 77% de la población total del país tiene acceso a internet, de las cuales un 71% utiliza las redes sociales, siendo las preferidas por los chilenos WhatsApp, Facebook e Instagram.

Al concluir, el mercado puede ser visto desde estas cuatro maneras posibles:

1. Como una plataforma digital que conecta usuarios para desarrollar servicios deportivos.
2. Como un servicio innovador potenciado por economías colaborativas que generan conexiones a mayor escala.
3. Como un mercado visto desde la cultura chilena, donde tendencialmente un alto porcentaje no realiza deporte y/o actividad física de forma recurrente.
4. Como la existencia de algunas personas que no son lo suficientemente motivadas o automotivadas como para realizar ejercicios, por lo tanto, requieren de alguien y/o de algo que los guíe y los motive.

¹¹ANANDA 2019 Uso de redes sociales en Chile 2019 <https://www.anda.cl/uso-de-redes-sociales-en-chile/>
[consulta: Marzo 2020]

5. Como un mercado internacional con amplia variedad en estilos, tipos de servicios y presencia de madurez dada una cultura avanzada en actividad física y un mayor abanico de ofertas de entrenamiento y/o deporte en general.

3. Descripción del tema a abordar y preguntas claves a responder

Se observa una interesante oportunidad entre el mercado de la actividad física y la información digital (como ventaja competitiva producto de las economías colaborativas retroalimentadas por los mismos usuarios), lo que genera un nicho de mercado con al menos tres grandes tipos de necesidades: ofrecer un servicio de entrenamiento deportivo, demandarlo, y el medio por el cual ambos tengan que interactuar. El tema a abordar viene a cubrir dichas necesidades mediante el desarrollo de un sistema que conecte, coordine, entregue y evalúe el servicio por medio de una plataforma (página web, aplicación móvil u otro sistema) y que tenga una constante retroalimentación que lo pueda auto sustentar o mejorar día a día gracias a los mismos usuarios y entrenadores que interactúen dentro de esta.

Para tener una idea más clara, el servicio podría acercarse a algo muy parecido a lo que ha sucedido con la aplicación de Uber¹² y su sistema exitoso al conectar usuarios y conductores bajo un mismo fin en donde la diferencia es que existe un activo el cual es puesto a disposición del usuario por el oferente.

Dada esta conclusión, el tema pretende validar también, junto con la investigación de mercado, algunas cualidades que el servicio podría considerar:

1. El acompañamiento y guía del entrenador en todo momento del servicio
2. Asesorías nutricionales durante todos los momentos en que se ejecuta
3. Preferencias y necesidades de los usuarios (grupales y personalizados)
4. Hitos de valoración para usuarios y entrenadores
5. Pruebas y competencias como incentivo a la fidelidad y tracción de clientes
6. Generación de redes que colaboren con el conocimiento y frecuencia de compra

3.1. Preguntas clave a responder

3.1.1 Usuarios

¿Qué necesidades físicas o psicológicas tienen las personas que desean inscribirse en un gimnasio, centro deportivo u otro?

¿Cuáles son las dudas al momento de pagar por un entrenador personal?

¿Qué tipos de personas (en edad, género e intereses) son las que más consultan por entrenamientos grupales o personalizados?

¹² UBER 2018 Nuevas opciones para conocer a tu socio. Uber Blog. <https://www.uber.com/es-CL/blog/uber-conecta-2/> [consulta: Marzo 2020]

3.1.2 Entrenadores

- ¿Qué ventajas y amenazas presentan los entrenadores y el mercado?
- ¿Cuáles son las tendencias que se observan en estos y el mercado?
- ¿Qué precios cobran otros entrenadores por sus servicios?

3.1.3 Servicio

- ¿Cuáles deberían ser las competencias del servicio para que capte un porcentaje del mercado acorde a la utilidad esperada?
- ¿Cuál debiese ser la mejor relación precio – calidad del servicio?

3.1.4 Regulación

- ¿Cuál es la normativa vigente que regula este tipo de servicios?
- ¿Es posible alcanzar la utilidad señalada al final de 5 años de operación?

3.1.5 Proveedores

- ¿Qué tipos de proveedores debiese considerar la plataforma digital para su éxito?

3.1.6 Marketing Digital y RRSS

- ¿Cómo aportaría el marketing digital para lograr una imagen de marca potente?
- ¿Qué plataformas son las más idóneas al relacionarse con el cliente?

3.1.7 Seguridad

- ¿De qué forma la transformación digital podría afectar negativamente?
- ¿Se debería desarrollar un SGSI (Sistema de Gestión de Seguridad de la Información) para abordar la seguridad de la información de los clientes?

Las respuestas a estas preguntas y otras permitirán conocer los principales factores a tener en cuenta para la elaboración del servicio. También permitirá identificar los tipos de segmentación de clientes que tienen estas necesidades y de esta forma diseñar un servicio capaz de superar sus expectativas.

4. Alcance del tema

Se creará un servicio de entrenamiento deportivo para el desarrollo de clases deportivas por medio de una plataforma digital.

La cobertura geográfica del estudio acotará la operación al sector de la Región Metropolitana de Chile los dos primeros años y luego expandirse a otras regiones.

Se modelará el negocio propuesto económicamente a un plazo de 5 años, indicando la necesidad de recursos y el retorno de la inversión requerida.

Los temas que **no** se incluyen en la tesis son:

- La evaluación de la factibilidad del servicio en otras regiones del país.
- La implementación y seguimiento de la estrategia propuesta.
- La creación de la plataforma digital y sus interfaces en herramientas de software de diseño profesionales.

5. Objetivos y factores críticos de éxito

5.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de negocio para implementar un servicio de entrenamiento por medio de una plataforma digital que conecte a entrenadores y usuarios. El negocio debe permitir generar una utilidad acumulada de al menos \$300 millones de pesos al final de un periodo de 5 años de operación.

5.2. Objetivos Específicos

Elaborar un diagnóstico de la situación actual para conocer cuáles son las demandas deportivas más solicitadas de forma de basar la oferta de valor en estas demandas u otras no abordadas, por medio de la innovación.

Identificar y caracterizar a los competidores y su propuesta de valor de forma de proponer ofertas que destaquen por encima del resto en servicios no cubiertos.

Identificar y caracterizar a los segmentos objetivos para poder entenderlos y establecer el mejor servicio a cada uno, centrando la oferta de valor desde la experiencia previa a utilizar el servicio hasta la satisfacción que le generó su uso.

Desarrollar un modelo de negocios que permita rentabilizar la propuesta de manera de generar un modelo sustentable y de valor para el usuario.

Identificar mejores prácticas para establecer una atractiva captación de entrenadores como parte del staff y buscar la forma de evitar fugas.

Evaluar una operación inicial y puesta en marcha que logre una utilidad acumulada al quinto año de \$300 millones de pesos, con el fin de sustentarse, ser atractiva y estable financieramente en el mediano y largo plazo.

Identificar impactos y riesgos asociados a la creación de un modelo de negocios digital, de forma que no afecte el desarrollo y la continuidad del servicio.

5.3. Factores Críticos de Éxito

Usuarios: Clientes, será fundamental atraerlos, captarlos y conocer sus gustos, preferencias, y experiencias, mantenerlos y fidelizarlos periódicamente.

Entrenadores: Oferentes, eje esencial, staff preparado que dará lo mejor de sí para ofrecer una experiencia única al usuario.

Plataforma Digital: Medio por el cual se relacionan usuarios y entrenadores, tanto el diseño como la construcción e implementación harán que alcance un alto nivel en calidad y sea valorada dentro de las mejores plataformas existentes.

Proveedores: Abastecedores del servicio, entrenadores y servicios complementarios a incorporar, como equipamiento e indumentaria deportiva.

Regulación: La Ley es un pilar fundamental para basar la oferta de valor del servicio, elemento diferenciador en un mercado donde culturalmente no hay formalidad.

Redes Sociales: Motor que dará vida a la presentación del servicio, tener una correcta planificación y ejecución en ellas será un elemento de valor clave que podrá atraer a otros mercados no cubiertos al inicio.

Marketing Digital: Principal canal de comunicación y publicidad para los clientes, desde la introducción del servicio, la experiencia a vivir y la satisfacción que genere.

Seguridad: Física y digital, sobre todo para proteger los datos de los clientes, siendo elementos que marcan la diferencia a la hora de elaborar un negocio digital.

5.4. Resultados Esperados

Se espera cumplir con los objetivos propuestos definiendo un modelo de negocio rentable que atienda las necesidades de los segmentos de la misma forma.

Se busca poder cambiar de alguna forma la percepción que las personas tienen del deporte, demostrado por algunas encuestas representativas en deporte y actividad física chilenas. Resulta fundamental entonces, intentar mejorar hábitos y principalmente la actitud de las personas al visualizar al deporte más como un plus que los beneficia, y no al contrario.

Se busca cambiar hábitos, fundamentalmente en el sentido de las personas que actualmente no practican actividad física, que, a través de un servicio como este, descubran un método entretenido, fácil y que genere altas recompensas, de forma de lograr encantar al cliente de forma exponencial, y con servicios complementarios.

Económicamente el negocio debe permitir generar una utilidad acumulada de al menos \$300 millones de pesos al final de un periodo de 5 años. Lo anterior se definió acorde a las expectativas que se anhelan para el servicio de entrenamiento.

6. Marco conceptual

El marco conceptual se divide en dos: por un lado, el entorno tradicional, el que no incluye elementos digitales y esto se realizará mediante las 5 Fuerzas de Porter, el análisis de las 7p's, investigaciones y encuestas de mercado, y por otro, el entorno digital, sustentado por Peter Weill y GG Parker en sus libros: *¿What's Your Digital Business Model?* y *Platform Revolution*.

6.1. Análisis del entorno: Porter

Se dará a conocer a la competencia del sector con el objetivo de identificar y establecer atributos diferenciadores que permitan generar una ventaja competitiva en un mundo digital. Anexo 1, 16.1.5: "Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter".

6.2. Transformación Digital

La digitalización ofrece un enorme potencial para ganar competitividad en un mundo cada vez más tecnológico (MTI^{13,14}). El objetivo es optimizar los procesos, mejorar la competitividad y ofrecer un nuevo valor añadido a los clientes. Dado esto, el diseño del negocio se basará mediante este punto aportado por la digitalización, según se grafica en el Anexo 1, 16.1.6: "Marco Conceptual".

6.3. Estrategia digital

La estrategia digital definirá objetivos claros y alcanzables de acuerdo al nivel de madurez del sector, a las preferencias de los usuarios y a la utilidad deseada. La estrategia tendrá dos ejes: los usuarios y la plataforma.

6.4. Modelo de negocio

Plantear un modelo de negocios es plantear el desafío de entender cómo en la actualidad un modelo digital se adaptará a los usuarios con los que interactuará, al entorno y saber responder frente a las amenazas digitales que se presenten.

Para esto lo primero se realizará un análisis del contexto y considerar a este tipo de negocios dentro de un ecosistema digital¹⁵.

El autor propone un marco de trabajo donde se señala la evaluación de una de las cuatro alternativas como marco principal en modelos de negocios digitales. Una empresa puede

¹³Peter Weill and Stephanie L. Woerner 2017 Is your company ready for a digital future? Magazine Winter 2018 Issue. MIT SLOAN Management Review <https://sloanreview.mit.edu/article/is-your-company-ready-for-a-digital-future/> [consulta: Abril 2020]

¹⁴Raul Arana 2019 Qué es la transformación digital y por qué es necesaria para cualquier negocio. Planeta ttandem. <https://www.ttandem.com/blog/que-es-la-transformacion-digital-y-por-que-es-necesaria-para-cualquier-negocio/> [consulta: abril 2020]

¹⁵ What's Your Digital Business Model? Peter Weill y Stephanie L. Woerner, 2017, HBR Press

ser: *supplier* (proveedor), *omnichannel* (omnicanal), *modular producer* (productor modular) o *ecosystem driver* (conductor del ecosistema).

De acuerdo a una serie de evaluaciones, desarrollar una plataforma digital en cualquier industria pertenecería a la categoría de *ecosystem driver*, la que trae consigo las siguientes características:

- Puede ofrecer productos complementarios y competitivos entre sí
- Obtiene información sobre cada interacción de sus usuarios
- Conecta necesidades con proveedores
- Extrae “rentas”, es decir genera ingresos para el ecosistema

El modelo de negocios se debe analizar bajo tres miradas: producto a ofrecer, experiencia de usuario y plataforma.

La utilización de tecnologías digitales debe generar una propuesta de valor y una monetización, sin lugar a dudas son el verdadero interés para los stakeholders y clientes. Se proponen entonces los modelos, *Freemium* y *P2P*¹⁶:

Se recomienda una combinación de ambos modelos (tanto *Freemium* como *P2P*).

6.5. Plataforma

Según el autor GG Parker¹⁷, la plataforma deberá entregar una infraestructura abierta y participativa de forma que se generen interacciones libremente.

6.6. Ecosistema Digital

Un ecosistema es una red de productos y servicios interconectados entre sí, creados y articulados para generar valor en torno a la experiencia del cliente.

Según el libro “*Ecosistemas digitales*”¹⁸ el objetivo de entender al usuario comienza con realizar una conexión en 360 grados con el mismo y así entender sus problemas y/o necesidades. Este proceso lleva a descubrir que las necesidades de los usuarios podrían ser las mismas entre éstos, o en el mejor de los casos estar relacionadas, como se aprecia en el Anexo 1, figura 7.

6.7. El marketing mix de servicios, las 7p

Según Philip Kotler, economista y especialista en mercadeo, definía el marketing mix de servicios como el conjunto de herramientas tácticas controlables que la empresa combina

¹⁶ OBS Business School 2019 ¿Cuáles son los principales modelos de negocios digitales?, universidad de Barcelona. <https://obsbusiness.school/es/blog-project-management/proyectos-de-cambio-e-innovacion/cuales-son-los-principales-modelos-de-negocios-digitales> [consulta: enero 2020]

¹⁷ Platform Revolution, Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary

¹⁸ Ramon Heredia, “Ecosistemas Digitales”, Digital Bank Latam, 2019

para producir una respuesta deseada en un mercado objetivo¹⁹. Lo anterior se traduce en la definición de las 7 p's del marketing mix de servicios (Anexo 1, figura 8), las que serán consideradas para desarrollar la tesis.

7. Análisis del mercado del deporte

7.1. Mercado tradicional

7.1.1. Análisis Porter del mercado tradicional deportivo

La investigación se debe acotar a los diferentes encuentros deportivos existentes en la industria deportiva tradicional, sin considerar las que son del tipo digitales. Pensando en que se desea crear una plataforma digital, hay que analizar el contexto actual tradicional deportivo, con ofertas y demandas de servicios presenciales.

7.1.1.1. La Industria del deporte en Chile y sus competidores

Si se quiere revisar el comportamiento del mercado actual tradicional se debe partir con una base en la cual se percibe un aumento en la industria del fitness en general con variadas ofertas, donde destaca el entrenamiento funcional, yoga, crossfit, últimamente el box y por supuesto un aumento de los gimnasios tradicionales, ya sea en sus formatos *low cost* o *premium*.

7.1.1.2. Proveedores

Se definirán proveedores directos e indirectos. Los directos serán los entrenadores que realizarán el servicio de entrenamiento a los clientes y los indirectos a todo lo que el cliente requiere para entrenar, equipamiento, indumentaria, alimentos y bebidas deportivas.

El poder de negociación de los proveedores directos es bajo. La oferta actual se basa en ofrecer servicios deportivos en forma física y dadas las condiciones de contingencia, pandemia y distanciamiento social, se torna difícil de esta forma. El poder de negociación de los proveedores indirectos es bajo también ya que, si bien es una oferta especializada, hay diferentes y variados lugares que venden y distribuyen equipamiento para realizar actividades físicas, pasando por tiendas de retail tales como Falabella, Paris, Ripley entre otras hasta tiendas especializadas como Pesas Chile, Life Fitness, FitSolutions, Gymequipment, por nombrar algunas. En general el mercado de insumos para poder realizar actividad física se ve reforzado por la propuesta de grandes empresas (Nike, Adidas y Under Armour²⁰) que motivan el consumo de los servicios complementarios.

7.1.1.3. Nuevos entrantes

¹⁹ Julio A. Sotelo 2018 El marketing mix de servicios: las 7 p's. ONZA Agencia de Marketing Digital. <https://onzamarketing.com/el-marketing-mix-de-servicios-las-7-ps/> [consulta: febrero 2020]

²⁰ EMOL 2017 La feroz competencia de las tres principales marcas deportivas a nivel global <https://www.emol.com/noticias/Economia/2017/02/04/843371/La--feroz-competencia-de-las-tres-principales-marcas-deportivas-a-nivel-global.html> [consulta: febrero 2020]

La amenaza de nuevos participantes es media. En general no es complejo ofrecer servicios de actividad física e instalar o encontrar algún lugar donde prestar el servicio considerando que existen más de 255 comercios a nivel nacional²¹ que pueden ofrecer algún servicio de este tipo según una publicación del SERNAC, o también más de 1600 parques urbanos a nivel nacional según el catastro de parques urbanos 2017 - 2018 del MINVU en los que se puede desarrollar un servicio de actividad física que cuentan con condiciones como el fácil acceso y el buen flujo de personas se pueden mencionar entre los más conocidos Parque metropolitano de Santiago, Parque metropolitano cerro caracol, parque Alberto Hurtado, entre otros²². Las principales barreras de entrada pueden estar dadas por el conseguir un lugar que tenga un buen flujo de personas y buena ubicación debido a la alta demanda de espacios en algunas ciudades del país.

En algunos casos la inversión en este tipo de proyecto es alta por el tipo de construcción y maquinaria necesaria para la implementación principalmente debido al equipamiento, lo que supone una importante barrera de entrada. En este punto otra barrera de entrada, pero no restrictiva puede ser la cercanía de grandes cadenas de gimnasios, como Energy, Sportlife o SmartFit entre otros.

7.1.1.4. Productos Sustitutos

La amenaza de servicios sustitutos, si bien es amplia, se puede decir que es media, esto debido a que no necesariamente todos pueden acceder a este tipo de servicios sustitutos dado al valor que se debe invertir en estos, entre estos se encuentran las operaciones estéticas para reducir peso o mejorar ciertas zonas del cuerpo, lipoesculturas, clases de electroestimulación, masajes reductivos y los suplementos farmacológicos para la reducción del peso.

7.1.1.5. Clientes

La amenaza del poder de negociación de los clientes es alta. Las ofertas para hacer actividad física son numerosas y variadas y el costo de cambio es bajo, si el usuario desea cambiar de actividad. Algunos ejemplos se pueden revisar en los listados de centros de actividad física que se pueden encontrar en internet como por ejemplo peixe.cl en su sección de tiempo libre hay más de 129 ofertas solo para la región metropolitana de actividades físicas, suscripciones a gimnasios, academias de yoga, entre otras ofertas²³, adicional a esto también se pueden encontrar ofertas para clases de artes marciales como por ejemplo ATA BEKHO o clases especializadas para mamás con sus hijos en kangatraining o disciplinas de actividad física innovadoras como figurella²⁴.

²¹SERNAC 2020 Gimnasios y centros deportivos <https://www.sernac.cl/portal/619/w3-article-21923.html#proveedores> [consulta: febrero 2020]

²²La Tercera 2014 Estudio: Parques urbanos llegan a 550 en Chile y zonas extremas muestran déficit <http://www.chiledesarrollosustentable.cl/noticias/noticia-pais/estudio-parques-urbanos-llegan-a-550-en-chile-y-zonas-extremas-muestran-deficit/> [consulta: marzo 2020]

²³PEIXE 2020 Ejercicio <https://www.peixe.cl/browse/independencia?category=tiempo-libre-117-local&category2=ejercicio-135-local&page=1> [consulta: marzo 2020]

²⁴GymPass 2020 Funcionamiento <https://www.gympass.com/cl/como-funciona> [consulta: marzo 2020]

7.1.1.6. Competencia en el mercado

La rivalidad de los competidores en el sector es alta, principalmente debido a que existe una amplia gama de opciones para realizar actividades físicas.

Para entender la gama de competidores existentes se debe tener en cuenta que no sólo se consideran a los gimnasios tradicionales, sino que también están los denominados *personal trainers*, academias que imparten variadas disciplinas u otras agrupaciones que promueven la actividad física.

Según un documento de trabajo realizado por alumnos de la Universidad de Chile basado en el libro *MANAGING SPORT ORGANIZATIONS* establece que un gimnasio se puede clasificar en los siguientes 3 grupos²⁵, adicional a estos grupos mencionados por el documento se añade una cuarta clasificación más que es de elaboración propia y basada en la oferta presente actualmente en el país.

Gimnasio comercial: Tipo de organización que ofrece servicios deportivos de manera lucrativa, ofreciéndole a sus clientes el acceso libre o controlado a sus instalaciones a cambio de una retribución económica que se conoce como membresía. En Chile se pueden encontrar las siguientes clasificaciones en relación a las que operan en Estados Unidos.

- **24 hours fitness:** Posee todo tipo de máquinas para hacer ejercicios cardiovasculares, de pesas y clases grupales. Se enfoca en satisfacer a los clientes que no buscan nada en específico, sino que, solamente buscan mantenerse en forma. Su similar chileno podría ser Energy Fitness o Sportlife.
- **Gold's Gym:** Se enfoca exclusivamente en los clientes que buscan entrenar con equipamiento de gran peso, sin hacer mucho ejercicio cardiovascular. Su similar chileno podría ser las nuevas cadenas como SmartFit.
- **Equinox:** Ofrece el servicio de mezclar el entrenamiento con SPA. Poseen piscina donde se puede realizar todo tipo de entrenamiento, así como actividades relajantes. Su similar chileno podría ser el gimnasio Balthus.

Gimnasio sin fines de lucro: Se caracteriza por ofrecer servicios deportivos a la comunidad sin un fin lucrativo. Los principales exponentes de este tipo son organizaciones tales como la YMCA o gimnasios municipales.

Otro tipo de gimnasios sin fines de lucro: Se encuentran dentro de otra organización lucrativa. Ejemplos, son los que están dentro de los hoteles, colegios, universidades, etc.

Centros, box o academias: Ofrece servicios deportivos de manera de generar beneficios económicos, pero de menor escala que un gimnasio tradicional y están acondicionados especialmente para algunas disciplinas deportivas o artísticas, tales como Artes marciales, Danza, Yoga, Pilates, Zumba, Crossfit y Boxeo entre otras.

Los diferentes actores del mercado buscan la fidelidad y permanencia de los clientes ya sea por medio del precio en bases a planes de fidelización anuales o por convenios con

²⁵Gestión Empresarial, Resumen de libro: *MANAGING SPORT ORGANIZATIONS*, Sepúlveda, Alvares y Fernández, universidad de Chile, pág. 6 y 7.

otras organizaciones. Según un artículo publicado por la revista América Retail²⁶, el número de gimnasios ha crecido, no obstante, 5 empresas concentran el 57% de las sedes²⁷ en términos de concentración. El listado es liderado por Pacific Fitness, con un total de 57 locales, lo que representa el 30% de total de gimnasios de la Región Metropolitana. Le sigue, Sportlife con 20 locales, lo que equivale al 11% del total. A su vez, Energy, 15 locales, concentrando el 8%.

Esto debido a que los usuarios o clientes buscan obtener más servicios por medio de su membresía (tiene la finalidad de traer flujo a la empresa, retiene clientes y otorga una masa mínima de usuarios para funcionar), la cual en muchos casos es de carácter anual y no permite generar cambios o *upgrades*, de forma que los clientes tampoco se encuentran totalmente satisfechos.

7.1.1.7. Conclusiones del análisis de Porter

El poder de negociación de los proveedores directos (entrenadores) es bajo, dado que la oferta actual considera las condiciones de distanciamiento social por lo que es muy difícil ofrecer el servicio de forma física, como lo es tradicionalmente. También es bajo para los proveedores indirectos (infraestructura, maquinaria equipamiento), si bien es una oferta especializada, existen diferentes y variados lugares que venden y distribuyen estos tipos de productos y/o servicios.

La amenaza para nuevos participantes es media. En general no es complejo ofrecer servicios de actividad física e instalar o encontrar algún lugar donde prestar el servicio. En algunos casos sí, la inversión en este tipo de proyectos es alta dado el tipo de construcción y maquinaria necesarios para la implementación, lo que supone una importante barrera de entrada.

La amenaza de productos sustitutos es media. No todos pueden acceder a este tipo de servicios dado el valor al invertir en éstos, por ejemplo: operaciones estéticas para la reducción del peso u otros fines, lipoesculturas, clases de electroestimulación, masajes reductivos, suplementos farmacológicos, entre otros.

En cuanto a los clientes, la amenaza del poder de negociación es alta, puesto que las ofertas para hacer actividad física son bastantes y muy variadas, y el costo de cambio es bajo, si el usuario desea cambiar de actividad.

Finalmente, en cuanto a la competencia en el mercado la rivalidad en el sector es alta, principalmente porque existe una amplia gama de opciones en este ámbito.

7.1.2. Análisis del mercado tradicional deportivo

²⁶ Camila Castillo 2017 Chile: Industria de gimnasios se expande y mueve US\$176 millones anualmente América Retail <https://www.america-retail.com/chile/chile-industria-de-gimnasios-se-expande-y-mueve-us176-millones-anualmente/> [consulta: febrero 2020]

²⁷ EMOL 2018 Mercado de gimnasios: Sólo el 60% de los matriculados asiste regularmente <https://www.emol.com/noticias/Economia/2018/01/15/891228/Mercado-de-gimnasios-Solo-el-60-de-los-matriculados-asiste-regularmente.html> [consulta: febrero 2020]

En Chile, una aproximación objetiva que define estadísticamente al mercado tradicional deportivo chileno y algunos de sus datos es la Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes²⁸, edición 2018, en la población de personas de más de 18 años con aspectos como el tamaño de la población, cantidad de practicantes, no practicantes, edad, género, nivel socioeconómico NSE, entre otros.

En cuanto al tamaño del mercado total, según la encuesta, el universo total de personas en Chile mayores a 18 años al año 2018, asciende a 13.310.078 personas. Del cual 51,7% son mujeres y 48,3% son hombres.

Para efectos de la medición, se utilizó el método de extrapolación de datos. El trabajo de campo fue realizado en 16 regiones representativas, con 6.025 encuestados en total.

El 59% corresponde a mujeres y el 41% a hombres según Anexo 1, figura 10.

El nivel socioeconómico (NSE) señala un 7% al nivel ABC1, un 8% al C2, un 37% al C3, un 26% al D, y un 9% al E, un 13% no respondió la pregunta.

La mayoría de las personas tiene educación completa o mayor a eso 61,3%, y tan sólo un 10,6% tiene educación básica incompleta o menos.

Respecto de la situación ocupacional, un 62% se encuentra trabajando, un 11% está jubilado y un 14% dedicado a las actividades del hogar, y el 15% restante se encuentra inactivo, cesante, o no responde.

Respecto de la práctica de ejercicio según la recomendación de la OMS²⁹, se clasifica a un activo físicamente dada la condición de que realiza de 120 a 150 minutos a la semana de actividad física moderada, o 75 minutos a la semana (con mayor intensidad), y a un inactivo físicamente al tipo de persona que realiza actividad física bajo las recomendaciones de la OMS, o simplemente no realiza.

El perfil general de la población chilena desde este punto de vista se representa por quienes efectivamente practican, a quienes se les denomina **activos** físicamente 18,7% de la población total, mientras que quienes no practican se les denomina **inactivos** físicamente, 81,3%, es decir la mayoría de los chilenos.

Con estos antecedentes, se puede contar con una estadística general de la situación en el país. Se observa e identifican tres factores claves: nivel de actividad, ocupación y NSE.

²⁸ Encuesta Nacional de Actividad Física y Deportes 2018, U. de Concepción

²⁹ OMS 2020 Recomendaciones mundiales sobre la actividad física para la salud https://www.who.int/dietphysicalactivity/factsheet_recommendations/es/ [consulta: febero 2020]

1. La mayoría, un 81,3% de la población es inactiva físicamente
2. Un 62% de la población se encuentra activa trabajando
3. El NSE que predomina es el C3 y el D, abarcando un 63% del total

La mayoría de la población muestra interés por el deporte y la actividad física pero sólo un 32,7% los practica, mientras que un 46% se muestra interesado, pero no llega a practicarlo. He aquí una interesante información a analizar.

El interés según el género de la persona se mantiene alto para ambos géneros. Un 50,8% de las mujeres interesadas, no practica, versus un 39,3% de hombres. Caso contrario, para quienes se interesan y practican, los hombres superan la relación con un 43,8% versus un 25%. Por lo que los hombres concretan más la práctica.

Continuando con el NSE y según el estudio, en los grupos socioeconómicos altos existe mayor interés por la práctica concreta de deporte, comparado a los grupos más bajos. Esto se aprecia al comparar los segmentos ABC1: 46,4% y C2: 47,9%, con los segmentos C3: 34,6%, D: 28,6% y E: 15,8%.

Respecto a estar activo físicamente, versus a estar inactivo, los datos se muestran distantes, pues la mayoría se encuentra inactiva, lo que es un dato que puede llegar a ser una amenaza para el mercado tradicional del deporte, sólo si se quiere considerar al total de los activos. Una estrategia que podría llegar a ser diferenciadora, sería también considerar a los que son inactivos físicamente, y transformar esta amenaza en una potencial oportunidad.

7.1.3. Preferencias de los usuarios y entrenadores

Los entrenadores serán los que realicen las sesiones en la plataforma y los usuarios, los futuros clientes, que serán mayores de 18 años.

Sus preferencias irán desde sus gustos, motivaciones, y hábitos hasta el diseño y la experiencia vivida, siendo factores serán claves para la creación del servicio.

Preferencias de los usuarios

Los usuarios serán todo el público que se sienta atraído por usar el servicio.

Motivos por los cuáles se practica

Las principales razones por las cuales las personas activas lo hacen, es por entretención, mejorar la salud, y, en tercer lugar, porque les gusta. Anexo 1, fig. 13.

Razones por las cuales no se practica

La falta de tiempo (55,3%), no les gusta (12,9%), por un tema de edad, enfermedad y problemas de salud, ver resumen en el Anexo 1, figura 14.

Motivos por los cuales se deja de practicar

La falta de tiempo (nuevamente, sobre el 20%), dejar de asistir al colegio o liceo (18%) y la integración a un trabajo (14%).

Días que se destinan a la práctica

Un 40% lo haría 3 días la semana, un 33% 2 días. Este es un dato importante ya que muestra el comportamiento que tendrían las personas que habitualmente.

Formas de realizar actividad física y/o deportes

La mayoría realiza por su propia cuenta 67,8%, en segundo lugar, lo hace como actividad de un club, asociación, organización pública o privada 24,6%.

Con respecto a con quién se realiza, la mayoría contestó que sólo (a) 42% (del cual un 46,3% son mujeres y un 38,5% son hombres) o con amigos 36,5% (del cual 42,1% corresponde a hombres y un 29,5% a mujeres), dejando muy atrás a familiares, compañeros de estudio, trabajo u otros. Se concluye en primera instancia que se realiza de forma solitaria en su mayoría por mujeres y con amigos mayormente los hombres.

Actividades de mayor interés

El ranking lo lidera el fútbol (23%) y la gimnasia + acondicionamiento físico (18%), en tercer lugar, la bicicleta (14,1%) y cuarto, el trote (10%). Anexo 1, figura 15.

Esto entrega una ventaja al menos para comprender cuáles son las principales actividades que más interesan, por lo que se debe considerar para el desarrollo de los tipos de entrenamiento que deba tener la plataforma.

Horarios de preferencia

Principalmente de lunes a viernes de 6.00 a 12.00 (20%) y de 20.00 a 23.00 (25%). Según Anexo 1, figura 16.

Percepción de la condición física

Un 41% cree que su condición física es buena o muy buena, un 16% piensa que su condición es deficiente o muy deficiente. Y el 43% restante cree que es regular.

Dinero gastado en actividad física y/o deportes

La gran mayoría no está dispuesta a gastar (56,3%) siendo la elección mayor en las mujeres 63,3%. Mientras que quienes destinan dinero en segundo lugar lo hacen invirtiendo sobre los \$15.000 (19,6%). Según Anexo 1, fig. 17.

Tiempo libre

La mayoría de las respuestas se concentró en ver televisión (20,7%), en segundo lugar, la práctica de actividad física o deporte (14,2%) y en tercer lugar descansar o dormir (11,6%) como las más representativas. En cuanto al género, tanto hombres como mujeres tienen similares preferencias. Los temas van variando en cuanto a la edad de las personas, donde predominan los jóvenes.

Pertenencia a organizaciones deportivas

La gran mayoría de las personas declara nunca haber pertenecido a alguna organización deportiva, siendo el 92% de los encuestados.

Por lo que los hombres tienen una tendencia a pertenecer un poco más a organizaciones deportivas ya sea en la actualidad como en el pasado, sin embargo, el porcentaje se muestra aún muy bajo.

Recintos donde se practica (privado, público)

La mayoría de las personas que realizan actividad física, lo hacen en espacios abiertos como plazas, calles, etc. (39,6%) y luego en recintos públicos a cargo de la municipalidad (34%), y en tercer lugar en recintos privados (28,9%).

Accesibilidad a lugares de entrenamiento

La percepción que existe para los usuarios respecto a la distancia que hay respecto algunos lugares, denota que lugares con mayor accesibilidad son las salas de uso múltiple y los parques y plazas. Mientras que piscinas, canchas de tenis y lugares más sofisticados se perciben como lugares muy alejados y poco accesibles.

Valoraciones en cuanto a la actividad física

Las personas tienen una positiva percepción respecto de la realización de actividad física, ya que un alto porcentaje (74%) en Anexo 1, figura 18, realiza la actividad con la intención de relacionarse con otras personas, para conocer gente nueva e incluso para hacer nuevos amigos. Por otra parte, a un 15% le sirve para competir.

Atribución que le dan las personas al deporte en Chile

Para el 48% de los encuestados es importante o muy importante, y el 51% opina que en nada o poco importante. Anexo 1, figura 19.

Las principales conclusiones al comportamiento y preferencias de los usuarios son:

1. La principal variable diferenciadora es el NSE, el género y la edad.
2. Por quienes no practican, la principal causa es la falta de tiempo (20%)
3. De los que practican, lo hacen por entretenimiento y para mejorar la salud
4. Las razones por las cuales en Chile no se realiza suficiente deporte y/o actividad física, son por falta de tiempo (50%) y falta de interés (42%).

Preferencias de los entrenadores

Se identificarán y definirán las principales características que definen a los entrenadores, sus motivaciones, intereses, horarios de preferencia, nivel de ingresos, preferencias por organizaciones deportivas, lugares más utilizados, y qué factores lo podrían motivar para pertenecer a una plataforma digital.

Los entrenadores cumplen con el rol principal dentro del escenario deportivo. En este, también interactúan psicólogos deportivos y los mismos usuarios que en algunos casos son deportistas.

Según el artículo “Psicología del deporte aplicada al rol del entrenador”³⁰, el rol del entrenador vendría siendo un modelo organizado de conductas del individuo, el que se encuentra posicionado al interior de una red de interacciones.

Específicamente, el rol del entrenador se enmarca dentro de aquellos comportamientos que responden a su posición social dentro de la actividad deportiva, abarca la dirección, orientación y control de la actividad de los usuarios y, además, incluye un conjunto de tareas implícitas y explícitas.

Las dimensiones del liderazgo en el deporte como proceso de toma de decisión, técnicas de motivación, intervenciones de feedback, habilidades de comunicación, dirección, orientación y control de las acciones. El autor plantea cualidades que un entrenador debe tener: Capacidad de ganarse el respeto de sus alumnos, comunicación, confianza, conocimiento de la actividad, honradez e integridad.

A partir de una investigación realizada por alumnos de la Maestría en Psicología del Deporte del I.S.C.F “Manuel Fajardo”³¹, se definieron las tareas que debiera ejercer un entrenador deportivo, según lo muestra la figura 20, Anexo 1.

En cuanto a la dirección efectiva del entrenador, ésta presupone un conocimiento específico de las formas de reacción y comportamientos psíquicos. Este conocimiento específico demanda, también, conocimientos que debiera tener el entrenador acerca de

³⁰ García Ucha 2018 El rol del entrenador <http://www.psicologiadeldeporte.space/p+Garcia-Ucha-El-rol-del-entrenador.pdf> [consulta: marzo 2020]

³¹Manuel Fajardo 2015 Facultad de Ciencias de la Cultura física y el deporte <https://dspace.uclv.edu.cu/handle/123456789/1403> [consulta: marzo 2020]

la preparación mental empleadas y dominadas. Además, el entrenador tiene la labor principal y complicada de identificar e interpretar el contexto en el cual y por el cual se entrena.

El entrenador en el contexto de alto rendimiento

Existe un consenso general que plantea que éste ayuda a los atletas a conseguir el más alto nivel de su rendimiento. Para ello, se hace responsable de su preparación física, técnica, táctica y psicológicamente³². Particularmente, el entrenador es responsable del desarrollo del talento para conseguir resultados exitosos.

Liderazgo

El entrenador se caracteriza, por tener una conducta de liderazgo que facilita su participación en la toma de decisiones sobre sus objetivos, entregar un entrenamiento de calidad y rigor, tener una elevada claridad de la instrucción, proporcionar refuerzos positivos, preocuparse por su bienestar de forma individualizada, crear un clima ambiental positivo y establecer relaciones cálidas.

Adaptabilidad

Característica específica de aquellos entrenadores que desempeñan su trabajo en este determinado contexto, estos han pasado por una mayor variedad de situaciones y trabajan con menos estabilidad que los entrenadores de formación.

Creatividad

Los entrenadores deportivos son personas capaces de crear jugadas inteligentes a partir de las situaciones y tácticas de sus respectivos tipos de deportes.

Según el libro “El entrenador de éxito”³³ señala los principales 3 objetivos de un entrenador: tener a un grupo ganador, ayudar a divertirse, ayudar a desarrollarse.

Esto, de tres formas: físicamente (aprendizaje de habilidades deportivas, mejorando capacidades físicas, desarrollando hábitos saludables, y evitando lesiones), psicológicamente (controlar emociones y desarrollar un sentido de autoestima) y socialmente (cooperar en un contexto social y con normas apropiadas de conducta).

También se destacan los estilos que adoptan los entrenadores. Según el autor, determina el modo en que va a decidir qué habilidades y estrategias enseñar y qué métodos va a utilizar. Los estilos son: autoritario, dócil, y corporativo.

³²María del Carmen Pérez R. 2015 Características del entrenador de alto rendimiento <https://es.slideshare.net/skiptomyloudaniel/caracteristicas-del-entrenador-de-alto-rendimiento> [consulta: febrero 2020]

³³Rainer Martens 2014 Entrenador de éxito <https://es.slideshare.net/humbertobettencourt/entrenador-de-exito-31883423> [consulta: febrero 2020]

Estilo autoritario: El entrenador toma todas las decisiones y el papel de quien recibe el entrenamiento es responder a todas las órdenes del mismo.

El estilo dócil: El entrenador que adopta este estilo, toma pocas decisiones como sea posible. Constituye un enfoque del tipo *lanza la pelota y diviértete*. El entrenador proporciona una guía mínima para organizar actividades y resuelve los problemas disciplinarios sólo cuando es de absoluta necesidad.

El estilo corporativo: Los entrenadores de este estilo comparten la toma de decisiones con sus alumnos. Aunque reconocen su responsabilidad a la hora de proporcionar liderazgo y orientación para lograr los objetivos establecidos.

Lo que hace que un entrenador tenga éxito, según el autor, es tener conocimientos sobre las ciencias del deporte, la gestión deportiva, técnicas y tácticas. Se recomienda que adopten un estilo compatible con los objetivos del alumno.

En cuanto a los ingresos, según el instituto profesional AIEP³⁴, un técnico en deporte, egresado puede ganar desde los \$494.861 hasta los \$645.555 brutos.

Según la página Tusalaro.org³⁵ los ingresos van desde los \$3.026 a los \$8.305 la hora. Los entrenadores *personalizados* ganan entre \$16.000 y \$36.000 por hora³⁶.

7.2. Mercado digital

El mercado digital es conocido principalmente a través de plataformas digitales, dispositivos y aplicaciones. Lugares en internet, portales o ciberstios que sirven para almacenar información personal y de negocios, funcionan con determinados sistemas operativos y ejecutan programas con diferentes contenidos, juegos, imágenes, textos, y videos, agrupados en herramientas y servicios que una organización utiliza para desarrollar una estrategia digital³⁷. También se pueden concebir como sistemas programados y personalizados por desarrolladores, y de esta forma pueden ser adaptados a innumerables necesidades y asuntos que ni siquiera sus creadores contemplan al crearlas, resultando una especie de red social, la que permite mantener el contacto con amigos, conocidos, familiares y usuarios en general, e incentivando la participación y su uso³⁸.

³⁴Cecilia Rojas 2017 ¿Cuánto gana en Chile un técnico profesional en terreno? <https://www.iplacex.cl/blog/cuanto-gana-en-chile-un-egresado-de-un-instituto-tecnico-profesional> [consulta: febrero 2020]

³⁵WageIndicator Fundación 2020 Entrenadores, instructores y árbitros de actividades deportivas <https://tusalaro.org/chile/carrera/funcion-y-salario/entrenadores-deportivos-instructores-y-funcionarios> [consulta: marzo 2020]

³⁶ 2x3 2020 Los entrenadores personales <https://www.2x3.cl/p/precios-entrenador-personal-trainer> [consulta: febrero 2020]

³⁷Elaina Shekhter 2016 What is a digital platform? <https://www.quora.com/What-is-a-digital-platform-And-how-does-it-differ-from-campaigns-or-branding> [consulta: febrero 2020]

³⁸Lore Olaya 2011 Plataforma Digital <https://www.slideshare.net/lore-olaya/plataforma-digital> [consulta: febrero 2020]

7.2.1. Análisis Porter del mercado digital deportivo

En la figura 21, anexo 1, se aprecia el análisis porter del mercado digital deportivo.

7.2.1.1. Amenaza de nuevos competidores

El sector de las aplicaciones apenas tiene barreras que dificulten la entrada de nuevas empresas. No se evidencian barreras legales o de regulación para crear una aplicación móvil, así como también no se requiere de alguna certificación de aptitud profesional, ni permisos como en otros campos. El desembolso inicial para una aplicación tampoco es tan elevado puesto que para ofrecer un servicio dependiendo del tipo que se ofrezca se pueden utilizar herramientas como MarketPlace³⁹ de Facebook o Instagram, páginas de pago como Star of Service⁴⁰ y hasta aplicaciones desarrolladas exclusivas para ofrecer servicios deportivos como Fitpass⁴¹. Por tanto, la amenaza de nuevos competidores al negocio digital es alta.

7.2.1.2. Amenaza de productos y servicios sustitutos

En este caso, por ejemplo, una plataforma que ofrece planes de entrenamiento por medio de una suscripción mensual como Freeletics⁴² o dispositivos que miden la actividad física y además ofrecen sus propias plataformas digitales deportivas, como es el caso de Fitbit⁴³, o Garmin⁴⁴ entre otras, ofrecen variadas formas de suplir una aplicación por servicios deportivos en la actualidad y en ese sentido aportar también a diferentes tipos de segmentos, por lo que la amenaza de sustitución para una plataforma deportiva digital es alta.

7.2.1.3. El poder de los clientes

Los clientes son la base para que un negocio funcione, y en algunos casos pueden tener un poder de negociación demasiado elevado. Sólo se considerarán los costos de cambio (como se observó en el capítulo anterior), como la facilidad de cambiar de aplicación o el valor de pagar un plan o renunciar a este, es bastante alta. No obstante, el mercado digital también es bastante extenso y depende finalmente de cuál es el tipo de cliente al que se desea apuntar. Existe también un mercado en constante crecimiento que siempre está buscando nuevas formas de recibir servicios, lo que implica que la sensibilidad de los usuarios al precio varía de acuerdo al servicio requerido, dejando el poder negociador de estos en un nivel más bajo, ya que la competencia se produce más por el tipo de servicio, por lo tanto, la amenaza del poder de los clientes es Media.

7.2.1.4. El poder de los proveedores

³⁹ Facebook 2020 Marketplace <https://www.facebook.com/marketplace/> [consulta: febrero 2020]

⁴⁰ Star of service 2020 Servicios <https://www.starofservice.cl/> [consulta: febrero 2020]

⁴¹ Fitpass 2020 <https://www.fitpass.com/cl/> [consulta: febrero 2020]

⁴² Freeletics 2020 <https://www.freeletics.com/en/> [consulta: febrero 2020]

⁴³ Fitbit 2020 <https://www.fitbit.com/cl/home> [consulta: febrero 2020]

⁴⁴ Garmin 2020 <https://www.garmin.com/es-CL/> [consulta: febrero 2020]

En el campo de las plataformas digitales existen muchos proveedores de servicios de mantenimiento, arquitectura, servidores etc. Por lo tanto, no es complejo encontrar y contratar este tipo de servicios. Al momento de escoger sobre qué plataforma se desea desarrollar el sistema operativo, hoy el mercado está en función de 2 grandes proveedores: IOS y ANDROID, los que dominan el mercado y forman una especie de monopolio que obliga a las aplicaciones a existir en ambos mundos. No obstante, un punto que no es trivial a la hora de revisar la cantidad de proveedores es el costo de cambio el cual puede ser elevado principalmente porque una vez que se instalan las aplicaciones sobre una arquitectura y con un estilo de trabajo, el cambiar el servicio puede generar complicaciones en el funcionamiento o soporte de éstas. En este ejercicio, el poder de los proveedores es Bajo.

7.2.1.5. Rivalidad competitiva

Se considera como rival competitivo a todas las plataformas digitales, ya sea aplicaciones u otros que entregan servicios online similares, dirigidos al mismo grupo objetivo de clientes. En puntos anteriores ya se han nombrado fuerzas que afectan a la rivalidad competitiva de la industria, además de estos factores existen otros que se mencionan a continuación:

- **Tamaño de los competidores:** En este aspecto lo primero que ya se ha definido es que en el caso de las plataformas deportivas hoy aún no existe una que pueda dominar únicamente el mercado sobre otras. Por lo que las fuerzas del mercado de soluciones digitales están equilibradas. Existen algunas que son las más conocidas, no obstante, hay una alta rivalidad entre éstas.
 - **Barreras de salida:** En este caso, a una empresa de plataformas o aplicaciones digitales le resulta más caro salir del mercado puesto que los servicios y compromisos con los clientes se deben cerrar para poder abandonar el servicio.
 - **Diferenciación:** El servicio a ofrecer debe diferenciarse desde el punto de vista de las prestaciones y la capacidad de integrarse con otras aplicaciones de forma de ofrecer un servicio integral al usuario, sin embargo, esto es de la misma forma para todas las plataformas. La amenaza es alta.
- Finalmente, el nivel de competencia en la industria es alto, debido a las diferentes opciones que tiene el mercado para ofrecer la actividad.

7.2.2. Análisis del mercado digital deportivo

El mercado digital deportivo es considerado tanto de forma nacional como internacional dado que el servicio de entrenamiento es el mismo si se toma por un entrenador que se encuentre en el territorio nacional a uno que se encuentre en cualquier parte del planeta. Lo que se busca finalmente es cumplir con la necesidad y el requerimiento del usuario, y en ese sentido lo que importa es que el servicio se entregue en tiempo y forma. Dada esta definición y alcance inicial en cuanto al mercado deportivo digital, se podría decir que el futuro en sí de la actividad física sería una especie de combinación entre el mundo online y offline⁴⁵, según Harvey Spevak presidente del multimillonario grupo de gimnasios

⁴⁵Yahoo Finance 2020 El futuro de la actividad física será una combinación del mundo online y offline <https://www.mercadofitness.com/2020/05/11/el-futuro-de-la-actividad-fisica-sera-una-combinacion-del-mundo-online-y-offline-dice-harvey-spevak-presidente-de-equinox/> [consulta: febrero 2020]

EQUINOX, el cuarto que más facturó en 2018 en Estados Unidos⁴⁶, explica que la situación actual en la cual el usuario entrena en “tiempo real” (online) y realiza sesiones por sí sólo dadas las rutinas del entrenador (offline), logra que una combinación de ambas sea también conocida como la transformación digital del mundo del fitness.

Cuando se habla de mercado deportivo digital, se contextualizará al marketing deportivo y cómo este ha evolucionado⁴⁷. La razón es simple, el marketing tiene una gran variedad de ramificaciones con foco en diferentes verticales de negocios, y una de éstas es el marketing de servicios asociado al deporte.

El marketing deportivo es una rama del marketing y se enfoca tanto en la promoción de eventos y equipos deportivos, como en la promoción de productos y servicios, y dentro de esta definición es posible promover un objeto físico o una marca. El objetivo será darle al cliente estrategias para promover el deporte y algo más como disciplinas deportivas o estilos de entrenamiento. Este tipo de marketing especializado se encuentra inserto dentro de la industria del entretenimiento, lo que coincide con los resultados de la encuesta nacional de deportes en Chile.

Eventos deportivos son altamente aceptados y buscados alrededor del mundo, como la FIFA. El éxito del deporte como una plataforma para visualizar es la máxima expresión mediante su exposición en los medios de comunicación. Según la revista “Marketing 4Ecommerce”, el deporte se ha convertido en una industria que genera entre 480 y 620 mil millones de dólares cada año.

Un poco de historia

De los años 80´ en adelante, el patrocinio a figuras creció exponencialmente, y en los años más recientes el marketing deportivo continúa creciendo. Cada día más y más personas ven las transmisiones por medios digitales, y son compartidas.

El uso de la tecnología ha creado un contexto más centrado en el público, por lo que de esta forma se ha logrado un mayor éxito en la actualidad.

7.2.3. Preferencias de los usuarios y entrenadores

Las preferencias no varían mucho de la explicada anteriormente en el mercado digital deportivo tradicional, sin embargo, las necesidades son ahora más fuertes.

Preferencias de los usuarios

⁴⁶Palco 23 2020 Fitness de Lujo, hotel deportivo y turismo activo, así es el negocio millonario de Equinox <https://www.palco23.com/fitness/fitness-de-lujo-hotel-deportivo-y-turismo-activo-asi-es-el-negocio-millonario-de-equinox.html> [consulta: marzo 2020]

⁴⁷Susana Galeano 2020 Qué es el marketing deportivo y cómo ha evolucionado en la era digital <https://marketing4ecommerce.mx/marketing-deportivo-que-es-y-como-ha-evolucionado/> [consulta: marzo 2020]

Los gustos y preferencias son los mismos bajo cualquier contexto, lo que cambia es el medio y el canal por el cual el usuario prefiere y practica el deporte, en este sentido el capítulo aborda al tipo de usuario que prefiere el deporte digital.

El deporte digital está prácticamente de moda dado el contexto social (pandemia). Prueba de ello es el sector del retail y portales online⁴⁸ que reconocen haber vivido una explosiva demanda de productos y servicios deportivos dada también la situación de protección de salud declarada por la pandemia durante el último tiempo y que afecta fuertemente la forma de ejercitarse y de practicar actividad física. Bajo este escenario, diferentes estudios proporcionan datos relevantes durante esta nueva era digital que llegó a pasos agigantados, en donde el encierro que han tenido que asumir miles de personas ha multiplicado la práctica de deporte *indoor*, agotando la compra de implementos y máquinas deportivas en lugares como retail y páginas web especializadas en deporte, hasta incluso en supermercados.

El virus desatado, significó que se cerraran miles de centros deportivos, gimnasios, clubes, academias, además de la prohibición de hacer deporte en espacios públicos como plazas y parques. Esto produjo que quienes practican deporte habitualmente busquen alternativas para continuar con sus rutinas, ahora en las casas. Algunas personas de hecho contaban con algún implemento, pero la gran mayoría no estaba preparada para pasar meses en sus casas, lo que ocasionó una gran demanda por estos productos. Ejemplos de plataformas que experimentaron el cambio:

El gerente comercial de la página web Mercado Libre señala que *“durante el mes de marzo y abril del presente año, se ha tenido un crecimiento notorio en la plataforma en cuanto a crecimiento en ventas, en categorías relacionadas directa o indirectamente con la contingencia, entre ellos el deporte y fitness”*.

En el portal digital Yapo, existen productos que sobresalen en compras, como máquinas para hacer ejercicio, bicicletas, elípticas y trotadoras, con más de 78 mil búsquedas en cada una, siendo casi un 40% de la totalidad de la demanda al mes de marzo en este ítem. Siendo la categoría Fitness la que más ha aumentado sus ventas, en marzo creció por ejemplo casi un 20% en ventas versus el mismo mes el año anterior. En abril, la venta acumulada creció un 245% versus esa misma el año anterior. Uno de los productos más vendidos son las bandas elásticas, ruedas de abdominales, *mats* de yoga, pesas y cuerdas para saltar; además de las máquinas antes mencionadas, trotadoras, elípticas y bicicletas.

En el *marketplace* de Falabella, en su marca Linio, el *KAM* encargado y su equipo, señalaron que a medida que las autoridades incrementaban las restricciones de movilidad, han visto un aumento significativo de búsquedas y transacciones de artículos de entretenimiento y deporte.

El aumento responde a que las personas han debido cambiar sus hábitos producto de la pandemia desatada y el llamado a quedarse en casa y respetar el aislamiento social. Esto genera que las personas estén haciendo prácticamente todas sus actividades desde el

⁴⁸Carlos Montes 2020 Obesidad en cuarentena <https://www.latercera.com/que-pasa/noticia/obesidad-en-cuarentena-retail-y-portales-online-reconocen-explosiva-demanda-de-productos-deportivos/V7PR6UITUNA2PLYIWJI7LDVIJY/> [consulta: abril 2020]

hogar; trabajo, actividad física y pasatiempos, según señala el reportaje. Por lo que el deporte no ha sido la excepción, como la gente ya no puede ir a un gimnasio o salir a trotar, hacer rutinas de ejercicio en el hogar se ha convertido en la alternativa perfecta. Lo que supone también que la transformación digital prácticamente ha obligado a la humanidad a desarrollar todas las capacidades existentes y generar ideas innovadoras para contemplar nuevas formas de comunicación, utilizando a la tecnología como protagonista para lograrlo.

Preferencias de los entrenadores

La transformación digital ha logrado convertir al perfil del entrenador en una persona no sólo con conocimientos deportivos, sino que también tecnológicos de manera tal de poder llegar a más clientes en la era digital.

Prueba de ello, se han generado también variadas publicaciones en redes sociales asociadas a rutinas deportivas tanto de deportistas de élite como de entrenadores deportivos, *personal trainers*, gimnasios, centros deportivos, etc. Y el contenido lo ofrecen a través de distintas plataformas y modalidades, por ejemplo, en la cadena de gimnasios Sportlife o Energy realizan clases a través de su cuenta de Instagram con clases en vivo que duran 24 horas publicadas en la red social, ofrecen de distintos tipos de acuerdo al staff de profesores con que cuentan, entre ellos *box, zumba, yoga, core fit, funcional, extreme training, circuit training, strong fit, TRX*, etc.

Para estos ejemplos, los entrenadores han tenido que adaptar sus propios hogares durante el último tiempo para poder entregar una serie de ejercicios e instrucciones ya sea de forma online u offline. En gimnasios Energy por ejemplo se realiza una lista de condiciones a modo de poder ejecutar clases online a los socios del gimnasio.

En el caso de pacientes que necesitaban terapias kinesiológicas o reintegro deportivo, las clínicas establecieron modalidades de trabajo online, y de esta forma continuar y no perder el progreso conseguido los meses anteriores previos al desarrollo de la pandemia. Por ejemplo, en la Clínica Alemana, en su centro especializado deportivo Alemana Sport, ofrecieron rutinas personalizadas en primera instancia y luego en vivo a través de la aplicación Zoom, enviando a la vez un documento PDF con las rutinas de trabajo (entrenamiento offline).

Los entrenadores también ofrecen material audiovisual y contenidos deportivos a través de YouTube, aconsejando la utilización de implementos básicos disponibles en el hogar tales como arroz, bidones de agua u otros elementos.

Los entrenadores deben responder a ciertas habilidades, pues precisamente son ellos quienes reciben la mayoría de las críticas cuando algo no anda bien⁴⁹. Según la empresa Esportter, una aplicación deportiva, recomienda 10 características que debe poseer un buen entrenador, a lo que se seleccionan las 5 más idóneas:

1. Ser sociable, tener empatía y buenas habilidades de comunicación
2. Establecer expectativas realistas y apropiadas

⁴⁹ ESPORTTER 2020 Gestión deportiva <https://www.esportter.com/blog-entry/caracteristicas-de-un-buen-entrenador> [consulta: abril 2020]

3. Hacer que los entrenamientos sean divertidos y no por competir
4. Comprender las diferencias de género respetando la cultura
5. Conocer y dominar temas vinculados a la salud, seguridad y desarrollo

A lo anterior se deben agregar conocimientos computacionales y marketing digital.

Respecto a las apps y clases online que evolucionaron rápidamente, las más demandadas durante el último tiempo son⁵⁰: La escuela Ashtanga Yoga, King Boxing Gym, Academia Power Peralta.

Escuela Ashtanga Yoga,

clases online vía zoom, son clases de lunes a viernes de 7.30 a 20.30, guiadas full \$25.000, la semana full \$10.000, la clase individual \$4.000 y Yoga Prenatal Full \$30.000.

King of Boxing Gym,

clases de judo y boxeo, grupales online, tiene servicio de delivery de herramientas deportivas que se pueden visualizar en su cuenta de Instagram.

Los valores de clases presenciales son: full class \$40.000, trimestral \$95.000, semestral \$175.000, anual \$300.000, Only day \$18.000. Las clases ahora son virtuales: Clase individual \$12.000, 4 al mes \$ 40.000, 8 al mes \$70.000, 12 al mes \$100.000. Vía Zoom.

Academia Power Peralta,

clases de baile online a través de internet en www.powerperaltaonline.com la clase dura 60 minutos y tiene un valor de \$3.000.

Para clientes que prefieren tipos de entrenamientos más customizados, los entrenadores en la era digital se convierten en una especie de robots mediante el uso de aplicaciones que se adaptan al estado físico actual, objetivos personales, tiempos y estilos de vida mediante la programación como lo son: Seven, HIIT y Cardio Entrenamientos de Fitify, Sweat Kayla Itsines Fitness, Sworkit Entrenador, Asana Rebel, 8 FIT, Fitbit Coach, Yoga, Freeletics Bodyweight, HiFit, entre otros.

El benchmark o comparación de estos lugares y otras Apps de la competencia, se puede observar en la Tabla N° 15, del anexo 16.1.46 “Benchmark 5 Apps similares”.

7.3. Tendencias del mercado internacional deportivo en la era digital

7.3.1. Principales tendencias de plataformas digitales

⁵⁰ Alison Vivanco 2020 Cuarentena: las mejores apps y clases online para entrenar en casa <https://laboratorio.latercera.com/laboratorio/noticia/cuarentena-mejores-clases-online/1014222/> [consulta: abril 2020]

Una de las tendencias a revisar es el grupo EQUINOX, un estilo fitness de lujo, hotel deportivo y turismo activo, tres componentes que conforman este negocio multimillonario. En Estados Unidos se ha logrado el mayor posicionamiento de la marca en el sector. La compañía nació en el año 1991 como gestora de gimnasios de lujo y ya en la última década ha estado en la mira de toda la industria logrando adaptarse a diferentes públicos alcanzando un alto capital de riesgo.

La principal actividad se sustenta en el servicio *premium* EQUINOX, el que tiene tarifas mensuales que alcanzan en promedio los 250 dólares, los centros boutiques Soulcycle, donde la sesión cuesta 36 dólares promedio y el precio baja a medida que se adquieren bonos por más clases, y el servicio low cost Blink Fitness que parte de 15 dólares. En total, el grupo facturó 1.430 millones de dólares en 2018, un 10% más que el año anterior. El grupo es pionero en la apuesta de clubes boutique en los que la experiencia de usuario se eleva al máximo.

Lo anterior, más apostar por otro tipo de iniciativas como las de habilitar espacios de *coworking*, y lanzar un hotel vinculado al deporte y al *wellness* en Manhattan, o dar marcha a viajes experienciales y de aventura en Marruecos, son proyectos con los que el grupo busca ser coherente bajo el lema *It's not fitness; it's life*.

Respecto al mercado digital, los negocios convertidos en plataformas digitales o los llamados Marketplace, están de moda⁵¹. Por ejemplo, comprar en Amazon o eBay se ha convertido en algo tan cotidiano como reservar un alojamiento a través de Airbnb. Estas plataformas, proliferan en la era de la digitalización y la industria del deporte siendo un nicho de negocio que ofrece grandes oportunidades. La clave del éxito es, detectar una demanda insatisfecha y ponerla en contacto con la oferta existente. Producto de esta lógica, un interesante ejemplo de innovación en el fútbol por ejemplo es SPONSOR ONLINE, un Marketplace de patrocinio ágil en el que las marcas pueden contactar vía online a los clubes de fútbol. La plataforma aclara y facilita el acceso tanto a clubes como a marcas bajo un patrocinio ágil.

La conexión de marcas con nuevos mercados es uno de los factores clave a potenciar. La plataforma ayuda a las empresas a detectar qué mercados pueden ser interesantes para sus negocios y las pone en contacto con clubes de esa región que mejor se adapten a sus necesidades según la figura 22 y 23, del Anexo 1.

A modo de conclusión, prácticamente existen muy pocas diferencias entre efectuar un servicio digital de entrenamiento en territorio local, que en territorio extranjero. Reconociendo los mapas mentales, al menos para el cliente que prefiere este estilo, casi no interesa el lugar físico donde se encuentre, lo que sí interesa es tener un medio digital y algún grado de conocimiento tecnológico para realizar una sesión de entrenamiento. Lo anterior quedaría más claro en la figura 24 del Anexo 1.

8. Análisis de los clientes (usuarios y entrenadores)

Para el análisis de entrenadores se realizaron 3 entrevistas en profundidad (Anexo 2, 16.2) y dos encuestas (Anexo 3, 16.3.1 y 3, 16.3.2). Para el análisis de usuarios se realizó

⁵¹Estela Mazo 2020 Marketing Deportivo <https://www.expansion.com/directivos/deporte-negocio/2020/05/12/5eb9b7dfe5fdea11758b461c.html> [consulta: mayo 2020]

una encuesta y 7 preguntas seleccionadas de otra encuesta realizada el año 2019 por otro alumno tesista de la Universidad de Chile.

8.1. Entrevistas e investigaciones de mercado

Esta sección se complementa con estudios de mercado y la elaboración de dos investigaciones de mercado.

8.1.1. Entrevistas a entrenadores

Se analizan los resultados de tres entrevistas en profundidad a perfiles profesionales de gran cercanía a los clientes y dadas las características señaladas en el capítulo de preferencias de los usuarios y entrenadores. En resumen:

- Existe convergencia en cuanto a las necesidades físicas y psicológicas de los usuarios: bajar de peso, relajarse, fortalecerse, verse/sentirse mejor y entretenerse.
- Existe convergencia en cuanto al interés por sesiones personalizadas, aunque muy bajo comparado a las grupales. De un 5% a un 20% del total.
- Las personas están cada vez más desmotivadas y han dejado de entrenar⁵².
- La dificultad a la hora de pagar por un entrenador es siempre el precio, en cuanto al entrenamiento grupal, el tiempo.
- Se aprecian casos aislados que llaman profundamente la atención. El entrenador menciona que sus clientes (varones) mejoraron drásticamente aspectos íntimos como la sexualidad, elementos que no se tenían considerados.
- Se prefieren entrenamientos grupales por precio e interacción con otras personas. La oferta debiese enfocarse en atractivos grupales y que involucren el conocer y sociabilizar con otros usuarios.
- Dos de los tres entrenadores ven a la **nutrición** como un valor agregado que persiguen los clientes. Es un indicador interesante a considerar.
- Se mencionó el poder cargar todo lo referente a planificaciones de clases, el poder contar con un chat o algo que de retroalimentación que envíe notificaciones.
- Los horarios preferidos son de 18 a 20 horas en la semana, y de 10 a 14 horas los sábados.
- Los valores del servicio señalados por entrenadores, tabla 1, Anexo 16.1.25.

Conclusiones del análisis de entrenadores

Los entrenadores sienten que se logran numerosos beneficios y satisfacciones personales en la vida de los clientes cuando ellos demuestran cambios en sus vidas.

Se perciben mejoras atribuidas al ánimo, y a una mayor disposición ante el trabajo, en el desempeño físico, mental, y de todo tipo finalmente.

⁵² Diario Digital Nacional 2020 Encierro y desánimo frenan a chilenos a hacer deporte durante la pandemia <https://merreader.emol.cl/2020/06/06/content/pages/img/big/7H3Q77T2.jpg?qt=050001> [consulta: mayo 2020]

Científicamente, ⁵³ según la publicación “*Los 8 efectos positivos del deporte en el cerebro*”, se mencionan numerosas mejoras que ocurren a nivel cerebral, destacan:

1. Reducción de la depresión y ansiedad, logrado por la liberación de neurotransmisores como la dopamina, serotonina y noradrenalina.
2. Mejora de la autoestima, al disminuir la degeneración neuronal, mejora el rendimiento, mejora la función cognitiva y sensorial del cerebro y favorece la sociabilización, otorgando un estado de bienestar positivo para la salud.

Los usuarios muchas veces buscan a un entrenador que los guíe y los motive a cumplir sus rutinas que “*ellos mismos no son capaces de cumplir*”, es decir, que, estando solos no lo logran. Dado esto, los entrenadores perciben que los usuarios no quieren a un entrenador que “los haga sufrir”, sino todo lo contrario.

Los usuarios **buscan la motivación, la entretención**, buscan la autosuperación, buscan tener un momento de paz y de desconexión, pero no de más estrés. Adicional, buscan a un entrenador que los ayude y ojalá sea un “*partner*” para sus estresadas vidas.

8.1.2. Entrevistas a usuarios

Se enfocan en conocer las preferencias por los tipos de entrenamiento (grupales, personalizados), las preferencias de horarios, y atributos ideales varios.

De los dos estudios de mercado, se destaca lo siguiente:

- El rango de edad que más respondió tiene entre 30 y 40 años. Lo que podría significar un mayor interés por este rango.
- En los últimos 6 meses el 58% de los encuestados practicó algún tipo de actividad física, y de éstos, al 40%, le gustaría que fuera incluso más intenso.
- En los últimos 6 meses la mitad de los encuestados destinó desde los **\$30.000**, o simplemente no destinó dinero a la actividad (35%).
- En cuanto a la personalización, un 66% estaría dispuesto a compatibilizar su rutina diaria con algún tipo de actividad física.
- Se valora una rutina completa: deportiva, nutricional, y acorde a sus tiempos.
- La mitad responde que les interesaría un servicio integral, como la atención nutricional o psicológica, pero **dependerá siempre del precio a pagar**.
- El principal factor motivador para volver a practicar deporte grupal es tener un “*partner*” (o alguien que está en la misma situación que uno).

⁵³Beatriz Ballesteros 2020 8 efectos positivos del deporte en tu cerebro MUY INTERESANTE <https://www.muyinteresante.es/salud/articulo/8-efectos-positivos-del-deporte-en-tu-cerebro-691453893832> [consulta: mayo 2020]

- El 78% declara que los principales factores motivantes para la práctica son: la salud física y la mental.
- Un 77% señala no utilizar una aplicación que lo ayude o motive a realizar deporte, lo que podría significar el intentar **crear un nuevo mercado**.
- El 79% son profesionales trabajando, siendo un punto muy positivo ya que hay recursos económicos como para destinar a la actividad.

Conclusiones del análisis de usuarios

Las edades que más respondieron tienen entre 30 y 40 años, denota un mayor interés por la práctica y da la señal a un foco a apuntar.

Segmentos atendidos: usuarios que habitualmente practican actividad física.

Según los resultados, el *bajar de peso* se pondera como número 1 en la tabla de posiciones como principales necesidades, por lo que considerar a esta frase como parte un mensaje promocional, sería un efecto interesante de probar.

El modo en que los usuarios prefieren entrenar es por medio de la *entretención*. A la mayoría le gustaría divertirse al hacerlo, de hecho, visualizan al deporte como un momento en el que se pasa bien, se disfruta y es “positivo” para la salud.

Coincidentemente también sucede con los entrenadores, quienes señalan, y les conviene según comentan, entregarlo así, mediante la *entretención*, que no sea un momento de agobio o de mal rato.

El *precio* es el principal detonante por el cual los usuarios no toman entrenamientos personalizados, si tuvieran la oportunidad de hacerlo, sería a precio menor.

Segmentos desatendidos: usuarios que habitualmente no practican actividad física. Son la mayoría de la población, por lo que sería interesante poder llegar hasta ellos. Más adelante dentro del plan de marketing se contempla la inversión para este segmento.

Una alternativa de atracción a este segmento es la gratuidad. Mientras sea gratis, no habría nada que perder. También contar con videos promocionales, generar eventos de alta concurrencia y ser finalmente un enganche también para captar nuevos *leads*.

Respecto de los horarios, la mayoría declaró que tenían mayores espacios disponibles durante las tardes en la semana y por las mañanas los días sábados.

Respecto de los procesos motivacionales, las influencias de cercanos o también los denominados *influencers* podría ser otra alternativa que gatille la prueba. Generar invitaciones para que los clientes inviten a otros para una sesión atractiva, gratis.

8.2. Segmentación de los clientes

8.2.1. Definición de los segmentos potenciales

Se definen los segmentos potenciales como *practicantes*, y los *no practicantes*.

Las encuestas señalan que entre los 30 y los 40 años se da la mayoría de los practicantes, y, en un segmento más maduro⁵⁴ los *no practicantes*. Ver tabla 2, del anexo 16.1.26.

Dada la tendencia, el 70% que no practica, vivirá un incremento poblacional que superará los 40 años, por lo que el foco estará también acá. Tabla 3, Anexo 16.1.27.

De los que entrenan, se destacan 3 grupos y se define una nueva segmentación a adoptar. Ver tablas 4 y 5, del Anexo 16.1.28 y 29 respectivamente.

En dichas tablas se aprecia la segmentación de clientes, quienes son *practicantes*, se subdividen en entrenamientos individuales, grupales y personalizados. Mientras que los *no practicantes* son quienes no entrenan y los que dejaron de hacerlo.

Los practicantes se definen de la siguiente forma:

- *Individual*: Por iniciativa propia prefieren entrenar solos, en sus hogares o donde les parezca adecuado (gimnasios, parques, plazas u otros). Lo pueden realizar asistiendo a clases online, o por hábitos adquiridos con anterioridad. Este segmento alcanza del 5% al 15% del mundo que entrena.
- *Personalizado*: Entrenan con alguien de confianza, parejas, familiares u otros. En cualquier lugar también y representan el 20% aproximadamente.
- *Grupo*: Prefieren clases dirigidas y compartir con otras personas. Sociabilizar, conocer y divertirse en grupo. Son el 40% aproximadamente.

Y los no practicantes:

- *Individuales*: Difícilmente por iniciativa propia, podrían en alguna ocasión realizar algún tipo de actividad. Representan alrededor del 1% o 2% del total.
- *Personalizado*: Ocasional, atraídos por quienes entrenan, sólo cuando alguien de confianza lo motiva a hacerlo. Son un 10% aproximadamente.

⁵⁴ Gob. Chile SENAMA 2019 Estudio del Banco Mundial anticipa que en 2050 el 24% de la población chilena serán personas mayores <http://www.senama.gob.cl/noticias/estudio-del-banco-mundial-anticipa-que-en-2050-el-24-de-la-poblacion-chilena-seran-personas-mayores> [consulta: mayo 2020]

- *Grupo*: Necesitan hacerlo (en algunos casos por diagnósticos médicos) ayudados por otros. Atraídos por iniciativas, eventos masivos (corridas, u otros). Son un 20% aproximadamente del total de no practicantes.

8.2.2. Nivel de digitalización de los segmentos

Como se revisó, la transformación digital puede impactar de diferentes formas a la sociedad teniendo efectos muy diferentes para facilitar la búsqueda de nuevas oportunidades, como iniciativas de orden privado hasta un enfoque general para el equilibrio de la sociedad (interés general) por medio de políticas públicas.⁵⁵

Los principales componentes que afectan al deporte desde una mirada de la transformación digital, según Juan María Murúa, fundador de una organización española especializada en relaciones entre el deporte y la gestión de ciudades y territorios en su documento “Digitalización en el deporte”⁵⁶, son:

- *Desintermediación*: Se permite integrar muchas funciones administrativas como registros, gestión de actividades, resultados, reservas de lugares o servicios, entre muchos otros. Lo que permite una relación sin intermediarios.
- *Inmediatez*: Se permite la reducción de tiempos en cuanto a transacciones y movimientos en general de información. La eliminación de procesos manuales, el acceso en tiempo real a bases de datos es fundamental.
- *Interactividad*: Bidireccionalidad e interacción en la comunicación. Las relaciones tienden a ser mucho más directas y fluidas de cara a los clientes.
- *Accesibilidad*: Eventos, productos y servicios, son posibles de seguir y de acceder desde cualquier. A través de plataformas de comercio online pedir que se envíen gracias a sofisticados sistemas logísticos digitalizados.
- *Apertura*: Nuevos participantes tecnológicos entran a formar parte del ecosistema deportivo. Programadores, sensores, inteligencia artificial, permiten que el ecosistema deportivo digital comience a tener más vida.

De acuerdo a esto, se adoptará la premisa de que el nivel de digitalización depende de la presencia de estos elementos en cada uno de los segmentos como se aprecia en la tabla 6, Anexo 16.1.30.

⁵⁵ Juanma Murua 2018 Digitalización en el deporte <https://economiaenchandal.com/2018/02/07/digitalizacion-en-el-deporte-ii-el-sistema-organizacional/> [consulta: mayo 2020]

⁵⁶ Juanma Murua 2018 <http://www.murua.eu/> [consulta: mayo 2020]

Para el segmento activo, el nivel de digitalización recae en mayor grado sobre quienes entrenan solos, dado que el estímulo parte en la mayoría de los casos por una plataforma digital, y según expertos, se da por patrones de comportamiento, hábitos y formas de vida, automotivación.

Para usuarios que entrenan con alguien, el nivel de digitalización es medio pues su motivación radica en la dependencia de otro para seguirlo / acompañarlo a entrenar.

Para usuarios que entrenan en grupo, podrían contar con un nivel bajo de digitalización dado por el supuesto que son guiados por deportes en masa, por lo que dependen más de lugares físicos y no virtuales.

8.3. Definición de los arquetipos de clientes

A modo de definición, según la Agencia de Diseño Web / Posicionamiento SEO / SEM & Marketing Digital⁵⁷, los arquetipos son patrones de personalidad universales, los que se pueden apreciar en diferentes culturas. Se proponen por el científico y psiquiatra Carl Jung, que menciona 12 los arquetipos de marca⁵⁸.

Según dicho estudio, los arquetipos que mejor representan al entrenamiento son *el héroe*, *el rebelde* y *el guardián*, que, en otras palabras, es la fe, valentía y autosuperación, foco en resultados.

9. Regulación de las plataformas digitales

9.1. Definición de tipos de entrenadores a capturar

Los entrenadores a capturar serán el *input* de lo que los clientes busquen y respondan a los objetivos de los usuarios.

Características:

1. De amplia experiencia y profesionalismo en el rubro
2. Ser sociables, tener empatía y buenas habilidades de comunicación
3. Tener espíritu deportivo y tener un comportamiento respetuoso

⁵⁷ PYMES World 2020 Agencia de diseño web <https://pymesworld.com/> [consulta: junio 2020]

⁵⁸ PYMES World 2020 Arquetipos <https://pymesworld.com/arquetipos-de-marca/> [consulta: junio 2020]

4. Hacer que los entrenamientos sean divertidos
5. Ser un *partner*, no obligar al cliente a realizar ejercicios forzados, respetar ciclos de recuperación
6. Conocer al cliente lo más posible, tratarlo con amabilidad y exigir un buen y cordial trato, de forma recíproca
7. Tener conocimientos nutricionales deportivos que se adapten a los objetivos del cliente y a lo que éste necesita
8. Tener conocimientos psicológicos deportivos que se adapten al tipo de cliente, y asesorarlo cuando sea necesario
9. Si se cuenta con algún estudio o profesión previo, como kinesiología, nutrición, masajista, u otro, intentar cautivar al cliente con este tipo de servicios como un plus al plan de entrenamiento
10. Cumplir las metas de los clientes, de forma que el cliente aprenda a conocer sus capacidades y desarrolle nuevas técnicas.

9.2. Definición de la regulación existente

La regulación existente considera desde el marco normativo y legal de las plataformas digitales, el usuario, su información y el ámbito deportivo. Éstos, se revisan en detalle, sus normativas y leyes asociadas en el Anexo 16.4.

9.2.1. Legislación en Chile aplicable a plataformas digitales

El tipo de impuesto aplicable a las plataformas digitales o sitios web, se encuentra vigente desde el 1 de junio del 2020 a los servicios digitales en Chile.

Sobre la Normativa Web en Chile

En la década de los 90 comenzaron a surgir los primeros Sitios Web de los organismos del Estado⁵⁹. Sus contenidos y características guardaban mayor relación con sus autores que a una norma general. La conciencia sobre el rol que los sistemas de información comenzaron a dar, se detallan en el Anexo 16.5.

Impuesto a los servicios digitales en Chile

⁵⁹ Gob. De Chile 2020 Normativa Web Chile <http://www.guiadigital.gob.cl/articulo/sobre-la-normativa-web-en-chile.html> [consulta: julio 2020]

La legislación en Chile aplicable a las plataformas digitales se presenta a partir de la nueva ley a regir en cuanto a la modernización tributaria, mediante el cobro de impuesto a los proveedores de servicios digitales⁶⁰. De acuerdo a la ley 21.210, en el marco del Decreto N ° 830 del Ministerio de Hacienda, el cargo de IVA a las plataformas que no cuentan con un domicilio ni residencia en el país. El impuesto será obligatorio tanto para servicios como para consumidores, quienes verán reflejada un alza del 19% en sus boletas. Ver Anexo 16.6, tabla 7 los nuevos valores.

En cuanto a la legislación en el mundo, existe también controversia respecto a su formalización, lo que se detalla y comprende mejor en el Anexo 16.7.

Impuestos digitales en el mundo

Con la ley de IVA de la Unión Europea para productos y servicios digitales⁶¹, desde el 1 de enero de 2015, por la venta de bienes digitales a clientes de la Unión Europea, se aplicará el IVA dependiendo del país donde reside el cliente.

Si se venden productos digitales a consumidores que residen en país extranjero que tengan impuestos digitales, se tiene que aplicar el IVA vigente de ese país, y abonar el impuesto a las autoridades fiscales. Actualmente hay 23 países con nuevas leyes incorporadas sobre impuestos digitales, y 8 planean añadirlas. El detalle se encuentra en la tabla 8 del Anexo 16.8: “*Digital Taxes Around the World*”.

9.2.2. Brechas no consideradas por la regulación existente

Referente a la seguridad e integridad de los clientes al momento de ejecutar el servicio, se habla de seguridad física, la que no existe en la regulación actual.

9.3. Definición de la seguridad de la información (SI) existente

Son las medidas preventivas y reactivas de las organizaciones y sistemas tecnológicos que permiten resguardar y proteger la información buscando mantener la confidencialidad, la disponibilidad y la integridad de los datos⁶².

⁶⁰EDIG 2020 Comenzó a regir el impuesto a los servicios digitales en Chile <https://edig.cl/2020/06/02/comenzo-a-regir-el-impuesto-a-los-servicios-digitales-en-chilemodernizacion-tributaria-y-el-impuesto-a-servicios-digitales/> [consulta: julio 2020]

⁶¹Quaderno 2020 Los impuestos digitales a través del mundo <https://quaderno.io/es/blog/impuestos-digitales-traves-del-mundo/> [consulta: julio 2020]

⁶²Wikipedia 2020 Seguridad de la información https://es.wikipedia.org/wiki/Seguridad_de_la_informaci%C3%B3n#:~:text=La%20seguridad%20de%20la%20informaci%C3%B3n,disponibilidad%20e%20integridad%20de%20datos. [consulta: julio 2020]

La definición aborda también la regulación de las plataformas digitales, SI y ciberseguridad⁶³, acceso a la información pública (Ley N°20.285/2008), la protección de la vida privada (N°19.628/1999) y la política nacional de ciberseguridad⁶⁴ (2017-2022).

9.3.1. SI y ciberseguridad aplicable a plataformas digitales

La seguridad de la información está regulada mundialmente por las normas ISO⁶⁵, vigentes al 2018 y recomendadas por el Instituto Nacional para la Normalización (INN), para la Ciberseguridad en Chile. Su detalle se encuentra en el Anexo 16.9.

La Norma ISO 27.001 referencia a un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI), para garantizar en todo momento la continuidad de las actividades de la empresa⁶⁶. Algunos conceptos se precisan en el Anexo 16.10, 11.

9.4. Definición de la protección de datos existente

Desde el ámbito del usuario, la ley señala el Artículo 1° “Disposiciones Generales sobre la Protección de Datos de Carácter Personal”⁶⁷, Anexo 16.12.

El Artículo 3 señala que los datos obtenidos por efecto de encuestas, estudios de mercado, u otros similares, es obligación informar a las personas de las respuestas y el propósito para el cual se ha solicitado la información.

9.4.1. Brechas no consideradas en la protección de datos

No se consideran garantías en cuanto a infracciones cometidas respecto a la información privada de las personas y a lo que se realice con ésta.

10. Marketing Mix: 7p

10.1. Definición de las 7p dentro de un contexto digital

10.1.1. Producto

Servicio digital con entrenamientos deportivos para conectar usuarios y entrenadores. El servicio se entrega por medio de una aplicación acorde a la segmentación, para 5 tipos de servicios: *freemium, personal, dual, group, custom*.

⁶³ CSIRT Gov. Chile 2020 Equipo de respuesta ante incidentes cibernéticos <https://www.csirt.gob.cl/leyes/> [consulta: julio 2020]

⁶⁴ CSIRT Gov. Chile 2020 Normativa y Legalidad PNCS https://www.ciberseguridad.gob.cl/media/2018/06/PNCS_Chile_ES_FEA.pdf [consulta: julio 2020]

⁶⁵ CSIRT 2020 Decretos <https://www.csirt.gob.cl/decretos/> [consulta: julio 2020]

⁶⁶ ISO 2020 ISO 27001 <https://www.normas-iso.com/iso-27001/> [consulta: julio 2020]

⁶⁷ Biblioteca del Congreso Nacional de Chile 2020 Sobre protección de la vida privada <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=141599> [consulta: julio 2020]

El producto está destinado a la inclusión deportiva y promoción de la actividad física.

Cubre necesidades como la salud física y mental, por medio de la entretención antes y durante el ejercicio.

El servicio se compone de dos relacionamientos a elección del usuario:

- Usuario – plataforma / App: segmentos *freemium*, *personal*, *dual*
- Usuario – entrenador App: *group* y *custom*

Tanto el servicio *freemium* como el *personal* y *dual* son servicios automatizados por la plataforma / web, ya que se identifica al usuario con sus datos y objetivos personales para luego entregar una rutina de entrenamiento acorde a su nivel. La única diferencia radica en que el servicio *freemium* es gratuito con anuncios publicitarios, mientras que los otros son de pago.

El *group* y el *custom*, son diferentes. En el plan *group* la relación es directa con el entrenador de la App, la que tiene a su disposición 5 tipos de entrenamiento, baile, yoga, pilates, kick box y fitbody, dirigidos por un entrenador supervisado por la App.

El plan *custom* es totalmente personalizado, va desde el encuentro físico con el entrenador dispuesto únicamente para el usuario, y tiene temáticas específicas que se detallan en el capítulo 12. Este servicio es el de mayor valor para el cliente.

Dependiendo del servicio, mientras más sofisticado, más alto será su valor.

Como valor añadido, la App contará con servicios complementarios para la preparación y post ejercicio en cualquiera de los tipos de entrenamiento.

Preparación al ejercicio:

- Entrega de una plan nutricional y deportivo, con fecha y objetivos claros
- Opción de asociar o crear *play list* preferidas, integración con Spotify
- Opción de compra de implementos deportivos, integración con Mercado Libre

Posterior al ejercicio:

- Muestra de índices (tiempo, kcal, ritmo cardiaco, nivel de grasa)
- Entrega de recomendaciones para elegir *play list* de relajación
- Entrega de recomendaciones para delivery (servicio cafetería / nutrición)

10.1.2. Plaza

El servicio podrá ser descargado desde la App Store en los sistemas operativos iOS, y desde la Play o Google Store en los sistemas Android. Y también desde la página web. Desde redes sociales, Facebook, Instagram y visible en el buscador de Google.

Se evaluará 2 veces al año la utilización de algún *influencer* de la industria deportiva para que recomiende el servicio al público en las redes.

10.1.3. Promoción

El ejercicio promocional estará sustentado por el plan de marketing, detallado en el modelo de negocio, principalmente por la incorporación del gasto en actividad publicitaria en buscadores y redes sociales, e *influencers* deportivos como por ejemplo Lucila Vit (modelo argentina y deportista, embajadora de Reebok).

La promoción en general se hará por medio de *partners*, integraciones con Apps, detallado en el modelo de negocios (capítulo 12).

El usuario del plan *custom* tiene la opción de entrenar en lugares físicos o virtuales. Si son físicos, puede ser en lugares abiertos o cerrados (ej. domicilio del usuario).

La promoción también se realizará mediante la publicidad con alianzas estratégicas (empresas deportivas), eventos, corridas, triatlones, y competencias en general.

El detalle de valores y promociones se detalla en el modelo de negocios, Cap. 12.

10.1.4. Precio

Se fija un precio bajo al inicio con el fin de ingresar al mercado rápida y profundamente y atraer un gran número de compradores en corto tiempo, esperando lograr una participación importante. A modo de referencia el valor mensual para los planes deportivos va desde los \$3.000 pesos para planes personales automatizados por la App, hasta los \$120.000 para planes customizados donde interactúa un entrenador experto dedicado física y virtualmente con el usuario, además de acceder a todos los entrenamientos automatizados por la App.

El detalle se encuentra en el capítulo 11, modelo de negocios.

10.1.5. Personas

La estrategia es funcional, se opta por desarrollar una ventaja competitiva interna en la empresa. La medición se realiza mediante el desempeño alcanzado y estadísticas para cada uno de los entrenamientos y la muestra de resultados.

El personal se compone de un área de diseño, desarrollo y soporte tecnológico para requerimientos técnicos y comerciales, un área de marketing para la planificación y gestión en publicidad de medios digitales. Más las área comerciales y administrativas, como Servicio al Cliente, Finanzas, Contabilidad y Ventas.

La estrategia es *penetrar las redes sociales y dar soporte 24x7 durante la implementación y operación del servicio*.

10.1.6. Procesos

El proceso desde la creación de la idea hasta su puesta en marcha y operación se aprecia con mayor detalle en el Anexo 16.13, figura 25.

10.1.7. Posicionamiento

Para lograr un veloz posicionamiento, se invertirá fuertemente en publicidad de redes sociales, buscadores e influencers de ser necesario. La *estrategia* a utilizar será la de *diferenciación*, por medio de la generación de experiencias memorables a nivel *sensorial* y *emocional*.

A nivel sensorial mediante la entrega de una experiencia visual única, con una producción profesional audiovisual.

Y emocional y psicológico al percibir los resultados logrados con el entrenamiento de tres formas: previo al comienzo mediante las expectativas, durante, mediante el apoyo del sistema y después, mediante felicitaciones por alcanzar otros niveles.

Se medirán atributos y variables claves. Percepción en relación a otras marcas, y calificación del servicio. Las estrategias para acercarse al usuario inicialmente están basadas en el uso, la calidad, el precio, y el estilo de vida (intereses). Anexo 16.14.

El posicionamiento se logra por la formación de un ecosistema deportivo. Se creará una red de asociados que permita a entrenadores apoyar mejor a sus clientes, evaluando sus progresos mediante la integración con Smart Devices.

10.2. Acercamiento aplicado al marketing digital

Por medio de la misma información de los clientes y el aporte de la tecnología, la App irá mejorando y potenciando su marca mediante un plan de valor para el cliente.

10.3. Conclusiones del análisis de las 7 p's

Se concluye una estrategia diferenciada basada en el uso y estilos de vida de los usuarios es uno de los mejores métodos para la captación de clientes.

El modelo de pago *freemium* permitirá probar la App antes de decidir si pagar asegurando su efectividad.

Se utilizará la estrategia de penetración de mercado, fijando un precio bajo de forma de entrar rápida y abruptamente al mercado.

La estrategia de difusión es mediante redes sociales y promoción por los mismos usuarios y entrenadores, asegurando un equipo de profesionales competente, que compartirá buenas experiencias acorde a la estrategia de diferenciación, y en respuesta a las necesidades del usuario.

Se evalúa la posibilidad de incorporar a la App, el uso de royalties con el fin de ilustrar entrenamientos con videos como guía y con rutinas previamente incorporadas. De esta forma la App se vuelve más atractiva al usuario y el uso de la gestión de marketing cobra fuerza para implementar aún más y de mejor forma el SEO.

11. Modelo de negocios

Plantear un modelo de negocios digital gatilla el desafío de revisar cómo el impacto de incorporar entrenamientos digitales al alcance del usuario, puede crear valor en un mundo cada vez más exigente y regido por la digitalización.

Para esto, lo primero a revisar son los resultados del análisis de mercado y del cliente, y luego considerar a la plataforma dentro de un ecosistema digital. Lo que nos permitirá definir la propuesta de valor.

11.1. Propuesta de valor para socios y usuarios

Se propone crear un ecosistema digital para la inclusión deportiva (segmentos desatendidos) y el desarrollo de hábitos deportivos saludables de forma integral.

En este punto, nace la idea de crear una plataforma digital que permita unir espacios físicos y digitales. Administrar el entorno, en el cual se realiza la actividad, y generar valor al cliente mediante la relación: usuario - plataforma y usuario - entrenador.

Para los usuarios es un medio de entretenimiento y desafíos de acuerdo a los objetivos que se propongan, los que están contenidos en 5 categorías o planes.

Mientras que para los entrenadores tener la oportunidad de llegar a un mayor grupo de clientes y generar ingresos extra mediante el pago de royalties por clases grabadas permitirá generar contenido atractivo para la plataforma. Ver Anexo 16.1, figura 25.

De la figura 25 se destaca principalmente que los planes de pago permiten seleccionar objetivos de entrenamiento. La App contendrá workouts personalizados (rutinas de ejercicios de entrenamiento) con el coach de IA (inteligencia artificial), dependiendo de los objetivos y el tipo de plan elegido. Ver Anexo 16.1.40, tabla 9.

Los objetivos varían de acuerdo a las necesidades del usuario.

A modo de propuesta, se piensa crear valor a partir de los planes gratuitos y de pago, bajo dos conceptos escalables:

- 1) Ingresos por anuncios publicitarios de forma de costear los planes gratuitos:

El pago es de \$2,68 pesos chilenos por visualizar un anuncio, o, por cada 1000 anuncios, se pagan \$2.679 pesos⁶⁸, esto según un estudio de anuncios en Apps.

⁶⁸TICON 2020 La verdad sobre rentabilizar una App <https://www.ticon.es/blog/4/la-verdad-sobre-rentabilizar-una-app> [consulta: septiembre 2020]

2) Royalties o pagos al dueño por los derechos de reproducir sus videos:

El pago es de \$3,38 pesos chilenos por reproducción, o también por cada 100 reproducciones se pagan \$338 pesos⁶⁹. Este cálculo se obtuvo del promedio de 9 Apps de la industria de la música y reproducción de videos. Así lo muestran las ganancias de Spotify durante los últimos 5 años, donde el 50% que descargó la App, paga por algún plan⁷⁰.

Esta medida, el pagar royalties por reproducción de videos, funciona como un incentivo a los dueños de los videos para que no se vayan de la App. Éstos podrán ser entrenadores de la misma App, deportistas o influencers que quieran generar ganancias junto a la App, dueños de gimnasios, etc.

Entendiendo estos dos conceptos a incluir, el plan que tendrá anuncios publicitarios será el plan freemium. En este caso la publicidad intersticial (propaganda de 5 segundos antes de reproducir un video de YouTube, por ejemplo) es la que se incluirá en el servicio, sin ser molesta, y ubicándola estratégicamente entre un entrenamiento y otro, así como otros anuncios, como banners, texto, de forma sutil.

Para el caso de pagar royalties, la idea es que se reproduzcan videos embebidos dentro de la aplicación, no nativos de ésta, para esto se contratarán los servicios de la aplicación VIMEO⁷¹ que permite la disponibilidad en transmisión y alta calidad de videos por el plan Premium. Aplicable a todos los planes de pago establecidos. (Se pueden establecer rangos de royalties, superando ciertas cantidades de visitas y generar premios en pago o comisiones extras cuando se supere cierta cantidad en un periodo de tiempo determinado. Esto conllevaría atraer a mejores y competitivos realizadores de videos, de forma de agregar valor a la App. De alguna forma, “premiar al mejor”)

Plan gratuito con anuncios publicitarios. Planes de pago sin anuncios. Anexo 16.1.25.

Los workouts son más básicos para el caso del plan gratis. De acuerdo al tipo de usuario, se entiende como básicos a los ejercicios más simples y estándares de la industria deportiva, y videos de tiempo limitado.

Para todos, la personalización de los entrenamientos en los planes de pago se realiza con el coach de IA (inteligencia artificial).

En el caso de los planes de pago, los workouts son más variados, avanzados, sofisticados y más complejos, con videos de entrenamiento de mayor duración.

Los videos son para atraer y guiar al usuario en la realización de los ejercicios.

⁶⁹Music Gateway 2020 Streaming Royalties <https://www.musicgateway.com/royalties-calculator> [consulta: septiembre 2020]

⁷⁰Javier Lacort 2019 Así es como gana dinero Spotify: rentable por primera vez en su historia <https://www.xataka.com/empresas-y-economia/asi-como-gana-dinero-spotify-rentable-primera-vez-su-historia-logico-enfoque-podcasts> [consulta: septiembre 2020]

⁷¹VIMEO 2020 Promotions <https://vimeo.com/es/upgrade> [consulta: octubre 2020]

El caso del plan dual, es disponer de entrenamientos compartidos entre dos usuarios, es decir, los videos de entrenamiento que seleccione uno, podrá verlos el otro al mismo tiempo si se quiere y entrenar juntos de manera digital en diferentes lugares, con la posibilidad de verse mutuamente entrenando por medio de la App.

Ahora, si se contrata cualquiera de los planes de pago, existe la posibilidad de crear grupos personalizados por el usuario con otros usuarios que este determine mientras sean de pago, al igual que se crean grupos en WhatsApp o Facebook.

El plan grupal, al igual que los otros planes de pago, posee videos, objetivos personalizados, y cuenta con la posibilidad de participar de clases grupales online con cupos limitados de hasta 30 usuarios por clase. El costo unitario por clase realizada es de \$9.000 para el entrenador por clase (el pago es con boleta de honorarios, este precio no incluye el 10%) mientras que el ingreso por alumno es de \$360 pesos. Dado que el usuario paga \$7.200 al mes, la cantidad mínima de usuarios suscritos por clase debe poder cubrir los costos con 25 usuarios al mes.

Para costear las 15 clases por día es necesario contar con al menos 375 alumnos pagando el plan grupal mensualmente. Cumpliendo la cuota de suscripciones mensuales, la clase siempre se realiza a menos que no existan usuarios para la clase. La clase se puede hacer desde 1 alumno en adelante hasta 30.

El pago por clase es fijo para el entrenador grupal. La idea es que existan clases en todo momento. Anexo 16.1.41, tabla 10. (Parrilla de clases semanal)

La ventaja competitiva se basa en una oferta acotada y variada, con un estilo diferenciador, que además de garantizar bienestar físico, contribuya a un bienestar mental mediante la entretención, un pilar *valórico* de la App. He ahí su nombre propuesto "Fit_Fun".

La distribución de entrenadores se simplifica a 3 de forma inicial, donde las clases de fitbody y kickbox las realiza el mismo entrenador, y las clases de yoga y pilates, otro entrenador, mientras que las de baile, un tercer entrenador. Anexo 16.1.42, tabla 11.

La necesidad de contar con entrenadores es variable en el tiempo dependiendo de la maximización del rendimiento dada por la cantidad de usuarios que contraten los planes de acuerdo a la estimación del plan de marketing a tratarse más adelante.

Las clases grupales serán entrenamientos de 1 hora, esto considera el tiempo en que los alumnos ingresan a la App y tiempos muertos que se puedan dar, para así otorgar un tiempo de ejecución de aproximadamente 45 minutos.

El entrenador tendrá la responsabilidad de dirigir y supervisar la clase, corregir posturas cuando se requiera e incentivar a los usuarios de forma entretenida durante el tiempo que dure el entrenamiento, fomentando así un ambiente de diversión y comunidad (junto con otros usuarios).

A medida que incremente la cuota de suscriptores, aumentará también la capacidad de clases y entrenadores mediante una nueva parrilla de clases y horarios con la misma estructura y distribución, a no ser que exista alguna demanda por otra clase.

Las clases más demandadas según el capítulo de mercado digital⁷² son:

- *Yoga: Práctica que conecta el cuerpo, la respiración y la mente*
- *Baile: Arte donde se utiliza el movimiento corporal generalmente con música*
- *Pilates: Sistema de enseña al cuerpo a moverse correcta y eficientemente*
- *Fitdody: Cuerpo en forma por medio del ejercicio en tiempo y saludable.*
- *Kick box: Técnica de entrenamiento para tonificar el cuerpo eficazmente y en un periodo corto de tiempo*

El plan customizado cuenta con diferentes tipos de planes personalizados, entre ellos: preparar el cuerpo para el verano, una boda o un tratamiento de recuperación física, entre otros, todo dependerá del objetivo elegido.

Para el caso de las clases customizadas, los entrenadores son seleccionados minuciosamente, pues éstos desarrollarán junto al usuario planes de entrenamiento especializados, cuidándolo en todo momento. Las clases tienen la posibilidad de ser online y presencial, dada la complejidad del entrenamiento, asegurando una buena experiencia del cliente. Incluyen todos los servicios, más un entrenador experto en el tema elegido.

Según el capítulo de análisis del mercado del deporte, para este tipo de entrenamiento los valores alcanzan los \$25.000 la clase presencial, por lo que se proponen los siguientes valores (se debe incluir IVA) de acuerdo al tipo de plan.

Plan de entrenamiento maternal, ver Anexo 16.1.43, tabla 12.

Planes customizados de especialidad, considera categorías como salud (alianza con la clínica MEDS⁷³, medicina deportiva), control de la depresión, obesidad, diabetes, casos crónicos, preparación a boxeadores, artistas marciales, competencias y preparación para bodas. Los precios son los mismos.

Plan de entrenamiento adultos mayores, 50% de descuento. Anexo 16.1.44, tabla 13.

⁷²Alison Vivanco, 2020, Cuarentena: Las mejores apps y clases online para entrenar en casa <<https://laboratorio.latercera.com/laboratorio/noticia/cuarentena-mejores-clases-online/1014222/>> [consulta: octubre 2020]

⁷³Clínica MEDS, 2020, Convenio Deportivo MEDS <https://meds.b-cdn.net/wp-content/uploads/Folleto-condiciones-generales-convenio-deportivo_2020.pdf> [consulta: octubre 2020]

Este plan presenta una rebaja en relación a los planes normales como forma de incentivar la actividad física en adultos mayores, se puede evaluar la posibilidad de buscar un cofinanciamiento para compensar la baja del plan con la postulación a algún fondo concursable de la SENAMA⁷⁴ o Ministerio de Desarrollo Social u otros del gobierno.

Planes convenio empresas hasta 30 personas por clase. Anexo 16.1.45, tabla 14.

11.2. La relación con el cliente se construye a través de los canales y los mismos usuarios

La relación con el cliente se basará en una asesoría integral, que fomente la vida sana por medio de la entretención deportiva para los usuarios.

Para tener contacto directo con los usuarios y potenciales clientes, se exhibirá un correo electrónico de contacto para consultas, solicitudes u otros requerimientos, el que se encontrará en la web oficial y las redes sociales mencionadas.

Para dar a conocer el servicio y tener retroalimentación inmediata, se dispondrá de videos y mensajes que capten la atención del usuario en las redes sociales Facebook e Instagram (en las actividades claves se mencionarán sus costos).

Como tercer elemento, para poder llegar de forma más directa a los clientes, se piensa pagar por publicidad a *influencers* del medio deportivo, por ejemplo, Lucila Vit y Rodrigo Diaz para iniciar (Costos en actividades clave). Y luego dependiendo de los gastos a publicidad, se evaluará cada tres meses la efectividad y de esta forma, definir el nuevo nivel de gasto.

La atención al cliente será casi completamente digital, cercana, directa, y predictiva gracias a los desarrolladores de la App, que usarán herramientas de IA.

El modelo de experiencia para el usuario (Anexo 16.18):

Se referencia un modelo simplificado del *Customer Journey Map* y un proceso donde se perciben las variables claves de las instancias que vive el usuario.

Los medios por los cuales se podrá llegar al servicio o viajes del cliente, son:

- Buscadores web (Google): Dentro de las primeras 5 Apps deportivas Chile
- Buscador en redes sociales (Instagram by Facebook): Cuenta empresa
- Recomendación de un amigo, familiar, o conocido

⁷⁴SENAMA Gobierno de Chile, 2019, SENAMA lanza fondo concursable para financiar proyectos gestionados por organizaciones de adultos mayores < <http://www.senama.gob.cl/noticias/senama-lanza-fondo-concursable-para-financiar-proyectos-gestionados-por-adultos-mayores>> [consulta: octubre 2020]

- Recomendación de un Influencer, nuevamente red social
- Otros medios, emailing, boca a boca, comentarios en la web

Cualquiera sea el medio por el cual el usuario se vincula por primera vez con la App, lo típicamente que realiza cuando conoce por primera vez el servicio, es ver su sitio web oficial (señalado en la investigación de mercado).

El usuario, al ingresar a la página web, verá un video inicial de la App donde conocerá y verá cómo funciona. El video no debe durar más de 50 segundos, los primeros 20 segundos debe generar una explosión de diversión, que cautive su atención y los 30 segundos restantes, el funcionamiento en simples pasos.

En el frontis de la página, el usuario será capaz de ver en qué consiste el servicio, conocer los diferentes planes a través de Instagram Reels asociados a la página web (15 segundos por video) por lo que desde el mismo sitio se podrá acceder a las redes sociales vinculadas, ver los precios, y ser capaz de inspeccionar la página web en sus principales pestañas, *Home, About Us, Services, Contact*.

El resto, en las otras pestañas: detalles del servicio, videos, blog, entrevistas del staff e influencers, más una breve reseña de la creación de la empresa.

Desde el Home, existirá un enlace directo a completar una mini encuesta que conducirá al usuario a escribir su estado actual físico, su objetivo, la forma en que le gustaría probar el servicio, y de esta forma, extraer sus principales intereses y datos personales, señalando que ya puede comenzar a utilizarlo.

Se dará la opción de completar una ficha deportiva por el usuario, con sus datos personales básicos, indicadores físicos como peso, estatura, edad, género, dolencias, intervenciones, enfermedades, toda una ficha clínica. Lo que servirá como retroalimentación para conocer al usuario. Luego se le recomendará y ofrecerá 2 o 3 planes idóneos a él, de manera de conducirlo de forma personalizada.

¿Cómo prepararse para desempeñar la actividad?

Sobre todo, para las personas que no tienen al hábito de hacer ejercicio, la idea de comenzar a hacerlo puede generar ciertas interrogantes e inquietudes que es prudente abordar en este apartado. El ánimo es orientar y lograr captar las instancias que vivirá el lector previo a su suscripción, entre algunas, están:

- Preparar el outfit a utilizar (ropa deportiva),
- Preparar el tipo de alimentación a tener,
- Preparar el lugar físico donde se va realizar
- Preparar la música, crear o seleccionar la play list adecuada,
- Preparar los implementos más idóneos para las sesiones deportivas: Mat, mancuernas, guantes, pesos, bandas, accesorios en general.
- Revisar medios digitales, videos de influencers, que comenten su experiencia con el servicio y lo recomienden por sobre otros.

- Ver consejos del propio equipo de entrenadores, con videos de presentación (15 segundos) presentándose a sí mismos e invitando a las personas a sumarse a vivir la experiencia.

Cada cierto tiempo, se irán publicando temáticas como éstas dependiendo también de la temporalidad estacionaria en la que se encuentre el público objetivo.

Elección y logro de la compra

Al realizar una comparación con Apps deportivas mencionadas en el capítulo de Mercado Digital, se señalaron las siguientes y de forma comparativa se revisan los factores claves e innovadores que se consideran en el Anexo 16.1.46, tabla 15.

Los factores clave donde se supera a la competencia son la disponibilidad de videos duales y grupales, en este caso, con el objetivo de supervisar el entrenamiento adecuadamente. En segundo lugar, la adquisición de productos complementarios y contar con entrenadores presenciales, a diferencia de las otras.

El usuario podrá probar el servicio gratuito, teniendo que aceptar los anuncios publicitarios entre cada entrenamiento. Si el usuario contrata algún servicio, la página se integra con los medios de pago disponibles para efectuar el pago.

Si se logra la venta, al cliente al momento de terminar sus entrenamientos, se le mostrará una ventana informativa de los resultados obtenidos (kcal gastadas, cantidad de hormonas liberadas, ritmo cardiaco alcanzado).

En resumen, la relación con el cliente se construirá de varias formas, principalmente por medio de las redes sociales y los mismos usuarios en el uso de la plataforma.

Uno de los principales objetivos de la relación con el cliente, buscará educar de forma cercana y confiable al usuario para que éste recomiende, y logre que otros usuarios prueben el servicio.

Como medida de post venta, al cliente se le otorgará aleatoriamente una encuesta de satisfacción del servicio, cada 3 meses, de manera de conocer mejor la experiencia que ha vivido con la App y poder detectar tanto los puntos fuertes como los débiles, y tener la oportunidad de mejorar rápidamente.

11.3. Segmento de clientes

La segmentación de clientes se realiza por medio de una estrategia de diferenciación.

Cada segmento tendrá una estrategia particular, y el servicio tendrá momentos de agregación de valor que formarán parte de la experiencia del usuario tanto al inicio como al final de su uso. De esta de forma el posicionamiento será memorable y la sensación de entretención percibida como un placer altamente adictivo.

Como se revisó, los segmentos de clientes se definen tanto para usuarios como para entrenadores.

Los usuarios están segmentados según estilo de vida y su relación con el deporte y/o la actividad física. Como el 80% de los usuarios no practica la actividad, esto podría ser una gran oportunidad para captar mercado.

La segmentación queda establecida de la siguiente forma:

- *Usuarios atraídos a probar el servicio de forma personal*
- *Usuarios atraídos a probar el servicio de forma dual*
- *Usuarios atraídos a probar el servicio de forma grupal*
- *Usuarios que ya probaron el servicio y buscan algo más específico y customizado, de mayor dedicación, y con la componente de ser presencial.*

Los segmentos se proponen con el fin de satisfacer las necesidades de los usuarios, plasmadas en los resultados arrojados por las encuestas, entrevistas e investigaciones de mercado (Anexo 16).

Estos segmentos se definieron en el capítulo de Segmentación de clientes, sin embargo, como oferta de valor se añade el plan dual y customizado, que son los usuarios que van más allá, y son capaces de pagar por un servicio diferente. El segmento customizado busca la adecuación en un plan de entrenamiento personalizado con objetivos específicos, ya sea para preparar un físico escultural para la temporada de verano o un físico culturista que busca ganar en la próxima competencia. Lo importante es contar con entrenadores especializados para cada motivo, lo que tendrá una valorización distinta para cada servicio.

Para el caso de los entrenadores y dada la relevancia de los segmentos definidos resulta vital contar con 2 tipo de entrenadores, entrenadores para clases grupales donde un entrenador dirige a un grupo de usuarios, y entrenadores con un grado de especialidad mayor en el tema y dedicación especial para el usuario.

11.4. Actividades claves a realizar

Plan de marketing

Dado que la empresa es nueva, el principal objetivo de marketing para el inicio del periodo de un año, es *dar a conocer la marca* entre el público objetivo⁷⁵.

El plan de marketing se piensa para 12 meses inicialmente, y se actualizará de forma anual y con la misma estructura dependiendo de los resultados que arroje el primer año. El segundo objetivo (año 2) será *crear y captar valor* en el consumidor. El tercero (año 3),

⁷⁵Cyberclick, 2020, Objetivos de un plan de marketing: 10 ejemplos <<https://www.cyberclick.es/numerical-blog/objetivos-de-un-plan-de-marketing-10-ejemplos>> [consulta: noviembre 2020]

incrementar la cuota de mercado, luego (año 4) lanzar un nuevo producto y finalmente (año 5) mejorar el retorno de la inversión.

A continuación, y a modo general, se enumeran las acciones que impactarán por primera vez a los usuarios y de esta forma lograr que recuerden la marca en un inicio. Durante los primeros 6 meses se realizará lo siguiente y en orden:

- 1.1** Desde el mes 1 se desarrollará la página web oficial de la App y la App como tal, por lo tanto, no existirá, al menos durante 6 meses desde la creación del sistema, inversión en publicidad de medios digitales, redes sociales y posicionamiento en buscadores, ya que no existe aún la App.
- 1.2** Antes del sexto mes de funcionamiento, se evaluará si es rentable y eficiente gestionar la colaboración de un *influencer* deportivo reconocido por el medio televisivo, para promocionar el servicio. Se propone a Lucila Vit. El costo de depender de la cantidad de seguidores⁷⁶ y del precio establecido. Lucila Vit posee 1,2 millones aprox. de seguidores, por lo que el intervalo de pago es desde \$2.000.000 a \$4.000.000 de pesos chilenos.

Durante los segundos 6 meses del año 1 se invertirá en:

- 1.3** Desde el séptimo mes, invertir equilibradamente en posicionamiento SEO para lograr estar dentro de las primeras 5 Apps deportivas chilenas: Google ADS⁷⁷ y en redes sociales seleccionadas: Facebook e Instagram⁷⁸. Para el caso de Google Ads tiene un costo de \$199.990 pesos al mes. Se implementará un monto alto los primeros meses (desde 6 a 26 millones de pesos mensuales para lograr la captación necesaria), y se evaluará luego de 6 meses si aplica bajar o equilibrar el monto, dado el objetivo para el segundo año. Para el tercer año, se propone mantener y aumentar el gasto dado que se busca incrementar la cuota de mercado. En el cuarto año, se provee lanzar un nuevo producto y potenciar los esfuerzos de marketing respecto al año anterior, se inyecta un nuevo presupuesto acorde al producto reciente. Finalmente, al quinto año el gasto aumenta levemente respecto al año anterior, pues el foco es rentabilizar.
- 1.4** Respecto al posicionamiento, será momento ideal de invertir utilizando la estrategia ASO para lograr estar dentro de las primeras 5 Apps chilenas de entrenamiento digital.
- 1.5** Gestionar convenios con lugares de entrenamientos para el segmento customizado, la inversión será de \$150.000 por uso al mes de un centro de

⁷⁶Susana Muñoz, 2020, ¿Cuánto cobran los famosos por un post en Instagram? <<https://www.biobiochile.cl/noticias/espectaculos-y-tv/celebridades/2020/07/20/cuanto-cobran-los-famosos-publicaciones-instagram-revisa-este-ranking-los-delata.shtml>>[consulta: noviembre 2020]

⁷⁷ Tus Clicks, 2020, Planes y precios Ads <<https://www.tusclicks.cl/adwords/planes-y-precios.html>> [consulta: noviembre 2020]

⁷⁸ Tus Clicks, 2020, Planes y precios Facebook <<https://www.tusclicks.cl/publicidad-en-facebook/planes-y-precios/>> [consulta: noviembre 2020]

entrenamiento ubicado en Santiago centro, 3 veces por semana. Al segundo año el gasto aumentará a \$200.000 y ya para el tercer año se prevé un cambio a un lugar más amplio y mejor ubicado a un costo de \$300.000 mensual.

- 1.6** Al inicio del segundo año se contrata a un Manager de la franquicia Less Mills, que busca potenciar, mediante la publicación de videos exclusivos, de la marca (Royalties) a los usuarios suscritos de la App.

Terminado el año, se realizará una nueva evaluación con las mismas acciones y dependiendo del comportamiento logrado, si este supera el 20% de crecimiento, se avanzará proporcionalmente a la cantidad de usuarios presupuestados para el siguiente año. El presupuesto de usuarios se revisa en la sección de estructura de ingresos del presente modelo.

Desarrollo de contenido para la plataforma

El desarrollar contenido que permita a la plataforma generar videos atractivos de entrenamiento así como variedad y entretenimiento es esencial para poder captar usuarios y mantenerlos en la plataforma, por lo cual el comprar en un inicio contenido exclusivo patrocinado como por ejemplo clases de franquicias como Les Mills, Zumba entre otras e incentivar a los entrenadores a desarrollar contenido de para ir subiendo son parte de las actividades que la plataforma debe estar realizando constantemente. Se contratará a un patrocinador a partir del segundo año, que se dedicará exclusivamente a este tema.

Reclutamiento de entrenadores

El contar con entrenadores, así como embajadores conocidos por el medio, permitirá que los contenidos de la plataforma sean interesantes, por lo que se desarrollará una etapa de selección y reclutamiento que permita encontrar a las personas adecuadas para el desarrollo de las actividades grupales y customizadas.

Reclutar equipo de desarrolladores

Al tratarse de una aplicación digital el contar con un equipo de desarrolladores que pueda crear y desarrollar las funcionalidades de la aplicación, así como las mejoras a las mismas de forma constante resulta relevante de modo de ir asegurando que la aplicación este recibiendo constantemente actualizaciones de seguridad, funcionalidad y diseño de forma de ir generando una experiencia intuitiva en el usuario. Para esto, dentro del proceso de construcción de la App se considerará una etapa de QA de usuarios y entrenadores a modo de prueba, antes de operar.

Analytics

El desarrollo de un área de analytics permitirá establecer las bases de crecimiento de la App entendiendo cómo los usuarios la van desarrollando por medio de la aplicación e ir identificando mediante un motor de IA, el comportamiento de los usuarios mediante la trazabilidad de métricas, qué es lo que más usan, menos, etc.

Servicio al cliente

Para mantener la cercanía con los usuarios contar con un equipo de servicio al cliente que permita responder a inquietudes y problemas de los usuarios y socios de forma rápida y constante debe estar integrado dentro de la plataforma. Se invertirá en un equipo de servicio al cliente, basado en un jefe de área y ejecutivos.

Alianzas, promociones y convenios con partners

Existirá una integración mediante API con diferentes empresas de forma de que si el usuario necesita algo o requiere algo pueda comprarlo o usarlo mediante esta interacción sin salir de la aplicación:

- *Spotify*⁷⁹ (play list personalizadas)
- *Mercado libre*⁸⁰ (general, implementos, productos complementarios)
- *Market place Nutracom health solutions*⁸¹ (snacks de proteína),
- *Market place Deliverys FitFood*⁸² (alimentos nutritivos)
- *PedidosYa*⁸³ (comida y bebida al instante)
- *Hoplita Store*⁸⁴, *PesasChile*⁸⁵ (implementación deportiva)
- *Box Magic*⁸⁶ (sistemas de cupo de clases)
- *Zoom*⁸⁷ (clases grupales)

Servicios complementarios para efectuar correctamente el entrenamiento.

El outfit para entrenadores será igual para todos: poleras, pantalones, calzas largas, cortas y shorts con logo empresa, los que se usarán para la ejecución de cada clase.

- Desarrollar un departamento de ventas digital: Se considera destinar un equipo de ventas digital para apoyar los ingresos, el que deberá ocuparse en un 100% de generar el proceso de venta.

11.5. Recursos claves

⁷⁹ Spotify Developers Terms of Service, 2020, Web API, <https://developer.spotify.com/documentation/web-api/> [consulta: noviembre 2020]

⁸⁰ Mercado Libre, 2020, 2020, Usuarios y Aplicaciones, <https://developers.mercadolibre.cl/es_ar/usuarios-y-aplicaciones [consulta: noviembre 2020]

⁸¹ Your Goal, 2020, Tienda Your Goal, <https://www.nutracom.cl/tienda/> [consulta: noviembre 2020]

⁸² FitFood, 2020, Come limpio vive sano, <https://fitfood.cl/> [consulta: noviembre 2020]

⁸³ Pedidos Ya, 2020, Tu delivery lo llevamos volando, <https://www.pedidosya.cl/> [consulta: noviembre 2020]

⁸⁴ Hoplita Store, 2020, Tienda, <https://www.hoplitastore.cl/> [consulta: noviembre 2020]

⁸⁵ Pesas Chile, 2020, Re-Stock, <https://pesaschile.cl/2/> [consulta: noviembre 2020]

⁸⁶ Boxmagic Business, 2020, Revoluciona tu centro deportivo, <<https://www.boxmagic.cl/>> [consulta: noviembre 2020]

⁸⁷ Zoom, 2020, Scheduling Made Easy, <<https://zoom.us/postattendee?id=4>> [consulta: noviembre 2020]

La tecnología es un pilar fundamental del modelo de negocios digital, al ser un modelo digital el desarrolla un motor digital que permita tener una arquitectura de sistemas que soporte la operación, y permita desarrollar en ambientes ágiles de forma que los servicios puedan estar integrados y la experiencia para el cliente sin mayores problemas.

El generar capacidades tecnológicas que permitan usar la tecnología de la forma más adecuada es uno de los pilares fundamentales del modelo. Para lograr esto se debe desarrollar el motor digital que permita potenciar la atención digital, mejorar la analítica avanzada, y desarrollar e integrar productos de forma ágil y efectiva tanto en la plataforma como en otros ecosistemas en los que se puede integrar (Spotify, mercado libre por citar algunos), esto se debe realizar por medio de la generación de *Data Lake*⁸⁸ (capacidades digitales), que permitan compilar datos, de forma de tener diferentes fuentes de información contenidas para análisis de datos y desarrollos que permitan crear nuevos contenidos, negocios, productos, o modelos de propensión de suscripción y comportamiento de los usuarios.

El uso de servicios de inteligencia artificial mediante Azure, permitirá responder con mayor confianza y velocidad a las dinámicas del mercado.

Se estima trabajar con métodos de desarrollos ágiles ya sea con la conformación de células de desarrollo que ocupen metodología ágil, o equipos de proyectos con métodos *lean* que permitan desarrollar iniciativas en menor tiempo con el objetivo de poblar con servicios que agreguen valor la plaza digital o creen espacios de uso para los servicios digitales, y así aumentar y mejorar las capacidades digitales.

11.6. Socios claves

Los principales asociados estratégicos del servicio serán los usuarios y los socios que actuarán de puentes para conectar en la plataforma a entrenadores con sus alumnos y con personas que deseen mejorar su condición física, son ellos mismos los que promoverán y recomendarán la plataforma generando tracción de nuevos usuarios y entrenadores que irán aumentando y mejorando el contenido y transaccionalidad de la misma.

Como ya se mencionó, la asociación con empresas atractivas del sector tecnológico tanto las que brindan servicios complementarios, como sistemas de cupo o calendarizaciones para clases, y, empresas de publicidad claves, como el buscador de Google Ads y empresas del mundo del deporte o relacionadas tales como tiendas de ropa deportiva, tiendas de bebidas deportivas y empresas atractivas en general, que funcionen como estrategia para captar mayor mercado.

⁸⁸ Microsoft Azure, 2020, Precios de Azure Data Lake Storage Gen1, <https://azure.microsoft.com/es-es/pricing/details/data-lake-storage-gen1/> [consulta: noviembre 2020]

Los socios claves mínimos a considerar, al iniciar el servicio, son:

- *Entrenadores y usuarios del servicio de entrenamiento*: Profesionales de la salud experimentados que hayan sido recomendados. Los usuarios serán quienes prueben el servicio, la idea es atraer a todo usuario a la plataforma.
- *Proveedores de tecnología*: Empresas proveedoras de tecnologías en sistemas digitales para desarrollar y programar aplicaciones, páginas web, y empresas que integran sistemas, como complemento a los servicios.
- *Empresas deportivas* (tiendas, gimnasios, asociaciones, eventos): Convenios con empresas deportivas (tiendas de ropa, calzado y todo lo asociado a la actividad física). Generar relaciones con empresas que ofrezcan kits deportivos, centros de entrenamiento en convenio para el uso de salas, o espacios libres. Se proponen 2 lugares para arrendar:

1) Sala deportiva multiuso, ubicada en Eleuterio Ramírez 757, Santiago⁸⁹

Lugar amplio con equipo de música, conexión Wi-Fi, implementación deportiva, baños, duchas, 100 metros cuadrados de planta libre. Usos: clases dirigidas, capacitaciones deportivas, charlas.

- \$20.000 la hora sin acceso duchas,
- \$25.000 la hora con acceso a duchas y
- \$150.000 al mes, 3 veces por semana y 1 hora la sesión, acceso a duchas.

2) Galpón de crossfit Manada 396, ubicada en Matta Ote 525, Ñuñoa.

Lugar con implementación deportiva, baños, duchas, 200 metros cuadrados de planta. Usos: clases dirigidas, capacitaciones deportivas.

- \$10.000 la hora, a las 6 am, 11 am, 15 pm, 16 pm
- \$20.000 la hora, de 7 a 10 am, 17 a 18 pm
- \$30.000 la hora, de 17 a 22 pm.

La principal razón por la cual se consideran estos lugares de entrenamiento es para el caso del plan customizado, ya que, en ocasiones, el usuario solicita estar en un lugar físico para desarrollar de mejor forma la actividad.

- *Proveedores de pago electrónico*: Integración con Transbank como principal supervisor de todas las transacciones de tarjetas de crédito, se contará con los

⁸⁹Terapeutas de Chile, 2020, Sala deportiva multiuso en arriendo, <https://www.terapeutasdechile.cl/arriendo-salas-talleres/sala-deportiva-multiuso-en-arriendo_cod3045.htm> [consulta: noviembre 2020]

siguientes sistemas: Mercado Pago (Comisión 2,95% + IVA⁹⁰), PayPal⁹¹ (Comisión por transacción 5,4% + 0,3 US).

- Partners, auspiciadores y sistemas de convenio: La App contará con alianzas estratégicas de empresas del sector, lo que permitirá desarrollar nuevos negocios y precios convenientes para los usuarios, de forma de hacerse atractiva la adquisición de servicios complementarios apalancando así los servicios de mayor valor para la plataforma.

11.7. Fuentes de ingreso de la plataforma

Los ingresos provienen principalmente de los planes, anuncios publicitarios, y royalties. Para esto se espera contar con un crecimiento sostenido en el tiempo. Para ver el detalle de precios de todos los planes, ver Anexo 16.1.47, tabla 16.

11.8. Estructura de costos de la operación

Los costos de la aplicación se distribuyen de acuerdo a la naturaleza de los mismos de la siguiente forma: costos de operación, costos de administración, costos del desarrollo. El detalle se encuentra en el Anexo 16.1.48, tabla 17.

Para finalizar el capítulo, se expone el modelo de negocio Canvas en el Cuadro 1, a continuación. Con este modelo, la estructura y el negocio de la App queda mucho más clarificador y bajo una lógica visual que ayuda al lector a comprender más fácilmente el proyecto.

⁹⁰ Mercado Pago, 2020, Cuánto cuesta recibir pagos, https://www.mercadopago.cl/ayuda/costo-recibir-pagos-dinero_220 [consulta: noviembre 2020]

⁹¹ PayPal, 2020, La mejor solución para comprar y vender, <[55](https://www.paypal.com/cl/webapps/mpp/paypal-fees#:~:text=Comisi%C3%B3n%20por%20transacci%C3%B3n%205.4%25%20%2B%200.30%20USD&text=Conversi%C3%B3n%20Monetaria%3A%20Se%20cobrar%C3%A1%20un,6.5%20%25%20%2B%200.05%20USD)> [consulta: noviembre 2020]</p></div><div data-bbox=)

Cuadro 1: Modelo de Negocio

Modelo de Negocio Canvas

<p>Socios claves </p> <ul style="list-style-type: none"> Entrenadores y usuarios Proveedores de tecnología Empresas deportivas (tiendas, gimnasios, asociaciones, eventos) Proveedores de pago electrónico Partners, auspiciadores, y sistemas de convenio 	<p>Actividades claves </p> <ul style="list-style-type: none"> Desarrollar. Depto. Venta Digital (Gestionar plan de marketing) Desarrollar contenido para la plataforma. Reclutar entrenadores personalizados Reclutar equipo de desarrolladores Analytics Servicio al cliente Alianzas, promociones y convenios con partners <p>Recursos claves </p> <p>Tecnología</p> <ul style="list-style-type: none"> Ingeniería – plataformas tecnológicas y talento técnico Capacidad de análisis comercial y técnico deportivo <p>Adopción</p> <ul style="list-style-type: none"> Proceso reclutar entrenadores Proceso fuerza de ventas digital Proceso de desarrollo de socios 	<p>Propuesta de valor </p> <p>Para Usuarios</p> <ul style="list-style-type: none"> Entretener y desafiar al usuario por medio de un servicio de entrenamiento digital: <ol style="list-style-type: none"> Gratuito Individual Grupal Customizado <p>Para entrenadores</p> <ul style="list-style-type: none"> Llegar a un mayor número usuarios Generar ingresos extras Generar reconocimiento del entrenador en el mercado. 	<p>Relación con el cliente </p> <ul style="list-style-type: none"> Cercana. Confiable. Accesible. Sistema de reseñas recomendaciones <p>Canales </p> <p>Sitio Web App (IOS, Android)</p> <p>Otros:</p> <ul style="list-style-type: none"> Redes Sociales Market Place Buscadores Chat de Sitio Web Correo electrónico 	<p>Segmento de clientes </p> <p>Usuarios</p> <ul style="list-style-type: none"> Usuarios que no entrenan o dejaron de hacerlo Usuarios que entrenan individualmente Usuarios que entrenan en grupo Usuarios que necesitan entrenarse por un motivo diferente <p>Entrenadores</p> <ul style="list-style-type: none"> Entrenadores grupales Entrenadores de nicho para entrenamientos customizados
<p>Estructura de coste</p> <ul style="list-style-type: none"> Creación de la app, integración de sistemas Operación y mantención (soporte del sistema) Administración y ventas Pago de comisión a entrenadores, proveedores, partners Pago por transacción de medios de pago <ul style="list-style-type: none"> Arriendo de videos  Otros costos no considerados 		<p>Fuentes de Ingreso </p> <ul style="list-style-type: none"> Ingresos por clase grupales Ingresos basado por clases personalizadas Ingresos por medio del pago de planes de suscripción Ingresos por publicidad 		

Fuente: Elaboración Propia

12. Estrategia Digital

Para definir la estrategia que lleva a desarrollar exitosamente la plataforma digital se revisan 4 aspectos claves según Sunil Gupta⁹²:

- Diseñar el negocio, desde el entender “¿En qué negocio estamos?”. Es algo de lo que ya se estableció en los capítulos anteriores.
- Reevaluar la cadena de valor, es importante revisar su composición y cómo se potencia con las capacidades digitales de la misma.
- Reconectar a los clientes y sus comportamientos de forma de encontrar nuevas formas de agregar valor.
- Diseñar la organización. El liderazgo es relevante para lograr los objetivos.

De acuerdo al modelo Canvas, la estrategia digital aplicará tanto para usuarios como entrenadores y entes relacionados, estando centrada en la diferenciación.

Esto, dada la multiplataforma de opciones a entregar, desde planes gratuitos hasta pagados, entrenamientos multicanalidad, inicio online, fin presencial, etc.

La cadena de valor (Anexo 16.1, figura 26) se grafica aprovechando las propias capacidades digitales, desde las actividades primarias hasta las de soporte.

Se destaca de las etapas primarias, tanto el desarrollo y QA de la App (Analytics y Big Data), como el área de Marketing y Ventas. Y de las secundarias, la infraestructura del servicio, desde la organización hasta el soporte informático.

Respecto del viaje que realiza el cliente, tanto sus experiencias positivas como negativas, se revisan en el Anexo 16.1, figura 27.

Se observa que los momentos “positivos” son las primeras impresiones que genera la presentación de servicios, los que debiesen motivar al usuario, y luego el momento mismo post - entrenamiento, dada la sensación adrenalínica que aporta.

Los momentos “negativos” se dan tanto por la preparación que debe existir para el entrenamiento, viéndose en algunos casos un poco agobiante, y por otro lado, el pago. Puede que afecte negativamente la impresión del usuario, por lo que este efecto se atenúa mediante alternativas atractivas de cara a la preparación y generación de expectativas positivas, y ejemplos reales de cambios físicos conseguidos por usuarios satisfechos con la App. Respecto del pago, se atenúa ilustrando todos los beneficios que el usuario desea conseguir, y que la competencia no tiene, acentuando los puntos diferenciados como los planes duales y grupales.

⁹² Sunil Gupta, 2019, Driving Digital Strategy, Harvard Business Review Press

12.1. Plataforma digital

La plataforma tendrá que operar con tecnología a desarrollar, y bajo un funcionamiento metódico que se revisa a continuación, con métricas incorporadas.

12.1.1. Operación de la plataforma

La operación de la plataforma se compone de áreas y/o etapas que se visualizan en el Anexo 16.1.49, tabla 18.

La operación será esencial en cuanto al contenido publicitario y a los videos a exhibir al usuario, los que deberán ser de alta calidad, con un sello personal de la App y protegidos para que no puedan ser reproducidos fuera de la App.

El desarrollo estará acorde a estos requerimientos, cuidando la seguridad tanto de los videos como de todos los datos de la App en todo momento.

De igual forma, el área de analytics y big data permitirán importantes insight en relación al comportamiento de los usuarios lo que permitirá desarrollar nuevas funcionalidades e integraciones que marcarán la diferencia para el usuario final, el que se beneficiará con una mejor experiencia en cuanto a integraciones con app como por ej Spotify, Mercado Libre, entre otros ya mencionados.

El resultado de todo lo expuesto se refleja en lo que recibe el usuario finalmente.

12.1.2. Tecnología a utilizar

La App se construirá de forma híbrida, con el objetivo que pueda ser vista tanto en la web como en sistemas operativos Android, iOS. Con tecnologías como HTML, CSS, y JavaScript. Unidas y procesadas a través de frameworks como Apache Córdoba – PhoneGap, Ionic⁹³.

⁹³ Solbyte, 2020, Servicios Informáticos, <<https://www.solbyte.com/blog/2014/07/21/tipos-de-aplicaciones-moviles-nativas-webs-hibridas/>> [consulta: noviembre 2020]

La aplicación va a ser desarrollada en principio sólo para smartphones y tablets. Posteriormente se evaluarán nuevos formatos de visualización dependiendo de las preferencias de los usuarios.

12.1.3. Funcionamiento general y principales actividades

El funcionamiento de la App se revisa desde un punto de vista interno y externo. Internamente, la cadena de valor entrega el mayor aporte, generando la sinergia necesaria para que luego externamente el cliente experimente sus viajes, tanto los positivos como los negativos de su prueba con el servicio y posterior compra.

Desde este punto de vista se revisan dos aspectos aun no abordados, uno, es el sistema de monetización, de forma de apalancar mayores ingresos a la App, y por otro, la relación que mantiene el usuario que se vincula directo con la App mediante los planes personales y duales, y la relación que mantiene el usuario con el entrenador, mediante los planes grupales y customizados.

El proceso del usuario con la App se representa de color púrpura en el bosquejo, y de color azul, el proceso que existe entre el usuario y entrenador. Ver Anexo 16.1, figura 28.

El modelo de monetización está explicado o cubierto dentro del espacio del modelo de negocios a través del Business Model Canvas. Este es un aspecto que debe ser explicado un poco más en profundidad considerando las alternativas para capitalizar los efectos de tracción que crean valor entre usuarios y entrenadores. Otro punto crucial, además de definir cómo monetizar, es el de cuánto monetizar para lograr un nivel de tracción razonable de consumidores.

Formas de monetización

Se definió cobrar a los usuarios en base acceso, partiendo desde un modelo de suscripción en un período de tiempo (que decida el usuario) que permita tener acceso al catálogo de clases y servicios de forma de ir habilitando más funcionalidades en base al plan al que se acceda.

Otra estrategia, es el modelo conocido como *freemium*, acceso gratuito a los servicios hasta que los usuarios con mayor consumo finalmente paguen por un plan. Este esquema es particularmente interesante a la hora de combinarlo con los ingresos por publicidad pues libera fricción en cuanto al acceso a la plataforma mientras que capitaliza el valor de los fuertes consumidores.

Una tercera estrategia es la técnica de diferenciación de precios. Se definió cobrar más caro por planes customizados para quienes estén dispuestos a pagar más.

Basado en esto, la capitalización de la App se definió estar basada en los ingresos por publicidad y compra de planes, lo importante es que los precios y las funcionalidades se transparenten a todos los usuarios de forma que para ellos la oferta de servicios es transparente de acuerdo al plan.

12.1.4. Métricas de control de la plataforma

Las métricas según los autores del libro Platform Revolution deben medirse de diferente forma a medida que la plataforma avanza, al inicio la liquidez, la calidad de conexión y la confianza en la herramienta resultan importantes para la sostenibilidad y escalabilidad de la misma.

La liquidez de una plataforma está relacionada con que, existiendo una mínima cantidad de usuarios, las transacciones erradas o fallidas son bajas.

La calidad entre las conexiones hace alusión a la calidad con la que los algoritmos de búsqueda crean valor a los usuarios. Esta es relevante para los efectos de masificación de la App, generando apoyo a la tracción de nuevos usuarios y entrenadores.

La tercera categoría es la confiabilidad con la App y muestra el nivel de seguridad que perciben los usuarios al operar y transaccionar en la misma. Las mejoras continuas que generen los proveedores de contenido, así como el equipo a cargo de la plataforma contribuyen a que se puedan mejorar el nivel de seguridad y la percepción que los usuarios tienen de ella. Anexo 16.1.50, tabla 21.

Posterior a la fase uno, se define modelar las métricas para la fase de crecimiento y evolución de la plataforma (tabla 2). Se mantiene el monitoreo del crecimiento de los usuarios, no obstante, un punto interesante es determinar el nivel de usuarios efectivos que transaccionan en la plataforma, así como también algunos indicadores que permitan medir el nivel de engagement de los usuarios como el número de productos o servicios que utilizan de la plataforma⁹⁴.

Otro punto es medir la conversión y rentabilidad de los usuarios además del nivel de búsqueda que tiene la plataforma, con el objetivo de entender si se están logrando los objetivos planteados dentro del plan de marketing para el desarrollo del negocio, como se aprecia en la tabla 2.

Luego, dependiendo del comportamiento de la App y su sostenibilidad, se definen las siguientes métricas adicionales que se revisan en el Anexo 16.1.51, tabla 22.

⁹⁴ Se sugiere que el nivel de servicios contratados y activos sea mayor a 4

Con este set de indicadores se puede ir modelando y definiendo cómo la App y la plataforma se van desarrollando a través del tiempo, adicional a esto quedan las métricas de rentabilidad propuestas de la evaluación del proyecto, las cuales se revisan en el próximo capítulo.

12.2. Gestión organizacional

La gestión de la organización se determina por los esfuerzos humanos principalmente, que serán el motor de creación y manejo de la App.

12.2.1. Estructura organizacional

La estructura organizacional se compone inicialmente con 5 recursos principales, más el CEO. Si bien esta estructura obedece un orden tradicional, el orden del trabajo será más bien neuronal. Esto principalmente dado que el líder de proyecto o iniciativa no es necesariamente el CEO o el jefe de algún área, puede ser un especialista o un analista dado que lo que se busca es desarrollar un trabajo óptimo en el menor tiempo posible y con el menor costo que se pueda, cuidado la experiencia del usuario.

El *core* es el reclutamiento y selección para que puedan ser suficientemente autónomos para liderar proyectos en situaciones de gran complejidad, y el resto de las funciones de RRHH externalizar o automatizar en la mayor cantidad sea posible,

Al pasar el tiempo, se irá evaluando la incorporación de nuevos recursos, a medida que la App vaya adquiriendo ingresos crecientes y/o aumento de clientes. Anexo 16.1, figura 29.

La estructura organizacional está liderada por el CEO, quien orquestrará el negocio.

Se definió, acorde a la estructura de trabajo y crecimiento, un rol previsor, planificador y de alto relacionamiento. Se define un Corp Manager para apoyar la labor del CEO.

En tercer lugar, se encuentra el motor en diseño y construcción de la App, liderada por los desarrolladores, en conjunto con un rol de Community Manager, que además de publicitar la App, se encargará de la generación de contenido, venta y relacionamiento con el Cliente.

Los roles se organizan para cada uno de los años, Anexo 16.1.52, tabla 23.

La App inicia con 7 personas contratadas por la empresa: un director ejecutivo (CEO) que dirige y coordina todo lo que ocurra en la organización, el gerente corporativo (Corp Manager) quien asesora al CEO en materias de negociación, planificación, estrategia y operación. Un equipo de desarrollo compuesto por dos desarrolladores y dos diseñadores para delinear y construir la App durante 6 meses, y un Social Media Manager para administrar la gestión SEO de acuerdo al plan de marketing establecido, el que aumenta a dos para el tercer año de operación.

13. Plan financiero

13.1. Evaluación financiera del modelo de negocio

13.1.1. Modelo de ingresos financieros

13.1.1.1. Análisis del modelo de ingresos

Estimación de demanda

Desde el punto de vista económico, estimar la cantidad de usuarios que demandan la aplicación es un punto clave para establecer las métricas financieras.

Para definir las curvas de demanda se establecen los siguientes supuestos para comenzar a establecer proyecciones.

Supuestos para la estimación de usuarios

La estimación de usuarios se basa en el plan de marketing definido en el modelo de negocios (capítulo 12), donde los objetivos de cada año son distintos: dar a conocer la marca (1°), crear y captar valor en el consumidor (2°), incrementar la cuota de mercado (3°), lanzar un nuevo producto (4°) y mejorar el retorno de la inversión al 5° año de evaluación.

También existen factores de estacionalidad que varían el crecimiento de usuarios dependiendo del periodo del año, generando una baja o un alza de puntos porcentuales para dichos periodos, sobre todo para los comprendidos entre septiembre y diciembre, que es la época de preparación para el verano⁹⁵ según estudios de Smartme Analytics en relación al uso de App deportivas.

Considerando esto, se definió calcular la estimación de captación de usuarios mediante un *forecast*, el que varía mes a mes y por estacionalidad.

Los primeros 6 meses son de construcción de la App. La llegada de usuarios inicia desde el segundo semestre. En este periodo la sensibilidad a aplicar a las tasas de conversión, CPC y de cierre son de un 30% negativas, pues la marca no es conocida. Para el segundo año, disminuye un 20% al inicio del año, y así sucesivamente.

⁹⁵ Smartme, 2020, Aumenta el uso de aplicaciones de deporte con la Operación Bikini, <https://smartmeanalytics.com/blog/?p=2663> [consulta: diciembre 2020]

A modo de ejemplo se revisa la definición para los dos primeros años en la figura 30, Anexo 16.1.30.

Para determinar el crecimiento de los usuarios según los esfuerzos de marketing mediante la estrategia de tracción, un estudio funnel con el plan de marketing en base a valores anuales mensualizados acordes al crecimiento de los usuarios, tasa de cierre, conversión (N° de clics), se define el valor de la inversión.

Las fórmulas de cálculo para el número de usuarios y el crecimiento de esto están dadas por las siguientes ecuaciones:

$$\text{Número de Usuarios} = U_t = t_{\text{cierre}} * NI_t$$

$$\text{Numero de instalaciones/descargas} = NI_t = NC * t_{\text{conv}}$$

$$\text{Clics por anuncios} = Cl_t = \frac{MKd_t}{CPC \pm \Delta_t}$$

Donde:

U_t =Cantidad de Usuarios

t_{cierre} =Tasa de cierre de usuario que se quedan con la app

NI_t =Cantidad de instalaciones/descargas de la app

Cl_t =Número de Clicks para llegar a la app

t_c =Tasa de conversión o % de potenciales descargas

MKd_t =Monto invertido en Marketing digital en el mes

$CPC \pm \Delta_t$ =CPC promedio más la variación de ajuste

t_{cierre} =Tasa de cierre de usuario que se quedan con la app

Lo anterior, se resume en el Anexo 16.1.54, tabla 53.

Aplicando las funciones los Q de usuarios por años se puede ver expresado en el gráfico de la figura 31, Anexo 16.1.

La cantidad de usuarios al cierre de cada año se encuentra en el Anexo 16.1.55, tabla 25.

Reglas para el cálculo de ingreso para determinar los ingresos

Los ingresos se dividen en 3 fuentes, 2 directas y 1 indirecta:

Planes de pago (directa) de acuerdo a lo visto en el modelo de negocio existen 4 modalidades de pago que aportan al financiamiento de la plataforma.

Los ingresos por **publicidad** (directa) se definen de acuerdo al número de reproducción de workouts con anuncios publicitarios sólo para el plan gratuito, cobrando a una tasa promedio de \$2,4⁹⁶ pesos por anuncio.

Los ingresos por **royalties** (indirecta) se definen de acuerdo a la cantidad de reproducción de videos por usuarios de cualquiera de los planes, pagando al dueño del video a una tasa promedio de la industria de la música y deporte⁹⁷ de \$3,38 pesos por reproducción.

En el caso del royalty, este ingreso no se refleja directamente en los ingresos, sino de forma indirecta. Por ejemplo, mediante el acceso a más clientes desde la modalidad freemium y planes de pago, obtención de información de valor de clientes de la App y beneficios por efecto de royalties en la medida que el equipo de Business Development (I+D, innovación), van generando más y más posibilidades.

Los ingresos totales directos se encuentran en el Anexo 16.1.55, tabla 26.

Los planes de pago y publicidad aumentarán en base a la cantidad de usuarios captada, obtenida en el punto anterior. El detalle se puede revisar en el Anexo 16.1.56, tablas 27 a la 36.

13.1.2. Modelo de costos de operación

13.1.2.1. Análisis del modelo de costos de operación

Para comenzar el proyecto, construir la App y lograr flujos positivos será necesaria una inversión de al menos \$866 millones de pesos.

Esto considera los insumos para comenzar la operación, los costos de los 2 primeros años de implementación, y la depreciación. El detalle se encuentra en el Anexo 16.1.57, tablas 37, 38.

⁹⁶Ticon Desarrollo Digital, 2020, La verdad sobre rentabilizar una App, <https://www.ticon.es/blog/4/la-verdad-sobre-rentabilizar-una-app> [consulta: diciembre 2020]

⁹⁷Music Gateway, 2020, Streaming royalties calculator, <https://www.musicgateway.com/royalties-calculator> [consulta: diciembre 2020]

Cuadro 2: Inversión inicial

Google Ads y Facebook, Instagram ⁹⁸ (Ver fig. 42)	\$	440.000.000
Mobiliario Oficina ⁹⁹	\$	10.000.000
8 notebooks ¹⁰⁰	\$	14.399.920
Software Licencia Office Empresarial + licencia	\$	3.400.000
Servidores	\$	3.000.000
Diseño y Construcción Sitio web ¹⁰¹	\$	5.000.000
Capital de trabajo	\$	390.382.594
Total	\$	866.182.514

Fuente: Elaboración propia

A continuación, los costos para el primer año de operación:

Cuadro 3: Costos de la operación del año 1

Costos		
Costo Fijo		
Anual	Arriendo Oficina	\$ 26.000.000
Anual	Zoom (***)	\$ 154.675
Anual	Box Magic (**)	\$ 2.152.000
Anual	Reproducción Videos VIMEO	\$ 696.384
Costos Variables		
Mensual	Royalties	\$ 5.002.080
Mensual	Mantenimiento y Soporte App¹⁰²	\$ 4.642.560
Anual	Apple Store	\$ 76.602
Anual	Android	\$ 19.344

⁹⁸ Metriclab, 2020, Valores, <https://metriclab.cl/> [consulta: diciembre 2020]

⁹⁹ Goplacit, 2020, Oficina en arriendo, <https://www.goplacit.com/cl/propiedad/arriendo/oficina/las-condes/7400378-oficina-en-arriendo-en-estoril-2-dormitorios-amoblada-2-banos> [consulta: diciembre 2020]

¹⁰⁰ HP, 2020, Notebook HP Elite Dragonfly, <https://store.hp.com/cl-es/default/notebooks/notebooks-empresariales/notebook-hp-elite-dragonfly-8yq77lt.html> [consulta: diciembre 2020]

¹⁰¹ Finanzas personales, 2020, ¿Cuánto cuesta hacer una página web?, <<https://www.finanzaspersonales.co/cuanto-cuesta/articulo/cuanto-cuesta-hacer-una-pagina-web/36857>> [consulta: diciembre 2020]

¹⁰² Pixelgrafía, 2020, ¿Cuánto costará mantener una App móvil el 2020? <http://www.pixelgrafia.com/post/96-cuanto-costara-mantener-una-app-movil-para-el-2020> [consulta: diciembre 2020]

Mensual	Google Ads, Facebook, Instagram	\$	100.000.000
Anual	Lugar de entrenamiento	\$	2.250.000
Mensual	Mercado Pago	\$	1.071.744
Mensual	Pay Pal	\$	4.348.387
Sueldos			
Mensual	CEO	\$	36.000.000
Mensual	Diseñadores UI / UX 2	\$	72.000.000
Mensual	Desarrolladores 2	\$	72.000.000
Mensual	Social Media Manager (SEO)	\$	12.000.000
Mensual	Contabilidad y RRHH	\$	3.300.000
Mensual	Entrenadores grupales	\$	18.000.000
Mensual	Coordinadores de entrenadores grupales	\$	5.400.000
Mensual	Entrenadores custom 90%	\$	13.422.962
Mensual	Coordinadores de entrenadores custom 30% +	\$	447.432
Mensual	Manager Franquicia	\$	0
Mensual	Área Servicio al Cliente	\$	12.000.000
Mensual	Business Development	\$	20.000.000
Anual	Influencers	\$	2.000.000
Anual	Depreciación	\$	3.659.988
Total		\$	416.644.158

Fuente: Elaboración propia

Se definió arrendar una oficina en la comuna de Las Condes, a un valor de 50 UF mensuales (\$1.800.000), con 115 metros cuadrados totales, gastos comunes de \$90.000, 2 baños, 3 estacionamientos y capacidad para 6 personas cómodamente.

Respecto a los sueldos, la cantidad de entrenadores se calculan según la siguiente proporcionalidad: 300 clases * 30 usuarios por clase = 9000 cupos por mes.

Cuadro 4: Cálculo Q entrenadores grupales

Q cupos / mes	Q clases / mes	Q entrenadores
9.000	300	3
18.000	600	6
27.000	900	9
36.000	1.200	12
45.000	1.500	15
54.000	1.800	18
63.000	2.100	21

Fuente: Elaboración propia

Cada 300 clases efectuadas por mes correspondiente a tres entrenadores, equivale a 9000 cupos disponibles para los usuarios. Si la tasa de uso de las clases grupales no supera el 60% de acuerdo a la investigación de mercado, la capacidad será siempre óptima (18 usuarios promedio por clase, en vez de la capacidad máxima).

Y respecto de las clases grupales y customizadas, dada la dedicación distinta que tienen en base a la personalización al usuario y no a la automatización, como lo son los demás planes, se definió contratar a una cantidad limitada de éstos de modo de no perjudicar la administración de la empresa.

Para el crecimiento del plan grupal (20% del total suscrito de pago), la estimación de la demanda tendrá un tope de 60.000 usuarios al quinto año de operación, y para el plan customizado (1% del total suscrito de pago), la estimación llegará hasta los 2.000 usuarios. Esto, se decidió de esta forma para evaluar el comportamiento de cada uno de los planes, y sobre todo el de éstos, siendo los más riesgosos.

Si estos planes son más exitosos que el resto, por ejemplo, se optará por potenciarlos, ya sea aumentando su capacidad si es que se puede manejar a tanta gente o bien se optará por crear otra empresa dedicada únicamente a este fin.

Si ninguna de estas alternativas es viable, se evaluará vender esta parte de la App. Esto, para no afectar la rentabilidad de la organización y potenciar los planes que tengan mayor éxito de ventas, o que su margen sea mayor que el resto.

Es interesante hacer atractiva la App frente a los socios y empresas interesadas, alianzas que se logran con el tiempo y entidades privadas y gubernamentales.

Para financiar y potenciar el proyecto, se proponen 3 maneras:

- 1) Crear especulación del sistema de entrenamiento sin mencionar aspectos privados o de valor de la App internamente, y sí aspectos atractivos al consumidor, comenzando unos 12 meses antes del inicio de la operación. Con esto, es posible conseguir audiencia, generar ansiedad, y sed de satisfacer necesidades en cuanto al deporte online (se puede iniciar con un grupo pequeño de entrenadores como un Uber de actividad física), de forma de prever y tomar la temperatura al público, mientras tanto se comienza a crear demanda de forma focalizada y natural. Así lo logró con éxito la App chilena Pichanga¹⁰³, donde en un inicio realizaron videos sobre la App y crearon una página en Facebook, a pesar de que aún no la habían creado¹⁰⁴

¹⁰³ Pichanga, 2020, Pichanga App, <https://pichanga.app/> [consulta: diciembre 2020]

¹⁰⁴VCM, 2020, Pichanga, la exitosa App que reúne a futboleros y extranjeros, <https://vcm.emol.com/254/inspiracion/pichanga-la-aplicacion-creada-emprendedoras-reune-futboleros-extranjeros/> [consulta: diciembre 2020]

- 2) Presentar la propuesta para financiamiento público gubernamental CORFO, y privado Crowdfunding¹⁰⁵ (recaudación de fondos). Crowdfunding busca un mecanismo colaborativo de financiamiento de proyectos y startups innovadores de nuevas tecnologías. Se opta por pagar un plan mensual y conseguir financiamiento desde 12 meses de anticipación. A cambio de recompensas económicas producto de los resultados del proyecto. Se propone compartir un % negociable de acciones.
- 3) Asociar con Apps en etapa de madurez y reconocidas: Nike¹⁰⁶, y también con Apps que promuevan la ayuda social a las personas más desvalidas, como Burn to Give¹⁰⁷, la mezcla de estas Apps provoca una sensación especial en el consumidor que es más sofisticado y dado el contexto social de pandemia (dura aproximadamente 3 años), es ideal para incentivar el bien común de las personas mediante acciones sociales - deportivas. La idea es asociar la App pagando royalties y costos por representación local.

El costo de operación tendrá incrementos en gasto de acuerdo a lo establecido en el plan de marketing y las necesidades de crecimiento, quedando expresados:

Cuadro 5: Costos anuales

Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo total	\$ 416.644.158	\$ 866.206.665	\$ 2.048.937.112	\$ 3.857.223.760	\$ 6.200.399.594

Fuente: Elaboración propia

13.2. Evaluación económica (Flujo de caja proyectado)

13.2.1. Flujos de caja

El horizonte de gestión del proyecto son 5 años de operación en los cuales los flujos de caja proyectados dan el siguiente resultado:

¹⁰⁵ Crowdfunding, 2020, Crea tu campaña, <<https://www.crowdfunding.cl/>> [consulta: diciembre 2020]

¹⁰⁶ Play Google, 2020, <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.nike.ntc&hl=es_CL

¹⁰⁷ <https://burntogive.com/> [consulta: diciembre 2020]

Cuadro 6: Flujo de Caja proyectado a 5 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos totales	\$ 72.660.582	\$ 678.120.157	\$ 2.147.637.434	\$ 5.634.043.411	\$ 10.175.483.532
Costo total	\$ 416.644.158	\$ 864.406.675	\$ 2.048.937.112	\$ 3.857.223.760	\$ 6.200.399.594
Utilidad antes de impuesto	\$ -343.983.575	\$ -186.286.518	\$ 98.700.322	\$ 1.776.819.651	\$ 3.975.083.939
Impuesto	\$ 85.995.894	\$ 46.571.629	\$ -24.675.081	\$ -444.204.913	\$ -993.770.985
Utilidad después de impuesto	\$ -257.987.681	\$ -139.714.888	\$ 74.025.242	\$ 1.332.614.738	\$ 2.981.312.954
Depreciación	\$ 3.659.988	\$ 3.659.988	\$ 3.659.988	\$ 3.659.988	\$ 3.659.988
Venta muebles y notebooks					\$ 6.099.980
Flujo de caja	\$ 866.182.514	\$ -254.327.693	\$ -136.054.900	\$ 77.685.230	\$ 1.336.274.726
Flujo de caja acumulado	\$ -254.327.693	\$ -390.382.594	\$ -312.697.364	\$ 1.023.577.362	\$ 4.014.650.284

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, el proyecto arroja números positivos a contar del 4to año, esto se debe a la naturaleza para este tipo de negocios. La App de Spotify tuvo números positivos y rentabilidad a partir del noveno año de operación¹⁰⁸, por otro lado, los gastos en acciones de marketing los primeros años son muy fuertes y la inversión inicial significó un coste muy alto para dar soporte a un potente arranque de la App.

El proyecto se propicia con alto riesgo dado estos factores, sin embargo, bajo un correcto y equilibrado control año a año, la App podría demostrar su fuerza.

Al estimar el VAN y TIR del proyecto, se selecciona una tasa libre de riesgo de 9,25%, beta de la industria 1,2%, retorno del mercado NASDAQ-100 de un 5,8% obtenida por el retorno promedio de abril 2020 a la fecha (05-11-2020), quedando:

$$=0,0925+1,2*(0,0925-0,058) = 13,39\%$$

El VAN del proyecto da un resultado positivo, ya que los últimos años los flujos de ingreso son muy atractivos dada la potencia generada por las acciones de marketing los 3 primeros años de operación. Ayudado por otras actividades de marketing, desarrollo e innovación (I+D), logrando disminuir costos y seleccionando los planes

¹⁰⁸Xataka, 2020, Spotify, <https://www.xataka.com/empresas-y-economia/asi-como-gana-dinero-spotify-rentable-primera-vez-su-historia-logico-enfoque-podcasts> [consulta: diciembre 2020]

de mayor éxito para darles proporcionalmente mayores esfuerzos en calidad de servicio, satisfacción al cliente y actividades promocionales (marketing).

Cuadro 7: VAN, TIR

Tasa	13,39%
VA	\$2.127.224.471
VAN	\$1.261.041.957
TIR	79%

Fuente: Elaboración propia

En el caso de la Tasa Interna de Retorno, el resultado también es positivo.

El proyecto podría ser recomendable, sin embargo, el riesgo es alto los primeros años, sobre todo previo a su inicio, ya que, si no se genera un importante esfuerzo de inversión en publicidad y actividades dedicadas 100% a hacer conocida la marca, será muy difícil alcanzar estos valores al llegar al 5to año de implementación.

14. Conclusiones y recomendaciones

De acuerdo al objetivo general, se concluye que el modelo de negocio a implementar se concreta finalmente mediante la construcción de una App, la que ofrece diferentes planes sustentados por anuncios publicitarios y uso de royalties, asegurando crecer de forma interesante al pasar los años.

El objetivo general de obtener una utilidad acumulada de 300 millones, se cumple.

El motor de crecimiento de la App son prácticamente las acciones de marketing.

Luego de efectuado el diagnóstico de la situación deportiva, se concluyó que las demandas más frecuentes son tanto por el mercado deportivo tradicional como por el mercado deportivo digital, ambos aportan en gran medida nuevas formas de entrenamiento que hoy en día se potencian en un mundo cada vez más individual, y exigente dentro de un contexto social con una pandemia que cambió toda la forma de ver y percibir las cosas, los productos y servicios, entre otros.

Para la construcción de la oferta de valor, se concluyen los siguientes puntos:

- Los principales motivos por los cuales se practica son por entretenimiento, mejorar la salud y porque a las personas que lo hacen, les gusta.
- Los planes gratuitos son para todas las personas, tanto para segmentos atendidos (quienes hacen deporte) como para segmentos desatendidos (no hacen), lo que podría ser un atractivo para quienes no acostumbran a pagar por deporte. Los servicios de pago tienen 4 categorías que atienden a los diferentes segmentos definidos. La innovación está en los planes duales y customizados siendo una versión mejorada de formas tradicionales de practicar ejercicio.
- El plan dual mezcla el deseo de entrenar con un “alguien” que motive al otro, de forma que ambos compartan una misma play list, una misma pantalla para verse mutuamente, registrar entrenamientos, y de alguna forma tener la opción de competir entre ambos de forma sana, entretenida y creciente en el tiempo.
- Dada la estrategia de incorporar incentivos por medio de royalties, se generan posibilidades de potenciar el trabajo de los entrenadores y profesionalizarlos por este medio, otorgándoles crecimiento y reconocimiento por parte de los usuarios. Por otro, un sueldo fijo, otorga la sensación de estabilidad y principalmente mitiga la fuga de éstos en el tiempo, lo que será un plus para la App desde su inicio.
- La estrategia del pago por anuncios publicitarios es otra forma de capitalizar las descargas y el uso de potenciales usuarios. Probar antes de pagar. Esto genera una ventaja para el futuro de la App, que no se observa en su competencia.
- Los puntos a destacar respecto a la competencia son la venta de productos complementarios por medio de integraciones con otras apps (música, nutrición). La posibilidad de contar con videos duales, grupales, y entrenamientos, tratamientos presenciales, que sin duda marcan la diferencia por sobre otras Apps.
- Depende del correcto control sobre la operación y ejecución de las acciones de marketing, y que la economía acompañe las preferencias de los usuarios, manteniéndose próspera para los próximos años. Se recomienda hacer el negocio.

15. Bibliografía

1. **FAO**, Día Mundial de la Alimentación: Chile es el segundo país OCDE con la tasa más alta de obesidad, 2018 < <http://www.fao.org/chile/noticias/detail-events/es/c/1157509/> >
2. **Universidad de Chile**, Estudio: Disrupción de la Homeostasis Asociada a la Obesidad infantil, < <https://uchile.cl/u52306> >
3. **Organización Mundial de la Salud**, Centro de Prensa: Actividad Física, 2018 < <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/physical-activity> >
4. Guillermo de Haro, Profesor de Economía en URJC, Profesor Asociado en OBS. María Cereijo, Doctorada en Comunicación. “Los límites de la economía colaborativa”, OBS Business School, 2016.
5. Ministerio del Deporte, División de Política y Gestión Deportiva, Área de Políticas Públicas, “Política Nacional de Actividad Física y Deporte 2016-2025”, 2016.
6. **Anda**, Uso de Redes Sociales en Chile, 2019 < <https://www.anda.cl/uso-de-redes-sociales-en-chile/> >
7. **Uber**, Mensaje para conductores: Nuevas opciones para conocer a tu socio < <https://www.uber.com/es-CL/blog/uber-conecta-2/> >
8. **Sloanreview**, Article: Is Your Company Ready for a Digital Future?, 2017 < <https://sloanreview.mit.edu/article/is-your-company-ready-for-a-digital-future/> >
9. **Ttandem**, Transformación Digital: ¿Qué es la transformación digital y por qué es necesaria para cualquier usuario?, 2019 < <https://www.ttandem.com/blog/que-es-la-transformacion-digital-y-por-que-es-necesaria-para-cualquier-negocio/> >
10. Peter Weill, Stephanie L. Woerner. What's Your Digital Business Model? Harvard Business Review Press, 2018.
11. **Obsbusiness**, Noticias, Proyectos de cambio e innovación: ¿Cuáles son los principales modelos de negocios digitales?, 2020 < <https://obsbusiness.school/es/blog-project-management/proyectos-de-cambio-e-innovacion/cuales-son-los-principales-modelos-de-negocios-digitales> >

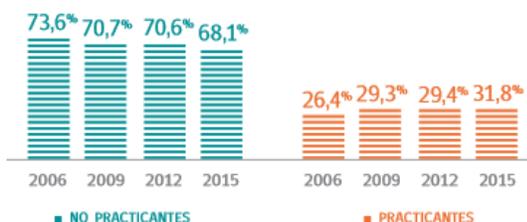
12. Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangget Paul Choudary, Platform Revolution, how networked markets are transforming the economy and how to make them work for you, W. W. Norton & Company; Edición: 1 (28 de marzo de 2016)
13. Ramon Heredia, "Ecosistemas Digitales", Digital Bank Latam, 2019.
14. **Efdeportes**, El entrenamiento físico personalizado en la mejora de la salud y el rendimiento deportivo, 2007 < <https://www.efdeportes.com/efd112/el-entrenamiento-fisico-personalizado.htm> >
15. **Aptavs**: ¿A qué se dedica un monitor de clases dirigidas en un gimnasio?, 2019 < <https://aptavs.com/articulos/que-hace-un-monitor-de-actividades-dirigidas> >
16. **Orthos**: Cursos, Curso de Actividades Dirigidas, < <https://orthos.es/cursos/actividades-dirigidas/actividades-dirigidas/> >

16. Anexos

16.1 Figuras y tablas

16.1.1. Personas que practican actividad física y/o deporte

Figura 1 Porcentaje de personas que practican la actividad



Fuente: Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2015.

16.1.2. Interés en la práctica según género

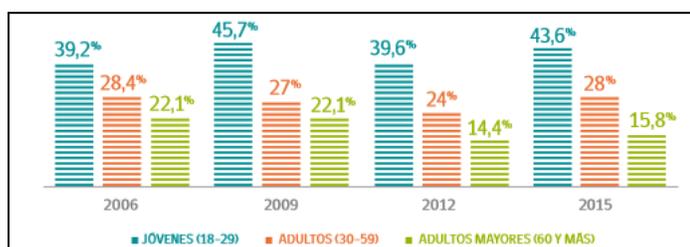
Figura 2 Interés en la práctica de ejercicio según género



Fuente: Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2015.

16.1.3. Interés en la práctica según edad

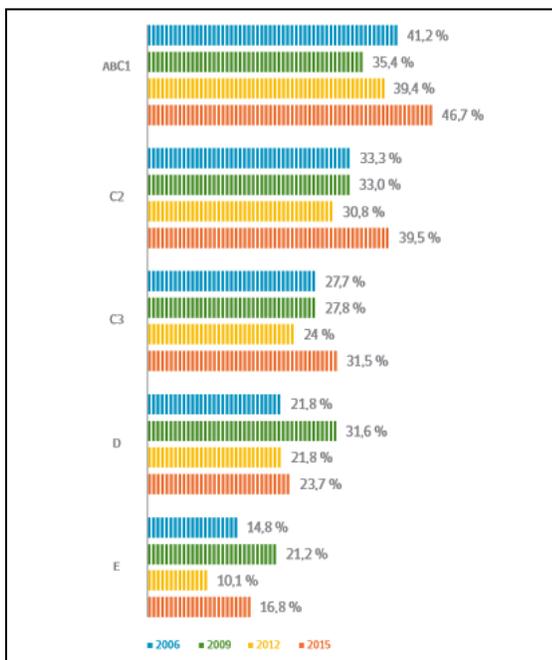
Figura 3 Interés en la práctica de ejercicio físico y/o deporte según edad



Fuente: Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2015.

16.1.4. Práctica de ejercicio en la población chilena según NSE

Figura 4 Práctica de ejercicio físico en la población chilena según NSE



Fuente: Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2015.

16.1.5. Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter

Figura 5 Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

16.1.6. Marco Conceptual de la Tesis

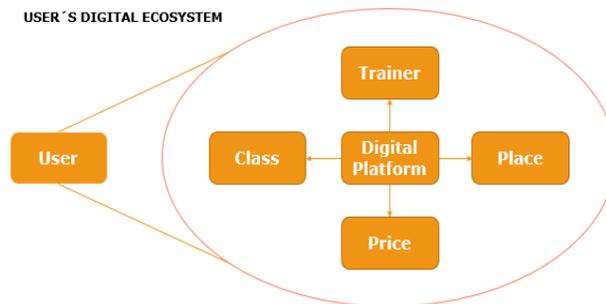
Figura 6 Marco Conceptual de la Tesis



Fuente: Elaboración Propia

16.1.7. Ecosistema Digital del Usuario

Figura 7 Ecosistema Digital del usuario



Fuente: Elaboración Propia

16.1.8. Marketing Mix Servicios

Figura 8 Marketing Mix Servicios



Fuente: <https://www.marketingsgm.es/marketing-mix-servicios-las-7-ps/>

16.1.9. Evaluación de las 5 fuerzas en el mercado

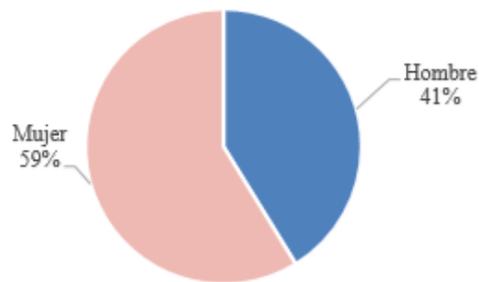
Figura 9 Evaluación de las 5 fuerzas en el mercado tradicional



Fuente: Elaboración propia.

16.1.10. Distribución según género

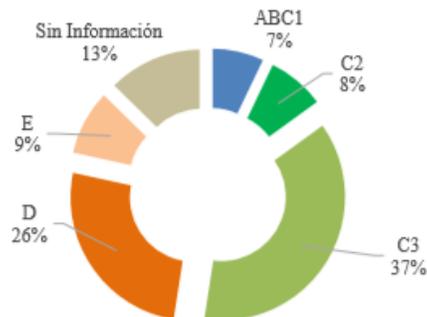
Figura 10 Distribución según género



Fuente: Encuesta Nacional AFyD 2018, U. Concepción

16.1.11. Distribución del Nivel Socioeconómico

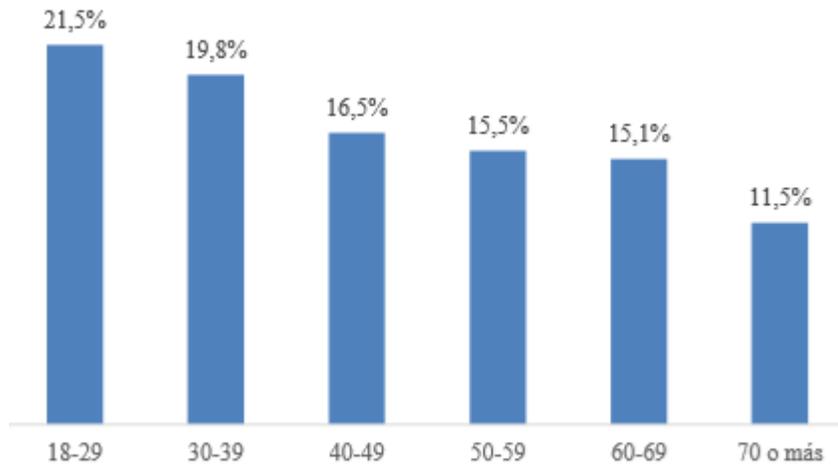
Figura 11 Distribución del Nivel Socioeconómico



Fuente: Encuesta Nacional AFyD 2018, U. Concepción

16.1.12. Distribución según la edad

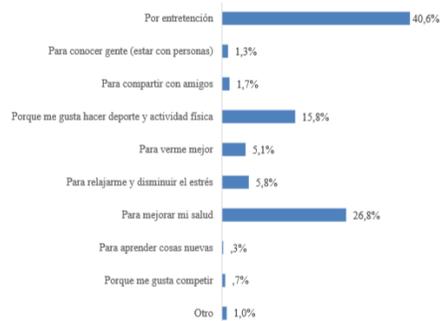
Figura 12 Distribución según la edad



Fuente: Encuesta Nacional AFyD 2018, U. Concepción

16.1.13. Motivos por los que se practica

Figura 13 Motivos por los que se practica



Fuente: Encuesta Nacional AFyD 2018, U. Concepción

16.1.14. Motivos por los que no se practica

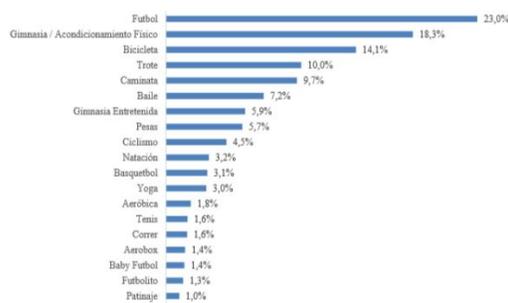
Figura 14 Motivos por los que no se practica



Fuente: Encuesta Nacional AFyD 2018, U. Concepción

16.1.15. Actividad que más se practica

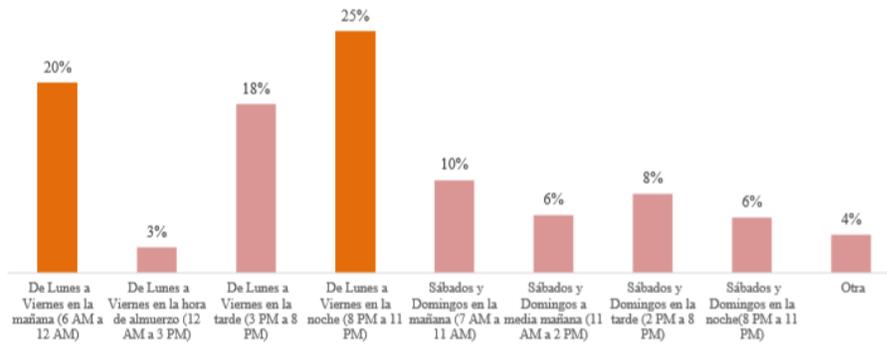
Figura 15 Actividad física o deporte que se practica específicamente



Fuente: Encuesta Nacional AFyD 2018, U. Concepción

16.1.16. Horarios de preferencia en la práctica

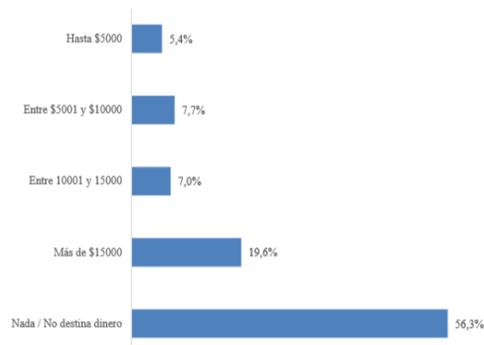
Figura 16 Horarios en que se prefiere desarrollar la actividad



Fuente: Encuesta Nacional AFyD 2018, U. Concepción

16.1.17. Dinero destinado a la práctica

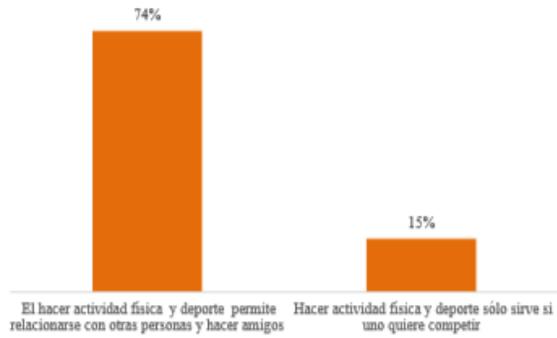
Figura 17 Dinero destinado a la práctica de actividad física y/o deporte



Fuente: Encuesta Nacional AFyD 2018, U. Concepción

16.1.18. Valoraciones en cuanto a la sociabilidad

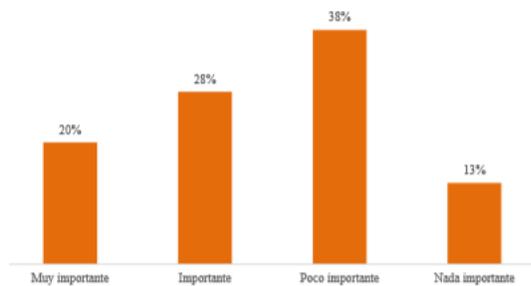
Figura 18 Valoraciones acerca del deporte en el ámbito de la sociabilidad



Fuente: Encuesta Nacional AFyD 2018, U. Concepción

16.1.19. Lugar que ocupa el deporte en Chile

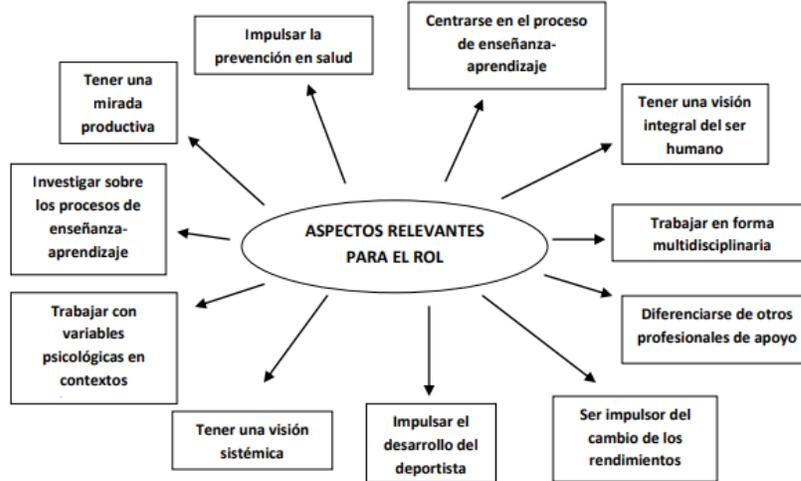
Figura 19 Lugar que ocupa el deporte en Chile



Fuente: Encuesta Nacional AFyD 2018, U. Concepción

16.1.20. Propuesta de las interacciones del entrenador

Figura 20 Propuesta de las interacciones del entrenador



Fuente: Psicología del Deporte, El rol del entrenador, García

16.1.21. Evaluación de las 5 fuerzas de Porter

Figura 21 Evaluación de las 5 fuerzas en el mercado digital



Fuente: Elaboración propia

16.1.22. Tendencias Fitness 2019 (ACSM)

Figura 22 Tendencias Fitness 2019 (ACSM)

1	Tecnología wearable
2	Entrenamiento en grupo
3	Entrenamiento de alta intensidad por intervalos (HIIT)
4	Programas de fitness para adultos mayores
5	Entrenamiento con el peso corporal
6	Personal de entrenamiento certificado
7	Yoga
8	Entrenamiento personal
9	Entrenamiento funcional
10	El ejercicio como medicina
11	Coaching en salud y wellness
12	Ejercicio para la pérdida de peso
13	Aplicaciones móviles (apps) para hacer ejercicio
14	Accesorios para la movilidad y la liberación miofascial
15	Promoción de la salud en el lugar de trabajo y programas de bienestar en el trabajo
16	Medición de resultados
17	Actividades al aire libre
18	Formación académica para los profesionales del fitness
19	Entrenamiento en grupos pequeños
20	Actividades de post-rehabilitación

Fuente: American College of Sport Medicine¹⁰⁹

16.1.23. Tendencias Deportivas Internacionales

Figura 23 Tendencias Deportivas Internacionales



Fuente: Modelos de Deporte de Alto Nivel, Deloitte.¹¹⁰

16.1.24. Diferencias de la práctica nacional / internacional

¹⁰⁹<https://www.vitonica.com/entrenamiento/estas-nuevas-tendencias-fitness-para-2019-acsm>

¹¹⁰<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/tecnologia-media-telecomunicaciones/Deloitte-ES-TMT-estudio-modelos-deporte.pdf>

Figura 24 Diferencias de la práctica online nacional / internacional



Fuente: Elaboración propia

16.1.25. Planes App

Figura 25 Características de los planes

	Gratis	Personal	Dual	Grupal	Custom
Anuncios publicitarios	✓	-	-	-	-
1º mes gratis	-	✓	✓	-	-
Objetivos de entrenamiento	-	1 objetivo	2 objetivos	3 objetivos	3 objetivos
Entrenamiento compartido	-	-	✓	-	✓
Workouts personalizados	Básicos	Avanzados	Avanzados	Avanzados	✓
Clases grupales	-	-	-	✓	✓
Clases presenciales personalizadas	-	-	-	-	✓
Precios	0	\$ 3.200 + IVA	\$ 4.200 + IVA	\$ 7.200 + IVA	*ver tabla de precios

Fuente: Elaboración propia

16.1.26. Cadena de Valor App

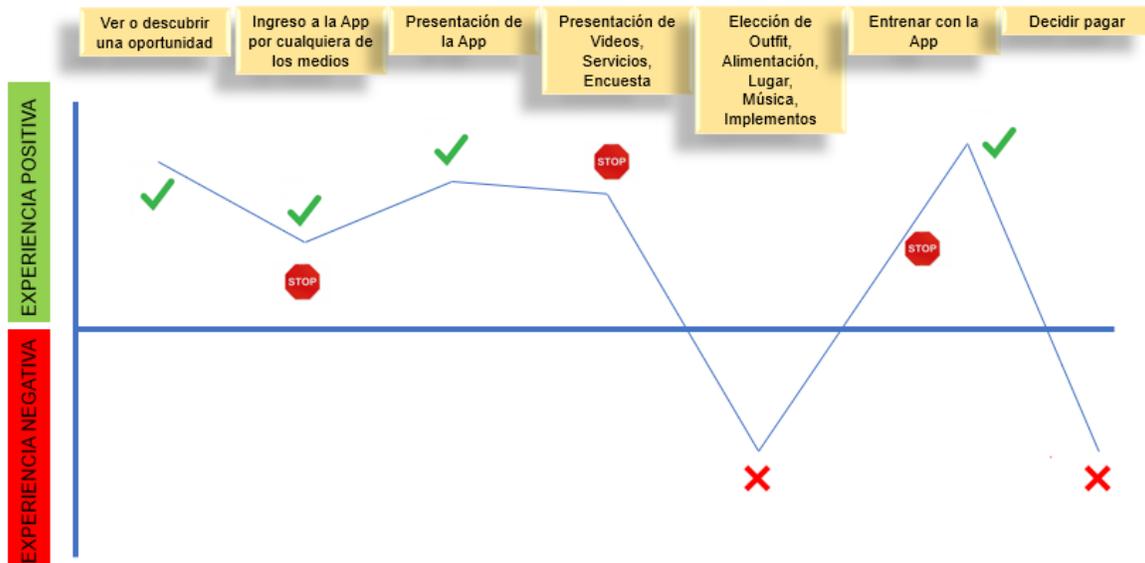
Figura 26 Cadena de Valor



Fuente: Elaboración propia

16.1.27. Diferencias de la práctica nacional / internacional

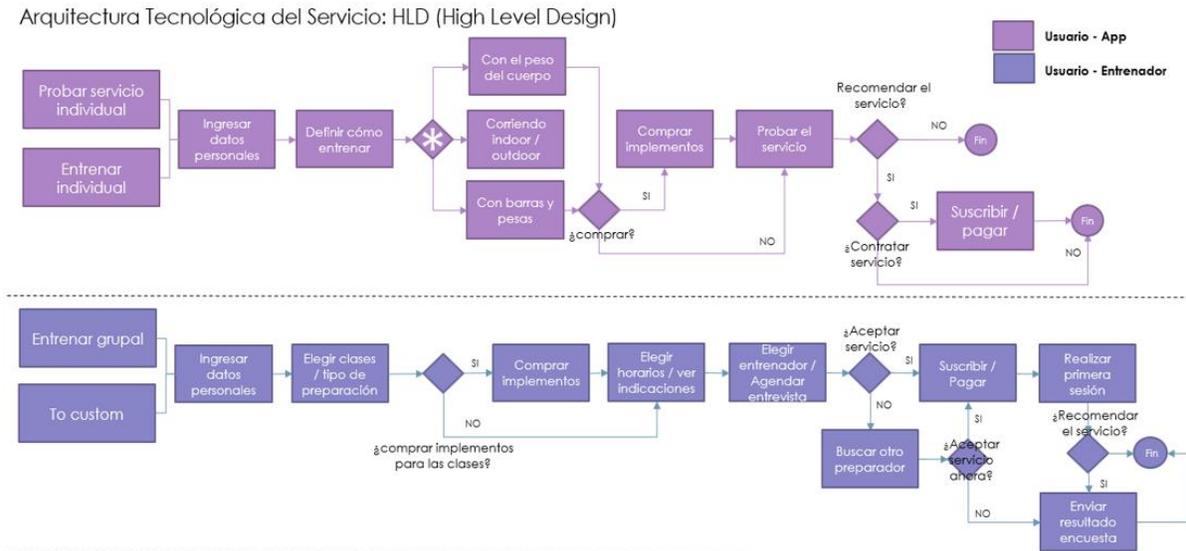
Figura 27 Customer Journey Map - app



Fuente: Elaboración propia

16.1.28. Proceso funcionamiento usuario y entrenador

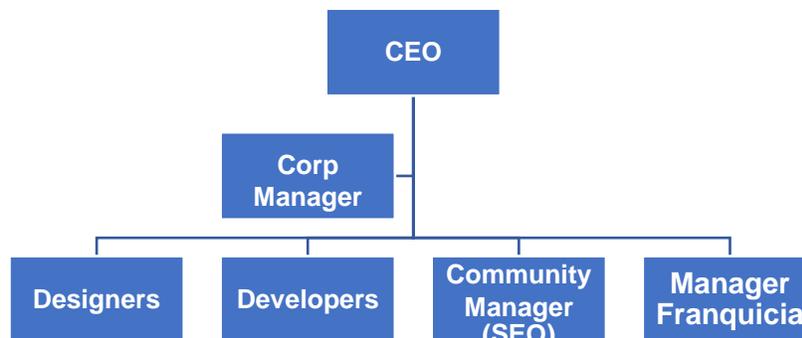
Figura 28 Proceso del funcionamiento para el usuario y el entrenador



Fuente: Elaboración propia

16.1.29. Estructura Organizacional App

Figura 29 Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia

16.1.30. Estructura Organizacional App

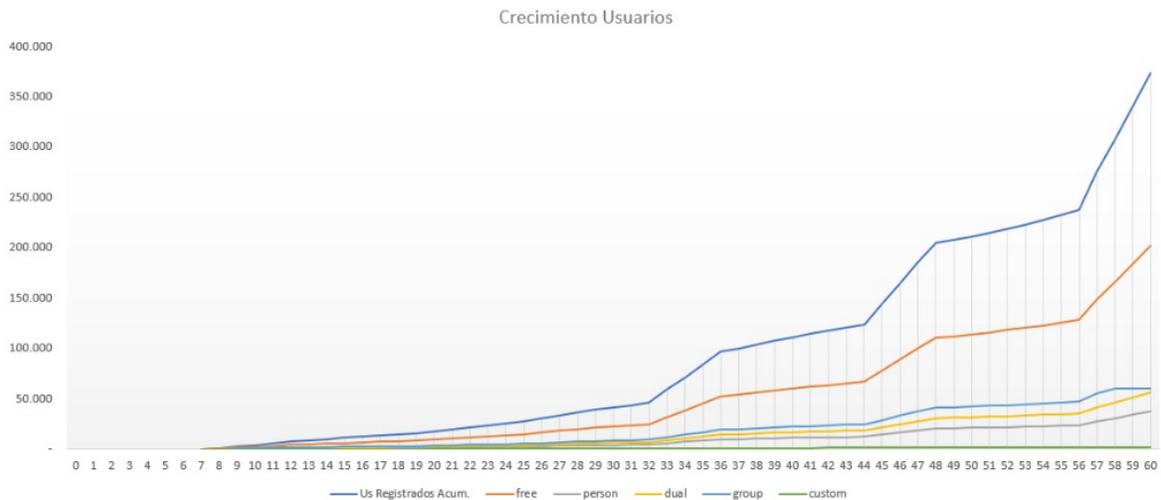
Figura 30 Forecast de crecimiento de la App (Años 1 y 2)

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6					
AÑO 1 Dar a conocer la marca entre el público objetivo											
	sensib 30%										
Inversion Inicial	\$2.000.000	\$6.000.000	\$20.000.000	\$22.000.000	\$24.000.000	\$26.000.000					
CTR%	10%	10%	10%	10%	10%	10%					
% Conversión	4%	4%	4%	4%	4%	4%					
CPC promedio	\$156	\$156	\$156	\$156	\$156	\$156					
N° Clics	12.821	38.462	128.205	141.026	153.846	166.667					
Cant. Instalac. / Descargas	449	1346	4487	4936	5385	5833					
Tasa Cierre	35%	35%	35%	35%	35%	35%					
Cant. Suscripciones	157	471	1571	1728	1885	2.042					
Cant. Suscripciones Acum.	157	628	2.199	3.926	5.811	7.853					
AÑO 2 Crear y captar valor en el consumidor											
	sensib 20%	sensib 0%									
Inversion	\$10.000.000	\$10.000.000	\$10.000.000	\$10.000.000	\$10.000.000	\$10.000.000	\$10.000.000	\$15.000.000	\$15.000.000	\$15.000.000	\$15.000.000
CTR%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
% Conversión	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
CPC promedio	\$144	\$144	\$144	\$144	\$144	\$144	\$144	\$144	\$144	\$144	\$144
N° Clics	69.444	69.444	69.444	69.444	69.444	69.444	69.444	69.444	104.167	104.167	104.167
Cant. Instalac. / Descargas	2778	2778	2778	2778	2778	2778	2778	2778	4167	4167	4167
Tasa Cierre	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	50%	50%	50%	50%
Cant. Suscripciones	1.111	1.111	1.111	1.111	1.111	1.111	1.111	1.389	2.083	2.083	2.083
Cant. Suscripciones Acum.	8.964	10.075	11.186	12.297	13.408	14.519	15.630	17.019	19.103	21.186	23.269

Fuente: Elaboración propia

16.1.31. Estructura Organizacional App

Figura 31 Crecimiento de usuarios por planes



Fuente: Elaboración propia

16.1.32. Valores de referencia por sesión

Tabla 1 Valores de referencia por sesión

		Valor por tipo de sesión	
Tipo de Lugar	Periodicidad	Personalizado	Grupal
Gimnasio Energy	5 veces semana	\$ 24.000	\$ 40.000
Box Crossfit	2 veces semana	\$ 11.250	\$ 4.500
Box Crossfit	3 veces semana	\$ 10.000	\$ 3.750
Box Crossfit	5 veces semana	\$ 9.000	\$ 2.700

Fuente: Elaboración propia

16.1.33. Selección de los segmentos por edad

Tabla 2 Selección de los segmentos en cuanto a la edad

ACTIVIDAD	AÑOS		
	Menos de 30	entre 30 - 40	Más de 40
Practicantes 30%	15%	70%	15%
No Practicantes 70%	15%	15%	70%

Fuente: Elaboración propia

16.1.34. Selección de los segmentos por modalidad

Tabla 3 Selección de los segmentos en cuanto a la modalidad

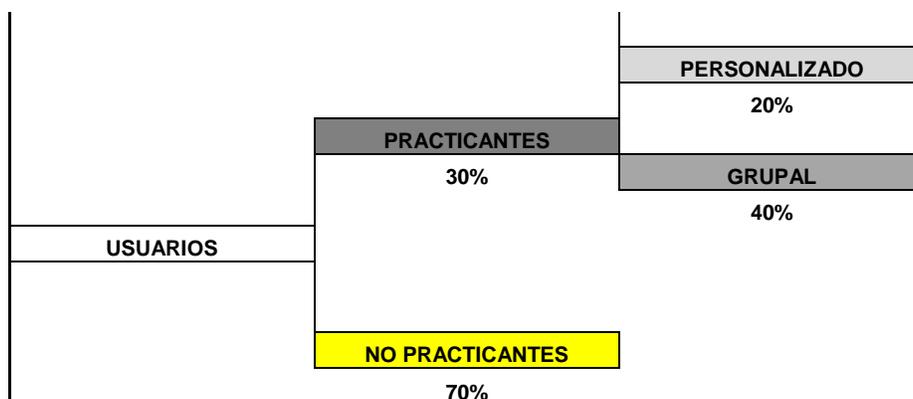
ACTIVIDAD	MODALIDAD		
	Solos	Con Alguien	En Grupo
Practicantes 30%	10%	20%	40%
No Practicantes 70%	2%	10%	20%

Fuente: Elaboración propia junto a las encuestas e investigación

16.1.35. Definición de segmentación a adoptar

Tabla 4 Definición de segmentación a adoptar

	DEJÓ DE ENTRENAR
	30%
	INDIVIDUAL
	10%



Fuente: Elaboración propia junto a las encuestas e investigación.

16.1.36. Definición de segmentación a adoptar

Tabla 5 Nueva definición de la segmentación a adoptar

Color	Segmento	Subsegmento	Atribución de planes a modo de ejemplo
	Inactivos	Dejó de entrenar / No Practicante	Programa de entrenamiento Freemium
	Activos (Pro)	Personalizados / Individuales	Planes de entrenamiento individuales
			Planes de entrenamiento personalizados
	Activos	Grupales	Planes de entrenamiento grupales

Fuente: Elaboración propia.

16.1.37. Nivel de digitalización de los segmentos

Tabla 6 Nivel de digitalización de los segmentos

NIVEL DE DIGITALIZACIÓN	PRACTICANTES	NO PRACTICANTES
Usuarios que entrenan solos	Alto	Nulo
Usuarios que entrenan con alguien	Medio	Bajo
Usuarios que entrenan con un grupo	Bajo	Medio

Fuente: Elaboración Propia e investigación de mercado y encuestas elaboradas

16.1.38. Nivel de digitalización de los segmentos

Tabla 7 Nuevos valores IVA a partir 1 de junio 2020

Plataforma	Precio antes del pago con IVA	Precio después del pago con IVA
Spotify	\$3.490	\$4.153
PlayStation Network	\$33.200	\$39.508
Apple iCloud	\$6.500	\$7.735
Apple Music	\$3.500	\$4.170
Amazon Prime	\$3.500	\$4.165
Xbox Pass	\$6.000	\$7.140
HBO GO	\$7.000	\$8.830

Fuente: Elaboración Propia

16.1.39. “Digital Taxes Around the World”

Tabla 8 Impuestos alrededor del mundo

Digital Taxes Around the World				2020			
Country	VAT	Threshold	Register Procedure	Country	VAT	Threshold	Register Procedure
Albania	20%	None	Tax Agent	Malaysia	6%	RM 500,000	Online
Angola	14%	None	Online	Malta	18%	None	VAT MOSS
Australia	10%	AUD 75,000	Online	Moldova	20%	None	Online
Austria	20%	None	VAT MOSS	Netherlands	21%	None	VAT MOSS
Bahrain	5%	None	Online	New Zealand	15%	NZD 60,000	Tax Agent
Bangladesh	15%	BDT 50 million	Online	Nigeria	7.5%	None	Tax Agent
Belarus	20%	None	Tax Agent	Norway	25%	NOK 50,000	Online
Belgium	21%	None	VAT MOSS	Paraguay	10%	None	Tax Agent
Bulgaria	20%	None	VAT MOSS	Poland	23%	None	VAT MOSS
Cameroon	19.5%	XAF 50 million	Online	Portugal	23%	None	VAT MOSS
Canada	Varies based on province			Romania	19%	None	VAT MOSS
Croatia	25%	None	VAT MOSS	Russia	20%	None	Online
Cyprus	19%	None	VAT MOSS	Saudi Arabia	5%	SAR 1 million	Online
Czech Republic	21%	None	VAT MOSS	Serbia	20%	None	Tax Agent
Denmark	25%	None	VAT MOSS	Singapore	7%	SGD 1 million	Online
Estonia	20%	None	VAT MOSS	Slovakia	20%	None	VAT MOSS
Finland	24%	None	VAT MOSS	Slovenia	22%	None	VAT MOSS
France	20%	None	VAT MOSS	South Africa	15%	ZAR 1 million	Online
Germany	19%	None	VAT MOSS	South Korea	10%	None	Online
Greece	24%	None	VAT MOSS	Spain	21%	None	VAT MOSS
Hungary	27%	None	VAT MOSS	Sweden	25%	None	VAT MOSS
Iceland	24%	None	VAT MOSS	Switzerland	7.7%	CHF 100,000	Online
India	18%	None	Tax Agent	Taiwan	5%	NTD 480,000	Tax Agent
Indonesia	10%	None	Tax Agent	Turkey	18%	None	Online
Ireland	23%	None	VAT MOSS	UAE	5%	None	Online
Italy	22%	None	VAT MOSS	Uganda	18%	None	Online
Japan	10%	JPY 10 million	Tax Agent	USA	Varies based on state		
Latvia	21%	None	VAT MOSS	United Kingdom	20%	None	VAT MOSS
Lithuania	21%	None	VAT MOSS	Uzbekistan	10%	None	Tax Agent
Luxembourg	17%	None	VAT MOSS				

This is an extra resource to go with the original article
Digital Taxes Around The World: What To Know About New Tax Rules



Fuente: <https://quaderno.io/es/blog/impuestos-digitales-traves-del-mundo/>

16.1.40. Objetivos usuarios por plan

Tabla 9 Objetivo (s) para el usuario

Tipo de Objetivo	Cantidad de objetivos a seleccionar por plan				
	Gratis	Personal	Dual	Grupal	Custom
Bajar de peso					
Quemar grasa		x	x	x	x
Tonificar / Fortalecer			x	x	x
Movilizar / Flexibilizar				x	x
Relajar / Energizar					

Fuente: Propuesta a modo de agregación de valor al servicio

16.1.41. Parrilla clases grupales online

Tabla 10: Parrilla de clases grupales online

Hora	lunes	martes	miércoles	jueves	viernes
7:00 a. m.	fitbody	fitbody	fitbody	fitbody	fitbody
8:00 a. m.	fitbody	fitbody	fitbody	fitbody	fitbody
9:00 a. m.	yoga	yoga	yoga	yoga	yoga
10:00 a. m.	yoga	yoga	yoga	yoga	yoga
11:00 a. m.	pilates	pilates	pilates	pilates	pilates
12:00 p. m.	pilates	pilates	pilates	pilates	pilates
13:00 pm	kickbox	kickbox	kickbox	kickbox	kickbox
14:00 pm	baile	baile	baile	baile	baile
15:00 pm	fitbody	fitbody	fitbody	fitbody	fitbody
16:00 pm	yoga	yoga	yoga	yoga	yoga
17:00 pm	pilates	pilates	pilates	pilates	pilates
18:00 pm	kickbox	kickbox	kickbox	kickbox	kickbox
19:00 pm	kickbox	kickbox	kickbox	kickbox	kickbox
20:00 pm	baile	baile	baile	baile	baile
21:00 pm	baile	baile	baile	baile	baile

Fuente: Datos obtenidos del capítulo de Análisis de clientes

16.1.42. Distribución de clases al día

Tabla 10 Distribución de clases por día

Clase	Q clases por día	Q entrenadores
Yoga	3	Entrenador 1
Pilates	3	
Fitbody	3	Entrenador 2
Kickbox	3	
Baile	3	Entrenador 3

Fuente: Elaboración propia e investigación de mercado

16.1.43. Plan futura mamá

Tabla 11 Plan Futura Mamá

Pre / Post Natal mensual		
4 veces al mes	8 veces al mes	12 veces al mes
\$ 59.990	\$ 99.990	\$ 129.990

Fuente: Elaboración propia e investigación de mercado

16.1.44. Plan tercera edad

Tabla 12 Plan Tercera Edad

Custom Tercera Edad mensual		
4 veces al mes	8 veces al mes	12 veces al mes
\$ 29.995	\$49.995	\$ 64.995

Fuente: Elaboración propia e investigación de mercado

16.1.45. Plan empresa

Tabla 13 Plan Empresas

	1 vez al mes	2 veces al mes	4 veces al mes
PYME	\$ 29.990	\$ 24.990	\$ 19.990
Gran Empresa	\$ 39.990	\$ 34.990	\$ 29.990

Fuente: Elaboración propia e investigación de mercado

16.1.46. Benchmark 5 Apps similares

Tabla 14 Benchmark de las 5 Apps más similares

APP's	Precio \$ Virtual Mes	Lugar	Horarios	Venta productos complementarios	Video dual	Video grupal	Entrenador presencial
FitPass	\$ 18.900	domicilio	libre	No	no	No	no
Freeletics	\$ 12.635	domicilio	libre	Si	no	No	no
Yoga Studio	\$ 25.000	domicilio	libre	No	no	No	si
Runtastic	\$ 6.500	domicilio	libre	No	no	No	no
Fitfun	\$ 7.190*	domicilio	libre	Si	si	Si	si

Fuente: Elaboración Propia. (*) Precio Plan Grupal comparable con la competencia.

16.1.47. Tarifas Planes (sin IVA)

Tabla 15 Tarifas de los planes (no incluyen IVA)

Freemium	Premium		
Gratis	Personal	Dual	Group
\$ anuncios	\$ 3.200	\$ 4.200	\$ 7.200

Customizado	4 veces al mes	8 veces al mes	12 veces al mes
Valores	\$ 59.990	\$ 99.990	\$ 129.990

Tercera Edad	3 meses	6 meses	9 meses
Valores	\$ 29.995	\$ 49.995	\$ 64.995

Empresas	1 vez al mes	2 veces al mes	4 veces al mes
PYME	\$ 29.990	\$ 24.990	\$ 19.990
GGEE	\$ 39.990	\$ 34.990	\$ 29.990

Fuente: Elaboración propia

16.1.48. Costos de la operación

Tabla 16 Costos de la operación

Tipo de Costo	Descripción del Costo	Costo \$	Inversión	Mensual	Anual
Inversión Inicial		\$ 475.799.920			
	Mobiliario Oficina ¹¹¹	\$ 10.000.000	x		
	8 notebooks ¹¹²	\$ 14.399.920	x		
	Software Licencia Office Empresarial + licencia	\$ 3.400.000	x		
	Servidores	\$ 3.000.000		x	
	Diseño y Construcción Sitio web ¹¹³	\$ 5.000.000			
Costo Plan Marketing (Publicidad)	Google Ads y Facebook, Instagram ¹¹⁴	\$ 440.000.000		x	
Gastos de Administración	Arriendo Oficina + GGCC	\$ 2.000.000		x	
Mantenimiento y Soporte App ¹¹⁵		\$ 386.880		x	
Apple Store		\$ 76.602			x
Android		\$ 19.344			x
Influencers	Lucila Vit / Rodrigo Díaz	\$ 2.000.000	x		
API	Spotify (*)				
	Mercado Libre (*)				
	Nutracom health solutions (*)				
	Deliverys FitFood (*)				
	Pedidos Ya (*)				
	Hoplita Store (*)				
	Pesas Chile (*)				
	Box Magic (**)				x
	Zoom (***)	\$ 154.675			x
Convenio lugar de entrenamiento		\$ 150.000		x	
Transacción pagos App	Mercado Pago	2,95%		x	
	Pay Pal	5,40%		x	
	Pay Pal Fijo	\$232			
Franquicias	Crossfit / Less Mills	\$ 2.321.280	x		
Reproducción de Videos	Vimeo	\$ 696.384			x

Recurso Humano	Descripción del Costo	Costo \$	Inversión	Mensual	Anual
CEO		\$ 3.000.000		x	
Diseñador UI / UX		\$ 3.000.000		x	
Desarrollador		\$ 3.000.000		x	

¹¹¹ <https://www.multioficina.cl/>

¹¹² <https://store.hp.com/cl-es/default/notebooks/notebooks-empresariales/notebook-hp-elite-dragonfly-8yq77lt.html>

¹¹³ <https://www.finanzaspersonales.co/cuanto-cuesta/articulo/cuanto-cuesta-hacer-una-pagina-web/36857>

¹¹⁴ <https://metriclab.cl/>

¹¹⁵ http://www.pixelgrafia.com/post/96_cuanto-costara-mantener-una-app-movil-para-el-2020

Social Media Manager		\$ 2.000.000		x	
Contabilidad y RRHH		\$ 300.000		x	
Sueldo entrenadores grupales (****)	Kickbox / Fitbody	\$ 1.200.000		x	
	Yoga / Pilates	\$ 1.200.000		x	
	Baile	\$ 600.000		x	
Manager Franquicia	Crossfit / Less Mills Expert	\$ 1.000.000		x	
Jefe Servicio al Cliente (SSCC)		\$ 1.000.000		x	
Ejecutivo SSCC		\$ 500.000		x	
Sueldo entrenadores custom		90%		x	
Coordinadores grupales y custom		30% Adic.		x	

Fuente: Elaboración propia

Consideraciones de los valores:

(*) El costo es parte de la construcción de la App

(**) 450 clases por mes, esta cantidad varía mes a mes

(***) 3 entrenadores y 30 usuarios por clase, los que varían mes a mes

(****) Valor clase \$9.000 (sin retención 10%), 6 clases al día (\$54.000), de lunes a viernes, al mes \$1.200.000 sueldo bruto mensual entrenador kick box, fit body, y yoga & pilates.

(*****) Valor clase \$9.000 (sin retención 10%), 3 clases al día (\$27.000), de lunes a viernes, al mes \$600.000 sueldo bruto mensual entrenador de baile.

16.1.49. Operación de la plataforma

Tabla 17 Operación de la plataforma

Contenidos proveedor	Proveedor aplicaciones	Operador	Dispositivos	Usuarios Clientes
Ofrecen información y contenidos deportivos	Analytics y Big Data Desarrollos App Actualización App Integración con Apps Soporte Publicación en Google Play Store, Apple Store	Infraestructura de Red (hardware, software) Plataformas de valor añadido Sistemas O & M	Teléfonos móviles (3G, 4G, 5G) Smatphones Tablets	Persona natural o jurídica Entrenadores
Integración con BDs: Less Mills Zumba				Empresas u organizaciones

Fuente: Elaboración propia

16.1.50. Operación de la plataforma

Tabla 18 Fase I, Indicadores Primarios

Indicador	Descripción	Forma de medir
Participantes	Mide la cantidad de participantes activos en la plataforma (entrada menos salida)	Q de usuarios neto
Clases Grupales	Mide la tasa de uso que se le da a las clases grupales	% uso de las clases grupales
Workouts	Mide la cantidad de reproducciones de videos	Q reproducciones de los videos para todos los planes
Estabilidad	Mide la disponibilidad de la plataforma durante su operación	% problemas detectados en un periodo de tiempo este valor debe ser inferior al 1%
Seguridad	Se mide a través de una encuesta de percepción con los usuarios del sistema, considerando los atributos que ellos consideran relevantes en términos de seguridad.	Evaluación, con nota de 1 a 7

Fuente: Elaboración propia y colaboración de Platform Revolution

16.1.51. Operación de la plataforma

Tabla 19 Fase II, Indicadores Secundarios

Indicador	Descripción	Forma de medir
Engagement	Es el número de clientes que han aumentado la profundización en el uso de servicios y productos del banco por medio de la plataforma	% de clientes con más de 4 servicios financieros activos
Usuarios activos	Mide el número de usuarios que efectivamente usan servicios de la plataforma	Cantidad de usuarios activos, sobre usuarios vigentes
Rentabilidad por cliente	Mide la rentabilidad promedio de los clientes	Ratio entre ingresos y costos operacionales
Ingresos generados por la plataforma	Mide el valor monetario de las transacciones que generan un beneficio económico	Millones de pesos

Tasa de conversión	Mide la cantidad de clientes que pasan de ser usuarios gratuitos a usar un servicio de pago	% de usuarios convertidos
Tiempo de conversión	Mide el ciclo de vida del cliente desde que entra a la plataforma hasta que comienza a generar rentabilidad	Unidad de tiempo
Búsqueda	Mide la cantidad de búsquedas de la plataforma en un periodo de tiempo	Cantidad

Fuente: Elaboración propia y colaboración de Platform Revolution

16.1.52. Planificación de la dotación de personal

Tabla 20 Planificación de la dotación

Rol / Cargo	Cantidad Año 1	Cantidad Año 2	Cantidad Año 3	Cantidad Año 4	Cantidad Año 5	Interno / Externo	Tipo de vínculo contractual
CEO	1	1	1	1	1	Interno	Contrato de planta
Corp Manager	1	1	1	1	1	Interno	Contrato de planta
Desarrollador	2	2	4	4	4	Interno	Contrato de planta
Diseñador	2	2	2	2	2	Interno	Contrato de planta
Social Media Manager (SEO)	1	1	2	2	2	Interno	Contrato de planta
Contador	1	1	1	1	1	Externo	Contrato con tercero
RRHH	1	1	1	1	1	Externo	Contrato con tercero
Jefe SSCC	1	1	1	2	2	Externo	Contrato con tercero
Ejecutivo SSCC	2	6	20	30	40	Externo	Contrato con tercero
Manager Franquicia	0	1	1	2	2	Externo	Boleta de honorarios
Entrenadores grupales	1 a 52	60 a 169	183 a 643	664 a 1368	1382 a 2000	Externo	Boleta de honorarios
Coord. entrenadores grupales	1 a 2	2 a 6	6 a 21	22 a 46	46 a 67	Externo	Boleta de honorarios
Entrenadores customizados	2 a 79	90 a 254	274 a 965	996 a 2000	2000	Externo	Boleta de honorarios
Coord. Entrenadores customizados	1 a 8	9 a 25	27 a 96	100 a 200	200	Externo	Boleta de honorarios

Fuente: Elaboración Propia

16.1.53. Tasas variables utilizadas

Tabla 21 Tasas variables utilizadas

Periodo	Tasa de conversión		Tasa de cierre	
	mes normal	Preparación verano	mes normal	Preparación verano
año 1	3,5%		35%	
año 2	4%		40%	50%
año 3	5%	6,5%	50%	65%
año 4	5%	7%	50%	70%
año 5	5%	7,5%	50%	75%

Fuente: Elaboración propia

16.1.54. Captación al fin de cada año

Tabla 22 Captación por plan al fin de cada año

Periodo	Free	Person	Dual	Group	Custom
Año 1	4.240	785	1.178	1.571	79
Año 2	13.690	2.535	3.803	5.071	254
Año 3	52.101	9.648	14.473	19.297	965
Año 4	110.826	20.523	30.785	41.047	2.000
Año 5	201.670	37.346	56.019	60.000	2.000

Fuente: Elaboración propia

16.1.55. Ingresos directos App

Tabla 23 Ingresos directos App

Periodo	PxQ Planes	PxQ Publicidad	Total
Año 1	\$ 64.085.588	\$ 7.679.099	\$ 71.764.687
Año 2	\$ 598.092.223	\$ 71.666.806	\$ 669.759.029
Año 3	\$ 1.894.185.322	\$ 226.972.040	\$ 2.121.157.362
Año 4	\$ 4.968.697.505	\$ 595.832.155	\$ 5.564.529.660
Año 5	\$ 8.896.756.378	\$ 1.145.128.795	\$ 10.041.885.173

Fuente: Elaboración propia

16.1.56. Ingresos de la App en detalle por año

Detalle de los ingresos que tendrá la App, tanto para ingresos por planes de pago como por efecto de royalties y anuncios publicitarios en los planes libres de pago:

Tabla 24 Ingresos mensuales planes de pago año 1

Meses	Person	Dual	Group	Custom	Total, Año 1
-------	--------	------	-------	--------	--------------

0

1
2
3
4
5
6

7	\$	50.256	\$	98.942	\$	226.154	\$	113.850	\$	489.203
8	\$	201.026	\$	395.769	\$	904.615	\$	455.402	\$	1.956.812
9	\$	703.590	\$	1.385.192	\$	3.166.154	\$	1.593.906	\$	6.848.842
10	\$	1.256.410	\$	2.473.558	\$	5.653.846	\$	2.846.260	\$	12.230.074
11	\$	1.859.487	\$	3.660.865	\$	8.367.692	\$	4.212.465	\$	18.100.510
12	\$	2.512.821	\$	4.947.115	\$	11.307.692	\$	5.692.520	\$	24.460.148
	\$	6.583.590	\$	12.961.442	\$	29.626.154	\$	14.914.402	\$	64.085.588

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25 Ingresos mensuales planes de pago año 2

	Person	Dual	Group	Custom	Total, Año 2
13	\$ 2.868.376	\$ 5.647.115	\$ 12.907.692	\$ 6.497.992	\$ 27.921.176
14	\$ 3.223.932	\$ 6.347.115	\$ 14.507.692	\$ 7.303.464	\$ 31.382.204
15	\$ 3.579.487	\$ 7.047.115	\$ 16.107.692	\$ 8.108.937	\$ 34.843.232
16	\$ 3.935.043	\$ 7.747.115	\$ 17.707.692	\$ 8.914.409	\$ 38.304.259
17	\$ 4.290.598	\$ 8.447.115	\$ 19.307.692	\$ 9.719.881	\$ 41.765.287
18	\$ 4.646.154	\$ 9.147.115	\$ 20.907.692	\$ 10.525.353	\$ 45.226.315
19	\$ 5.001.709	\$ 9.847.115	\$ 22.507.692	\$ 11.330.826	\$ 48.687.343
20	\$ 5.446.154	\$ 10.722.115	\$ 24.507.692	\$ 12.337.666	\$ 53.013.627
21	\$ 6.112.821	\$ 12.034.615	\$ 27.507.692	\$ 13.847.926	\$ 59.503.054
22	\$ 6.779.487	\$ 13.347.115	\$ 30.507.692	\$ 15.358.187	\$ 65.992.482
23	\$ 7.446.154	\$ 14.659.615	\$ 33.507.692	\$ 16.868.447	\$ 72.481.909
24	\$ 8.112.821	\$ 15.972.115	\$ 36.507.692	\$ 18.378.708	\$ 78.971.336
	\$ 61.442.735	\$ 120.965.385	\$ 276.492.308	\$ 139.191.796	\$ 598.092.223

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27 Ingresos mensuales planes de pago año 3

	Person	Dual	Group	Custom	Total, Año 3
25	\$ 8.779.487	\$ 17.284.615	\$ 39.507.692	\$ 19.888.968	\$ 85.460.763
26	\$ 9.779.487	\$ 19.253.365	\$ 44.007.692	\$ 22.154.359	\$ 95.194.903
27	\$ 10.779.487	\$ 21.222.115	\$ 48.507.692	\$ 24.419.749	\$ 104.929.044
28	\$ 11.779.487	\$ 23.190.865	\$ 53.007.692	\$ 26.685.140	\$ 114.663.185
29	\$ 12.446.154	\$ 24.503.365	\$ 56.007.692	\$ 28.195.400	\$ 121.152.612

30	\$	13.112.821	\$	25.815.865	\$	59.007.692	\$	29.705.661	\$	127.642.039
31	\$	13.779.487	\$	27.128.365	\$	62.007.692	\$	31.215.921	\$	134.131.466
32	\$	14.779.487	\$	29.097.115	\$	66.507.692	\$	33.481.312	\$	143.865.607
33	\$	18.803.297	\$	37.018.990	\$	84.614.835	\$	42.596.812	\$	183.033.934
34	\$	22.827.106	\$	44.940.865	\$	102.721.978	\$	51.712.312	\$	222.202.262
35	\$	26.850.916	\$	52.862.740	\$	120.829.121	\$	60.827.813	\$	261.370.590
36	\$	30.874.725	\$	60.784.615	\$	138.936.264	\$	69.943.313	\$	300.538.918
	\$	194.591.941	\$	383.102.885	\$	875.663.736	\$	440.826.760	\$	1.894.185.322

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26 Ingresos mensuales planes de pago año 4

	Person	Dual	Group	Custom	Total, Año 4
37	\$ 31.874.725	\$ 62.753.365	\$ 143.436.264	\$ 72.208.704	\$ 310.273.058
38	\$ 33.208.059	\$ 65.378.365	\$ 149.436.264	\$ 75.229.225	\$ 323.251.912
39	\$ 34.541.392	\$ 68.003.365	\$ 155.436.264	\$ 78.249.745	\$ 336.230.767
40	\$ 35.541.392	\$ 69.972.115	\$ 159.936.264	\$ 80.515.136	\$ 345.964.907
41	\$ 36.541.392	\$ 71.940.865	\$ 164.436.264	\$ 82.780.527	\$ 355.699.048
42	\$ 37.541.392	\$ 73.909.615	\$ 168.936.264	\$ 85.045.917	\$ 365.433.188
43	\$ 38.541.392	\$ 75.878.365	\$ 173.436.264	\$ 87.311.308	\$ 375.167.329
44	\$ 39.541.392	\$ 77.847.115	\$ 177.936.264	\$ 89.576.699	\$ 384.901.470
45	\$ 46.074.725	\$ 90.709.615	\$ 207.336.264	\$ 104.377.251	\$ 448.497.855
46	\$ 52.608.059	\$ 103.572.115	\$ 236.736.264	\$ 119.177.803	\$ 512.094.240
47	\$ 59.141.392	\$ 116.434.615	\$ 266.136.264	\$ 133.978.355	\$ 575.690.626
48	\$ 65.674.725	\$ 129.297.115	\$ 295.536.264	\$ 144.985.000	\$ 635.493.104
	\$ 510.830.037	\$ 1.005.696.635	\$ 2.298.735.165	\$ 1.153.435.669	\$ 4.968.697.505

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27 Ingresos mensuales planes de pago año 5

	Person	Dual	Group	Custom	Total, Año 5
49	\$ 66.341.392	\$ 130.609.615	\$ 298.536.264	\$ 144.985.000	\$ 640.472.271
50	\$ 67.341.392	\$ 132.578.365	\$ 303.036.264	\$ 144.985.000	\$ 647.941.021
51	\$ 68.674.725	\$ 135.203.365	\$ 309.036.264	\$ 144.985.000	\$ 657.899.354
52	\$ 70.008.059	\$ 137.828.365	\$ 315.036.264	\$ 144.985.000	\$ 667.857.688
53	\$ 71.341.392	\$ 140.453.365	\$ 321.036.264	\$ 144.985.000	\$ 677.816.021
54	\$ 72.674.725	\$ 143.078.365	\$ 327.036.264	\$ 144.985.000	\$ 687.774.354
55	\$ 74.341.392	\$ 146.359.615	\$ 334.536.264	\$ 144.985.000	\$ 700.222.271
56	\$ 76.008.059	\$ 149.640.865	\$ 342.036.264	\$ 144.985.000	\$ 712.670.188

57	\$	88.008.059	\$	173.265.865	\$	396.036.264	\$	144.985.000	\$	802.295.188
58	\$	98.508.059	\$	193.937.740	\$	432.000.000	\$	144.985.000	\$	869.430.799
59	\$	109.008.059	\$	214.609.615	\$	432.000.000	\$	144.985.000	\$	900.602.674
60	\$	119.508.059	\$	235.281.490	\$	432.000.000	\$	144.985.000	\$	931.774.549
	\$	981.763.370	\$	1.932.846.635	\$	4.242.326.374	\$	1.739.820.000	\$	8.896.756.378

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28 Ingresos mensuales plan gratis con anuncios año 1

Meses	Us Registrados Acum.	free	Q Pub	PxQ Pub
0				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7	157	85	24.425	\$ 65.458
8	628	339	97.698	\$ 261.832
9	2.199	1.187	341.945	\$ 916.412
10	3.926	2.120	610.615	\$ 1.636.449
11	5.811	3.138	903.711	\$ 2.421.945
12	7.853	4.240	1.221.231	\$ 3.272.898
	20.574	11.110	3.199.625	8.574.994

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29 Ingresos mensuales plan gratis con anuncios año 2

Meses	Us Registrados Acum.	free	Q Pub	PxQ Pub
13	8.964	4.840	1.394.031	\$ 3.736.002
14	10.075	5.440	1.566.831	\$ 4.199.106
15	11.186	6.040	1.739.631	\$ 4.662.210
16	12.297	6.640	1.912.431	\$ 5.125.314
17	13.408	7.240	2.085.231	\$ 5.588.418
18	14.519	7.840	2.258.031	\$ 6.051.522
19	15.630	8.440	2.430.831	\$ 6.514.626
20	17.019	9.190	2.646.831	\$ 7.093.506

21	19.103	10.315	2.970.831	\$	7.961.826
22	21.186	11.440	3.294.831	\$	8.830.146
23	23.269	12.565	3.618.831	\$	9.698.466
24	25.353	13.690	3.942.831	\$	10.566.786
	227.475	103.685	29.861.169		80.027.934

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30 Ingresos mensuales plan gratis con anuncios año 3

Meses	Us Registrados Acum.	free	Q Pub		PxQ Pub
25	27.436	14.815	4.266.831	\$	11.435.106
26	30.561	16.503	4.752.831	\$	12.737.586
27	33.686	18.190	5.238.831	\$	14.040.066
28	36.811	19.878	5.724.831	\$	15.342.546
29	38.894	21.003	6.048.831	\$	16.210.866
30	40.978	22.128	6.372.831	\$	17.079.186
31	43.061	23.253	6.696.831	\$	17.947.506
32	46.186	24.940	7.182.831	\$	19.249.986
33	58.760	31.731	9.138.402	\$	24.490.918
34	71.335	38.521	11.093.974	\$	29.731.849
35	83.909	45.311	13.049.545	\$	34.972.781
36	96.484	52.101	15.005.116	\$	40.213.712
	608.100	328.374	94.571.684		253.452.112

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31 Ingresos mensuales plan gratis con anuncios año 4

Meses	Us Registrados Acum.	free	Q Pub		PxQ Pub
37	99.609	53.789	15.491.116	\$	41.516.192
38	103.775	56.039	16.139.116	\$	43.252.832
39	107.942	58.289	16.787.116	\$	44.989.472
40	111.067	59.976	17.273.116	\$	46.291.952
41	114.192	61.664	17.759.116	\$	47.594.432
42	117.317	63.351	18.245.116	\$	48.896.912
43	120.442	65.039	18.731.116	\$	50.199.392
44	123.567	66.726	19.217.116	\$	51.501.872
45	143.984	77.751	22.392.316	\$	60.011.408
46	164.400	88.776	25.567.516	\$	68.520.944
47	184.817	99.801	28.742.716	\$	77.030.480
48	205.234	110.826	31.917.916	\$	85.540.016

1.596.344 862.026 248.263.398 665.345.906

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32 Ingresos mensuales plan gratis con anuncios año 5

Meses	Us Registrados Acum.	free	Q Pub	PxQ Pub
49	207.317	111.951	32.241.916	\$ 86.408.336
50	210.442	113.639	32.727.916	\$ 87.710.816
51	214.609	115.889	33.375.916	\$ 89.447.456
52	218.775	118.139	34.023.916	\$ 91.184.096
53	222.942	120.389	34.671.916	\$ 92.920.736
54	227.109	122.639	35.319.916	\$ 94.657.376
55	232.317	125.451	36.129.916	\$ 96.828.176
56	237.525	128.264	36.939.916	\$ 98.998.976
57	275.025	148.514	42.771.916	\$ 114.628.736
58	307.838	166.232	47.874.916	\$ 128.304.776
59	340.650	183.951	52.977.916	\$ 141.980.816
60	373.463	201.670	58.080.916	\$ 155.656.856
	3.068.011	1.656.726	477.136.998	1.278.727.154

Fuente: Elaboración propia

16.1.57. Flujo de Caja en detalle y cálculo depreciación

Tabla 33 Flujo de caja 5 años

Ingresos	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5				
Planes App	\$	64.085.588	\$	598.092.223	\$	1.894.185.322	\$	4.968.697.505	\$	8.896.756.378
Publicidad Plan Free	\$	8.574.994	\$	80.027.934	\$	253.452.112	\$	665.345.906	\$	1.278.727.154
	\$	72.660.582	\$	678.120.157	\$	2.147.637.434	\$	5.634.043.411	\$	10.175.483.532
	\$	866.182.514								
Costos Fijos										
Arriendo Oficina	\$	26.000.000	\$	24.000.000	\$	24.000.000	\$	24.000.000	\$	24.000.000
Zoom (***)	\$	154.675	\$	201.077	\$	261.400	\$	339.820	\$	441.766
Box Magic (**)	\$	2.152.000	\$	13.127.200	\$	38.520.800	\$	99.207.200	\$	182.274.400

Reprod. Videos VIMEO	\$	696.384	\$	696.384	\$	696.384	\$	696.384	\$	696.384
Costos Variables										
Royalties	\$	5.002.080	\$	46.682.961	\$	147.847.065	\$	388.105.721	\$	738.370.084
Mantenición y Soporte App	\$	4.642.560	\$	18.570.240	\$	46.425.600	\$	69.638.400	\$	92.851.200
Apple Store	\$	76.602	\$	76.602	\$	76.602	\$	76.602	\$	76.602
Android	\$	19.344	\$	19.344	\$	19.344	\$	19.344	\$	19.344
Google Ads, Facebook, Instagram	\$	100.000.000	\$	140.000.000	\$	200.000.000	\$	250.000.000	\$	300.000.000
Lugar de entrenamiento	\$	2.250.000	\$	27.900.000	\$	360.000.000	\$	720.000.000	\$	1.440.000.000
Mercado Pago	\$	1.071.744	\$	10.002.272	\$	31.677.652	\$	83.102.140	\$	150.088.382
Pay Pal	\$	4.348.387	\$	40.582.236	\$	128.525.789	\$	337.295.060	\$	630.627.277
Sueldos										
CEO	\$	36.000.000	\$	72.000.000	\$	74.160.000	\$	76.384.800	\$	78.676.344
Diseñadores UI / UX 2	\$	72.000.000	\$	74.160.000	\$	76.384.800	\$	78.676.344	\$	81.036.634
Desarrolladores 2	\$	72.000.000	\$	74.160.000	\$	152.769.600	\$	157.352.688	\$	162.073.269
Social Media Manager (SEO)	\$	12.000.000	\$	24.720.000	\$	50.923.200	\$	52.450.896	\$	54.024.423
Contabilidad y RRHH	\$	3.300.000	\$	3.600.000	\$	3.600.000	\$	3.600.000	\$	3.600.000
Entrenadores grupales Coordinadores de entrenadores grupales (cada 3, hay 1 coord con 30% adic ing)	\$	18.000.000	\$	36.000.000	\$	69.000.000	\$	126.000.000	\$	222.000.000
Entrenadores custom 90%	\$	13.422.962	\$	125.272.616	\$	396.744.084	\$	1.038.092.102	\$	1.565.838.000
Coordinadores de entrenadores custom 30% + Manager	\$	447.432	\$	4.175.754	\$	13.224.803	\$	34.603.070	\$	52.194.600
Franquicia	\$	-	\$	24.000.000	\$	24.720.000	\$	50.923.200	\$	52.450.896
Área Servicio al Cliente (1 jefe y 2 ejecutivos, 1 jefe 6 ej, 1 jef 20 ej, 2 jef 30 ej, 2 jef y 40 ej)	\$	12.000.000	\$	48.000.000	\$	132.000.000	\$	204.000.000	\$	264.000.000
Business Development	\$	20.000.000	\$	40.000.000	\$	60.000.000	\$	30.000.000	\$	40.000.000
Influncers	\$	2.000.000	\$	2.000.000	\$	2.000.000	\$	2.000.000	\$	2.000.000
Depreciación	\$	3.659.988	\$	3.659.988	\$	3.659.988	\$	3.659.988	\$	3.659.988

Ingresos totales	\$	72.660.582	\$	678.120.157	\$	2.147.637.434	\$	5.634.043.411	\$	10.175.483.532
Costo total	\$	416.644.158	\$	864.406.675	\$	2.048.937.112	\$	3.857.223.760	\$	6.200.399.594
Utilidad antes de impuesto	\$	-343.983.575	\$	-186.286.518	\$	98.700.322	\$	1.776.819.651	\$	3.975.083.939
Impuesto	\$	85.995.894	\$	46.571.629	\$	-24.675.081	\$	-444.204.913	\$	-993.770.985
Utilidad después de impuesto	\$	-257.987.681	\$	-139.714.888	\$	74.025.242	\$	1.332.614.738	\$	2.981.312.954
Depreciación	\$	3.659.988	\$	3.659.988	\$	3.659.988	\$	3.659.988	\$	3.659.988
Venta muebles y notebooks									\$	6.099.980
Flujo de caja	\$	866.182.514	\$	-254.327.693	\$	-136.054.900	\$	77.685.230	\$	1.336.274.726
Flujo de caja acumulado	\$	-254.327.693	\$	-390.382.594	\$	-312.697.364	\$	1.023.577.362	\$	4.014.650.284

Fuente: Elaboración propia

Respecto de los bienes a depreciar mencionados en la inversión inicial, el valor residual se calcula a un 25% de su costo inicial, el cálculo se expresa en la siguiente Tabla N° 36:

Tabla 34 Valor residual y depreciación a 5 años

Bienes depreciables	Valor residual
Mobiliario oficina 25%	\$ 2.500.000
8 notebooks 25%	\$ 3.599.980

Bienes depreciables	Valor depreciación
Mobiliario Oficina	\$ 1.500.000
8 notebooks	\$ 2.159.988

Fuente: Elaboración propia

16.2. Entrevistas en profundidad a entrenadores Medio: Plataforma digital

I. Pablo Peñaloza Kinesiólogo y Personal Training de Gimnasios Energy

- ¿Qué necesidades físicas tienen constantemente los usuarios al tomar sus servicios deportivos? Ordene de mayor a menor importancia.
 - Bajar de peso (1°)

2. Verse bien (3°)
 3. Endurecer algunas zonas del cuerpo
 4. Flexibilizar algunas zonas del cuerpo
 5. Fortalecer el cuerpo (ejercicios con peso) (2°)
 6. Mejorar índices corporales y cumplir con la prescripción médica
 7. Otra, ¿cuál?
2. ¿Qué necesidades psicológicas o emocionales tienen constantemente?
Ordene de mayor a menor importancia.
1. Verse mejor (3°)
 2. Amarse más
 3. Aumentar la autoestima
 4. Relajarse (1°)
 5. Sentirse mejor (2°)
 6. Por obligación (prescripción médica, eventos cercanos)
 7. Otra, ¿cuál?
3. ¿Qué porcentaje de usuarios interesados en la actividad física (entrene o no) le ha consultado por clases **personalizadas**?

Constantemente, mensualmente unas 2 veces al mes, 20% a 30% del total de usuarios. La mayoría de las personas tiene más la idea de salir de la casa y entrenar en un gimnasio, por ejemplo, pero si hay un % entre menos del 20 que te pregunta si puedes hacer clases en otro lado. Más aun como soy kinesiólogo y hago masajes, ando con la camilla a diferentes partes. Por ejemplo, un servicio intangible que puedas dar como servicio, se ve como terapia, más del 50% lo pide. La gente que entrena lo hace más en el gimnasio, la que deja de venir es la que le cambian los contextos, por ejemplo, le aumentan el nivel de trabajo a 5 horas más, etc. Y no puede entrenar porque no tiene más tiempos.

4. ¿Cuáles son las principales dudas de un usuario a la hora de pagar por un entrenador **personal**? ¿Qué principales dificultades percibe?

Hay monetarias y tiene que ver con la capacidad de ordenarse más que todo, muchas veces las personas llegan al gimnasio porque tienen la vida muy desordenada y llegan y, no se po, siempre se preguntan ellos mismos, ¿lo podré hacer? O sea, igual es una inversión importante en mí, es plata, ¿estaré a la altura de? O a la mitad del camino diré: No, es que me da lata esta cuestión, entonces más que un tema de plata, la gente entiende que lo que está pagando es vida entonces lo pagan sin ningún rollo, lo pagan en cuotas, lo pagan en cheques, lo pagan aquí acá. Pero, yo creo que más importante la gente se pregunta si va a poder venir, si va a tener ganas de, si va a ser riguroso, si va a ser disciplinado. En el fondo ellos no se pueden ordenar, solos, y necesitan a alguien que les vaya diciendo lo que tienen que hacer y les da lata pensar en lo que tienen que hacer. No están ni ahí con pensar, y prefieren pagar porque alguien PIENSE POR ELLOS. Igual tampoco esto (por la labor del entrenador) tampoco es tan complicado, o sea, te lo digo desde la sinceridad, yo soy entrenador, pero la gente podría ser algo solo, y bien, y podrían tener buen resultado si son disciplinados con la comida, entonces ya va el tema siempre como una disciplina. Si van a poder comer lo que tienen que

comer, si van a poder respetar las porciones, si van a poder no tomar copete, si van a ...porque ese tipo de preocupaciones son más importantes a la hora de lograr ser entrenador. Porque un entrenador te va a llevar a hacer lo que no te gusta hacer, ser disciplinado, no carretear, acostarte temprano, controlarte en la comida, cachai, y vas buscando frecuencia cardíaca, “estamos en 150, ya cuando volvamos a 140, empezamos otra vez... en 20 segundos te demoraste en llegar a 140, vamos otra vez, ¿cómo otra vez? Si recién vamos en 1 minuto, entonces siempre te están presionando... y hay mucha gente que esa presión no les gusta. (Silencio). Más que nada por ese lado va el tema.

5. ¿Qué tipos de usuarios (en cuanto a edad, sexo, NSE, chileno (a), extranjero (a)) son las que más le han consultado por servicios **personalizados**?

Yo creo que entre 30 y 50 años. 30 porque a ver... cuesta unas lucas (insinuando que es caro), entonces igual tienes que estar trabajando bien en el fondo como para poder solventar el gasto acá, y 50 porque en el fondo ya vas como en una velocidad crucero, en cuanto a lo económico y resulta que te preocupaste mucho de lo económico y de la salud nada, entonces resulta que a los 50 ya tienes que decir, sabes qué? Tengo que preocuparme de.... ¿Mujeres u hombres? Ambos, a ver, uno tiende a pensar que existen muchas mujeres que van a ser abordadas por hombres. Yo pienso que para ese lado pasa más eso, en mi caso, yo tengo muy variado el tema de los alumnos, si son más hombres o mujeres. Creo que tengo más mujeres que hombres, entre casi 40 a 50 en mi caso.

6. ¿Cuáles son los gustos o preferencias que caracterizan a los usuarios? En cuanto a cambios corporales, resultados a corto plazo, etc.

Yo pienso que prefieren más, porque, entendiendo lo deportivo, es que tiene que ver con un rendimiento con un resultado. Eh, a la gente si le gusta la palabra resultado, pero tienden a irse un poco de lo que tienen que hacer para ese resultado, pero la gente en general prefiere, mmm... **POR LEJOS PREFIERE ESTAR SANA**, el sentirse bien, más que el cuento estético. De hecho el 90% de mis alumnos me han dicho: “Pablo yo no quiero ser super modelo, prefiero, necesito, no estoy ni ahí con tener calugas, quiero moverme no más”, y de hecho 2 alumnos, yo tengo 22 alumnos, eh 2 siendo de 40 años, me dicen oye siendo de la tercera edad, trátame con el sumo cuidado porque en verdad no quiero andar adolorido, no están ni ahí con eso cachai, y la verdad es que cuando tu como entrenador comienzas a meterle nitro y empezar a presionar realmente a la gente... se te va. Tienden a no soportar el tema de andar todo el rato adolorido, la gente no es ordenada con respecto a lo que come entonces andan con muy poca energía, por eso prefiero, y pienso que yo en mi caso particularmente prefieren más el cuento de una salud óptima, físicamente óptimo, porque ojo que esta cuestión, o sea... Voy a hacer un nexo, yo tengo 22 alumnos y creo que 14 de ellos me han dicho sabes que, mi vida ha mejorado CALETA, caleta sólo con preocuparme con el tema de ser saludable, y es bien lógico en verdad, en verdad hay mucha gente que su vida sexual caga, porque físicamente ellos no dan en el tono, o sea, su pega, o sea la vida en general ... Es rudo ah, ¿Con las mujeres o los hombres? Con los hombres, con los hombres más... Eh en el hombre con el tema de la erección es un tema el estrés cachai, o sea yo tengo, creo que todos mis alumnos me han comentado algún tema, algún evento en particular,

porque yo igual de repente me empecé a dar cuenta que el comentario era super recurrente y ya como que yo lo pregunto, cuando ya hay como más confianza y toda la onda, hay temas que se dan con respecto a la relación a la que tu tení profesor alumno y ... y pasa que salen esos temas. Y salen SOLOS. Poco en mujeres, más en hombres, salen solos. Así como sabí que, me he sentido mejor porque he estado mejor en la cama... Es que los hombres son como, que lo tienen como una de sus prioridades también, entonces también lo ponen en el tapete de como lo voy a valorar, si, y también entendiendo que cuando tu tení entre 20 o 30, tení un level y cuando llegai a los 50, te dai cuenta que la vida te ha matado y te ha consumido, y le has entregado los mejores años de tu vida a la vida del trabajo, stress y toda esa volá. (Silencio) Entonces les afecta caleta, caleta, caleta, caleta... Y es una de las cosas que a mi más, no se si agradecen, pero más me comentan, es que “oye sabí que, me he sentido super bien en este ámbito”, caleta, mucho, mucho, creo que casi todos, onda “me activaste”, o “estoy mejor”, o lisa y llanamente la relación de la buena onda con mi pareja ha sido otra cachai, “oye no cachaba que tan importante era el tema”, como... yo pensé que eran otras cosas, estrés, pero resulta que agregué esto que lo había dejado, y pablo lo interrumpía y les preguntaba “cómo que lo había dejado?” Responde usuario: “Si como que ya no nos acostábamos, nada, no...” Entonces para mi eso igual es como BALAZO EN LA CABEZA cachai, entonces igual entiendo que claro, mucha gente motivada por los gustos a seguir el entrenamiento como más aeróbicos, más funcionales, más que ...el bíceps. Porque temas como ese en su vida se, se arreglan, se alivian.

7. Objetivamente, ¿Qué cree usted que son los elementos mayormente consultados para requerir los servicios de un entrenador personal?, ordene de mayor a menor:

- Precio / Calidad
- Resultados en el corto plazo
- Coach deportivo
- Coach motivacional (2°) **“Esto es lo que debiese ser”**
- Coach nutricional
- Otro, ¿cuál? **Entrenamiento personalizado (1°) “El que más consultan”**

Acá el entrevistado realiza un interesante comentario abierto a raíz de la pregunta 7, y tiene que ver principalmente con el tipo de función que cumplen los personal training en el gimnasio, Pablo menciona que la mayoría del staff de PT (Personal Training) no hacen coach a los clientes, y más que eso, lo que hacen simplemente es movilizar a los clientes de máquina en máquina, dejando claro que se les denomina dentro de la jerga deportiva del gimnasio, **“movilizadores”** de clientes, a los cuales sólo se les señala lo que deber hacer y no hacen nada relacionado a lo que debe hacer un entrenador e idealmente respecto del rol de coach, que generalmente no se cumple. Siendo la palabra **“MOVILIZADORES”** el análisis que el jefe de los PT realiza de éstos abiertamente. Pablo cuenta que, en su caso, el antónimo de esto, el ser Coach, a él se lo da el título profesional, que es el ser Kinesiólogo. De hecho, Pablo comenta que tiene muchos alumnos porque conoce específicamente de lesiones y problemas corporales que tienen sus alumnos por lo tanto sabe cómo poder ayudarlos y les hace ejercicios de esa envergadura (sesiones kinesiológicas mezcladas con entrenamiento).

8. ¿Cree que en general las personas prefieren clases grupales o **personalizadas**? ¿por qué?

En general personalizadas no por un tema de plata. Si la prefieren, y siempre la van a preferir. Si tuviese a la gente indicada, sería ideal. Cuando tu le haces clases a una persona tienes que respirar a esa persona, tienes que conocer sus anhelos, inquietudes, conocer el trabajo que tiene, tienes que ser coach. Porque o si no, se pierden las sesiones, tengo ene personas en eso... Que pierden sus sesiones donde el valor total alcanzó el millón de pesos, y lleva tantos días, meses sin tomarlas, que las va a perder si no las cede a alguien, y la persona ya pagó por ellas.

9. ¿Qué beneficio añadiría al plan que mantiene con sus principales usuarios (clientes) para que éstos se mantengan a su lado?

Yo incluiría masajes, totalmente. Y principalmente clases de meditación. ¿Por qué clases de meditación? Porque acá en general la gente necesita relajarse, vivimos en stress. O sea, yo por ejemplo en la mañana me quité el stress del tránsito de venirme para acá porque me vengo a las 5 de la mañana. Entonces me vengo super piola, feliz de la vida entonces empecé a entender hasta en mi manera de manejar que yo soy estresado.

10. Los clientes que han contratado sus servicios con Ud. ¿Lo han hecho en otros sitios que no sea en un centro, gimnasio o academia privada o pública? ¿Cuál? (Gimnasio de edificio, casa alumno, casa entrenador, etc.)

Sí, otros gimnasios y plazas. Particularmente Pacific y plazas.

11. Si su pregunta anterior fue si, ¿por qué ocurrió esta práctica? ¿Es más beneficiosa para Ud.? ¿Por qué?

Por cercanía, porque el gimnasio ahí era más barato, porque los entrenamientos personales costaban menos. ¿Es más beneficioso para ti? Si es beneficioso económicamente para mí, pero por el lugar no tanto porque hay que trasladarse y me va a generar más stress a mí. Por lucas sí, pero involucra muchas otras cosas también como la lejanía de los lugares o cuando hay mucho taco y eso me estresa demasiado.

12. Si Ud. Supiera que existe un sistema o plataforma digital que se ajusta a sus requerimientos y coordina servicios de entrenamiento en cualquier lugar y hora de acuerdo a sus tiempos y disponibilidad, donde esté conociendo clientes nuevos cada cierto tiempo, ¿le gustaría ser parte del staff de entrenadores? ¿Ha vivido algo así antes? Cuente su experiencia si así fue.

Claro que sí. Y sí, he vivido algo así antes. Yo tuve una empresa que se llama "Tele Trainer" que es como delivery de entrenadores. Y tuve 18 profesores a cargo. Empecé yo y después empecé con otro, y después no daba abasto yo ni el otro y así sucesivamente hasta que llegamos a 18 personas. Trabajábamos 19 personas en el fondo. Yo hacía la misma pega que todos con la única diferencia que yo lo

empecé. Excel y Celular. Yo me quedaba con el 40% y el profe con el 60% del valor. Por ejemplo, por 3 veces a la semana yo le cobraba 250.000 igual caro, caro. Tuve dos alumnos de mucha plata y no estaban ni ahí con lo que yo les estaba cobrando, y mucha gente así.

Mi historia más bonita, con Helga Rubinstein, una señora que tenía 76 años cuando la conocí, displasia de cadera, operación de hernia lumbar, cataratas, depresión... La señora caminaba 1 metro de distancia y ya quería morir, literalmente quería morir, que por qué no se moría, etc... Y creo que fue mi mejor logro en toda mi carrera porque ella un día, yo le dije ya señora angélica es la primera clase, del brazo... a caminar, "bajemos la escalera", ella decía "no Pablo", Pablo: "bajemos la escalera", bajamos la escalera, paseamos por el parque y la vieja hablándome de la vida, del año 0, cachai... feliz, feliz, feliz. Terapias tales como "Pablo sabes que yo tengo un BMB abajo a toda raja, pero no lo puedo manejar porque..." Pablo le decía: "Hoy día vamos a salir a manejar", y ella "no, pero es que no veo nada", Pablo: "No importa", ella: "¿y si chocamos?", Pablo "chocamos por wn... ¿qué tiene?", ella "ay ya ya bkn" cachai... y la vieja salió a manejar un día, a los 9 meses me llamó el marido (estuve 1 año y 6 meses con ella) y pensé que se había muerto esta vieja... y el marido le dice: "pablo sabi que yo te llamo, wn darte las gracias" y se puso a llorar..... Y a mí me da un poco de emoción contarte ahora porque me dice, es que hace años que la angélica no sale sola. Hoy día pescó el auto y fue a la peluquería sola, (cliente ABC1), y la señora estaba así, muriéndose en su casa y así, empezó a salir ...onda "oye sabes que voy a ir a jugar britch" listo, hoy no tenemos clase, anda a jugar britch, esa es la clase. Y un día se terminó el servicio porque se moría por conocer a su nieto, ¿que no lo conocía y tenía que viajar y mi cuerpo no soporta un viaje tan largo... Sabes qué? Entrenemos para eso, y entrenamos de los 8 meses en adelante hasta el año 6 meses sólo para eso. Hasta que viajó a EEUU y se quedó para siempre ahí, quiso morirse ahí.

13. Respecto a la pregunta anterior, 1. ¿cuáles son los principales requerimientos con los que debe contar una plataforma digital ideal para Ud. a la hora de ofrecer sus servicios deportivos, nutricionales, u otros? 2. ¿Qué requerimientos solicita en cuanto al tipo de cliente (Cuál es su cliente ideal)?
14. ¿Qué valores (costo del servicio) ofrece a sus clientes para la realización de sus entrenamientos? ¿Qué incluye el servicio? Personalizados y Grupales. ¿Si es presencial es el mismo valor que el digital u online? Explique la diferencia en el valor y explique el por qué por favor.
15. ¿Qué valores promedio Ud. cree existe por ejecutar un servicio de entrenamiento online en estos momentos? Una clase y al mes (3 clases sem)
16. ¿Qué días y horarios cree Ud. prefieren más las personas para entrenar con Ud.? O si no tiene clientes o no ha tenido, ¿Cuáles cree que son éstos?
17. ¿Si tuviera algo que decir al respecto, ¿Cuál es su opinión al respecto sobre el tema tratado o qué considera relevante que no se haya revisado antes?

Pienso que mientras más tu fidelices y cautives a la gente, es mejor entrenar particular que aquí en un gimnasio. Porque si te haces un buen nombre, mira sólo

por un cuento de sumar y restar en lucas. Un profe con 2 horas al día y tiene 50 alumnos que les cobras \$2000 son una gamba al día. Yo aquí lo que más he ganado son \$75.000 lucas el día, trabajando de 6 de la mañana hasta las 8 de la noche. Y este ... se gana una gamba en 2 horas. O sea, por todos lados es mejor trabajar en una casa cuando tienes 50 alumnos, que es posible... es muy posible. Ahora creo que las clases particulares son la mejor opción que una persona puede tomar desde el punto de vista de la persona y creo que desde el punto de vista de nuestra profesión creo que lo mejor que puedes hacer es clases personalizadas. Más que en el gimnasio, en cuanto a lucas. Y si eres organizado, y emprendedor, puedes generar un staff solo de entrenadores que pueden asistirte, sacarles un porcentaje y al final después hasta puedes dejar de trabajar.

Por ejemplo, acá en Energy a Uds. (clientes) se les cobra una brutalidad de plata y a nosotros nos llega re poco, por ejemplo, acá una clase vale \$24.000 y a nosotros nos pagan \$9.000, \$10.000 dependiendo del servicio. Todo lo otro es para el gimnasio. Aparte te cobran un Fi de marketing que es como un 14% del total de lo que vale el plan y sólo por estar trabajando aquí en Costanera Center. Por ejemplo, el 14% de las \$800.000 que vale el plan.

II. Alejandro Brito Nutricionista deportivo y Coach de Crossfit en Manada 396 y Nahuel

1. ¿Qué necesidades físicas tienen constantemente los usuarios al tomar sus servicios deportivos? Ordene de mayor a menor importancia.
 1. Bajar de peso (1°)
 2. Verse bien (2°)
 3. Endurecer algunas zonas del cuerpo (3)
 4. Flexibilizar algunas zonas del cuerpo (6)
 5. Fortalecer el cuerpo (ejercicios con peso) (4)
 6. Mejorar índices corporales y cumplir con la prescripción médica (5)
 7. Otra, ¿cuál?

2. ¿Qué necesidades psicológicas o emocionales tienen constantemente? Ordene de mayor a menor importancia.
 1. Verse mejor (1)
 2. Amarse más (4)
 3. Aumentar la autoestima (3)
 4. Relajarse (5)
 5. Sentirse mejor (2°)
 6. Por obligación (prescripción médica, eventos cercanos) (6)
 7. Otra, ¿cuál?

3. ¿Qué porcentaje de usuarios interesados en la actividad física (entrene o no) le ha consultado por clases **personalizadas**?

Menos del 5 %

4. ¿Cuáles son las principales dudas de un usuario a la hora de pagar por un entrenador **personal**? ¿Qué principales dificultades percibe?

Principalmente precio

5. ¿Qué tipos de usuarios (en cuanto a edad, sexo, NSE, chileno (a), extranjero (a)) son las que más le han consultado por servicios **personalizados**?

*50% entre hombres y mujeres... Nivel socioeconómico medio/alto y todos chilenos
Edad entre 28-35 años*

6. ¿Cuáles son los gustos o preferencias que caracterizan a los usuarios? En cuanto a cambios corporales, resultados a corto plazo, etc.

Tonificar, bajar % grasa, rendimiento / mejorar

7. Objetivamente, ¿Qué cree usted que son los elementos mayormente consultados para requerir los servicios de un entrenador personal?, ordene de mayor a menor:

Mantiene el orden

- Precio / Calidad
 - Resultados en el corto plazo
 - Coach deportivo
 - Coach motivacional
 - Coach nutricional
 - Otro, ¿cuál?
8. ¿Cree que en general las personas prefieren clases grupales o **personalizadas**? ¿por qué?

Grupales. Por precio y por interacción con más personas.

9. ¿Qué beneficio añadiría al plan que mantiene con sus principales usuarios (clientes) para que éstos se mantengan a su lado?

Nutrición. Soy Nutricionista Deportivo

10. Los clientes que han contratado sus servicios con Ud. ¿Lo han hecho en otros sitios que no sea en un centro, gimnasio o academia privada o pública? ¿Cuál? (Gimnasio de edificio, casa alumno, casa entrenador, etc.)

No.

11. Si su pregunta anterior fue si, ¿por qué ocurrió esta práctica? ¿Es más beneficiosa para Ud.? ¿Por qué?

12. Si Ud. Supiera que existe un sistema o plataforma digital que se ajusta a sus requerimientos y coordina servicios de entrenamiento en cualquier lugar y hora de acuerdo a sus tiempos y disponibilidad, donde esté conociendo

clientes nuevos cada cierto tiempo, ¿le gustaría ser parte del staff de entrenadores? ¿Ha vivido algo así antes? Cuente su experiencia si así fue.

Suena interesante, pero tiene limitantes grandes si el sistema es online/virtual ya que eso sólo sirve si el cliente tiene buena base. Si es presencial sólo me interesaría si los clientes asisten a mis centros. No moverme a domicilio.

13. Respecto a la pregunta anterior, 1. ¿cuáles son los principales requerimientos con los que debe contar una plataforma digital ideal para Ud. a la hora de ofrecer sus servicios deportivos, nutricionales, u otros? 2. ¿Qué requerimientos solicita en cuanto al tipo de cliente (Cuál es su cliente ideal)?

*1) Tener app nativa con login. Poder cargar todo lo referente a planificación de entrenamiento de manera diaria, semanal, mensual. Contar con la posibilidad de tener un sistema de chat o retroalimentación propio y que envíe notificaciones push.
2) A mi parecer no existe el cliente ideal...*

14. ¿Qué valores (costo del servicio) ofrece a sus clientes para la realización de sus entrenamientos? ¿Qué incluye el servicio? Personalizados y Grupales. ¿Si es presencial es el mismo valor que el digital u online? Explique la diferencia en el valor y explique el por qué por favor.

Personalizado:

2 x sem = \$90.000 mensual

3 x sem = \$120.000 mensual

Grupales

2 x sem = \$36.000 mensual

3 x sem = \$45.000 mensual

5 x sem = \$54.000 mensual

El valor incluye la programación de la clase, el uso de las instalaciones y la implementación. Aprendizaje y corrección permanente de los movimientos

15. ¿Qué valores promedio Ud. cree existe por ejecutar un servicio de entrenamiento online en estos momentos? Una clase y al mes (3 clases sem)

Entre \$20.000 y \$30.000 si es grupal...

Entre \$80.000 y \$100.000 si es personalizado

16. ¿Qué días y horarios cree Ud. prefieren más las personas para entrenar con Ud.? O si no tiene clientes o no ha tenido, ¿Cuáles cree que son éstos?

Entre 18 y 20 horas. Siempre "después del trabajo" u horario laboral "normal"

17. ¿Si tuviera algo que decir al respecto, ¿Cuál es su opinión al respecto sobre el tema tratado o qué considera relevante que no se haya revisado antes?

Que el sistema/app incluya sistema de pago y facturación incorporada con SII

III. Michel López
Técnico en Actividad Física y Deportes, Instructor TRX, UFC, BOX

1. ¿Qué necesidades físicas tienen constantemente los usuarios al tomar sus servicios deportivos?
 1. Bajar de peso
 2. Verse bien
 3. Endurecer algunas zonas del cuerpo ✓
 4. Flexibilizar algunas zonas del cuerpo
 5. Fortalecer el cuerpo (ejercicios con peso)
 6. Mejorar índices corporales y cumplir con la prescripción médica
 7. Otra, ¿cuál?

2. ¿Qué necesidades psicológicas o emocionales tienen constantemente?
 1. Verse mejor
 2. Amarse más
 3. Aumentar la autoestima
 4. Relajarse ✓
 5. Sentirse mejor
 6. Por obligación (prescripción médica, eventos cercanos)
 7. Otra, ¿cuál?

3. ¿Qué porcentaje de usuarios interesados en la actividad física (entrene o no) le ha consultado por clases **personalizadas**?
Cerca del 70 %

4. ¿Cuáles son las principales dudas de un usuario a la hora de pagar por un entrenador **personal**? ¿Qué principales dificultades percibe?

Qué tipo de entrenamiento se realizará y si se cansaran mucho

5. ¿Qué tipos de usuarios (en cuanto a edad, sexo, NSE, chileno (a), extranjero (a)) son las que más le han consultado por servicios **personalizados**?

El rango etario es completo, me pregunta para niños, adolescentes, adulto joven, etc., pero la diferencia está en que los chilenos preguntan mucho, pero concretan poco, si un extranjero consulta, casi siempre contrata

6. ¿Cuáles son los gustos o preferencias que caracterizan a los usuarios? En cuanto a cambios corporales, resultados a corto plazo, etc.

Siempre quieren el máximo resultado en el menor tiempo posible

7. Objetivamente, ¿Qué cree usted que son los elementos mayormente consultados para requerir los servicios de un entrenador personal?, ordene de mayor a menor:

- Precio / Calidad 2
- Resultados en el corto plazo 1
- Coach deportivo 4
- Aspecto motivacional 3
- Aspecto nutricional 5
- Otro, ¿cuál?

8. ¿Cree que en general las personas prefieren clases grupales o **personalizadas**? ¿por qué?

En cuanto a mujer es grupal y luego de eso se interesan por un personalizado, los hombres prefieren algo más personal y arriesgarse muy poco al ridículo que pueden pasar en la sala grupal

9. ¿Qué beneficio añadiría al plan que mantiene con sus principales usuarios (clientes) para que éstos se mantengan a su lado?

Yo les ofrezco cumplir sus metas, eso es principalmente, pero en el transcurso ellos aprenden a conocer sus capacidades y técnicas nuevas

10. Los clientes que han contratado sus servicios con Ud. ¿Lo han hecho en otros sitios que no sea en un centro, gimnasio o academia privada o pública? ¿Cuál? (Gimnasio de edificio, casa alumno, casa entrenador, etc.)

Que yo sepa, no

11. Si su pregunta anterior fue si, ¿por qué ocurrió esta práctica? ¿Es más beneficiosa para Ud.? ¿Por qué?

12. Si Ud. Supiera que existe un sistema o plataforma digital que se ajusta a sus requerimientos y coordina servicios de entrenamiento en cualquier lugar y hora de acuerdo a sus tiempos y disponibilidad, donde esté conociendo clientes nuevos cada cierto tiempo, ¿le gustaría ser parte del staff de entrenadores? ¿Ha vivido algo así antes? Cuente su experiencia si así fue.

Sería llamativo, pero me interiorizaría en el tema primero antes de tomar la decisión

13. Respecto a la pregunta anterior, 1. ¿cuáles son los principales requerimientos con los que debe contar una plataforma digital ideal para Ud. a la hora de ofrecer sus servicios deportivos, nutricionales, u otros? 2. ¿Qué requerimientos solicita en cuanto al tipo de cliente (Cuál es su cliente ideal)?

Todo aquel que quiera entrenar tiene una motivación personal, con eso me basta para ayudar a alguien, y la plataforma debe tener un buen soporte para que las clases sean fluidas u sin agentes externos que afecten la comprensión del alumno o coach

14. ¿Qué valores (costo del servicio) ofrece a sus clientes para la realización de sus entrenamientos? ¿Qué incluye el servicio? Personalizados y Grupales. ¿Si es presencial es el mismo valor que el digital u online? Explique la diferencia en el valor y explique el por qué por favor.

Los costos hoy en día fueron ajustados a contingencia, el entrenamiento presencial es más costoso ya que yo personalmente arriendo espacio para poder entrenar a la gente y lo mismo en el área grupal

15. ¿Qué valores promedio Ud. cree existe por ejecutar un servicio de entrenamiento online en estos momentos? Una clase y al mes (3 clases sem)

Yo no hago packs mensuales para las clases grupales y los pt (personalizados) son equivalentes a una cierta cantidad de clases a disponibilidad del usuario

16. ¿Qué días y horarios cree Ud. prefieren más las personas para entrenar con Ud.? O si no tiene clientes o no ha tenido, ¿Cuáles cree que son éstos?

Grupal: después del trabajo

Pt: AM

17. ¿Si tuviera algo que decir al respecto, ¿Cuál es su opinión al respecto sobre el tema tratado o qué considera relevante que no se haya revisado antes?

La idea de una plataforma es buena, pero debe mantener la identidad de cada uno de los entrenadores, tratando de respetar los precios de las ganancias que quiere percibir el entrenador y no alzar los precios para el cliente.

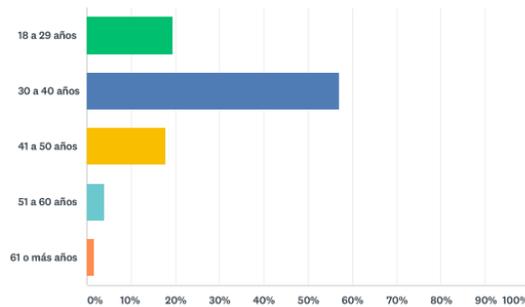
16.3. Encuestas implementadas

16.3.1. “Clases Deportivas Personalizadas”

- Preguntas: 10
- Contestadas: 200
- Edad: Mayores 18 años
- Lugar: Región Metropolitana
- Plataforma: Survey Monkey, año 2019

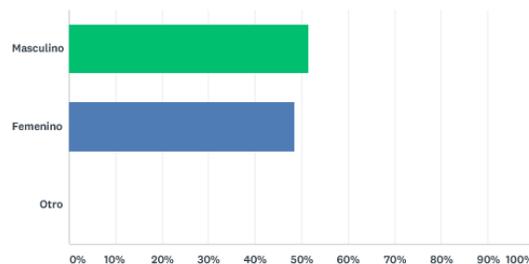
1. ¿Edad?

- 18 a 29 años: **19%**
- 30 a 40 años: **57%**
- 41 a 50 años: **18%**
- 51 a 60 años: 4%
- 61 o más años: 2%



2. ¿Género?

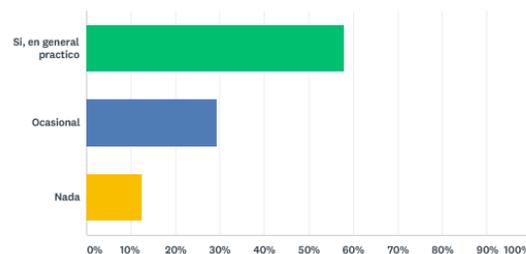
- Mujeres 49%
- Hombres 51%



GRUPALES

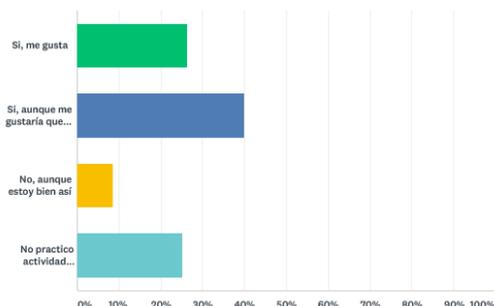
3. En los últimos seis meses, ¿practicó algún tipo de actividad física?

- Sí, en general practico: **58%**
- Ocasional: 29%
- Nada: 13%



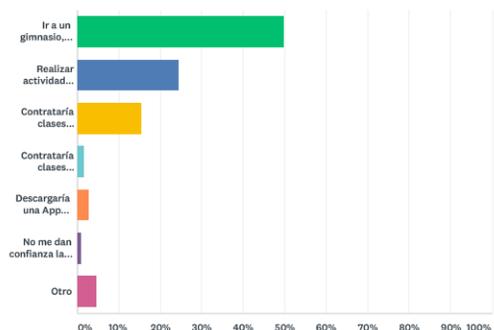
4. Si practica actividad física en la actualidad, ¿le gusta la frecuencia con la que practica?

- Sí, me gusta: 26%
- Sí, aunque me gustaría que fuese más intenso: **40%**
- No, aunque estoy bien así: 9%
- No practico actividad física en la actualidad: 25%



5. Si por algún motivo, ya sea médico, porque quiere o necesita más, tuviera que realizar actividad física, ¿qué haría?

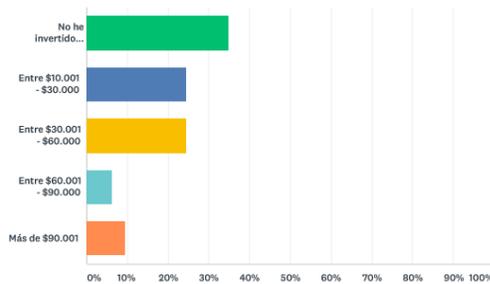
- Ir a un gimnasio, academia o centro deportivo cercano: **50%**
- Realizar actividad física por mi cuenta o con un amigo (a): 25%
- Contrataría servicios de entrenamiento personalizados con un entrenador recomendado: 15%
- Contrataría servicios de entrenamiento a través de una plataforma digital: 2%
- Descargaría una app deportiva que otorgue todo lo que necesito: 3%
- No me dan confianza las apps o plataformas digitales, buscaría otras alternativas: 1%
- Otro: 4%



6. En los últimos seis meses, ¿cuánto dinero ha invertido en promedio en realizar actividad física en el mes? Entiéndase por actividad física, cualquier disciplina deportiva, ya sea de forma individual o grupal, como pertenecer a un centro deportivo, academia, gimnasio, tener un entrenador deportivo u otro. Sin considerar insumos deportivos, accesorios como ropa, zapatillas, etc.

- No he invertido dinero en actividad física: **35%**
- Entre \$10.001 y \$30.000: 25%
- Entre \$30.001 y \$60.000: 25%
- Entre \$60.001 y \$90.000: 5%

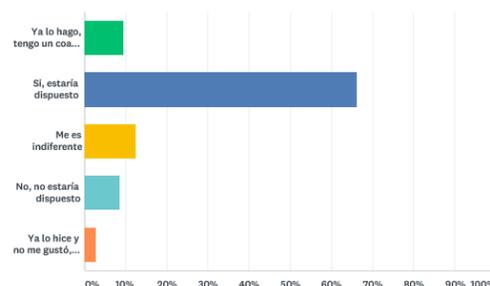
- Más de \$90.001: 10%



PERSONALIZADAS

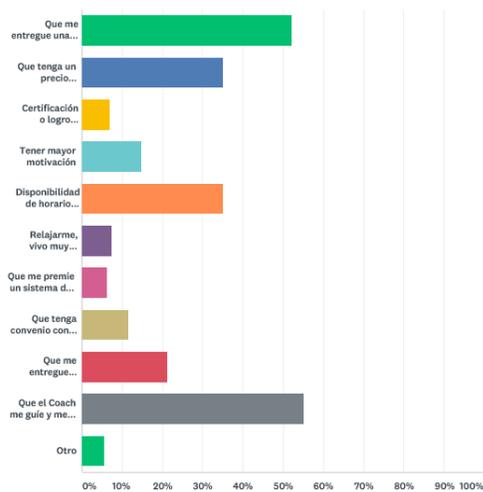
7. Si por algún motivo tuviera la opción de compatibilizar su rutina diaria con algún tipo de actividad física de forma personalizada, ¿estaría dispuesto a hacerlo?

- Ya lo hago, con un coach o entrenador personal: 10%
- Sí, estaría dispuesto: **66%**
- Me es indiferente: 13%
- No, no estaría dispuesto: 8%
- Ya lo hice y no me gustó, no obtuve resultados: 3%



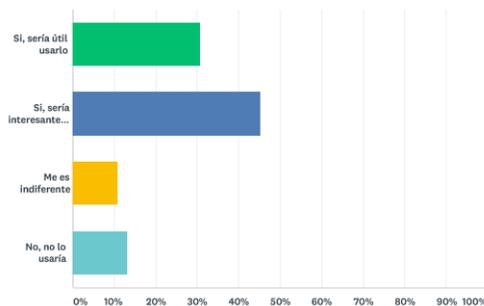
8. Si tuviera la opción de contratar los servicios de un entrenador deportivo que le realizara clases personalizadas a través de una plataforma digital, ¿qué atributos valoraría en cuanto a sus beneficios?

- Que me entregue una rutina completa (deportiva, nutricional, psicológica): **52%, 91 personas**
- Que tenga un precio atractivo: **35%, 61 personas**
- Certificación o logro deportivo (en caso de ser alto rendimiento): 7%, 12 personas
- Tener mayor motivación: 15%, 2 personas
- Disponibilidad de horario adecuado a mis tiempos: **35%, 61 personas**
- Relajarme, vivo muy estresado (a): 7%, 13 personas
- Que me premie un sistema de recompensas por mi buen rendimiento: 6%, 11 personas
- Que tenga convenio con marcas deportivas y/o productos e insumos deportivos: 11%, 20 personas



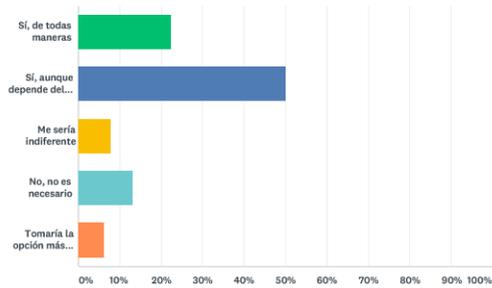
9. En el mismo caso anterior, entrenamiento personal, si le ofrecieran una plataforma que otorgue el servicio de coordinar clases entre entrenadores y usuarios, y además entregara calificaciones por la utilización del servicio (niveles de valoración por clase, por entrenador, por usuario), ¿estaría dispuesto a usarlo?

- Sí, sería útil usarlo: 31%
- Sí, sería interesante conocer de qué se trata: **45%**
- Me es indiferente: 11%
- No, no lo usaría: 13%



10. Si esta plataforma además de la actividad física personalizada, entregara un servicio integral al usuario, como por ejemplo atención psicológica o nutricional, y por este motivo tuviera un valor diferente, ¿la preferiría por sobre otras que no lo tuvieran?

- Sí, de todas maneras: 23%
- Sí, aunque depende del valor final: **50%**
- Me sería indiferente: 8%
- No, no es necesario: 13%
- Tomaría la opción más económica: 6%

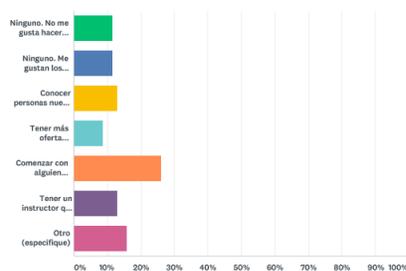


16.3.2. “Encuesta de Hábitos Deportivos Grupales”

- Preguntas: 7 seleccionadas
- Contestadas: 300 aproximadamente
- Edad: Mayores 18 años
- Lugar: Región Metropolitana
- Plataforma: Survey Monkey, año 2019

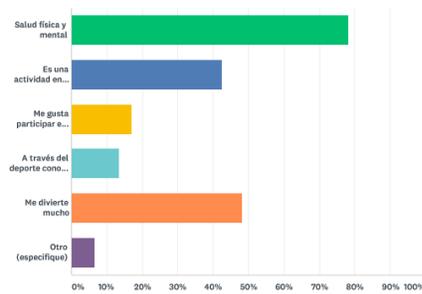
1. ¿Cuál sería el factor principal que lo motivaría a volver al deporte grupal?

- Ninguno, no me gusta hacer deporte: 12%
- Ninguno, me gustan los deportes individuales: 12%
- Conocer personas nuevas con las mismas preferencias deportivas que las mías: 13%
- Tener más ofertas de encuentros deportivos de mi preferencia: 8%
- Comenzar con alguien que se encuentre en la misma posición que ud. (un partner): **26%**
- Tener un instructor que lo motive y controle: 13%
- Otro: 16%



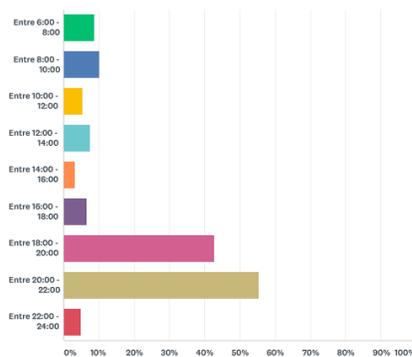
2. ¿Qué factores lo motivan a realizar deporte en grupo?

- Salud física y mental: 78%, **147 p**
- Es una actividad en que puedo compartir con amigos: 43%, 80 p
- Me gusta participar en campeonatos: 17%, 32 p
- A través del deporte conozco gente nueva: 13%, 25 p
- Me divierte mucho: 48%, **91 p**
- Otro: 6%, 12 p



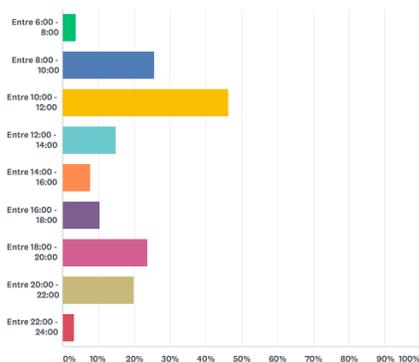
3. ¿En qué horarios practica regularmente los deportes grupales los días de semana?

- Entre 6 y 8 am: 8%, 16 p
- Entre 8 y 10 am: 10%, 19 p
- Entre 10 y 12 pm: 5%, 10 p
- Entre 12 y 14 pm: 7%, 14 p
- Entre 14 y 16 pm: 3%, 6 p
- Entre 16 y 18 pm: 6%, 12 p
- Entre 18 y 20 pm: 43%, 79 p
- Entre 20 y 22 pm: 55%, **102 p**
- Entre 22 y 24 pm: 5%, 9 p



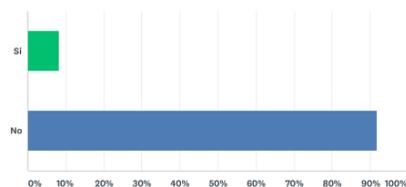
4. ¿En qué horarios practica regularmente los deportes grupales los fines de semana?

- Entre 6 y 8 am: 4%, 7 p
- Entre 8 y 10 am: 26%, 47 p
- Entre 10 y 12 pm: 46%, **84 p**
- Entre 12 y 14 pm: 15%, 27 p
- Entre 14 y 16 pm: 8%, 14 p
- Entre 16 y 18 pm: 10%, 19 p
- Entre 18 y 20 pm: 24%, 43 p
- Entre 20 y 22 pm: 20%, 36 p
- Entre 22 y 24 pm: 3%, 6 p



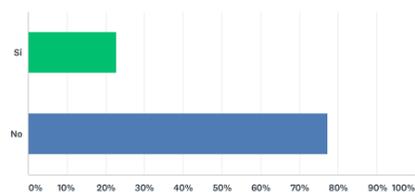
5. ¿Conoce alguna empresa que le ayude a coordinar encuentros deportivos grupales?

- Si: 8%
- No: **92%**



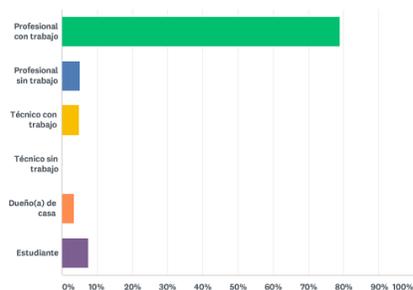
6. ¿Actualmente, utiliza alguna plataforma digital o app que lo ayude o motive a realizar deporte (BeFitness, Runtastic, Relive, Strava, etc.)?

- Si: 23%
- No: **77%**



7. Ocupación

- Profesional con trabajo: **79%**
- Profesional sin trabajo: 5%
- Técnico con trabajo: 5%
- Técnico sin trabajo: 0%
- Dueño (a) de casa: 3%
- Estudiante: 8%



16.4. Regulación plataformas digitales, usuario y la actividad

Plataformas digitales

- Sobre la normativa web en Chile¹¹⁶
- Impuesto a los servicios digitales en Chile¹¹⁷
- Impuestos a los productos y servicios digitales en el mundo¹¹⁸

Usuario, Seguridad de la Información y Ciberseguridad¹¹⁹

- Ley N°20.285/2008: Ley sobre acceso a la información pública
- Ley N°17.336/2004: Ley sobre propiedad intelectual
- Ley N°19.927/2004: Ley modifica códigos penales en materia de delitos sobre pornografía infantil
- Ley N°19.880/2003: Ley que establece bases de los procedimientos administrativos que rigen los actos de los órganos de la administración del Estado
- Ley N°19.799/2002: Ley sobre documentos electrónicos, firma electrónica y servicios de certificación de dicha firma
- Ley N°19.628/1999: Ley sobre protección de la vida privada
- Ley N°19.223/1993: Ley sobre figuras penales relativas a la informática
- Ley N°20.478/2010: Ley sobre recuperación y continuidad en condiciones críticas y de emergencia del sistema público de telecomunicaciones
- Política Nacional de Ciberseguridad 2017 – 2022¹²⁰

Actividad Física y Deporte

- Política Nacional de Actividad Física y Deporte 2016-2025¹²¹

El “Ecosistema Digital del Usuario”, revisado en el Marco Conceptual, muestra la relación que tiene el usuario con todos aquellos entes que agregan valor, se relacionan entre sí y podrían tener relación con el ámbito normativo que regirá a la plataforma, como lo son los entrenadores, las clases, el lugar de éstas, el valor del servicio (precio cliente), la plataforma y también las interacciones y vivencias que tiene el usuario antes de participar de la plataforma, como la preparación mental y física (indumentaria, lugar, iluminación u otros), la experiencia durante su

¹¹⁶<http://www.guiadigital.gob.cl/articulo/sobre-la-normativa-web-en-chile.html>

¹¹⁷<https://ediq.cl/2020/06/02/comenzo-a-regir-el-impuesto-a-los-servicios-digitales-en-chilemodernizacion-tributaria-y-el-impuesto-a-servicios-digitales/>

¹¹⁸<https://quaderno.io/es/blog/impuestos-digitales-traves-del-mundo/>

¹¹⁹<https://www.csirt.gob.cl/leyes/>

¹²⁰https://www.ciberseguridad.gob.cl/media/2018/06/PNCS_Chile_ES_FEA.pdf

¹²¹<http://www.mindep.cl/wp-content/uploads/2015/05/POLITICA-ULTIMA-VERSI%C3%93N-021116.pdf>

participación y la experiencia posterior a ella (niveles de valoración, mejoras que le haría, evaluaciones, servicio al cliente, etc.).

Otros factores a evaluar y que agregan valor al servicio brindado al usuario son: sus datos e información privada, gustos o preferencias, relación económica como planes contratados, valores cotizados, estadísticas en cuanto al *peak* de contratación, u otros. De la misma forma con los entrenadores, quienes administrarán información privada de sus clientes.

En cuanto a lo que no genera valor (destrucción de valor) y tendría que estar fuera de este ámbito, son por ejemplo las lesiones generadas a raíz del entrenamiento, durante o posterior, siendo consecuencia de acciones no autorizadas por el usuario. Por lo tanto, no es responsabilidad del servicio ocuparse por esto. Por ejemplo, y para contrarrestar el punto, el staff de profesores debiese considerar disciplinas como kinesiólogos u otros, de forma de anticiparse a estos eventos y gestionar correctamente al usuario.

Tanto el entrenador como el usuario tendrán que acordar previo al servicio, condiciones comerciales que avalen estos riesgos y sea responsabilidad del usuario o bajo su consentimiento asumir tales riesgos a los que se expone si no se cuida adecuadamente.

Finalmente, antes de concretarse un servicio, y como respaldo legal de la plataforma, deberá existir un documento online que firmará digitalmente el usuario comprometiéndose a declarar todas sus limitaciones físicas y/o mentales, lo que se revisará internamente, y se evaluará si se acepta o no su solicitud. Además de mencionar la preparación que debe existir previo al ingreso y recomendaciones posteriores para estos efectos.

16.5. Historia de la normativa web en Chile

1. La primera, en 1998, por el gobierno del presidente Eduardo Frei, con la creación de la Comisión Presidencial de Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación. Cada servicio público debía tener presencia en la Internet.
2. La segunda, en 2001, durante el gobierno del presidente Ricardo Lagos, a través del Instructivo Presidencial N°005 sobre el “Desarrollo del Gobierno Electrónico” se definió como *“el uso de las tecnologías de información y comunicaciones que realizan los órganos de la Administración para mejorar los servicios e información ofrecidos a los ciudadanos, aumentar la eficiencia y la eficacia de la función pública e incrementar sustantivamente la transparencia del sector público y la participación de los ciudadanos”*. Sus etapas fueron: Presencia, Interacción, Transacción y Transformación.

3. La tercera, en 2006, la directriz se dio durante el gobierno de la presidenta Michelle Bachelet, donde se emitió el Decreto Supremo 100 del Ministerio Secretaría General de la Presidencia que estableció la “*Norma Técnica para el desarrollo de Sitios Web de los órganos de Administración del Estado*”. Define temas de accesibilidad para discapacitados, uso de herramientas automáticas para verificar el cumplimiento de estándares y otros elementos incorporados para dar protección a los datos personales de los ciudadanos entregados a través de las plataformas digitales.
4. Durante el mismo año, y dentro del marco de la Agenda de Probidad, Transparencia y Calidad de la Política y Modernización del Estado, se emitió el Instructivo sobre Transparencia Activa que transformó a los Sitios Web como herramienta fundamental para su cumplimiento. Y con la entrada en vigencia de la Ley 20285 sobre Acceso a la Información Pública, se norma la publicación de Transparencia Activa para Organismos Públicos.
5. Cuarto, en 2010, durante el gobierno del presidente Sebastián Piñera se establecen e identifican las necesidades globales y específicas de comunicación en presencia digital. Se publica el Plan Estratégico de Gobierno Electrónico 2011-2014, el que tiene como visión ofrecer a los ciudadanos un acceso sencillo, rápido y directo al Estado.
6. Quinto, en 2014, se emite el Decreto Supremo 14/2014 del Ministerio Secretaría General de la Presidencia que fija disposiciones transitorias de las “Normas técnicas sobre Sitios electrónicos y plataformas Web abiertas”, mediante la cual se definen temas como la utilización de licencias abiertas, cumplimiento de estándares W3C, datos abiertos (*OpenData*), uso de herramientas automáticas para verificar el cumplimiento de estándares, codificación, utilización de dominios de gobierno, y los elementos que se deben incorporar para dar protección a los datos personales de los ciudadanos que sean entregados a través de las plataformas digitales.

16.6. Controversia mundial frente a la regulación digital

La regulación gubernamental de las plataformas digitales es un tema que se conoce durante los últimos años en algunos casos como algo un poco controversial, dado que, por un lado, no existe un conocimiento muy estructurado, claro y aceptado internacionalmente puesto que en muchos países la legislación varía de un lado a otro, y no es enteramente detallada la regulación en todas sus líneas, siendo un tema sensible que da para pensar y analizar más profundamente.

Lo anterior, a cuanto a lo controversial, se sitúa de acuerdo al precedente mundial que aconteció en el año 2018, en donde el CEO de Facebook llegó hasta el Congreso a prestar declaraciones por el caso de Cambridge Analytica¹²², donde se le hizo énfasis al uso y funcionamiento de la plataforma ya que la empresa había

¹²²<https://www.lanoticia.com/regulacion-gubernamental-plataformas-digitales/7/>

violado la política de uso de Facebook para la venta de información de sus usuarios, lo que levantó una gran preocupación en todos los niveles dado que los mismos congresistas que atendieron el caso no sabían cómo se utilizaban o funcionaban exactamente las plataformas digitales. Entonces, ¿cómo ellos iban a ser *ellos* los responsables de establecer las regulaciones vinculadas a éstas? El acontecimiento fue tal, que, a partir de este hecho, las plataformas digitales han sido utilizadas en muchos casos con malas intenciones, ya sea para orquestar actos terroristas, realizar comentarios públicos con discursos de odio, bullying, o el uso de la información privada para fines comerciales sin permiso, e inclusive, el desarrollo de prácticas ilegales en procesos electorales de otros países, entre otros muchos ejemplos.

El tema por ejemplo para la Unión Europea se da en el sentido de que los gobiernos desde el último tiempo, ya están buscando la mejor manera de responsabilizar a las empresas de las acciones de los usuarios cuando estos violan las leyes dentro de un país en cuestión, de forma que dependa de cada plataforma el uso que le decida dar individualmente cada usuario, y no transgreda las leyes territoriales, aun cuando la actividad sea presencial.

En razón a lo anterior, aun no se sabe hasta qué punto, la actividad de las plataformas digitales va a cambiar en todo el mundo durante los próximos años y la vida se verá cada vez más afectada y vinculada a las leyes que las regulen. Precisamente uno de los acontecimientos mundiales que ha obligado a las compañías a avanzar en estas temáticas, es la pandemia mundial desatada durante el 2020. Obligando a empresas de todos los tamaños y sectores a avanzar rápidamente sobre ámbitos normativos *digitales* a cumplir y a los gobiernos a conocer, regular y promover.

16.7. Normas de Seguridad de la Información reguladas por las ISO¹²³ recomendadas por el Instituto Nacional para la Normalización (INN):

- ISO27000/2014: Sistemas de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI) – Visión general y vocabulario.
- ISO27001/2013: SGSI – Requisitos.
- ISO27003/2014: Guía de implementación del SGSI.
- ISO27005/2014: Gestión del riesgo de seguridad de la información.
- ISO27018/2015: Código de práctica para la protección de la información personal de identificación (PII) en nubes públicas que desempeñen el rol de procesadores de PII.
- ISO27031/2015: Directrices para la preparación de las tecnologías de la informática y comunicaciones para la continuidad del negocio.
- ISO27032/2015: Directrices para la ciber protección.
- ISO27036/1/2015: Seguridad de la información en las relaciones con los proveedores – Parte 1: Visión general y conceptos.

¹²³ <https://www.csirt.gob.cl/decretos/>

- ISO27036/2/2015: Seguridad de la información para las relaciones con proveedores – Parte 2: Requisitos.
- ISO27036/3/2015: Seguridad de la información para las relaciones con proveedores – Parte 3: Directrices para la seguridad en la cadena de suministro de las tecnologías de la información y la comunicación.
- ISO27003/2014: Guía de implementación del SGSI.
- ISO27005/2014: Gestión del riesgo de seguridad de la información.
- ISO27031/2015: Directrices para la preparación de las tecnologías de la informática y comunicaciones para la continuidad del negocio.
- ISO27037/2015: Directrices para la identificación, recopilación, adquisición y preservación de evidencia digital.

16.8. Algunos de los conceptos claves en Ciberseguridad

- Ciberespacio: es un ambiente compuesto por las infraestructuras tecnológicas, los componentes lógicos de la información y las interacciones sociales que se verifican en su interior.
- Ciberseguridad: es tanto una condición caracterizada por un mínimo de riesgos y amenazas a las infraestructuras tecnológicas, los componentes lógicos de la información y las interacciones que se verifican en el ciberespacio, como el conjunto de políticas y técnicas destinadas a lograr dicha condición.
- Ciberdefensa: es el conjunto de políticas y técnicas destinadas a enfrentar los riesgos y amenazas propias del ciberespacio, de acuerdo con sus atribuciones constitucionales y legales.
- Cibercrimen: son los actos delictuales donde el ciberespacio es el objeto del delito o su principal herramienta para cometer ilícitos contra individuos, organizaciones, empresas o gobiernos.
- Componentes lógicos de la información: corresponden a la capa abstracta de datos que fluyen a través de las infraestructuras físicas de la información. Son componentes lógicos de la información, todos los programas computacionales, los protocolos técnicos de transmisión y almacenamiento de datos en todas sus capas, y en general todas las infraestructuras lógicas que sustentan las interacciones humanas en el ciberespacio.
- Sistema informático: todo dispositivo aislado o conjunto de dispositivos interconectados o relacionados entre sí, cuya función, o la de alguno de sus elementos, sea el tratamiento automatizado de datos en ejecución de un programa.

- Dato informático: toda representación de hechos, información o conceptos expresados de cualquier forma que se presente a tratamiento informático, incluidos los programas diseñados para que un sistema informático ejecute una función.
- Delito informático: comportamientos ilícitos que se llevan a cabo mediante herramientas electrónicas para atentar contra la seguridad de los sistemas informáticos o los datos procesados por ellos.
- Incidente informático: evento que afecta la confidencialidad, integridad o disponibilidad de la información, como también la continuidad del servicio proporcionado por los sistemas que la contienen.
- Infraestructura crítica de la información: las instalaciones, redes, servicios y equipos físicos y de tecnología de la información cuya afectación, degradación, denegación, interrupción o destrucción pueden tener una repercusión importante en la salud, la seguridad o el bienestar económico de los ciudadanos o en el eficaz funcionamiento de una organización / gobierno.

Para fines prácticos el concepto de ciberseguridad se refiere a la condición mínima de riesgos y amenazas existentes en la infraestructura tecnológica, como los componentes lógicos de la información y las interacciones que se verifican en el ciberespacio, como también el conjunto de políticas y técnicas destinadas a lograr dicha condición¹²⁴.

Esta definición, más las normas ISO que hacen referencia a implementar un estándar en cuanto a la seguridad de los datos y de la información, simplemente contextualizan la forma correcta en el cómo debe abordarse el tratamiento de los datos de los usuarios y de todas las interacciones que tenga la plataforma digital a crear. Ya que todo lo que la plataforma contenga en cuanto a datos e información de las personas será importante poder proteger y albergar, ya que cualquier filtración de datos personales de los usuarios, comentarios sin justificación alguna, desvaloraciones equívocas o con malas intenciones, demostraciones de amenazas por potenciales cibercriminales, podrían eventualmente afectar hasta un nivel reputacional a la plataforma, y de esta forma perder automáticamente todo el valor generado hasta ese momento. Por eso que un buen plan comunicacional es clave a la hora de proteger un acontecimiento de este tipo.

La importancia de implementar dichos estándares, sólo los puntos atingentes a la plataforma (como las normas ISO) y considerar planes comunicacionales internos (cliente interno: desarrolladores, proveedores, stakeholders vinculados al negocio) y externos (clientes y usuarios, entrenadores, u otros entes relacionados de forma externa) de modo que frente a un acto delictual cibernético en cuanto a la información de los usuarios, éste sea abordado de forma más profesional posible y sobrellevando correctamente la situación de contingencia.

¹²⁴ <https://www.ciberseguridad.gob.cl/glosario/>

16.9. Conceptos claves a considerar por efecto de la ley 19.628 Sobre la Protección de la Vida Privada¹²⁵.

- a) Almacenamiento de datos: la conservación o custodia de datos en un registro o banco de datos.
- b) Bloqueo de datos: la suspensión temporal de cualquier operación de tratamiento de los datos almacenados.
- c) Comunicación o transmisión de datos: dar a conocer de cualquier forma los datos de carácter personal a personas distintas del titular, sean determinadas o indeterminadas.
- d) Dato caduco: el que ha perdido actualidad por disposición de la ley, por el cumplimiento de la condición o la expiración del plazo señalado para su vigencia o, si no hubiese norma expresa, por el cambio de los hechos o circunstancias que consigna.
- e) Dato estadístico: el dato que, en su origen, o como consecuencia de su tratamiento, no puede ser asociado a un titular identificado o identificable.
- f) Datos de carácter personal o datos personales: los relativos a cualquier información concerniente a personas naturales, identificadas o identificables.
- g) Datos sensibles: aquellos datos personales que se refieren a las características físicas o morales de las personas o a hechos o circunstancias de su vida privada o intimidad, tales como los hábitos personales, el origen racial, las ideologías y opiniones políticas, las creencias o convicciones religiosas, los estados de salud físicos o psíquicos y la vida sexual.
- h) Eliminación o cancelación de datos: la destrucción de datos almacenados en registros o bancos de datos, cualquiera fuere el procedimiento empleado para ello.
- i) Fuentes accesibles al público: los registros o recopilaciones de datos personales, públicos o privados, de acceso no restringido o reservado a los solicitantes.
- j) Modificación de datos: todo cambio en el contenido de los datos almacenados en registros o bancos de datos.
- k) Organismos públicos: las autoridades, órganos del Estado y organismos, descritos y regulados por la Constitución Política de la República, y los comprendidos en el inciso segundo del artículo 1º de la ley N ° 18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado.
- l) Procedimiento de disociación de datos: todo tratamiento de datos personales de manera que la información que se obtenga no pueda asociarse a persona determinada o determinable.

¹²⁵ <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=141599>

m) Registro o banco de datos: el conjunto organizado de datos de carácter personal, sea automatizado o no y cualquiera sea la forma o modalidad de su creación u organización, que permita relacionar los datos entre sí, así como realizar todo tipo de tratamiento de datos.

n) Responsable del registro o banco de datos: la persona natural o jurídica privada, o el respectivo organismo público, a quien compete las decisiones relacionadas con el tratamiento de los datos de carácter personal.

ñ) Titular de los datos: la persona natural a la que se refieren los datos de carácter personal.

o) Tratamiento de datos: cualquier operación o complejo de operaciones o procedimientos técnicos, de carácter automatizado o no, que permitan recolectar, almacenar, grabar, organizar, elaborar, seleccionar, extraer, confrontar, interconectar, disociar, comunicar, ceder, transferir, transmitir o cancelar datos de carácter personal, o utilizarlos en cualquier otra forma.

16.10. Disposiciones Generales de la Protección de Datos Personales

“El tratamiento de los datos que son de carácter personal en registros o bancos de datos por organismos públicos o por particulares se sujetará a las disposiciones de la ley, con excepción del que se efectúe en ejercicio de las libertades de emitir opinión y de informar”.

Asimismo, se señala también: *“Toda persona puede efectuar el tratamiento de datos personales, siempre que lo haga de manera concordante a la ley y para finalidades permitidas por el ordenamiento jurídico. Deberá respetar el pleno ejercicio de los derechos fundamentales de los titulares de los datos y de las facultades que esta ley les reconoce”.*

Ahora bien, respecto de los títulos principales de esta ley “Sobre Protección a la Vida Privada” se señalan los siguientes artículos esenciales:

- Título I, Art. 4º: De la utilización de los datos personales

Art. 4to. El tratamiento de los datos personales sólo puede efectuarse cuando las disposiciones legales lo autoricen o el titular lo consienta expresamente.

Art. 5to. El responsable del registro o banco de datos personales podrá establecer un procedimiento automatizado de transmisión, siempre que se cautelen los derechos de los titulares y la transmisión guarde relación con las tareas y finalidades de los organismos participantes.

Art. 6to. Los datos personales deberán ser eliminados o cancelados cuando su almacenamiento carezca de fundamento legal o cuando hayan

caducado. Han de ser modificados cuando sean erróneos, inexactos, equívocos o incompletos.

Art. 7mo. Las personas que trabajan en el tratamiento de datos personales, tanto en organismos públicos como privados, están obligadas a guardar secreto sobre los mismos, cuando provengan o hayan sido recolectados de fuentes no accesibles al público, como asimismo sobre los demás datos y antecedentes relacionados con el banco de datos, obligación que no cesa por haber terminado sus actividades en ese campo.

Art. 8vo. En el caso de que el tratamiento de datos personales se efectúe por mandato, se aplicarán las reglas generales.

Art. 9no. Los datos personales deben utilizarse sólo para los fines para los cuales hubieren sido recolectados, salvo que provengan o se hayan recolectado de fuentes accesibles al público.

Art. 10mo. No pueden ser objeto de tratamiento los datos sensibles, salvo cuando la ley lo autorice, exista consentimiento del titular o sean datos necesarios para la determinación u otorgamiento de beneficios de salud que correspondan a sus titulares.

Art. 11vo. El responsable de los registros o bases donde se almacenen datos personales con posterioridad a su recolección deberá cuidar de ellos con la debida diligencia, haciéndose responsable de los daños.

- Título II, Art. 12°: De los derechos de los titulares de datos

El presente título señala particularmente las facultades a los cuales tiene derecho el titular del dato, para lo cual la ley ampara en detalle bajo los artículos 12 al 16 de esta ley.

- Título III, Art. 17°: De la utilización de datos personales relativos a obligaciones de carácter económico, financiero, bancario o comercial

Acá se señalan las disposiciones vinculadas a las obligaciones y limitaciones que tienen los responsables de los registros o bancos de datos. Particularmente en el caso en que los datos correspondan a infractores a la ley, es decir deudores, incumplimiento de obligaciones bancarias, préstamos u otros relacionados, tanto por organismos públicos como privados. Algunos con ciertas salvedades.

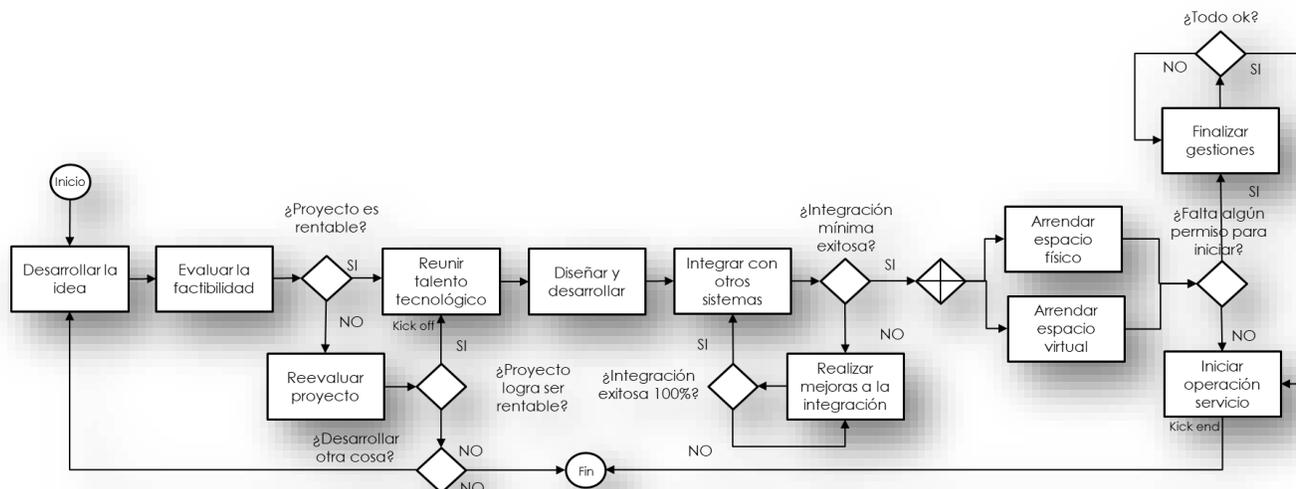
- Título IV, Art 20°: Del tratamiento de datos por los organismos públicos

Acá se señala específicamente que el tratamiento de los datos personales sólo podrá efectuarse por estos organismos en lo que en sus materias les compete, sin necesitar del consentimiento del titular.

- Título V, Art. 23°: De la responsabilidad por las infracciones a esta ley

16.11. Proceso de la idea hasta su operación

Figura 25: Proceso de la idea hasta su operación



Fuente: Elaboración Propia

16.12. Posicionamiento del servicio

1. *Basada en el uso:* El objetivo es destacar la finalidad del servicio, el cual es destinado a usuarios que deseen hacer actividad física para conseguir objetivos concretos en horarios adecuados para ellos.
2. *En base a la calidad o al precio:* El producto basa su estrategia en esta relación de calidad¹²⁶ y precio, entendiendo esto como partir con un modelo Freemium que permitirá a las personas menos propensas a descargar la aplicación y evaluar su utilidad, mientras que a los usuarios más activos y que deseen ir mejorando las prestaciones, permitir acceder a más funcionalidades mediante planes de pago.
3. *Según estilos de vida:* Este tipo de estrategia de posicionamiento se centra en los intereses por segmento de edad y actitudes de los consumidores, para dirigirse a ellos según su estilo de vida o lo que ellos necesitan.

¹²⁶ La definición de calidad para el estudio se debe entender como el conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite caracterizarla y valorarla con respecto a las restantes de su especie

Resulta vital contar con una red de asociados que permita además, mostrar a la plataforma un ecosistema deportivo, por el que se pueden acceder a servicios integrados que de otra forma el usuario debería gestionar de forma individual, este mismo atractivo permitirá a los entrenadores apoyar de mejor forma a sus clientes integrando y evaluando el progreso de ellos en la misma aplicación, ya sea mediante la integración con otros Smart Devices (dispositivos inteligentes como relojes deportivos que miden el rendimiento deportivo), aplicaciones o el ingreso de datos en la misma aplicación.

En cuanto al ciclo de vida del usuario, la experiencia del cliente, los sistemas de calificación y de agendamiento, serán una manera de acercar la opinión que los consumidores tienen de ésta, generando mayor confianza y atracción al servicio.

16.13. Conceptos aplicados al marketing digital

Sitio Web: Estará configurado de forma que entregue una respuesta rápida, el contenido estará disponible de forma amigable y accesible.

App: Amigable, de fácil acceso y actualizada, una de las formas más efectivas de generar desarrollo y lograr suscriptores es integrando la App con otras App's de pago, ya sea directamente con los métodos de pago de las tiendas, o alguna forma de pago digital que el cliente posea y pueda integrarse de forma automática como MATCH, KHIPU.

SEO: Ayudará a mejorar la posición relativa que la plataforma tendrá en los buscadores, dado por la autoridad (popularidad de la web) y la relevancia (es la relación de una página frente a una búsqueda)¹²⁷, para esto es importante definir claramente cuáles serán las palabras claves con las que los buscadores la encontrarán y posicionarán en los resultados de búsqueda y así ir aumentando el número de click's que ingresan a la página.

ASO: el término proviene de las siglas *Application Store Optimization* que está relacionado con la posición que ocupará la aplicación en las tiendas de aplicaciones, las estrategias para mejorar esto estarán acordes a lo definido en el capítulo de promoción. Se publicitará la plataforma en sitios web de asociados, recomendada por entrenadores y también en búsquedas de aplicaciones deportivas asegurando palabras claves que serán las mismas en los diferentes buscadores.

Algunos de las formas que utilizan el ASO son bastante parecidas para las distintas tiendas de aplicaciones. Los aspectos que más ayudan a mejorar la posición son aumentar el número de descargas en un determinado tiempo, entre palabras clave populares y la descripción de la App junto con un título que contenga palabras claves apropiadas, alto nivel de comentarios y mayor tráfico en las redes sociales en relación a la App (las social ADS apoyan este punto).

¹²⁷ <https://www.40defiebre.com/guia-seo/que-es-seo-por-que-necesito>

Por ejemplo, según el sitio Rite WIKI128, en Google Play los siguientes factores son muy importantes: N ° de desinstalaciones y N ° de vínculos externos de respaldo en el sitio web de la App Store donde se ofrece la App.

Redes Sociales: actualmente son utilizadas para construir y apoyar la imagen de marca, motivar a los clientes a comprar o utilizar el producto, que en este caso sería ir a la plataforma o descargar la aplicación. Otro punto relevante en la estrategia de posicionamiento será la atención de los comentarios o problemas que algún cliente pueda tener y lo escriba directo en algunos de los sitios de la plataforma. Es relevante cuidar las respuestas y la imagen de la marca en ese espacio ya que, así como un buen comentario generar mayor tráfico, un mal comentario o una pregunta desatendida puede generar una pérdida de valor por los clientes lo que lleva a la pérdida de los mismos.

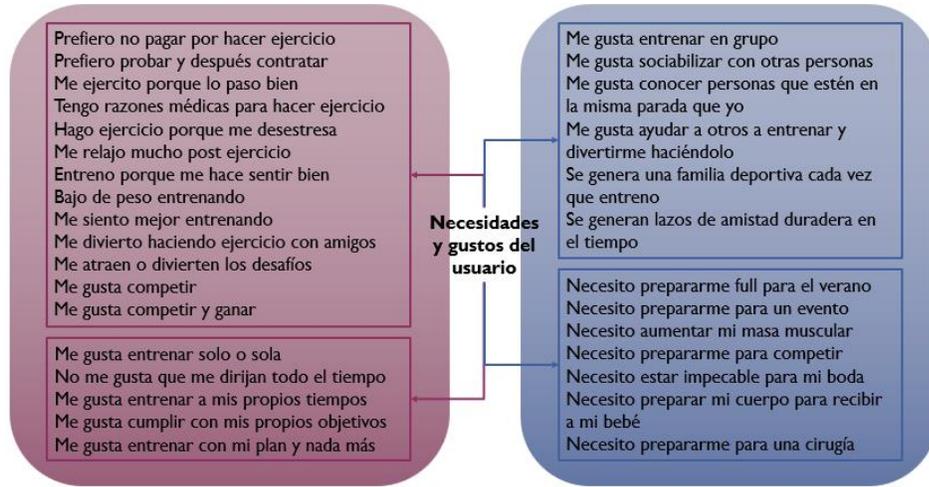
Publicidad digital: para estar en la mente del cliente se utilizarán las social ADS para conseguir mayor tráfico de la plataforma. La estrategia apuntará a al uso de las ADS de Facebook, Instagram, entre otras, y así potenciar el tráfico de la página. Dentro de las principales ventajas es que se genera publicidad o contenido con un presupuesto ajustado y controlado, y mayor alcance al estar pensadas para redes sociales, así como la segmentación y microsegmentación de los usuarios, pues llega a los usuarios que realmente tienen la necesidad del producto, otorgando mayor visibilidad de marca.

A modo de conclusión, para generar una estrategia de posicionamiento efectiva para la plataforma es importante que tanto el mundo digital como el físico estén integrados en relación a incentivar el uso de la plataforma por cualquiera de sus formatos y este debe ser manejado de forma eficiente y efectiva por medio de la misma información que aporta la tecnología, de modo de ir mejorando y potenciando la marca en el mercado con un plan que muestre claramente el valor al cliente y haga fácil el acceso a la plataforma.

¹²⁸ https://es.ryte.com/wiki/Posicionamiento_de_Aplicaciones_M%C3%B3viles_-_ASO#Estrategias_del_Posicionamiento_ASO

16.14. Necesidades y gustos del usuario

Figura 26: Necesidades y gustos del usuario



Fuente: Investigación de mercado y entrevistas, Anexo 16.2, 3

16.15. Cadena de Valor

Para comprender la cadena de valor, se propone a grandes rasgos su configuración.

Figura 27: Necesidades y gustos del usuario

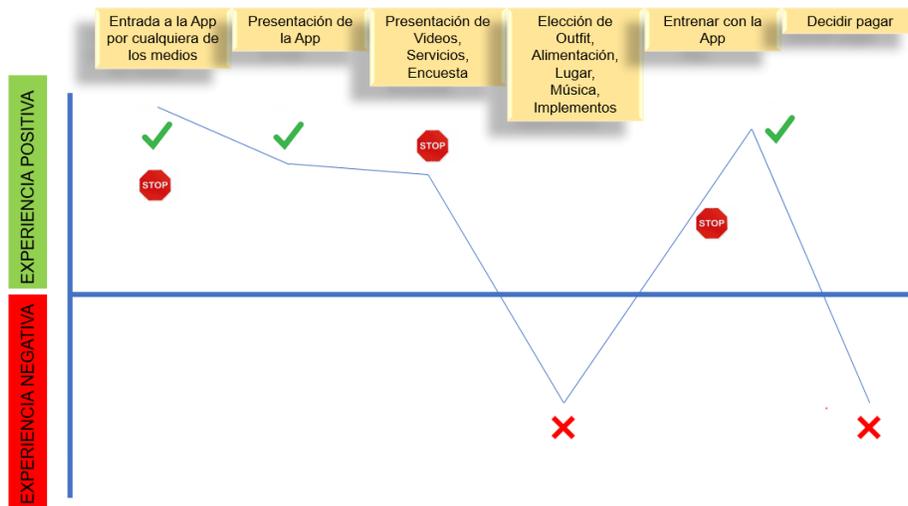


Fuente: Elaboración propia

16.16. CJM, Proceso que experimenta el usuario

Para comprender la experiencia que vivirá el usuario, se recrea el modelo Customer Journey Map aplicable a la App y un proceso para comprender sus etapas.

Figura 30: Customer Journey Map - App



Fuente: Elaboración propia

Figura 31: Macro Proceso Experiencia Usuario



Fuente: Elaboración propia

- 1) *Ver, descubrir la oportunidad*: El proceso inicia con el surgimiento de una inquietud, ya sea por algo que ve en redes sociales, por un comentario de otro usuario o bien porque se encontraba buscando algún servicio relacionado a la salud y/o deporte por la web y encontró la App.
Otra de las entradas es: mail, página web, buscadores tradicionales.
- 2) *Investigar*: El usuario busca más información. Busca otras apps similares, revisa el sitio web, lee comentarios de otros usuarios que ya lo probaron y averigua con cercanos para obtener mayor información.

- 3) *Buscar y conocer el servicio*: El usuario ya se decide en conocer más. Busca la App, verifica detalles, la descarga. Visualiza videos, realiza mini encuesta y elige la opción que más le acomoda, inspecciona. Verifica funcionalidades, observa dinamismos de la App, y genera una primera impresión.
- 4) *Entrenar con la App*: El usuario verifica lo que necesita, compra indumentaria, revisa tips nutritivos, el espacio donde lo podría hacer, la música con que entrenaría. El usuario entrena, visualizando videos explicativos, realiza mini encuesta al finalizar para verificar qué le pareció su primer entrenamiento.
- 5) *Recomendar el servicio*: La App le consulta más sobre su experiencia, lo que sería crucial para la captación de datos estadísticos frente al despliegue del servicio. En caso negativo también le consultará su experiencia y la razón de su disgusto. Siendo esto clave a la hora de revisar las bajas al servicio.
- 6) *Suscribir / Pagar*: Si se llega a esta etapa, es porque al usuario le ha gustado la App. Elige el medio de pago que más le acomoda y comienza a utilizar el servicio.