



WORKOUT!

Parte I

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

Alumno: María Paz Oyarzún Álvarez
Profesor Guía: Claudio Dufeu Senociain

Santiago, Agosto de 2016

Contenido

Resumen Ejecutivo.....	4
1. Oportunidad de Negocio.....	5
2. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes	7
2.1. Análisis de la Industria	7
2.2. Análisis de Competidores.....	9
2.3. Análisis de Clientes	12
2.4. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	15
3. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor	17
3.1. Modelo de Negocios.....	17
3.2. Descripción de la Empresa	19
3.3. Estrategia de Escalamiento.....	20
3.4. RSE y Sustentabilidad.....	21
4. Plan de Marketing.....	22
4.1. Objetivos de Marketing.....	22
4.2. Estrategia de Segmentación	24
4.3. Estrategia de Servicio	25
4.4. Estrategia de Precio	26
4.5. Estrategia de Comunicación y Ventas	28
4.6. Estimación de Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual	28
4.7. Presupuesto de Marketing y Cronograma.....	30
5. Plan de Operaciones	31

5.1.	Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones	31
5.2.	Flujo de Operaciones	31
5.3.	Plan de Desarrollo e Implementación	32
5.4.	Dotación	32
6.	Equipo del proyecto.....	33
6.1.	Equipo gestor	33
6.2.	Estructura Organizacional	33
6.3.	Incentivos y compensaciones	33
7.	Plan Financiero.....	34
7.1.	Supuestos	34
7.2.	Ventas	34
7.3.	Costos	34
7.4.	Inversión Inicial y Capital de Trabajo	34
7.5.	Flujo de Caja	35
7.6.	Análisis de Sensibilidad.....	35
8.	Riesgos críticos	37
9.	Propuesta Inversionista.....	37
10.	Conclusiones	38
	Bibliografía y Fuentes.....	39
	Anexo I Segmentación Socio-económicos	42
	Anexo II Tendencias de Marketing Digital 2016	45

Resumen Ejecutivo

La oportunidad de negocio consiste en un portal web georreferenciado, **WORKOUT!**, el cual consolidará toda la oferta en torno a lugares donde se practique deporte y *fitness* y que además logre aumentar el mercado para fomentar la entrada de nuevos oferentes y lograr el aumento de personas que comiencen a realizar actividad física.

WORKOUT! consolidará la información de todos los oferentes de deporte, que mediante un registro previo, podrán publicar en el portal sus planes, ofertas y servicios. Esto generará no solo beneficios en cuanto a captación de nuevos clientes, también conocer los deseos y necesidades específicos de los usuarios, la efectividad de la publicidad a través de *click through rate*, reducir costos en cuanto a la fuerza de ventas, aumentar la eficacia y rapidez de la venta. Con lo anterior el usuario sentirá que el proceso de búsqueda fue fácil, cómodo, gratuito y además podrá obtener toda la información necesaria para la toma de decisión.

Actualmente en Chile existen 1.687 centros de *fitness*, los cuales poseen una facturación anual de US\$ 152 MM, ocupando el quinto lugar en cuanto a volumen de ingreso en Latinoamérica. En cuanto a la penetración del mercado del *fitness*, Chile se encuentra sobre la media latinoamericana con un 2,4%, pero muy por debajo del 5,7% de Argentina.

Por otro lado, según los resultados de la Encuesta Nacional de Acceso y Usos de Internet de la Subtel, presentados en octubre del 2014, el 66% de los chilenos se declara usuario permanente de la red, lo que equivale a alrededor de 12 millones de personas. Además, Los chilenos ocupan el segundo lugar de Latinoamérica en las compras en línea y el 94% tiene cuenta en Facebook o Twitter. Por otra parte el 92% revisa su cuenta al menos una vez al día.

Con todos los datos anteriores hemos calculado que **WORKOUT!** Puede generar ventas de publicidad por \$2.534.055.063 al quinto año y márgenes netos de 36%.

La inversión inicial es baja en activos fijos e intangibles e intensiva en capital de trabajo, que financiará mayoritariamente los costos de puesta en marcha de la página web y la publicidad de **WORKOUT!**, que deberá estar presente en todos los medios de comunicación masivos y de nicho. Esta inversión inicial asciende a \$ 264.155.356, con un payback de 24,5 meses.

1. Oportunidad de Negocio

Según las mediciones realizadas por la encuesta CASEN (encuesta de caracterización socioeconómica del Ministerio del Desarrollo Social), indica que más del 70% de la población chilena, no practica actividad física y alrededor del 90% se ejercita menos de 30 minutos tres veces por semana. Además revela que el 39% de los mayores de 15 años tienen sobrepeso (Chile es el sexto país con más obesidad infantil). Las ventas de cadenas de comida rápida crecieron a una tasa promedio anual de 8% en el período 2009-2014, mientras que las ventas de cadenas de pizzerías por su parte, lo hicieron a una tasa promedio anual del 12% en el mismo período.

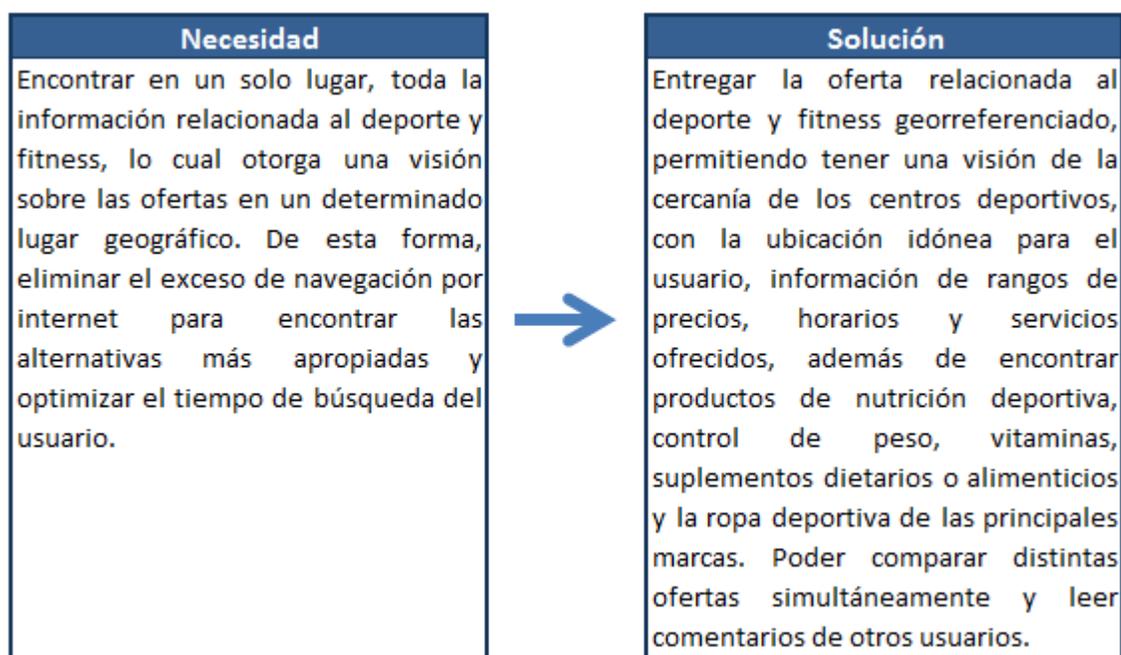
Cerca del 60% del gasto mundial en salud, tiene relación con las enfermedades crónicas, como las cardiovasculares, cerebrovasculares, cáncer, diabetes y obesidad, cuya evolución está asociada a estilos de vida poco saludables, así como el sedentarismo, dietas inadecuadas, estrés, etc. Frente a este panorama el gobierno ha reaccionado con la implementación de políticas públicas, que promuevan la actividad física regular y fomentan el deporte y hábitos saludables en la ciudadanía. Esto ha generado la apertura de nuevos establecimientos especializados, debido al aumento de la demanda y con nuevos servicios para sus clientes, desde centros de medicina, gimnasios con variedad de servicios, al igual que academias de clases dirigidas como *crossfit*, artes marciales y baile. Frente a este mercado en aumento, bienes complementarios comienzan a tener un desarrollo significativo, tales como ropa y nutrición deportiva.

Actualmente, no existe un portal que consolide la información de los distintos oferentes del deporte. Con **WORKOUT!** los consumidores accederán a la web y podrán registrarse en ella para buscar toda la información en el lugar geográfico que deseen. Con lo anterior el usuario sentirá que el proceso de búsqueda fue fácil, cómodo, gratuito y además podrá obtener toda la información necesaria para la toma de decisión. El portal evitará la desmotivación con la búsqueda, ya que las ofertas serán todas presentadas de forma visual y en un solo lugar, no perderán tiempo navegando en internet y tendrán una visión clara de la variedad de oferta existente. Por lo tanto, sólo deberán atreverse a comenzar a llevar una vida activa.

Internet se ha transformado en una herramienta básica de comercialización y **WORKOUT!** facilitará el *awareness* de los oferentes del deporte. Según los resultados de la Encuesta

Nacional de Acceso y Usos de Internet de la Subtel, presentados en octubre del 2014, el 66% de los chilenos se declara usuario permanente de la red, lo que equivale a alrededor de 12 millones de personas. **WORKOUT!** consolidará la información de todos los oferentes de deporte, que mediante un registro previo, podrán publicar en el portal sus planes, ofertas y servicios. Esto generará no solo beneficios en cuanto a captación de nuevos clientes, también conocer los deseos y necesidades específicos de los usuarios, la efectividad de la publicidad a través de *click through rate*, reducir costos en cuanto a la fuerza de ventas, aumentar la eficacia y rapidez de la venta.

Debido a lo anterior mencionado, la oportunidad de negocio consiste en un portal web georreferenciado, **WORKOUT!**, el cual consolidará toda la oferta en torno a lugares donde se practique deporte y *fitness*, ya sea para personas que quieran ejercitarse por primera vez o para personas activas. Igualmente se publicarán productos complementarios a la actividad física, lo cual permitirá al usuario final no solamente conocer los diversos recintos y academias para realizar deporte, sino que además obtener productos complementarios como la nutrición y vestimenta adecuada para su realización. El cliente podrá encontrar los centros que más se ajustan a su necesidad según localización, servicios e infraestructura y productos que potencien y acompañen la obtención de sus objetivos y metas. Además de permitir a nuestros clientes expandir su oferta y mantenerse visible a potenciales clientes.



2. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes

2.1. Análisis de la Industria

Industria del fitness.

Actualmente en Chile existen 1.687 centros de *fitness*, los cuales poseen una facturación anual de US\$ 152 MM, ocupando el quinto lugar en cuanto a volumen de ingreso en Latinoamérica. En cuanto a la penetración del mercado del *fitness*, Chile se encuentra sobre la media latinoamericana con un 2,4%, pero muy por debajo del 5,7% de Argentina. El boom de la vida sana predomina en los estratos medios-altos, mientras que el aumento en los índices de exceso de peso predomina en los sectores de menores ingresos. Esto presenta un tremendo desafío para los centros deportivos. La mayoría de la población no asiste a centros deportivos, sólo 420.000 personas en Chile, siendo además este reducido número, muy volátil al comportamiento de consumo, lo cual acentúa la estacionalidad de la demanda. Por otra parte, los consumidores están dispuestos a pagar un pequeño porcentaje de sus ingresos, muy inferior al destinado en otras actividades tales como el entretenimiento en general. Por lo tanto, los mayores desafíos internos para de centros deportivos, es la innovación en estrategias de marketing y ventas para poder incrementar el número de socios y fidelizar los existentes.

Industria de suplementación deportiva.

En el mercado de nutrición deportiva, vitaminas, suplementos dietarios y control de peso, existen cadenas dedicadas exclusivamente a estos productos, tales como Sportika, All Nutrition y Nutrition Zone. Asimismo, las tres grandes cadenas de farmacias de Chile, que manejan el 95% de las ventas de medicamentos del país, están impulsando líneas de productos de nutrición deportiva.

- Farmacias Cruz Verde: Vive más, Vitamin Choice,
- Farmacias Ahumada: GNC Live Well,
- Salcobrand: Vitamin Life Wellness Science.

En el período 2009-2014, las tasas anuales promedio de crecimiento de las ventas de nutrición deportiva, de suplementos alimenticios y de productos para control de peso, fueron de un 22%, un 8% y un 4% respectivamente.

Industria de ropa deportiva.

Debido a lo anterior descrito existe un considerable incremento hacia el deporte y al cuidado de la salud, lo que impulsa el consumo de ropa y calzado deportivos. El sector de calzado y ropa deportiva reportó en 2015 a nivel global ingresos por 256,056 millones de dólares, de acuerdo con datos de *Statista*. Actualmente las principales marcas son Nike, Adidas y Under Armour. Chile lidera en consumo en América Latina, con US\$ 72,8 per cápita, Argentina mantiene un consumo de US\$ 65,9 y Brasil de US\$ 55,1.

Industria de publicidad y marketing web..

Los chilenos ocupan el segundo lugar de Latinoamérica en las compras en línea, especialmente para entradas para eventos (49% vs. 43% de la media global), productos para los videojuegos (33% vs. 30%), muebles y decoración (29% vs. 23%) y entregas de los restaurantes “*delivery*” (28% vs. 21%). El *e-commerce* posee una penetración de 37% en Chile, ya que se valora la búsqueda de información sobre un producto o servicio de una forma sencilla y comparable.

En cuanto a la inversión publicitaria, según datos de la IAB (*Interactive Advertising Bureau*), la inversión en publicidad total disminuyó un 5,9%, como consecuencia principalmente de la caída de la Televisión y Prensa (diarios y revistas). La situación es distinta en el caso de la publicidad digital, que en el país llegó a los US\$143 millones, un 19,5% superior frente al año anterior, por lo que la tendencia es la migración de la publicidad hacia el mundo online.

La inversión publicitaria en medios el año 2015 fue de \$666.842.065 millones de pesos, incluido Online, La participación de la publicidad online el 2015 de un 15,8% v/s el 12,4% que tenía el 2014.

Participación en pesos nominales		
	2014	2015
Tv abierta	36,9%	33,7%
Tv paga	9,7%	11,0%
Tv Urbana	0,3%	0,2%
Cine	0,3%	0,4%
Diario	20,3%	18,9%
Revista	2,4%	2,0%
Radio	7,7%	7,4%
V. publica	10,1%	10,7%
Online	12,4%	15,8%
Total	100%	100%

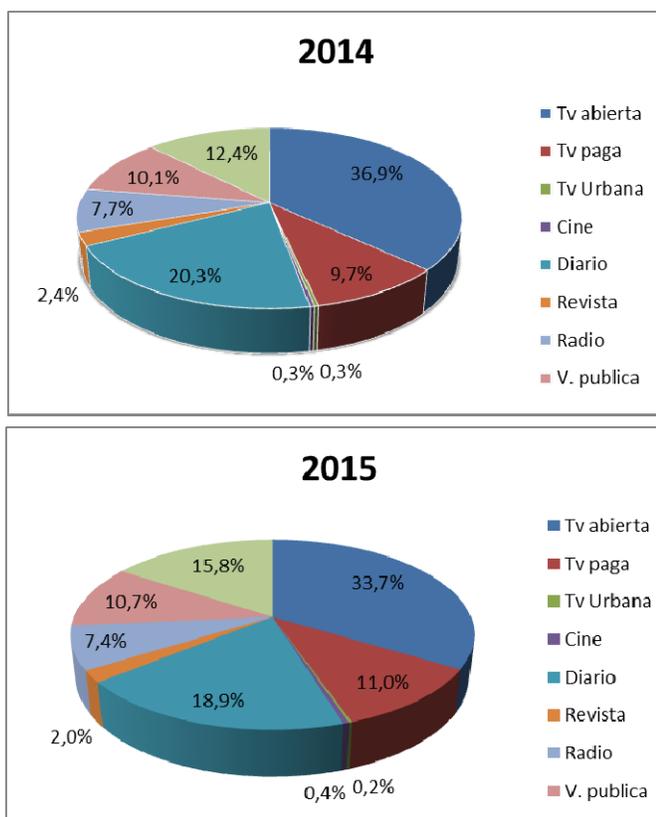


Figura 1. Participación medios publicitarios en pesos nominales.

Con respecto a los medios más utilizados para publicitar, sin tomar en cuenta a actores mundiales como Facebook, YouTube y Twiter, los medios de comunicación masivos son quienes concentraron la mayor presencia de propuestas publicitarias en el país. LaTercera.com, es el sitio con mayor cantidad de publicidad, seguido por Emol.com, Cooperativa.cl, Elmostrador.cl, y Lacuarta.cl. Esta tendencia se podría estar dando porque son portales que siguen concentrando la mayor cantidad de visitas diarias, de usuarios de un rango etario más amplio y de intereses diversos.

2.2. Análisis de Competidores

Los competidores de **WORKOUT!**, serán todos aquellos medios publicitarios capaces de satisfacer tanto las necesidades de nuestros usuarios (rapidez y facilidad de búsqueda y

decisión e información relevante y completa) y de nuestros clientes (mayor exposición ante los consumidores y aumento de *awareness* de marca).

En publicidad, se reconocen diversos tipos, los más recurrentes se clasifican por las siguientes estrategias:

Estrategia ATL: *Above the Line*, publicidad de amplio alcance, orientada a dirigirse a una gran cantidad de público, sin segmentar y utilizando medios tradicionales como televisión, radio, prensa escrita, revistas, etc. Algunos expertos afirman que ésta estrategia es utilizada para posicionar y construir marcas.

Inversión Histórica (Real) Variación Porcentual										
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Televisión	5,1	5,7	7,4	-6,0	0,9	8,3	4,1	-2,8	-0,4	-10,5
Diarios	8,8	3,6	5,2	-6,1	-14,3	20,3	10,3	-5,8	-1,7	-12,1
Radlos	8,7	-5,4	-0,3	-3,3	-1,0	5,4	11,5	-3,4	8,7	1,7
Revistas	0,6	1,0	7,8	-13,2	-23,1	6,2	0,3	-0,4	14,7	-15,4
Vía Pública	20,1	9,6	14,7	-14,5	-16,2	13,2	29,4	0,6	6,1	-7,8
Cine	2,6	-5,2	0,6	-21,7	23,1	32,2	10,3	1,9	-11,3	3,0
TV Pago	12,6	1,5	19,7	-16,3	ND	35,3	34,1	17,7	0,7	10,4
Online	30,7	ND	25,8	32,5	ND	ND	26,0	24,3	22,3	19,5
Var. Total (%)	7,8%	4,2%	7,3%	-6,5%	-6,0%	13,1%	10,4%	-0,6%	2,5%	-5,9%
Var. PIB (%)	6,2%	5,7%	5,2%	3,3%	-1,0%	5,8%	5,8%	5,5%	4,2%	1,9%

Figura 2. Inversión Histórica. Interactive Advertising Bureau. Julio 2015.

Como vemos en la tabla anterior, la inversión en publicidad con estrategia ATL en general va a la baja a excepción de la radio.

Estrategia BTL: *Below the Line*, son formas de marketing no masivas y dirigidas a un público específico. Son caracterizadas por altas dosis de creatividad, sorpresa y sentido de la oportunidad. Esta estrategia suele ser complementaria a las campañas ATL. El atractivo de ésta estrategia radica en la rápida retroalimentación de resultados y efectividad. Ejemplo de esto es la publicidad en el punto de venta, marketing directo, patrocinio, relaciones públicas.

Cuando hablamos de internet sin embargo, nos encontramos que ésta tiene un poco de ATL (las redes sociales por ejemplo) y de BTL (portales específicos) y por lo tanto para ello se crea una nueva categoría, OTL, *On the Line*, la cual puede adaptarse a ATL o BTL de acuerdo a las necesidades del cliente. Siendo los medios OTL la competencia directa de **WORKOUT!** y la que además presenta un mayor crecimiento en inversión con un 19,5% entre el año 2013 y 2014. En ella se encontrarán todas las redes sociales como Facebook, Twiter, Youtube, etc. y también los medios digitales como LaTercera, Emol, Cooperativa, BioBio, Terra, etc.

Los medios digitales más visitados en Chile a febrero del 2015 son los siguientes:

Ranking Chile	Similar Web	Website
1	2	Emol.com
2	4	Lun.com
3	5	Latercera.com
4	6	Biobiochile.cl
5	7	Cooperativa.cl
6	8	Lacuarta.com
7	9	Elmercurio.com
8	10	Elmostrador.cl
9	11	Terra.cl
10	12	Elciudadano.cl
11	13	24Horas.cl
12	14	Soychile.cl
13	15	Guioteca.com
14	16	Chw.net
15	17	Lasegunda.com
16	22	Publimetro.cl
17	23	Fayerwayer.com
18	25	Lanacion.cl
19	26	Elgraficochile.cl
20	27	Eldefinido.cl
21	28	Ahoranoticias.cl
22	30	Eldinamo.cl
23	33	Adnradio.cl
24	35	Estrellaarica.cl
25	37	Mercuriovalpo.cl

Figura 3 Ranking de medios digitales en Chile. Febrero 2015

Con respecto a las redes sociales, sin lugar a dudas las redes más utilizadas por los chilenos son **Facebook y Twiter**, donde el 94% tiene una o ambas cuentas de redes sociales. Por otra parte el 92% revisa su cuenta al menos una vez al día.

2.3. Análisis de Clientes

Nuestros Clientes:

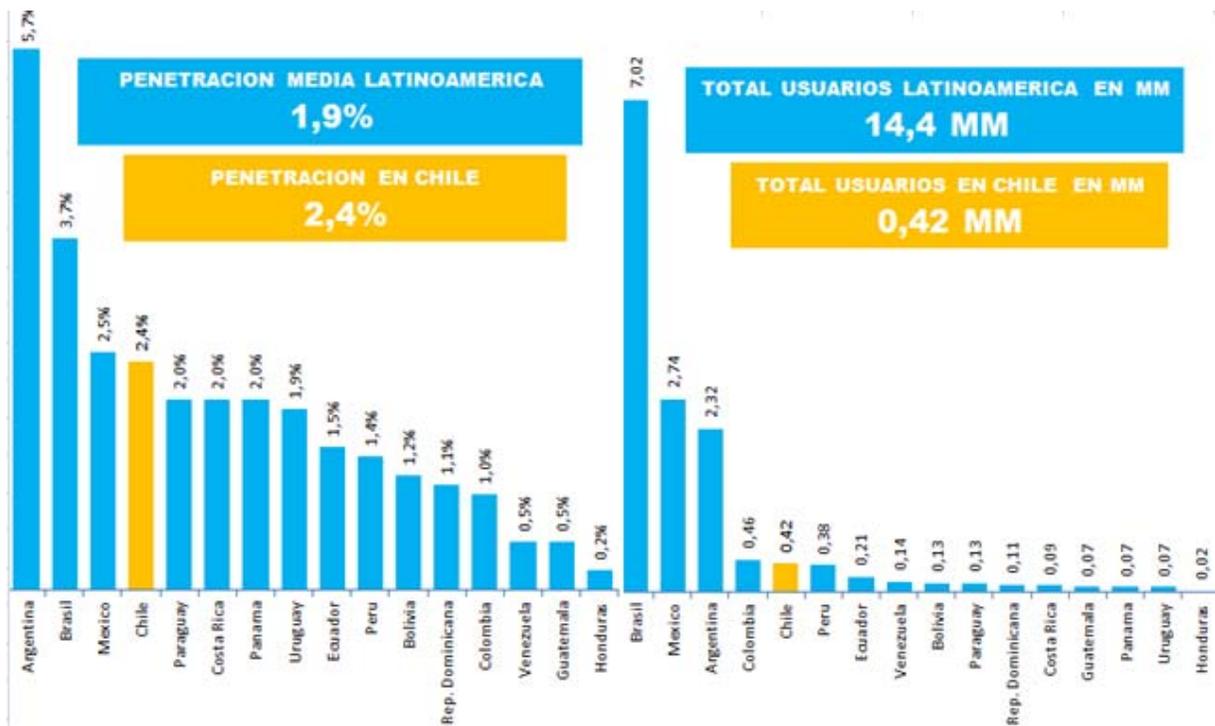


Figura 4. Penetración y Usuarios de Gimnasios en Latinoamérica

Gimnasios/academias: Estas son empresas que han surgido como respuesta a la gran demanda que existe en el mercado por mejorar y mantener una condición física óptima a través de la practica regular de ejercicio físico y una alimentación balanceada, facilitando un estilo de vida más satisfactorio y vivido con mayor intensidad que el individuo sedentario. Los centros de fitness en Chile mantienen una baja penetración de mercado y por lo tanto nuestro servicio será una herramienta fundamental para incrementar el *awareness* la variedad de oferta de nuestros clientes.

Ropa y calzado deportivo: Marcas como Addidas, Reebok, Nike, UnderArmour, Puma, Everlast, Brooks. Estos potenciales Clientes constantemente lanzan nuevos productos técnicos que buscan mejorar la comodidad de los deportistas y reinventan sus diseños marcando nuevas tendencias. El incremento de la practica deportiva generado que las ventas

de vestuario deportivo han crecido por encima de la categoría de ropa en los últimos años. En Chile, las ventas anuales de ropa y calzado deportivo crecieron un 5% entre 2008 y 2013. Las ventas anuales en 2013 fueron de US\$ 1.279 millones en 2013 y Chile lidera en consumo per cápita en América Latina, con US\$ 72,8 per capita.

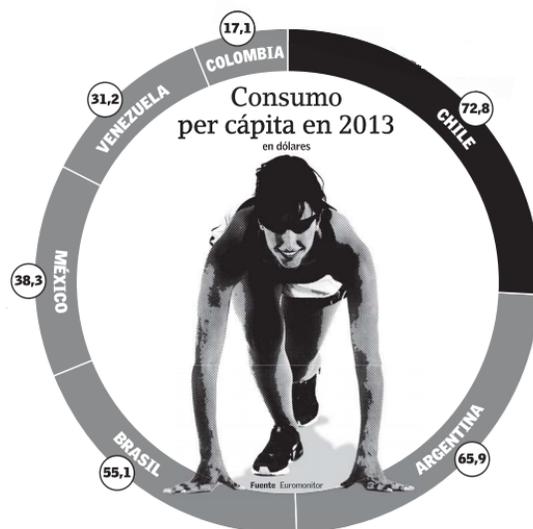


Figura 5. Consumo de Ropa en Latinoamérica.

Suplementos deportivos/nutricionales: El tamaño del mercado global de este tipo de alimentos ha venido creciendo en forma sostenida. Según Euromonitor, de más de 532 billones de dólares de productos vendidos en 2005 en las diferentes categorías, se pasó a más de 691 billones de dólares en 2011, con una proyección al 2015 de superar los 862 billones de dólares.

	(US\$ Bn)									
Mundo/Año	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
Salud y "wellness"	532,2	588,2	534,3	627,9	691,1	717,2	763,1	811,7	862,8	
Más saludable	141,2	155,6	154,2	163,5	177,5	180,7	189,7	190,9	200,5	
Fortificados/Funcionales	169,4	180,6	180,3	206,5	230,0	242,0	259,6	279,2	299,2	
Naturales	208,8	230,5	230,7	245,1	247,3	287,4	307,1	328,0	350,4	
Organicos	23,2	25,8	25,3	26,3	28,8	29,3	31,0	32,7	34,5	

Figura 6. Tamaño de Mercado de Alimentos Funcionales,

Son productos que se han posicionado como una alternativa de mantener la salud y potenciar la obtención de resultados, su consumo dejó de ser moda para convertirse en un requerimiento del mercado de los alimentos y el deporte. En Chile, según datos correspondientes entregados por Euromonitor en 2011, el gasto per cápita en suplementos y vitaminas en los últimos cinco años ha aumentado 1,2 veces, pasando de US\$ 1,6 en 2006 a US\$ 3,6 en 2011, con ventas por US\$ 61,5 millones.

Nuestros usuarios:

Nuestros usuarios serán todas aquellas personas con la disposición a pagar por fitness, con el tiempo para ejercitarse, la capacidad de pago, y el acceso a internet necesario para la búsqueda (ver Anexo I)

Su caracterización es la siguiente:

Hombres y mujeres entre 25 y 45 años.
Practica actividad física o está pensando en comenzar a practicar.
Interesado en mantener una alimentación saludable, facilitando un estilo de vida más satisfactorio.
Trabaja y reside en la Región Metropolitana en las comunas de Las Condes, Providencia, Ñuñoa, Santiago Centro, La Reina, La Florida, Independencia, Maipú.
Posee educación técnica, universitaria y en algunos casos postgrado.
Prioriza su tiempo.
Cuenta con tarjeta de débito, crédito y casa comercial.
Es usuario habitual de internet, redes sociales y aplicaciones móviles.
Sigue tendencias de moda, fomentadas a través de redes sociales.
Es aspiracional en cuanto a su calidad de vida.

2.4. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Como se puede ver, la industria de la publicidad on line es altamente competitiva, con bajas barreras a la entrada y con alto poder de negociación de los clientes y usuarios. Es por esto que un alto nivel de diferenciación y gran calidad del servicio serán la clave para el éxito del negocio.



Fuerza	Descripción	Nivel
Poder de negociación de los Clientes	Si existen muchos proveedores, los clientes aumentarán su capacidad de negociación ya que tienen más posibilidad de cambiar de proveedor de mayor y mejor calidad	Alto
Poder de negociación de los Usuarios	Un usuario satisfecho puede contar su experiencia a 9 o 10 personas. Un usuario insatisfecho lo puede contar a miles a través de las redes sociales.	Alto
Poder de negociación de los Proveedores	Existe gran cantidad de proveedores en la industria de la publicidad on line, tanto técnicos informáticos como programadores y diseñadores web. Por otro lado existe gran variedad de medios para publicitar los servicios de WORKOUT!	Bajo

Fuerza	Descripción	Nivel
Amenaza de nuevos competidores entrantes	Las barreras de entrada para el negocio de publicidad on line son muy bajas, debido a los bajos costos de inversión y que además no necesita de profesionalización. Cualquier persona puede hacer una página web, blog, cuenta de facebook, instagram, etc., volverse popular y vender publicidad.	Alto
Amenaza de productos sustitutos para los Clientes	Existe gran cantidad de sustitutos. Ya sea que los clientes creen sus propias páginas web o cuentas de facebook o anuncien en la prensa web con gran alcance público, radio o televisión	Alto
Amenaza de productos sustitutos para los usuarios	Para los usuarios que buscan alternativas de fitness, pueden navegar página por página en Google, o usar Groupon, Cuponatic, etc. Las alternativas de búsqueda existen, pero son tediosas, no especializadas y desincentivan la búsqueda.	Bajo

Fuerza	Descripción	Nivel
Rivalidad entre los competidores	Exista gran cantidad de oferentes de publicidad on line, es por esto que la necesidad de diferenciarse es primordial. Poder llegar a un segmento objetivo y entregar información precisa sobre el mercado del fitness será primordial para poder fidelizar a los usuarios.	Alta

3. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

3.1. Modelo de Negocios

Propuesta de Valor

“Fomentar y Facilitar la Comunicación entre consumidores y oferentes del mercado del fitness de forma fácil, rápida, completa y efectiva”

Consumidores o Usuarios	Clientes
<ul style="list-style-type: none">• Proporcionar una herramienta de fácil uso, donde pueda encontrar toda lo oferta de deporte y fitness cercana a su lugar de residencia, trabajo o ruta diaria y donde pueda comparar precios, horarios, servicios para una rápida e informada toma de decisión, evitando el exceso de búsqueda a través de distintos medios.	<ul style="list-style-type: none">• Proporcionar una herramienta de publicidad on line, que atraerá a mayor cantidad de clientes, aumentará las ventas, aumentará el awarness de su marca y entregará información útil para la toma de decisiones estratégicas en su empresa.

Utilizando el modelo Canvas para desarrollar el Modelo de Negocios, tenemos lo siguiente:

The Business Model Canvas

<p>Key Partners </p> <p><i>Cientes Premium. Embajadores de Workout! Entidades gubernamentales. Municipios.</i></p>	<p>Key Activities </p> <p><i>Actividades de producción web. Actividades de marketing y ventas. Actividades de soporte web.</i></p>	<p>Value Proposition </p> <p><i>Fomentar y Facilitar la Comunicación entre consumidores y oferentes del mercado del fitness de forma fácil, rápida, completa y efectiva.</i></p>	<p>Customer Relationships </p> <p><i>Workout! Será Top of Mind para promocionar los recintos de fitness y productos y también para el visitante que quiere comenzar a ejercitar.</i></p>	<p>Customer Segments </p> <p><i>Recintos donde se practique fitness, deporte y/o productos relacionados con el fitness, y que requieran de una importante cuota de marketing y publicidad. Los visitantes o consumidores de Workout! serán todas aquellas personas que regularmente navegan por internet y que deseen realizar ejercicio y que necesiten ubicar todas las opciones cercanas a sus lugares de movimiento diario.</i></p>
<p>Key Resources </p> <p><i>Talento Humano: Staff de planta para los procesos operacionales y externo para los procesos de apoyo.</i></p>	<p>Channels </p> <p><i>ATL para generar awareness, BTL mediante RRPP y vendedores, OTL para público objetivo. ATL y OTL se mantendrán en el largo plazo</i></p>			
<p>Cost Structure </p> <p><i>Inversión en activos físicos e intangibles (marca y web), Honorarios personal externo, costos de ventas, gastos de administración y ventas.</i></p>		<p>Revenue Streams </p> <p><i>Planes de publicidad, Pay per click, Pay per action y Campañas publicitarias.</i></p>		

3.2. Descripción de la Empresa

WORKOUT! es una página web, que ofrecerá en forma exclusiva para sus clientes un espacio para promover su oferta de servicio, penetrar el mercado con nuevas formas de publicidad y posicionarse de una manera efectiva con su segmento de clientes. Nuestros usuarios, personas activas que priorizan su tiempo, analizan sus alternativas y se mantienen siempre conectados, podrán encontrar toda la oferta de fitness en un solo lugar.

La empresa estará formada por profesionales provenientes del área de la administración, salud y actividad física. Con el conocimiento y la experiencia en la industria del fitness, lograremos integrar el diseño de este portal, los procesos operacionales y el marketing para generar una herramienta rentable y fundamental para una industria que se encuentra en expansión.



Figura 7. Capacidades de **WORKOUT!**

3.3. Estrategia de Escalamiento

Manteniendo la propuesta de valor para nuestros consumidores y clientes como la columna vertebral del negocio, buscamos con cada fase de crecimiento incrementar la satisfacción del consumidor y cliente y visualizar las tendencias futuras.

El mundo del fitness crecerá y se volverá cada vez más competitivo, cada vez habrá más actores en él debido al creciente interés de la población de llevar una vida más sana. Este crecimiento será fomentado principalmente por el amplio uso de internet, redes sociales y políticas públicas, donde **WORKOUT!** pretende ser un actor importante en el rubro.

Por lo anterior mencionado, los dos ejes de crecimiento son:

- Entregar mayor cantidad de herramientas a nuestros clientes para promocionar sus marcas y definir estrategias que les permitan ser más competitivos.
- Dar mayores servicios y prestaciones a los visitantes de **WORKOUT!** , abarcando cada vez más servicios y productos relacionados al fitness, entregándoles una experiencia completa.

La táctica de escalamiento será la siguiente:



Figura 8. Táctica de Escalamiento **WORKOUT!**

3.4. RSE y Sustentabilidad

WORKOUT! Se compromete a fomentar la actividad física como una forma de mantener la salud de la población de Santiago. **WORKOUT!** Será enfática en poner la salud ante la imagen de las personas y a insistir en que el deporte y la actividad física deben ser parte de la vida de las personas para mejorar la calidad de ésta y no su apariencia física. Además **WORKOUT!** Fomentará la sana competencia entre los oferentes de deporte y fitness y la transparencia en la oferta de los servicios.

Misión WORKOUT!

Conectar personas con oferentes del deporte y fitness de manera de educar y motivar a las personas a mejorar su bienestar y calidad de vida.

Visión WORKOUT!

Ser la mejor opción para nuestros clientes y usuarios, en la oferta y búsqueda de opciones deporte y fitness. Ser la mejor opción en la industria del Fitness en el mercado chileno para nuestros clientes y usuarios, líder en cobertura en Santiago, por medio de proveer un servicio fácil y completo, acorde a las necesidades del consumidor, entregando una “experiencia” única de navegación.

Valores WORKOUT!

Colaboración: Buscamos el bienestar colectivo, tanto de nuestros clientes, usuarios y trabajadores, para la superación personal de cada uno de ellos.

Transparencia: Nuestro actuar siempre será de cara al cliente y usuario, protegiendo y cuidando sus intereses por sobre todo.

Respeto: Promovemos relaciones humanas cordiales, respetuosas y armoniosas con nuestros clientes, usuarios y trabajadores. Defendemos y respetamos la diversidad sin juzgar ni discriminar las diferencias.

4. Plan de Marketing

Considerando que los principales motores de compra online son el precio, la comodidad y el ahorro de tiempo, nuestro plan de marketing busca posicionarnos como el portal número #1 potenciando estos tres motores de compra para nuestros usuarios.



Figura 9. Impulsores del Comercio Electrónico

La Cámara de comercio de Santiago indicó que el número de usuarios de internet superó los 13 millones de personas, representando el 75% de la población. De ellos, cuatro millones y medio son compradores online habituales, los que gastan en promedio 620 dólares al año en sus compras online.

4.1. Objetivos de Marketing

Los objetivos de marketing van de la mano con el plan de crecimiento de **WORKOUT!** El cuál está enfocado en aumentar el mix de servicios para los clientes y usuarios, además nos enfocamos en dar mayor visibilidad a **WORKOUT!** Y aumentar nuestro *awareness* de marca. Debemos ser visibles para los clientes y usuarios en toda oportunidad ligada al *fitness*.

Utilizando el método SMART para definir los objetivos de marketing, tenemos lo siguiente:

ETAPA I	OBJETIVO
Captación de clientes	Alcanzar 50.000 visitas a la página y 15.000 seguidores en Facebook y 3.000 en Twitter.
Venta de planes de publicidad	Lograr que el 25% de nuestros potenciales clientes anuncien con Workout
Click Through Rate (CTR)	Lograr click por impresiones de anuncio de un 10%
Pay per action (PPA)	3% de conversión del CTR
ETAPA II	OBJETIVO
Captación de clientes	Alcanzar 100.000 visitas a la página y 50.000 seguidores en Facebook y 20.000 en Twitter
Venta de planes de publicidad	Lograr que el 75% de nuestros potenciales clientes anuncien con Workout
Click Through Rate (CTR)	Lograr click por impresiones de anuncio de un 20%
Pay per action (PPA)	5% de conversión del CTR
Descargas móviles	Lograr 10.000 descargas
Venta de campañas publicitarias dirigidas	Vender 4 campañas publicitarias dirigidas (1 por estación)
Pay per action para productos	5% de conversión del Pay per click
ETAPA III	OBJETIVO
Captación de clientes	Alcanzar 150.000 visitas a la página y 75.000 seguidores en Facebook y 40.000 en Twitter
Venta de planes de publicidad.	Lograr que el 100% de nuestros potenciales clientes anuncien con Workout
Click Through Rate (CTR)	Lograr click por impresiones de anuncio de un 30%
Pay per action (PPA)	7% de conversión del CTR
Descargas móviles	Lograr 50.000 descargas
Venta de campañas publicitarias dirigidas	Vender 8 campañas publicitarias dirigidas (2 por estación)
Pay per Action para productos.	7% de conversión del Pay per click.
Sponsor de eventos deportivos	5 eventos de running y trail.
Venta de publicidad para clínicas, profesores y otros.	Lograr 50% de los potenciales clientes
Bloggers	Contar con 3 bloggers reconocidos en el fitness en WORKOUT!
\$marketing/usuario registrado	< a 5 dólares por usuario

4.2. Estrategia de Segmentación

A continuación presentamos la estrategia de segmentación que considera a dos grupos; el usuario que utilizara la plataforma web para encontrar el centro deportivo que busca y el cliente que hará uso de la plataforma para publicitarse. Los esfuerzos de la compañía se centrarán en penetrar y mantener el liderazgo en un segmento específico del mercado.

Usuario	
Sexo	Hombres y Mujeres
Edad	25 a 45 años
Nivel socioeconómico	C1a – C1b – C2
Nivel educacional	Posee educación técnica, universitaria y en algunos casos postgrado.
Ciudad	Santiago, Chile
Comunas	Las Condes, Providencia, Ñuñoa, Santiago Centro, La Reina, La Florida, Independencia, Maipú.
Características psicográficas	Bienestar – realiza actividad física o está pensando en comenzar ya que está consciente de la importancia de la salud y busca mantenerse activo.
	Inmediatez – es usuario de redes sociales, internet y aplicaciones móviles. Comunicación e información instantánea y rápida.
	Aspiracional – motivación por el estatus, imagen y reconocimiento.
	- Práctico – prioriza su tiempo y analiza sus alternativas.
	- Tendencias - sigue modas dictadas por la televisión y redes sociales.
	- Oportunista - Busca incentivos extra para realizar actividad física.
	- Independiente – cuenta con tarjeta de crédito/debito bancaria y tarjeta de crédito de casas comerciales.
Estimación de tamaño usuarios	
Población RM (año 2014)	7.228.600 habitantes 40,6%
Población de 25 a 44 RM.	2.142.390
Segmento C1a	Conforma el 5% de la población - 107.119 habitantes.
Segmento C1b	Conforma el 10% de la población - 214.239 habitantes.
Segmento C2	Conforma el 17% de la población - 364.206 habitantes
Total segmentos C1a – C1b – C2	685.564 habitantes
Total segmento potencial	312.537 personas

Clientes	
Marcas de Ropa y Suplementos Deportivos	Marcas que apunten al segmento que incluya a los usuarios anteriormente descritos.
Gimnasios, Academias y Centros Deportivos	Centros deportivos que mantengan un rango de precio entre los 64.000y 14.990 mensual.
Características Generales	- Centros que constantemente estén innovando para atraer nuevos consumidores, que posean diversas propuestas en sus instalaciones, desde grandes cadenas que mantienen una variedad de servicios (Maquinas, clases, lockers) y academias que ofrecen clases de acuerdo a las tendencias y necesidades de nuestros usuarios (boxing, crossfit, Pilates, yoga, zumba).
	- Marcas de ropa que se caractericen por su constante investigación e innovación en la búsqueda de nuevos materiales que permitan mayor comodidad, flexibilidad y dinamismo mejorando la experiencia del cliente.
	- Suplementos alimenticios que acompañen la consecución de resultados para nuestros clientes.
Sector	Las Condes, Providencia, Ñuñoa, Santiago Centro, La Reina, La Florida, Independencia, Maipú. – principales comunas en donde residen el segmento C1a, C1b, C2. Teniendo en cuenta que la ubicación es el factor más importante para la inscripción en un centro deportivo.

4.3. Estrategia de Servicio

Con el portal lograremos facilitar el proceso de búsqueda de información, consultas y compra, al igual que la apertura de canales de promoción dirigidos al consumidor objetivo para los distintos oferentes de servicios y productos deportivos.

Estrategia de Servicio para Usuarios	Estrategia de Servicio para Clientes
Simplificación y comodidad de búsqueda.	Publicidad dirigida a segmento objetivo.
Rapidez y fácil comparación entre centros.	Dar a conocer sus ofertas y servicios.
Georreferencia.	Atraer nuevos clientes.
Ofertas especiales.	Aumentar el <i>awareness</i> de la marca.
Servicio Gratuito.	Ampliar los canales de promoción.
Información completa para la toma de decisiones.	Métricas de la efectividad de publicidad, tendencias y ofertas publicadas.
Plataforma confiable.	Métrica de tendencias y actividades más buscadas.
Consolidación de la información de los oferentes del deporte y fitness.	Posicionamiento en los principales buscadores.

4.4. Estrategia de Precio

Respecto al precio diferenciaremos la estrategia de acuerdo a nuestra segmentación de Clientes.

Segmentación de Cliente	Tipo de Cobro
Cadenas de Gimnasios	Pay per Action. Por cada click terminado en compra del plan se cobrará un 20% del valor del plan.
Centros y Academias	Pay per Action. Por cada click terminado en compra del plan se cobrará un 20% del valor del plan.
Marcas de Ropa y Gimnasios	Venta de Planes: Básico \$1,000,000 mensual Premium \$1,500,000 mensual Premium Plus \$2,000,000 mensual
Suplementos Deportivos y Academias	Venta de Planes: Básico \$550,000 mensual Premium \$750.000 mensual Premium Plus \$1,000,000 mensual
Todos los Segmentos	Campañas dirigidas \$250 por usuario WORKOUT!

Valores con IVA incluido

Los planes de publicidad serán los siguientes:

SERVICIOS	PACK BASICO	PACK PREMIUM	PACK PREMIUM PLUS
Georreferenciación	Ok	Ok	Ok
Promociona tu empresa a través de nuestro portal.	Ok	OK	OK
Recibe a tu mail solicitudes de información y presupuesto		Ok	Ok
Posición destacada a partir de la segunda página de búsqueda		Ok	Ok
Posición top al estar en la primera página de búsqueda.			Ok

El cliente podrá ofrecer distintos planes especiales a través del portal para distintos momentos del año, con descuentos, accesos exclusivos, programas de referidos, campañas de aperturas, etc. Consideramos que a través del tiempo debemos incorporar una estrategia de precio orientado al mercado para así lograr incorporar distintos servicios como canchas y servicio de personal trainer, los cuales mantienen otra disposición para acceder a usuarios finales. Con esto podemos ampliar nuestro mercado potencial de cliente y abarcar de mejor manera la oferta de fitness en Santiago. Para todas estas categorías no diferenciadas en la etapa inicial se evaluará Plan de Publicidad.

4.5. Estrategia de Comunicación y Ventas

	Estrategia de Comunicación	Medio	Objetivo
	ATL (Above The Line)	Comerciales por radio, televisión, prensa escrita, revistas, vallas.	Construir marca, llegar a la mayor cantidad de gente.
	BTL (Below The Line)	Relaciones Públicas, alianzas estratégicas, participación en actividades deportivas.	Posicionamiento de marca, llegada a segmento objetivo, retroalimentación rápida de estrategias.
	OTL (On The Line)	Google AdWords, Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest.	Awareness, comprensión de la marca, fidelización, retroalimentación inmediata de estrategias.

4.6. Estimación de Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual

La demanda y ventas de **WORKOUT!** Se verán directamente afectadas por los esfuerzos de comunicación y ventas. Los niveles de crecimiento de la industria de la publicidad on line, e-commerce y fitness son muy altos y por lo tanto la estimación de la demanda dentro de la segmentación de mercado será proporcional al gasto en publicidad y comunicación.

De acuerdo a los esfuerzos de comunicación y ventas planteados, de la mano con los objetivos de marketing, las estimaciones de demanda y ventas son las siguientes:

Potencial de Clientes y usuarios		312.537	318.788	325.163	331.667	338.300
Segmento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Usuarios Registrados	31.254	63.758	130.065	165.833	202.980	
Gimnasios	20	22	24	27	29	
Academias (yoga, pilates, zumba, etc.)	202	222	244	269	296	
Marcas de Ropa	21	21	21	21	21	
Suplementos	37	37	37	37	37	
Clubes, clínicas, profesores y otros	176	180	185	190	194	

Demanda		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio y Segmento						
Venta de Publicidad Cadenas de Gimnasios.	25% de potenciales clientes	75% de potenciales clientes	100% de potenciales clientes	100% de potenciales clientes	100% de potenciales clientes	
Venta de Publicidad Centros y Academias.	25% de potenciales clientes	40% de potenciales clientes	50% de potenciales clientes	50% de potenciales clientes	50% de potenciales clientes	
Venta de Publicidad Marcas de Ropa.	25% de potenciales clientes	75% de potenciales clientes	100% de potenciales clientes	100% de potenciales clientes	100% de potenciales clientes	
Venta de Publicidad Suplementos Deportivos.	25% de potenciales clientes	75% de potenciales clientes	100% de potenciales clientes	100% de potenciales clientes	100% de potenciales clientes	
Venta de campañas publicitarias dirigidas.		2 campañas	4 campañas	4 campañas	4 campañas	
Pay per Action productos.		3%	3%	3%	3%	
Venta de publicidad para clínicas, profesores y otros.			50% de potenciales clientes	50% de potenciales clientes	50% de potenciales clientes	

4.7. Presupuesto de Marketing y Cronograma

Objetivo	Iniciativa	Canal	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Captación de Usuarios	Estrategia ATL	Radio	70.106.400	33.415.200	33.415.200	33.415.200	33.415.200
		Televisión	123.390.000	123.390.000	123.390.000	123.390.000	123.390.000
	Estrategia OTL	Participación en redes sociales (Rem. Community Manager)	14.400.000	14.400.000	14.400.000	14.400.000	14.400.000
		Google AdWords	48.000.000	36.000.000	36.000.000	36.000.000	36.000.000
Captación de Clientes	Estrategia BTL	Relaciones Públicas (Rem. Vendedores)	56.400.000	70.800.000	70.800.000	70.800.000	70.800.000
		Eventos Deportivos	5.000.000	10.000.000	15.000.000	20.000.000	20.000.000
Total Neto MM\$			317,30	288,01	293,01	298,01	298,01
Usuarios Registrados			31.254	63.758	130.065	165.833	202.980
\$/usuario			10.152	4.517	2.253	1.797	1.468

5. Plan de Operaciones

5.1. Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones

Para lograr el propósito de **WORKOUT!** estableceremos dos estrategias de implementación y funcionamiento de la empresa. Estas serán la **Estrategia B2B y la Estrategia B2C**. La estrategia B2B estará orientada a nuestros clientes, los que anunciarán en **WORKOUT!** y la estrategia B2C estará orientada a los usuarios que utilicen la página para buscar la oferta de fitness.

Con respecto al tamaño de las operaciones, **WORKOUT!** tiene el objetivo de alcanzar una base de datos de 150.000 usuarios al tercer año y 500 clientes potenciales para anunciar y los principales gimnasios y marcas de ropa anunciando en la página.

5.2. Flujo de Operaciones

Se definen tres tipos de procesos para garantizar el funcionamiento óptimo de la empresa. Estos serán:

- **Procesos Estratégicos:** Aquellos que mantienen viva la propuesta de valor y el fin último de la empresa y sus accionistas, la rentabilidad. Como la Planificación Estratégica, Innovación, etc
- **Procesos Operacionales:** Aquellos que crean valor a los usuarios y clientes y representa las actividades del core bussiness. Como el desarrollo web, programación, marketing y ventas.
- **Procesos de Apoyo:** Aquellos necesarios para el correcto desempeño de la empresa en el mercado. Como contabilidad y asesoría legal.

5.3. Plan de Desarrollo e Implementación

Los primeros seis meses de WORKOUT! estarán enfocados en levantar una base de datos de clientes para poder georreferenciar la página. Luego se realizará la iniciación de actividades, creación de marca, el diseño y programación de la página, publicidad de ésta y finalmente el compromiso de los primeros clientes ancla.

5.4. Dotación

La dotación de personal de Workout se irá incorporando según las distintas etapas de la empresa:

- Creación empresa → Gerente
- Desarrollo página web y redes sociales → diseñador web, programador y community manager.
- Captación de clientes y usuarios → Gerente Comercial y Vendedor
- Régimen → todo el personal anteriormente mencionado más un asistente de gerencia y un vendedor o más. En años posteriores será necesaria la contratación de un contador para el manejo administrativo y financiero de la empresa.

Todo el detalle del Plan de Operaciones se encuentra en la Parte II de éste Plan de Negocio.

6. Equipo del proyecto

6.1. Equipo gestor

El equipo gestor esta formado por María Paz Oyarzún, Ingeniero Civil en Obras Civiles, con experiencia en gestión de proyectos y control de gestión, Gerente General de **WORKOUT!** y por María Ester Rosas, con experiencia en administración de recintos deportivos y de fitness, que estará a cargo de la Gerencia Comercial.

6.2. Estructura Organizacional

La organización estará formada por un Gerente General que tendrá a su cargo al Gerente Comercial y al Jefe de Programación.

A su vez, el Gerente Comercial será responsable de los vendedores y Community Manager y el Jefe de Programación estará a cargo del Soporte Web y el Diseñador Web.

El área legal y contable serán externos en los primeros años de **WORKOUT!**

Con respecto a las responsabilidades y competencias de la Gerencia se define lo siguiente:

6.3. Incentivos y compensaciones

El área de operaciones de **WORKOUT** contará con un sueldo fijo mensual mas gastos de alimentación y transporte.

El área de ventas, Gerencia General, Comercial y Vendedores, tendrán incentivos de acuerdo a las ventas y resultados de la empresa, además de beneficio por alimentación y traslado.

Todo el detalle del Equipo del Proyecto se encuentra en la Parte II de éste Plan de Negocio.

7. Plan Financiero

7.1. Supuestos

Se estimó una demanda en años futuros con un crecimiento de los usuarios objetivos de un 2%. Además se estimó un crecimiento de un 2,5% anual para los clientes para estar en línea con el crecimiento esperado del país.

El ticket promedio para Gimnasios y Academias se estimó en \$50.000 para estimar las ventas por el servicio Pay per Action.

7.2. Ventas

Las ventas crecerán de \$293.270.715 el año uno, creciendo casi en 10 veces al año cinco con \$2.534.055.063. Así mismo las ventas por usuario crecerán desde \$9.384 por usuario hasta \$12.484, pasando por un pick el segundo año con \$20.296 por usuario. La mayor venta la aporta la publicidad del segmento Centros y Academias, que al año cinco representa un 32% de la venta total.

7.3. Costos

Los costos de Marketing son sin lugar a dudas, los mayores en el negocio y los más relevantes estos van desde \$317.296.400 el año uno hasta 298.005.200 el año cinco, manteniéndose relativamente constante a través de los años.

Otros gastos necesarios para el departamento son las remuneraciones y gastos fijos de Administración, Ventas y Operaciones, siendo los más relevantes los gastos de remuneraciones de ventas por el factor relativo a las ventas.

7.4. Inversión Inicial y Capital de Trabajo

Por la naturaleza del negocio, los mayores gastos iniciales estarán dados por los recursos humanos y la publicidad de **WORKOUT!** Para captar clientes y usuarios. Pese a esto, la

página deberá estar lista al momento del contacto con los clientes y usuarios. Para esto, las inversiones iniciales serán las siguientes:

La inversión inicial será de \$10.300.000 para financiar computadores, impresoras, muebles, etc.

El capital de trabajo será de \$253.855.357 para financiar los primeros meses de funcionamiento de la empresa y la captación de clientes.

7.5. Flujo de Caja

Realizando el flujo de caja a cinco años con las ventas, costos, inversión inicial y capital de trabajo indicado anteriormente, y una tasa de descuento de un 14,19% los resultados son los siguientes:

$VAN = \$1.679.102.389$

$TIR = 95\%$

Siendo el negocio rentable y que crea valor para sus fundadores y accionistas.

Se estima además, que la empresa comienza a generar utilidades a una recuperación a partir del mes 24.

7.6. Análisis de Sensibilidad

Se realizó un análisis unidimensional para llevar la venta de Gimnasios y Academias a un nivel tal que el VAN fuera igual a cero y por lo tanto ver cuál es el mínimo de venta exigido para recuperar la inversión.

Al disminuir las ventas de Gimnasios y Academias en un 41%, vemos que podemos bajar la cantidad de planes vendidos en las cantidades anuales y mensuales indicadas a continuación:

Venta Gimnasios y Academias para VAN=0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Q PLANES CONTRATADOS /MES (GIMNASIOS)	0,6	5,0	8,5	8,7	9,0
Q PLANES CONTRATADOS /MES (ACADEMIAS)	5,7	27,0	82,8	85,3	87,8

Con la misma venta revisamos el precio de los planes. Cuento deberíamos bajar los planes para alcanzar las cantidades proyectadas. Los resultados son los siguientes:

Precio Gimnasios y Academias para VAN=0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ MENSUAL /PLAN GIMNASIOS	275.500	395.122	490.230	492.696	495.103
\$ MENSUAL / PLAN ACADEMIAS	137.739	198.322	253.220	254.494	255.737

Si sensibilizamos las ventas de las academias considerando que no tendrán en los 5 años, y mantenemos la penetración del año 1, de un 25%, los resultados de WORKOUT! serán los siguientes:

Costo de Capital	14,19%
VAN	340.682.368
TIR	38%

Por lo tanto frente a éste escenario el VAN de WORKOUT! disminuye en un 79%.

Todo el detalle del Plan Financiero se encuentra en la Parte II de éste Plan de Negocio.

8. Riesgos críticos

Los principales riesgos para no alcanzar las ventas o los márgenes proyectados por WORKOUT! son los siguientes:

- Desconfianza y poca credibilidad por parte del usuario.
- Mercado publicitario online saturado.
- Nivel de adhesión de clientes menor a lo esperado.
- Nivel de adhesión de usuarios menor a lo esperado.
- Imitación del servicio.

Los riesgos más importantes corresponden a los relacionados con la adhesión, por que tienen que ver con la percepción del usuario o cliente sobre el valor que aporta la empresa a su vida o negocio y está percepción afectará las ventas y márgenes del negocio, cuando la mayoría de sus costos son fijos.

Todo el detalle de los Riesgos Críticos se encuentra en la Parte II de éste Plan de Negocio.

9. Propuesta Inversionista

Se generará una sociedad anónima cerrada, donde se le solicitará a los accionistas un aporte de capital de \$225.000.000 por un 30% de la propiedad de **WORKOUT!**. A su vez los fundadores aportarán \$40.000.000. Todo esto para financiar el déficit proyectado de capital de trabajo en 24, 5 meses.

Las acciones para los accionistas serán 1.455 Acciones preferentes Serie A y para los fundadores, 1.697 Acciones preferentes Serie A y 1.697 Acciones serie B comunes.

Más detalles de la Propuesta al Inversionista se encuentra en la Parte II de éste Plan de Negocio.

10. Conclusiones

La importante penetración de internet en la vida de los chilenos, el aumento en la confianza de las compras on line, el acceso a redes sociales, y el crecimiento sostenido del mercado del fitness junto con un nicho no explorado para la comunicación de los oferentes con los consumidores hace que el atractivo del negocio de **WORKOUT!** sea alto. La importancia de conectarlos, haciendo las veces de un mercado, con reglas claras y transparencia y fomentando la vida sana y calidad de vida, potencian el atractivo del negocio.

Cada vez son más importantes las páginas web especializadas y que entreguen toda la información de un mercado específico. La facilidad de búsqueda en un mundo tan grande como es internet se transforma en una palanca esencial para la calidad de la página y la satisfacción de los usuarios. Además, esta facilidad de búsqueda genera un atractivo para todas aquellas personas que quieran comenzar a hacer deporte y también para los pequeños empresarios que quieran aumentar el *awarness* de su marca.

Es por esto que **WORKOUT!** es una oportunidad de negocio de alto potencial, que con las adecuadas herramientas de marketing y comunicación y mediciones constantes de desempeño logra crear valor a sus fundadores y futuros accionistas pero también a sus clientes y usuarios, mediante el aumento de sus ventas y mediciones de desempeño y el aumento y mejora en la calidad de vida de todas las personas.

WORKOUT! logra aumentar el mercado del fitness tanto de oferentes como de consumidores al conectarlos y comunicarlos.

Bibliografía y Fuentes

Admetricks. (2015). *Telecomunicaciones es la Industria con Mayor Presencia de Publicidad Online en Chile*. Enero 23, 2016, de Admetricks Sitio web: <http://blog.admetricks.com/telecomunicaciones-es-la-industria-con-mayor-presencia-de-publicidad-online-en-chile/>

Carrasco, V. & Varas, J.. (2014). *El chileno aspiracional: la otra nueva mayoría*. Noviembre 10, 2015, de Capital on line Sitio web: <http://www.capital.cl/poder/2014/10/30/081028-el-chileno-aspiracional-la-otra-nueva-mayoria>

Carrasco, V & Varas, J. (2014). *El consumidor de tecnología de hoy*. Noviembre 10, 2015, de Capital on line Sitio web: <http://www.capital.cl/vida-y-estilo/2014/03/07/070333-el-consumidor-de-tecnologia-hoy>

Compara On Line. (2015). *¿Cómo usamos las redes sociales en Chile?*. Marzo 21, 2016, de Compara On Line Sitio web: https://www.comparaonline.cl/otras_comparaciones/redes-sociales-chile

Criteria Research. (2015). *Grupos Socio-económicos 2015*. Diciembre 12, 2015, de Criteria Research Sitio web: http://www.criteria.cl/wp-content/files/GRUPO_SOCIO_ECO_2015.pdf

Fernández, F. (2015). *Industria de los gimnasios en Chile factura US\$ 157 millones al año*. Noviembre 18, 2015, de Economía y Negocios Sitio web: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=185328>

Instituto Nacional de Estadísticas. (2014). *Compendio Estadístico*. Noviembre 13, 2015 Sitio web: www.ine.cl

Interactive Advertising Bureau. (2014). *10 Tendencias de los consumidores 2015*. Abril 12, 2016, de Interactive Advertising Bureau Sitio web: <http://www.iab.cl/estudios-iab/>

Interactive Advertising Bureau. (2015). *Inversión publicitaria online cifras Globales y de Chile 2014*. Abril 12, 2016, de Interactive Advertising Bureau Sitio web: <http://www.iab.cl/estudios-iab/>

Interactive Advertising Bureau. (2015). *Tendencias del Marketing Digital 2016*. Abril 12, 2016, de Interactive Advertising Bureau Sitio web: <http://www.iab.cl/estudios-iab/>

Latercera.com. (2015). *Tarifado Latercera.com*. Mayo 15, 2016, de Latercera.com Sitio web: http://md.grupocopesa.cl/?page_id=5259

Lever, G., Yukich, Y. & Cruz, M. (2016). *La economía digital en Chile 2016*. Marzo 20, 2016, de Camara de Comercio de Santiago Sitio web: http://www.ccs.cl/html/economia_digital/docs/economia_digital_B.pdf

Mejias, J. (2012). *El motor de tu modelo de negocio: coste de adquisición y valor del cliente*. Junio 6, 2016 de Javiermegias.com Sitio web: <http://javiermegias.com/blog/2012/04/el-motor-de-tu-modelo-de-negocio-coste-de-adquisicion-y-valor-del-cliente/>

Sapag, N., Sapag, R. & Sapag, J. (2014). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. México, D.F.: McGraw Hill.

Similar Web. (2015). *Ranking de medios digitales en Chile*. Enero 12, 2016, de Medios Digitales Sitio web: <https://mediosdigitales.info/2015/02/05/ranking-de-medios-digitales-en-chile/>

Tarifaspublicitarias.com. (2016). *Las tarifas*. Junio 15, 2016, de Tarifas Publicitarias.com Sitio web: <http://www.tarifaspublicitarias.com/>

Tromben, C., Lever, G. & Cruz, M. (2016). *Tendencias del Retail en Chile 2016*. Diciembre 15, 2015, de Camara de Comercio de Santiago Sitio web: http://www.ccs.cl/prensa/2016/01/tendencias_retail_2016_WEB.pdf

Waz Marketing. (2014). *Estudio de la Industria del Marketing Digital en LATAM*. Febrero 9, 2016, de Waz Marketing Sitio web: <http://www.wazmarketing.com/estudio-de-la-industria-del-marketing-digital-en-latam/>

Zambra, D. (2011). *Santiago fitness: número de gimnasios en la capital crece 72% en cinco años*. Febrero 10, 2016, de La Tercera Sitio web: <http://diario.latercera.com/2011/12/27/01/contenido/santiago/32-95386-9-santiago-fitness-numero-de-gimnasios-en-la-capital-crece-72-en-cinco-anos.shtml>

Anexo I Segmentación Socio-económicos

De acuerdo a la investigación realizada por la empresa Criteria Research, especialista en investigaciones de mercado, la definición de grupos socio-económicos se ha mantenido durante tres décadas, y más que una segmentación es una clasificación consensuada de grupos de tamaño fijo pero desiguales en sus niveles de ingreso. El ejemplo más marcado se produce en la clasificación ABC1 que es un grupo tremendamente heterogéneo en ingresos y características.

Research Criteria propone una segmentación basada en la encuesta CASEN 2011, realizado a jefas y jefes de hogar, como el mejor informante de la situación socio-económica.

La segmentación se realiza por ingreso porque permite predecir con mayor confiabilidad los indicadores de nivel socio-económico que no miden adecuadamente una misma variable subyacente.

La segmentación realizada por Criteria Research describe a los grupos E3, E2, E1, D2, D1, C3, C2, C1b, C1a y AB. Cabe destacar la separación del grupo C1 en C1a y C1b por la extensión del grupo y las marcadas características para diferenciarse.

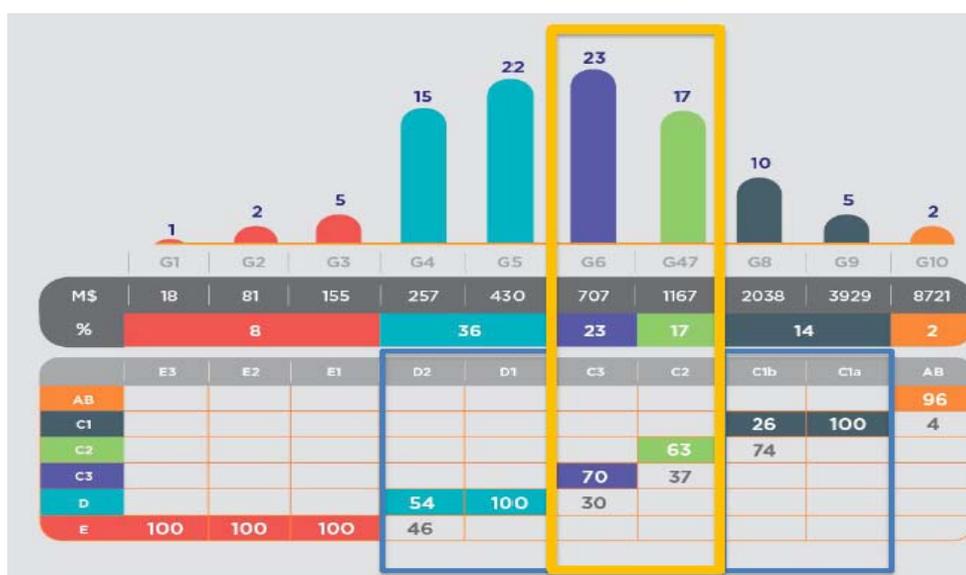


Fig. 10. Segmentación Socio-económica del Gran Santiago. Criteria Research, 2015.



Fig. 10. Distribución de los Segmentos Socio-económicos en el Gran Santiago. Critería Research, 2015.

Con respecto a los grupos de interés para este Plan de Negocios, la descripción es la siguiente:

GRUPO AB

1% DE LA POBLACIÓN DE CHILE
Y AL 2% DEL GRAN SANTIAGO.
73% VIVE EN EL GRAN SANTIAGO

5 COMUNAS CONCENTRAN EL 80%
DEL SEGMENTO (Vitacura, Las Condes,
Lo Barnechea, La Reina y Providencia)

INGRESOS FAMILIARES SOBRE
\$5.610.000.

La mayoría, profesionales de alto nivel,
con estudios de postgrado.

Hijos edad escolar: Colegios
PARTICULARES PAGADOS.

GRUPO C1a

3% DE LA POBLACIÓN DE CHILE
Y 5% DEL GRAN SANTIAGO.
63% VIVE EN EL GRAN SANTIAGO

6 COMUNAS CONCENTRAN EL
64% DEL SEGMENTO (Vitacura,
Providencia, Ñuñoa, Las Condes,
La Reina y Lo Barnechea).

INGRESOS FAMILIARES ENTRE
\$2.864.000 Y \$5.609.000.

La mayoría, profesionales de alto
nivel, con estudios de postgrado.

Hijos edad escolar: Mayormente
colegios PARTICULARES PAGADOS.

GRUPO C1b

7% DE LA POBLACIÓN DE CHILE
Y 10% DEL GRAN SANTIAGO.
48% VIVE EN EL GRAN SANTIAGO

8 COMUNAS CONCENTRAN EL 54%
DEL SEGMENTO (Providencia, Ñuñoa,
Las Condes, Vitacura, Santiago, La
Florida, Independencia y La Reina).

INGRESOS FAMILIARES ENTRE
\$1.568.000 Y \$2.863.000.

Predominan profesionales universitarios,
pero también técnicos o profesionales
de nivel medio.

Hijos edad escolar: Mayormente colegios
PARTICULARES SUBVENCIONADOS.

GRUPO C2

14% DE LA POBLACIÓN DE CHILE
Y 17% DEL GRAN SANTIAGO.
43% VIVE EN EL GRAN SANTIAGO
DISPERSOS GEOGRÁFICAMENTE, 6 COMUNAS

CONCENTRAN SÓLO EL 39% DEL SEGMENTO (La Reina,
Santiago, La Florida, Quilicura, Maipú e Independencia).

INGRESOS FAMILIARES ENTRE \$914.000 Y \$1.567.000.

LA MITAD POSEE VEHÍCULO DE USO PERSONAL.
PERFIL OCUPACIONAL Y EDUCACIONAL DIVERSO.

Hijos en edad escolar: Mayormente COLEGIOS
PARTICULARES SUBVENCIONADOS, TAMBIÉN
MUNICIPALES.

Anexo II Tendencias de Marketing Digital 2016

El Interactive Advertising Bureau (IAB) reconoce 11 aspectos claves para considerar el año 2016 acerca del marketing digital:

6 Seis tendencias claves que se espera sucedan:

1. La voz del consumidor será escuchada
2. Continúan las oportunidades de marketing en la mensajería mobile
3. Los pagos móviles despegarán
4. El MCommerce mejorará su posición en las ventas del retail
5. Generaciones de Millennials y Centennials están dispuestas a entregar aún más datos
6. Facebook va a ser casi completamente Mobile

Y cinco aspectos que es poco probable que sucedan:

1. El bloqueo de anuncios no se resolverá
2. Viewability no se resolverá
3. Facebook no matará a Youtube
4. Los jóvenes no abandonarán a Facebook en masa
5. La inversión digital no superará a la de TV

Centrándonos en las tendencias que se espera sucedan tenemos lo siguiente:

La voz del consumidor será escuchada

Aumento de los consumidores que se comunican con las empresas a través de medios digitales como los Smartphone, las búsquedas activadas por voz, los “asistentes personales” disponibles en los Smartphone y los autos. También se sumarán los relojes inteligentes y las casas conectadas. Es así como los consumidores están comunicándose desde una amplia variedad de dispositivos de diferentes locaciones.

Continúan las oportunidades de marketing en la mensajería mobile

Los usuarios de mensajería en móviles siguen aumentando, llegando entre WhatsApp y Facebook Messenger a cerca de 1 billón de usuarios activos mensuales en el mundo (WhatsApp 900 millones y Messenger 700 millones). Facebook lanzará nuevas formas para enganchar a los consumidores a estas plataformas: por ejemplo, ya está testeando “M”, un asistente personal en Messenger, tanto para servicio al cliente como para opciones de pago a través de esta aplicación. Y se espera que en el 2016, Facebook agregue aun más servicios y oportunidades de marketing para las marcas, tanto en Messenger como en WhatsApp.

Los pagos móviles despegarán

Los usuarios de pagos por proximidad en móviles aumentarán un 62% el 2016 en EE.UU., llegando a 37,5 millones. En tanto, los montos transaccionados tendrán un crecimiento aun más fuerte, pasando de 27 billones a 210 billones de dólares de 2016 a 2019.

El MCommerce mejorará su posición en las ventas del retail

Los móviles son vistos como un influenciador dentro del flujo del retail, con transacciones que solo representan una porción pequeña del total de ventas: se estima que solo un 1,6% del total de las ventas en los EE.UU. ocurrirán en smartphones el 2015. Esto cambiará el 2016, gracias a movimientos de las compañías digitales más grandes –Apple, Google, Microsoft, Facebook y Amazon– que simplificarán la transición del “vitrineo” móvil a la compra móvil. Cada una de ellas abordará las debilidades desde una perspectiva diferente: Tamaño de la Pantalla, Pagos móviles, botones de compra, búsqueda móvil.

Generaciones de Millennials y Centennials están dispuestas a entregar aún más datos

Se espera que, el aumento de los dispositivos conectados como parte del Internet de las Cosas, y el aumento de la conectividad global entre personas y cosas, genere más disposición a entregar datos personales, en particular de los jóvenes.

Facebook va a ser casi completamente Mobile

En Q3 de 2015, un 78% de los ingresos publicitarios de Facebook en el mundo, es decir, \$4,3 billones de dólares, vinieron de móviles. Así como también los datos indican que muchos de los usuarios de Facebook acceden solo vía dispositivos móviles: en Q3 de 2015, 727 millones de los 1,55 billones de usuarios fueron solo vía móviles, equivalente a decir que un 47% de usuarios nunca ha interactuado con Facebook a través de un computador de escritorio. Durante este mismo periodo en 2014, esta cifra solo llegó a 34%.

