



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

**EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA
DE LA APERTURA DE UN NUEVO LOCAL EN EL SECTOR ORIENTE DE
SANTIAGO DEL GIMNASIO CROSSFIT GAMAN**

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

RICARDO IGNACIO ULLOA QUINTANA

**PROFESOR GUÍA:
RICARDO ALONSO FLORES BARRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
EDWIN GERALD LEWIS ERNST**

**SANTIAGO DE CHILE
2017**

RESUMEN

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA DE LA APERTURA DE UN NUEVO LOCAL EN EL SECTOR ORIENTE DE SANTIAGO DEL GIMNASIO CROSSFIT GAMAN

El objetivo principal de este estudio fue analizar la factibilidad estratégica, técnica y económica de la apertura de un nuevo local en el sector oriente de Santiago, del gimnasio Crossfit Gaman, con el objetivo de obtener un 10% de participación del mercado del Crossfit en el sector en un plazo de 3 años.

Las tendencias crecientes del cambio del consumidor Chileno hacia un perfil más deportivo, sano y saludable, son aspectos claves que justifican la mirada hacia un negocio de servicios de acondicionamiento físico. Las personas están en la constante necesidad de realizar alguna actividad física como practicar deporte, asistir al gimnasio, salir a correr o nadar. “Actualmente existen muchas opciones, pero ninguna tan desafiante, que permita progresar de la forma como lo hace Crossfit. El sentido de comunidad es fundamental y difícil de encontrar en otros deportes”, dice el Head coach de Crossfit Gaman. En muchos países el Crossfit está empezando a darse a conocer, visto como un fenómeno sin precedentes con un crecimiento muy grande, entre un 15% y un 20% en los últimos 3 años. Crossfit Inc. dice “Es el deporte del fitness y es caracterizado por ser un sistema de acondicionamiento físico basado en movimientos funcionales, creatividad y variedad de ejercicios, alta intensidad y corta duración”.

Se realizó un estudio de mercado en la zona oriente de Santiago de Chile con el objetivo de entender al cliente, necesidades y disposición de pago, concluyendo que existe una demanda potencial de \$3.410MM, de la se estima que un 25% no se encuentra cubierta. Los Crossfit actuales apuntan principalmente a GSE ABC1, dada su política actual de precios con un promedio de \$50.000 por mensualidad. Se analizó la competencia, los clientes y el entorno de la situación actual y son decisores al momento de la definición de la estrategia de “Liderazgo en Costos”, buscando abarcar la mayor cantidad de clientes, disminuyendo la brecha de precios existente entre Crossfit y otros deportes. Se enfoca principalmente en aquellos clientes que buscan un deporte nuevo y que los motive. Además, dado la rotación de clientes en Gaman (en un año, han ingresado 225 y se han ido 105), se debe enfocar en aquellos que recién comienzan a practicar la disciplina y motivarlos a que se mantengan en el tiempo y se transformen en embajadores de la empresa. Se utilizarán los otros gimnasios de Crossfit como alianzas estratégicas, dado el crecimiento del mercado estimado entre un 10% a un 15% al 2018. Con respecto a los elementos intangibles, se aplicará un servicio en base a economías de experiencia, realizando actividades sociales y trabajos en equipo.

El valor actual neto del proyecto es de \$86MM descontado a una tasa del 8,36%, a un horizonte de 5 años, la tasa interna de retorno (TIR) es de 35%, alcanzando al 4 año el 10% del mercado del Crossfit en el sector. Se concluye que el modelo de negocios es atractivo para los nichos de mercados seleccionados, con una demanda amplia y poco satisfecha. Por restricciones de recursos económicos y posicionamiento de marca en el segmento, no es posible competir con el líder del mercado a corto plazo, Crossfit Cordillera. El plazo para recuperar la inversión es a mediano plazo y el servicio ofertado es competitivo en términos de calidad y precio. Se recomienda para el futuro evaluar la posibilidad de contar con el financiamiento para la compra de un local, esto con el fin de evaluar la rentabilidad del negocio de forma independiente.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres Nelson Ulloa Nuñez y Rosa Quintana y a mis hermanos les agradezco su amor, paciencia, apoyo incondicional en todas mis decisiones, y que han sido parte fundamental en mi desarrollo como persona y profesional. También agradecerle a mi novia Ingrid Carolina Piñeros que muchas veces dejé de ver y compartir, para cumplir con mis obligaciones académicas, pero cuando la necesité siempre estuvo dispuesta a discutir sobre los temas objetivamente y darme su asesoramiento personal en muchos puntos del trabajo de Tesis.

A mis tutores Ricardo y Claudia por sus recomendaciones, comentarios y todo aquello que pudiera aportar al desarrollo de éste Trabajo de Tesis. También gracias a todas las personas que respondieron a las encuestas, y a mis compañeros del MBA y del trabajo que cuando les pedí algo nunca dudaron en ayudarme lo más rápido y claramente posible.

Y por último y no menos importante a mis amigos cercanos que siempre me han apoyado en todo en la vida.

TABLA DE CONTENIDO

I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	DEFINICIÓN DE OBJETIVOS	2
II.1.	OBJETIVO GENERAL	2
II.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
III.	RESULTADOS ESPERADOS	2
IV.	ALCANCE	2
V.	ANTECEDENTES GENERALES	3
V.1.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	3
V.2.	DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA	4
VI.	DIAGNÓSTICO	10
VI.1.	ANÁLISIS DEL MERCADO	10
VI.2.	MERCADO TOTAL Y POTENCIAL	11
VI.3.	ANÁLISIS DE CLIENTES POTENCIALES	14
VI.3.1.	CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS	14
VI.3.2.	HÁBITOS DE CONSUMO DEL SERVICIO DEL DEPORTE	14
VI.4.	ANÁLISIS DE COMPETIDORES	15
VI.5.	ANÁLISIS DE CLIENTES	17
VI.6.	ANÁLISIS DEL LAYOUT	21
VI.7.	ANÁLISIS DEL ENTORNO	22
VI.8.	ANÁLISIS INTERNO	26
VI.8.1.	MODELO DE CANVAS ACTUAL	26
VI.8.2.	ANÁLISIS ECONÓMICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	28
VI.8.3.	MODALIDADES DE SERVICIOS	29
VI.8.4.	PRECIOS POR TIPOS DE SERVICIOS	30
VI.8.5.	IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	30
VI.9.	FODA GENERAL Y FODA POR SEGMENTO	31
VII.	DISEÑO ESTRATÉGICO	36
VII.1.	SELECCIÓN DEL SEGMENTO OBJETIVO	36
VII.2.	PRODUCTOS Y SERVICIOS	41

VII.3.	PLAZA	42
VII.3.1.	LAYOUT DEL NUEVO LOCAL	43
VII.4.	PRECIOS Y PLANES	44
VII.5.	PERSONAL	45
VII.6.	MODELO DE CANVAS OBJETIVO	46
VII.7.	PROCESO DE INSCRIPCIÓN DE NUEVOS CLIENTES	48
VII.8.	PROYECCIÓN DE CLIENTES	50
VII.9.	PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	52
VIII.	ANÁLISIS FINANCIERO Y EVALUACIÓN ECONÓMICA	54
VIII.1.	TASA DE DESCUENTO	54
VIII.2.	DETERMINAR FUENTES DE FINANCIAMIENTO	55
VIII.3.	CALCULO DE FLUJO DE CAJA	56
VIII.3.1.	FLUJO DE CAJA MENSUAL AÑO 1	56
VIII.3.2.	FLUJO DE CAJA ANUAL A 5 AÑOS	57
VIII.3.3.	FLUJO DE CAJA ANUAL A 5 AÑOS (CON INVERSIONISTA)	58
VIII.4.	EVALUACIÓN Y ANÁLISIS ECONÓMICO DEL PROYECTO	59
VIII.5.	RATIOS FINANCIEROS	60
VIII.6.	VALOR RESIDUAL	60
VIII.7.	PUNTO DE EQUILIBRIO	61
VIII.8.	ANÁLISIS DE SENSIBILIZACIÓN	62
IX.	CONCLUSIONES	64
X.	BIBLIOGRAFÍA	66
XI.	ANEXOS	68
	ANEXO A: Muestra de encuesta sobre el deporte y Crossfit.	68
	ANEXO B: Cuestionario sobre el deporte y Crossfit.....	69
	ANEXO C: Inversión inicial requerida	77
	ANEXO D: Costos del proyecto de negocio a 12 meses, precios año 1	79

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Apertura de Box de Crossfit por año en Chile y Sector Oriente de Santiago.....	11
Gráfico 2: Participación del Mercado del Crossfit en el Sector Oriente de Santiago.....	13
Gráfico 3: Participación del Mercado Total del deporte en el Sector Oriente de Santiago.....	13
Gráfico 4: Encuesta vía redes sociales.....	18
Gráfico 5: Flujo de clientes mensuales en Crossfit Gaman.....	19
Gráfico 6: Entrada y Salida de clientes mensuales en Crossfit Gaman.....	19
Gráfico 7: Distribución de clientes por planes contratados en Crossfit Gaman.....	20
Gráfico 8: Ingresos mensuales de venta de Crossfit Gaman.....	28
Gráfico 9: Practica de actividad física y deporte según edad.....	36
Gráfico 10: Proyección de ingreso y egreso de clientes.....	50
Gráfico 11: Planes de clientes Proyectados.....	51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis desde la oferta del mercado en el Sector Oriente de Santiago.....	12
Tabla 2: Análisis desde la demanda del mercado en el Sector Oriente de Santiago.....	12
Tabla 3: Plaza.....	16
Tabla 4: Producto.....	16
Tabla 5: Precio.....	17
Tabla 6: Planes Crossfit Gaman.....	30
Tabla 7: Reglas Crossfit Gaman.....	31
Tabla 8: Clasificación de segmentos de clientes.....	33
Tabla 9: Segmentos de clientes escogidos.....	33
Tabla 10: Planes AM.....	44
Tabla 11: Planes Normales.....	44
Tabla 12: Horas de Clases Crossfit.....	48
Tabla 13: Horas de Clases Fundamentos.....	49
Tabla 14: Horas de Clases Levantamiento.....	49
Tabla 15: Horas de Clases Be Fit.....	49
Tabla 16: Cálculo de tasa de descuento para negocio de un gimnasio de Crossfit en el sector oriente de Santiago con modelo CAPM.....	54
Tabla 17: Estructura de deuda para inversión inicial.....	55
Tabla 18: Flujo de caja mensual año 1, en miles de pesos.....	56
Tabla 19: Flujo de caja anual a 5 años, en miles de pesos.....	57
Tabla 20: Flujo de caja anual a 5 años (con inversionista), en miles de pesos.....	58
Tabla 21: Detalle Ratios Financieros.....	60
Tabla 22: Cálculo de valor residual.....	60
Tabla 23: Valor hora promedio.....	61
Tabla 24: Disminuye la cantidad promedio de alumnos por clases.....	62

Tabla 25: Mayor salida de clientes o Ingreso de menos clientes.	63
Tabla 26: Estacionalidad estresada.....	63

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1: Layout gimnasio Crossfit Gaman	21
Imagen 2: Niveles de Certificados Crossfit.....	24
Imagen 3: Modelo Canvas Crossfit Gaman.....	27
Imagen 4: Tipos de Estrategia.....	37
Imagen 5: Local Ñuñoa (Calle Pedro de Valdivia)	42
Imagen 6: Layout Nuevo gimnasio Crossfit Gaman.....	43
Imagen 7: Organigrama Crossfit Gaman.....	45
Imagen 8: Modelo Canvas Crossfit Gaman Propuesto	47

I. INTRODUCCIÓN

En el presente documento, se propone como tema de tesis el estudio de la factibilidad estratégica, técnica y económica para la apertura de un nuevo local de Crossfit en el sector oriente de Santiago del gimnasio Crossfit Gaman.

Como hipótesis de trabajo se presume que la industria del fitness en Chile y en el mundo presenta una tendencia creciente, debido a que las marcas de las distintas disciplinas se están posicionando con éxito, reuniendo miles de seguidores y por lo tanto generando nichos de mercado en distintas áreas. Dos de las demandas que más interés ha suscitado en los últimos años giran y se desarrollan en torno a conceptos como el “entrenamiento funcional” y el “entrenamiento de alta intensidad”.

El servicio que se considera ofrecer busca satisfacer los requerimientos de esas personas que continuamente tienen la necesidad de moverse o de incluir algún deporte en su vida cotidiana.

II. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

II.1. OBJETIVO GENERAL

Como objetivo general se propone: evaluar la factibilidad estratégica, técnica y económica de la apertura de un nuevo local en el sector oriente de Santiago del gimnasio Crossfit Gaman, permitiendo obtener un 10% de participación del mercado del Crossfit en un plazo de 3 años.

II.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Disponer de un diagnóstico de la situación actual mediante el análisis de variables relevantes como los clientes, el mercado y el entorno competitivo.
- Definir el modelo de negocio del gimnasio Crossfit Gaman.
- Determinar la factibilidad económica de la apertura de un nuevo local del gimnasio Crossfit Gaman en el sector oriente de Santiago.

III. RESULTADOS ESPERADOS

Como resultado de este trabajo se espera cumplir con los objetivos propuestos, alcanzando la definición de un modelo de negocio que permita identificar la necesidad de abrir un nuevo local de Crossfit Gaman en forma rentable, mediante entrega de servicios relacionados con el Crossfit.

IV. ALCANCE

Este servicio está pensado para satisfacer las necesidades del segmento personas que se identifique como más atractivo luego de la investigación de mercado.

El tipo de oferta que se brindará será servicios de entrenamientos como Crossfit, adaptable y orientado a todo tipo de clientes, tales como Crossfit Kids, Crossfit Fundamentos, Gimnasia, Levantamiento y Crossfit convencional, sin descartar la posibilidad de realizar alianzas estratégicas con negocios del deporte y la vida sana. La cobertura será para el sector oriente de la ciudad de Santiago de Chile, específicamente el conjunto de las comunas de Providencia, Las Condes, La Reina, Ñuñoa, Vitacura y Lo Barnechea.

V. ANTECEDENTES GENERALES

V.1.DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

LEWIS y CIA Ltda (Padre e Hijo), tienen dos empresas enfocadas al deporte del acondicionamiento físico, “Hoplita Fitness Store” ofrece servicios de venta de artículos deportivos y el gimnasio de Crossfit “Gaman”, este último comenzó ofreciendo sus servicios en Octubre del 2015, Pablo Lewis, uno de los dueños y Head coach del gimnasio de Crossfit (desde ahora “Box de Crossfit” o “gimnasio de Crossfit” significan lo mismo), Magister en Entrenamiento Deportivo y Certificado en Crossfit Nivel 2, se interesó en abrir su propio negocio, luego de haber tenido una experiencia como socio en otro Box del sector, y como coach en distintos Box’s de Santiago.

El diseño del Box sigue el estilo convencional de los Box en EEUU, es un galpón amplio en el cual es posible realizar todos los tipos de entrenamientos que ofrece la disciplina. Actualmente cuenta con más de 100 clientes inscritos y en continuo aumento. Se encuentra ubicado en la comuna de La Reina, donde existen otros 3 Box’s de un total de 18 que se encuentran en el sector oriente.

La empresa cuenta con 7 profesores de educación física (coach’s) más el Head coach, la mayoría con estudios complementarios, dos de ellos cuentan con la certificación en nivel 1 de Crossfit. El Head coach también realiza clases además de las de gimnasia. Dos profesores se dedican a las clases de Crossfit Kids y un profesor a las clases de levantamiento.

La empresa ofrece 4 tipos de servicios relacionados:

1. **Crossfit:** Movimientos funcionales a alto rendimiento constantemente variados. Se encuentra enfocado a todo tipo de personas, ya que depende la intensidad de cada persona.
2. **Gimnasia:** Un servicio complementario al Crossfit, permite mejorar habilidades de flexibilidad, coordinación y propiocepción¹.
3. **Levantamiento:** Un servicio complementario al Crossfit, permite desarrollar más fuerza y mejorar la técnica con respecto a los ejercicios derivados del levantamiento olímpico.
4. **Crossfit Kids:** Servicio orientado únicamente a los niños (de 6 – 12 años de edad), les permite desarrollar habilidades con respecto al deporte, la competencia, el trabajo en equipo, disciplina, aprenden jugando, entre otros.

¹ La propiocepción es el sentido que informa al organismo de la posición de los músculos, es la capacidad de sentir la posición relativa de partes corporales contiguas.

V.2.DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA

El mundo del fitness

La industria del fitness es un sector en continua metamorfosis y desarrollo, según Heredia et al. (2014). La oferta de programas de actividad física de carácter individual o colectivo es inmensamente heterogénea y los objetivos pretendidos y públicos que los consumen son aún más variados. Como en cualquier otro sector cada producto más “evolucionado” acaba por eclipsar al anterior. En la última década la industria del fitness ha desarrollado más productos, equipamientos, servicios y programas que en toda su historia. No obstante, este vertiginoso desarrollo y expansión no viene acompañado siempre del indispensable respaldo científico ni tampoco de los técnicos que desarrollan su labor en este ámbito.

En la actualidad en el sector del fitness existen multitud de “tendencias” en cuanto a propuestas de entrenamiento se refiere. Como afirma Thompson et al. (2014), muchas de estas “tendencias” en ocasiones atienden más a un determinado “producto” generado para cubrir unas determinadas demandas, fruto de una búsqueda por una oferta más amplia y variada que permita dar un acceso.

La cuestión radica, respecto a estas “tendencias” en si estas poseen no solo una fundamentación, sino unas bases científicas y evidencias respecto al desarrollo y aplicación de estas propuestas.

A este respecto, dos de las demandas que más interés ha suscitado en los últimos años giran y desarrollan entorno a conceptos de “entrenamiento funcional” y los “entrenamientos de alta intensidad” y dentro de estos dos, el gran fenómeno del Crossfit que se autodefine como “*entrenamiento funcional y de alta intensidad*”.

Entrenamiento funcional

Muchos especialistas como fisiólogos, kinesiólogos y médicos deportivos, entre otros, que trabajan en el área de la rehabilitación y se han centrado en la tarea de estudiar el cuerpo humano y su movimiento han llegado a la conclusión de que el objetivo en personas lesionadas o post operadas, además de mejorar el cuadro de dolor, es restituir la función para que de esta manera puedan reincorporarse lo más pronto posible a sus actividades de la vida diaria o deportivas de una forma óptima; y es aquí donde tiene su origen y se desarrolló el concepto de entrenamiento funcional.

El entrenamiento funcional según el ACSM (American College of Sport Medicine, 2005) puede definirse este concepto como:

“El método de entrenamiento desarrollado desde el principio del proceso de rehabilitación que aplicando y utilizando conceptos de anatomía funcional permiten desarrollar un programa de ejercicios los cuales imitan gestos y movimientos de nuestro cuerpo que de acuerdo a las necesidades específicas de cada persona proporcionarán un impacto positivo en las actividades diarias y deportivas”.

A diferencia de los ejercicios realizados en los gimnasios que entrenan un músculo o grupos musculares específicos realizando movimientos en un solo plano por ejercicio, el entrenamiento funcional permite realizar movimientos multiplanares imitando gestos deportivos y realizando progresiones funcionales que se adaptarán a las demandas de cada deporte o actividad. Para ello se utilizarán diferentes implementos como bandas elásticas, balones medicinales, cuerdas, barras, mancuernas, balancines de equilibrio y, adicionalmente, la utilización del propio peso corporal.

Entrenamiento de alta intensidad

Durante los últimos años se ha perpetuado en la metodología del entrenamiento con fines de obtener un fitness cardiovascular y un control de peso corporal el denominado entrenamiento a intervalos de alta intensidad (High intensity interval training desde ahora “HIIT”).

HIIT es un método de entrenamiento de fuerza enfocado principalmente en la calidad de las repeticiones, y un concepto básico en todo lo referente al mundo del culturismo, la hipertrofia muscular: el fallo muscular momentáneo.

Según este método solo se necesita de una serie de un solo ejercicio en la que se debe llegar hasta el fallo muscular para que el cuerpo hipertrofie, es decir para que el cuerpo crezca, puesto que se basa en que es la intensidad con la que se realiza el ejercicio el factor principal para estimular el crecimiento y aumentar la fuerza.

La utilización de los HIIT presenta un gran potencial, con solo 15 minutos en 14 días en comparación a 2,5h, es suficiente para incrementar drásticamente la potencia aeróbica, la capacidad oxidativa y el control metabólico del musculo de manera similar a los protocolos de larga duración y baja intensidad en sujetos desentrenados o recreacionalmente activos.

Existe una clara evidencia que manifiesta el potencial beneficio de los diferentes modelos de HIIT sobre el metabolismo, adaptaciones musculares periféricas que aumentan el potencial oxidativo del músculo, cambios en la oxidación de sustratos en reposo y durante el ejercicio, así como la mejora del control glucémico y de la sensibilidad a la insulina.

¿Qué es Crossfit?

Para muchos países el Crossfit está empezando a darse a conocer, visto como un fenómeno sin precedentes con un crecimiento exponencial muy grande. Según Crossfit, Inc., la fórmula se compone de:

“Es el deporte del fitness y es caracterizado por ser un sistema de acondicionamiento físico basado en movimientos funcionales, creatividad y variedad de ejercicios, alta intensidad y corta duración”.

También Crossfit, Inc., recalca en que los movimientos funcionales son aquellos en los cuales intervienen múltiples movimientos corporales en conjunto, es decir, varios grupos musculares se unen para llevar a cabo una acción de forma natural, efectiva y eficiente. Pero el aspecto más importante de los movimientos funcionales es su capacidad de mover grandes cargas en largas distancias y hacerlo de forma rápida.

Crossfit no es un programa de fitness especializado, sino un intento por optimizar la competencia física en cada uno de los diez dominios reconocidos del fitness como son la resistencia cardiovascular y respiratoria, fuerza, flexibilidad, potencia, velocidad, fortaleza, coordinación, agilidad, equilibrio y precisión.

Para Crossfit, Inc., su fundamento es entrenar en la ejecución de movimientos de gimnasia olímpica desde rudimentarios a avanzados, alcanzando gran capacidad para controlar el cuerpo, tanto dinámica como estáticamente, maximizando la relación de fuerza/peso y flexibilidad. También se concentra en el levantamiento de pesas olímpico, ya que este deporte demuestra una excepcional habilidad para desarrollar alta potencia, control de objetos externos y dominio de patrones críticos del trabajo motriz en los deportistas. Finalmente, promueve y ayuda a los deportistas a explorar múltiples deportes como forma de expresarse y de aplicar su aptitud física.

Su evidente eficacia lo ha convertido en el principal programa de entrenamiento de academias de policía de élite, Marines, campeones de artes marciales y centenares de profesionales.

Método del Crossfit

Crossfit, Inc., promueve un método de Crossfit que establece una jerarquía de esfuerzo concentración que se ordena de la siguiente forma:

- 1- Nutrición: es el fundamento para lograr mejores tiempo, cargar más peso y cambiar la composición del peso corporal. Es decir, para tener menos peso graso y mayor peso muscular. Estar más delgado y tonificado.
- 2- Gimnasia: establece la capacidad funcional para el control del cuerpo y el rango de movimiento.

- 3- Levantamiento de pesas y lanzamientos: desarrolla la habilidad de controlar objetos externos y producir potencia.
- 4- Deportes: aplica a la aptitud física en la atmósfera competitiva, con movimientos más aleatorios y con dominio de habilidades.

El entrenamiento se basa en poner de manera rápida en forma a las personas mediante ejercicios funcionales, como levantar o arrastrar pesos, con movimientos que se pueden encontrar en la vida cotidiana. En términos generales consiste en utilizar todos los elementos de tu alrededor para “simular” ejercicios que realizarías en tu vida diaria. Pero su principal objetivo es su efectividad. Al contrario que otros deportes que los resultados estéticos y beneficios tardan en llegar, con Crossfit en 2 meses los resultados son ya muy patentes.

Como cita Smith (2013) en su estudio de 10 semanas de entrenamiento de Crossfit de 5 días semanales, Crossfit produjo una mejora de la capacidad aeróbica, lo que implica que es un entrenamiento de utilidad para incrementar la resistencia y optimizar el desempeño en diferentes actividades. El consumo máximo de oxígeno (VO₂max) se incrementó alrededor de un 9% tanto en hombre como en mujeres.

El peso corporal disminuyó entre un 2,6% y un 3,8%, siendo mayor la pérdida de kilos entre los hombres. El porcentaje de grasa corporal se redujo considerablemente, siendo un 18,9% menor entre los hombres tras el entrenamiento de Crossfit y un 12,8% inferior en las mujeres. La masa magra se incrementó entre un 1,4% y un 2,2% siendo mayor la ganancia entre las mujeres.

Estos entrenamientos se realizan en los Box de Crossfit. Los Box no son gimnasios convencionales, no disponen de espejos ni de máquinas. Son techos altos, generalmente en naves industriales con gran espacio. Los utensilios principales son balones medicinales, barras para hacer dominadas, cajas, anillas olímpicas, máquinas de remo, pesas de halterofilia y “kettlebells” (pesas rusas).

Los entrenamientos son llamados Wod’s (work of the day o entrenamiento del día), su objetivo es crear un “atleta completo”. Todos estos Wod’s están compuestos por ejercicios de gimnasia, levantamiento de pesas y ejercicios aeróbicos. Cada sesión de entrenamiento está compuesta por dos partes, una llamada “A” y otra “B”. La “A” se compone de un calentamiento previo para entrar en calor y una parte de fuerza o técnica. La parte “B” se compone del Wod en sí y por último una vuelta a la calma:

1. Calentamiento/ fuerza/ técnica:

Entrada en calor: se realiza un calentamiento previo para evitar posibles lesiones. Los ejercicios de calentamiento suelen ser carreras, abdominales, flexiones de brazo, sentadillas, espinales, etc.

Técnica/ fuerza “A”: en esta parte del entrenamiento se practica la técnica de diferentes ejercicios en los que se desarrolla la fuerza, la técnica y la potencia. Además se busca la mayor cantidad de peso que uno puede hacer dependiendo del ejercicio y la cantidad de repeticiones dadas. Los ejercicios suelen ser back o front squat, deadlift, hang clean etc; a veces pueden estar combinados.

2. Wod:

Parte “B”: se trata del momento más intenso del entrenamiento en cual se baja la cantidad de peso en comparación con la parte “A” y se busca aumentar la cadencia respiratoria. Suelen ser combinaciones de los ejercicios anteriormente descritos en la parte “A” y otros sin peso o de resistencia como por ejemplo: box jump, pull ups. Ring dips, etc. Hay distintos tipos de Wod’s. Entre ellos los más utilizados son:

- AMRAP (As Many Rounds As Possible): consiste en realizar el mayor número de rondas posibles de las combinaciones de ejercicios dadas en un determinado tiempo.
- EMOM (Every Minute On a Minute): en este tipo de Wod se busca realizar cierto número de repeticiones de un ejercicio (o varios) dentro de un minuto durante el mayor número de minutos posibles. El tiempo que se resta desde el fin del ejercicio marcado hasta el fin del minuto es el descanso. El EMOM termina cuando el atleta no puede terminar dentro del minuto o al cabo de los minutos marcados por el entrenador.
- Por tiempo: otra forma de entrenamiento consiste en realizar un número de rondas determinadas como meta, en un tiempo límite para cumplir el objetivo o realizar la combinación de ejercicios dada, lo más rápido posible.
- Tabata: son 8 rondas en las que se realizan 20 segundos de ejecución de un ejercicio intenso, seguido de 10 segundos de descanso y se cuentan la cantidad de repeticiones totales. Puede ser un Tabata de dos o tres ejercicios diferentes.

3. Elongación:

Es el momento ideal en el que se realizarán ejercicios de estiramiento (Mobility Wod) fundamentales para adquirir un rango de movimiento articular (ROM) que permita al usuario hacer un trabajo técnico correcto además de realizar un trabajo específico de CORE (abdominal-lumbar).

Por lo tanto un Wod puede durar desde los 10 a los 30 minutos. Al agregarle el tiempo de calentamiento y la vuelta a la calma, el entrenamiento durará de 45 minutos a una hora. Al final de cada sesión se apuntan los resultados individuales en un registro de

progreso como atleta. Este pequeño detalle le da un toque de competitividad que hace que sea aún más adictivo. Además las mejoras iniciales son evidentes dando al cliente una gran sensación de progreso y de bienestar mental.

Ejercicios y materiales básicos de Crossfit

Barra, discos olímpicos y mancuernas

- Ejercicios de halterofilia: envión, arrancadas, cargada y sus derivados.
- Ejercicios de powerlifting: peso muerto, sentadilla, press de banca y sus auxiliares.

Anillas, paralelas y barras fijas

- Ejercicios de gimnasia: fondos, dominadas, handstand, muscle-up, roll o volteretas y todos sus variantes.

Remo ergómetro, bicicleta fija, pista de atletismo, piscina de natación, etc.

- Ejercicios para el desarrollo de las tres vías metabólicas: anaeróbica aláctica, anaeróbica láctica y aeróbica.
- Ejercicios de gimnasia en suelo: abdominales, flexiones de brazos, extensiones lumbares, ejercicios funcionales de estabilización del tronco y todas las variantes de los ejercicios mencionados.

Balones medicinales

- Ejercicios funcionales de lanzamientos y de precisión que mejoran la potencia y la coordinación del deportista.

Kettlebells

- Ejercicios dinámicos y balísticos: balanceos, levantamiento turco, sentadillas, arrancadas, cargadas, empujes, press, etc.

Cajones de técnica y salto

- Ejercicios pliométricos: saltos hacia arriba del cajón en distintas alturas, saltos en profundidad desde el cajón para aumentar la intensidad.

Cuerdas o sogas

- Cuerdas de escalada para ejercicios de ascenso y descenso. Cuerdas de saltos para ejercicios dinámicos de salto en todas sus variantes.

VI. DIAGNÓSTICO

VI.1. ANÁLISIS DEL MERCADO

Según reveló el informe para América Latina de IHRSA² el 2011 la industria del fitness en Chile facturó US\$152 millones en los más de 1.687 gimnasios que existen en todo el país, ubicándose en el cuarto lugar con respecto a los países latinoamericanos.

Expertos comentan que el mercado en los tres últimos años ha crecido entre un 15% a 20%. "América Latina tiene un gran potencial de desarrollo y penetración, porque es una industria poco desarrollada", agregando que "el acondicionamiento físico ya no es un deporte de elite, se está masificando cada vez más".

Además Chile tiene el cuarto lugar en el índice de penetración del mercado, dado que el 2,4% de los chilenos asiste a algún gimnasio. Al momento de hacer proyecciones, la industria podría crecer hacia el 2018 entre un 10% a 15%.

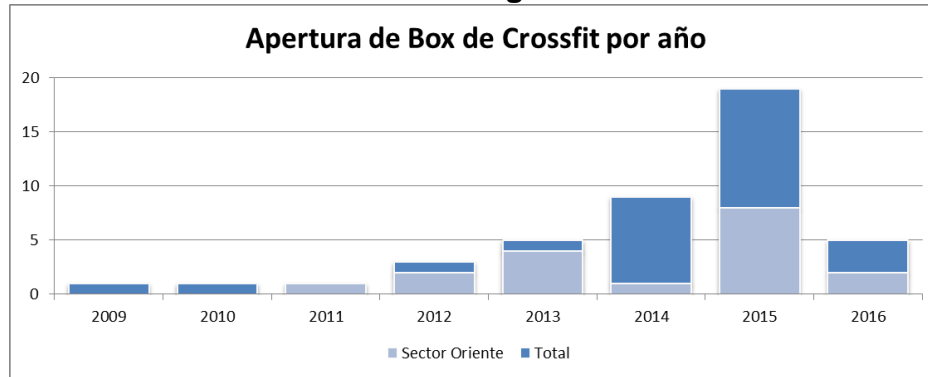
El mercado del Crossfit en el mundo ha ido en aumento y cada día, la marca va ganando más afiliados, a la fecha existen cerca de 13.000 gimnasios de Crossfit repartidos por todo el mundo, principalmente en EEUU que cuenta con el 54% de ellos. En Chile, el fenómeno se está dando a conocer pero muestra una tendencia similar a lo que ocurre en el resto de los países.

Gracias a una investigación de la apertura de los Box de Crossfit³ afiliados a la marca, podemos identificar que en Chile existe un aumento en la creación de estos desde el año 2009. Durante el año 2015 se abrieron 19 de los 44 gimnasios existentes actualmente, con un total de 150 hasta 550 clientes inscritos en cada uno de ellos. Específicamente el sector oriente de Santiago es el sector que más crecimiento ha tenido en Chile con respecto al Crossfit, como se puede apreciar en el Gráfico 1, en los últimos años han abierto sus puertas 8 gimnasios afiliados a la marca. Esto se encuentra relacionado con el tipo de clientes que ofrece el sector, dado que según la encuesta de GSE CASEN 2013, los habitantes del sector en su mayoría pertenecen al segmento ABC1, con un gasto promedio mensual por familia de MM\$1,967, de los cuales un 7,40% es dedicado a actividades de recreación y cultura. Además según "Encuesta nacional de hábitos de actividad física y deportes en la población Chilena de 18 años y más" del 2012, el 49,4% de las personas que realizan "Acondicionamiento Físico" como deporte son del GSE ABC1.

² International Health Racquet & Sportsclub Association

³ Box de Crossfit: El Box es el nombre que se le da a los Gimnasios de Crossfit.

Gráfico 1: Apertura de Box de Crossfit por año en Chile y Sector Oriente de Santiago



VI.2. MERCADO TOTAL Y POTENCIAL

Se desarrolló la estimación del mercado potencial tanto desde la oferta como desde la demanda. Para calcular el mercado desde la oferta vamos a identificar todos los actores que participan del mercado en el sector oriente, tales como gimnasios convencionales, gimnasios de Crossfit, grupos informales de deportes, grupos informales de Crossfit y otros deportes.

Luego identificaremos la cantidad de personas que asisten a cada uno de ellos en promedio y el precio promedio mensual que pagan los clientes que asisten a estos establecimientos. Sumando todo podemos identificar la participación de mercado de cada uno de los actores.

Por último, analizando solo el mercado del Crossfit, podemos identificar los actores que participan, la cantidad de personas que asisten a estos establecimientos y el precio promedio que pagan por los distintos planes a los cuales asisten. Identificando el porcentaje de mercado que tiene el Crossfit Gaman dentro del mercado del Crossfit.

A continuación, se muestran los datos encontrados y el valor de cada uno de ellos. Se identifican como actores a 18 gimnasios de Crossfit, 340 gimnasios convencionales, grupos informales de deportes (lugares públicos, etc.), grupos informales de Crossfit (lugares públicos, etc.) y otros deportes. La cantidad de personas que asisten a los gimnasios de Crossfit en total suman 2.960 personas aproximadamente y un precio de \$50.000 y el promedio de personas que asisten a los gimnasios convencionales son 300 personas y un precio promedio de \$25.000.

A anualizando la suma de todos da como resultado un mercado potencial de \$38.556.000.000 ó USD 57.546.269 (a un tipo de cambio de S670), como se muestra:

Tabla 1: Análisis desde la oferta del mercado en el Sector Oriente de Santiago

Cifras en \$

Mercado Oferta	#Gim	# Personas	Plan promedio	Total
Gimnasios de Crossfit	18	2.960	\$ 50.000	\$ 148.000.000
Gimnasios Convencionales	339	101.700	\$ 25.000	\$ 2.542.500.000
Grupos informales de deportes	50	1.000	\$ 10.000	\$ 10.000.000
Grupos informales de Crossfit	10	500	\$ 25.000	\$ 12.500.000
Otros deportes		10.000	\$ 50.000	\$ 500.000.000
Total Mensual		116.160		\$ 3.213.000.000
Total Anual		116.160		\$ 38.556.000.000

A continuación, analizando el mercado con una visión desde la demanda, primero que todo tenemos la cantidad de personas que viven en el sector oriente, luego las separamos por grupo socioeconómico y gracias a la encuesta de hábitos podemos definir cuanto porcentaje de los GSE hacen como deporte acondicionamiento físico. Luego gracias a la encuesta de presupuesto familiar podemos obtener el gasto que realizan los quintiles en recreación y cultura y realizando el supuesto de que el gasto que realizan al deporte de acondicionamiento físico.

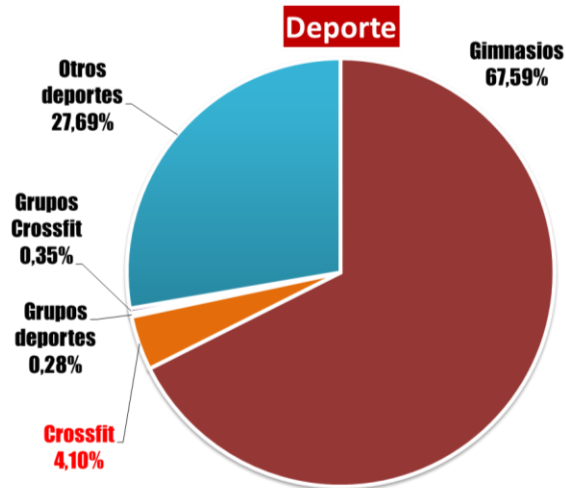
El total de personas que viven en el sector oriente de Santiago es de 834.000 personas y según la Encuesta CASEN de GSE 2013 el sector oriente se dividen en ABC1 (43%), C2 (29%), C3 (15%), D y E (13%). Luego el porcentaje que realiza Acondicionamiento físico por GSE es el siguiente ABC1 (8,8%), C2 (7,3%), C3 (8,2%), D y E (5%). Ahora según la encuesta de gasto familiar por GSE gastan lo siguiente ABC1 (M\$145), C2 (M\$55), C3 (M\$21), D y E (M\$17), y ahora según el supuesto de que un 55% de ese gasto es dedicado a Acondicionamiento físico nos queda lo siguiente ABC1 (M\$80), C2 (M\$31), C3 (M\$20), D y E (M\$10). Luego nos da un total de que 67.246 personas aproximadamente practican acondicionamiento físico como deporte obteniendo un total anualizado del mercado de \$40.930.554.278 ó USD 61.090.380, como se muestra:

Tabla 2: Análisis desde la demanda del mercado en el Sector Oriente de Santiago

	ABC1	C2	C3	D	E
Gasto por Familia	\$ 1.967.562	\$ 825.337	\$ 578.293	\$ 391.787	\$ 254.396
INE Gasto en Rec y cultura	\$ 145.577	\$ 55.768	\$ 35.359	\$ 21.986	\$ 13.923
%	7,40%	6,76%	6,11%	5,61%	5,47%
	55%	55%	55%	55%	55%
%	4,11%	3,75%	3,40%	3,12%	3,04%
Gasto Acond	\$ 80.876	\$ 30.982	\$ 19.644	\$ 12.214	\$ 7.735
Encuesta Acond físico	8,80%	7,30%	8,20%	7,00%	3,60%
# personas	358.988	251.729	128.110	88.774	15.537
# personas practican Acond.	31.591	18.376	10.505	6.214	559
Gasto total en Rec	\$ 4.598.918.749	\$ 1.024.804.572	\$ 371.447.594	\$ 136.624.688	\$ 7.787.539
Gasto en Acond	\$ 2.554.954.861	\$ 569.335.874	\$ 206.359.774	\$ 75.902.604	\$ 4.326.410
Total Mensual		67.246			\$ 3.410.879.523
Total Anual		67.246			\$ 40.930.554.278

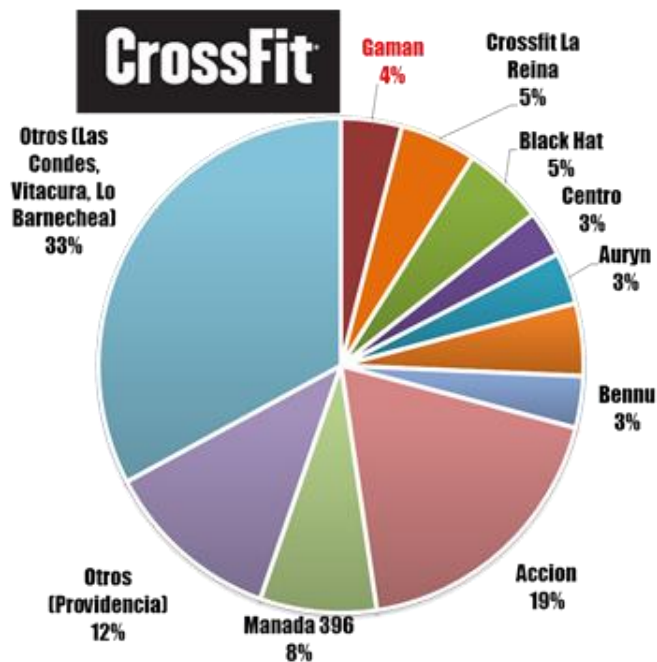
Luego analizando el detalle del mercado total del deporte, tenemos que el Crossfit representa un 4,1% del mercado total, como muestra el Gráfico 2.

Gráfico 2: Participación del Mercado del Crossfit en el Sector Oriente de Santiago



Y por último, haciendo un detalle del mercado del Crossfit en el sector oriente de Santiago podemos identificar que Crossfit Gaman representa un 4% del mercado de Crossfit, como muestra el Gráfico 3.

Gráfico 3: Participación del Mercado Total del deporte en el Sector Oriente de Santiago



VI.3. ANÁLISIS DE CLIENTES POTENCIALES

Para el análisis de clientes potenciales, se realizaron encuestas a una muestra de personas que practican deporte a lo menos una vez a la semana que vivían o trabajen en el sector oriente de Santiago, aplicada entre el 10 de octubre de 2016 y el 20 de octubre de 2016. Las muestras pueden ser revisadas en el Anexo A: Muestra de encuesta para personas que practican Crossfit y encuesta para personas que hacen deporte exceptuando el Crossfit.

VI.3.1. CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS

La muestra se concentró en hombres y mujeres mayores a 15 años, de todos los GSE, residentes principalmente en el sector oriente. Un 89% de los encuestados trabaja y un 10% estudia. Un 62% practica Crossfit y un 38% practica algún deporte que no sea Crossfit. El ingreso promedio por hogar para un 41% es entre \$500.000 y \$1.500.000 al mes.

VI.3.2. HÁBITOS DE CONSUMO DEL SERVICIO DEL DEPORTE

Las personas declaran hacer deporte 3 ó 4 veces a la semana (59%) y 5 veces a la semana (17%). Quienes hacen deporte con mayor frecuencia son los hombres, los que declaran realizarlo más de 4 veces a la semana (58%), mientras que el 72% de las mujeres lo realiza de 3 a 4 veces a la semana.

En cuanto a la cantidad de personas por grupos de trabajo a la hora de hacer deporte, el 74% de los encuestados prefiere trabajar en grupos de 0 – 15 personas.

En cuanto a horarios, el 61% de los encuestados prefiere hacer deporte entre las 18 y 22 horas, no existiendo diferencia entre hombres y mujeres.

Sobre el lugar donde practican deporte, un centro establecido, ya sea Gimnasio, Box, etc. Mientras que un 16% lo hace en lugares públicos como cerros, plazas, canchas de futbol, etc. Para las mujeres hay una tendencia más marcada a preferir centros deportivos establecidos.

Las razones más mencionadas por las cuales hacen deporte son que les gusta hacer deporte y por tener una vida sana, en un menor porcentaje se encuentran razones como verse bien físicamente y bajar de peso.

VI.4. ANÁLISIS DE COMPETIDORES

En esta sección analizaremos los competidores del Crossfit Gaman. Estos incluyen a todas las compañías que ofrecen servicios de deporte, sin distinguir que tipo de deporte o servicio este fuese.

Desde la perspectiva del cliente, los competidores pueden ser divididos en 4 niveles o grupos dependiendo de las similitudes de los servicios ofrecidos y aquellas similares con lo ofrecido por el Crossfit Gaman.

Competencia Genérica: Estas compañías ofrecen servicios sustitutos que buscan satisfacer las mismas necesidades del deporte.

Tales como Gimnasios Pacific, Futbolfit, Gimnasios de MMA, Establecimientos de baile como Zumba, Grupos informales de deportes (Plazas, Cerros, Gimnasios, etc).

Categoría del producto (Gimnasios que practican distintos tipos de ejercicios funcionales, exceptuando el Crossfit): No apuntan principalmente a la audiencia objetivo, pero ofrecen uno o más servicios de los que ofrece Crossfit Gaman.

Outfit, Insanity, TRX, Entrenamiento funcional, HIIT y Grupos informales de Crossfit (Plazas, Cerros, Gimnasios, etc.)

Forma del producto: Son negocios que apuntan a la misma audiencia objetivo ofreciendo el similar servicio, a través de los mismos canales de distribución.

Gimnasios de Crossfit⁴

- Crossfit La Reina, La Reina
- Black Hat Crossfit , La Reina
- Centro Crossfit, La Reina
- Crossfit Auryn, Ñuñoa
- Reebok Crossfit Cordillera, Ñuñoa
- Bennu Crossfit , Ñuñoa
- Crossfit Acción, Ñuñoa
- Manada 396 Crossfit, Ñuñoa
- Crossfit Inaltum, Providencia
- Crossfit Pocuro, Providencia
- Crossfit Korua, Providencia
- Kotak Crossfit , Las Condes
- Crossfit XF, Las Condes
- Crossfit Atakama, Lo Barnechea
- Crossfit 1983, Vitacura

⁴ www.crossfit.com

- Crossfit Manquehue, Vitacura
- Crossfit Newen, Vitacura

Según las 4 P de Porter, podemos clasificar a los competidores más directos por Plaza, Producto, Promoción y Precio.

Plaza: Podemos identificar en cuanto a la cantidad de personas inscritas en los establecimientos, Crossfit Acción tiene el mayor número con 550 personas, seguido por los demás entre 12 y 160 personas. En cuanto al espacio varían entre 150 a 900 m2. Con respecto a los estacionamientos de autos, solo 3 tienen propios y los demás estacionan en sus respectivas calles. Crossfit Gaman es el único que no tiene estacionamiento para bicicletas. Todos tienen camarines y tiendas donde comprar alimentos y bebidas. Con respecto a la capacidad de alumnos por clases, la mayoría tiene una capacidad para 15 personas, exceptuando Acción la cual puede realizar clases a 46 alumnos aproximadamente por hora.

Tabla 3: Plaza

Box Crossfit	Plaza								
	Personas	Comuna	Espacio	Est. Auto	Est. Bici.	Camarines	Kiosko	Almns/clase	Locales
Crossfit Gaman	120	La Reina	300 m2	Si (8)	No	Si	Si	15	1
Crossfit La Reina	150	La Reina	400 m2	Si (10)	Si	Si	Si	15	1
Black Hat Crossfit	160	La Reina	150 m2	Si (Stripcenter)	Si	Si	Si	15	1
Centro Crossfit	90	La Reina	200 m2	No (Calle)	Si	Si	Si	20	1
Crossfit Acción	550	Ñuñoa	900 m2	No (Calle)	Si	Si	Si	46	2

Como conclusión podemos decir que Crossfit Gaman es el segundo Crossfit con menos personas inscritas (solo 120 personas a octubre). Es el tercer Crossfit más pequeño. No tiene estacionamientos de Bicicletas, lo que es un atributo considerado por las personas a la hora de elegir un local de entrenamiento. Por último, tiene menor capacidad de alumnos por clase (solo 15 alumnos).

Producto: Podemos identificar que existen muy pocas diferencias con respecto al servicio ofrecido entre los competidores directos de Crossfit Gaman.

Tabla 4: Producto

Box	Producto										
	Horarios	Profesores	Duración	Agend web	Estudiante	Básico	Eval. Nutri.	Levant.	Gimnasia	Crossfit Kids	Yoga
Gaman	6.30am-22.00	6/2 lv 1/1 lv 2	1 hr	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	No
La Reina	8.30am-21.30	4/1 lv 1	1 hr	Si	No	No	No	No	No	No	No
Black Hat	6.30am-22.00	4/1 lv 1	1 hr	Si	No	No	No	No	No	No	No
Centro	6.30am-22.00	3/1 lv 1	1,5 hrs	Si	?	?	?	Si	No	No	No
Acción	6.00am-22.00	10/3 lv 1 /1 lv 2	1 hr	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si

No tiene Crossfit básico o fundamentos a diferencia de otros locales del sector. Es el segundo con más cantidad de profesores (pero menos en cantidad de horas por profesor por día).

Promoción: Con respecto a la este punto, la mayoría de los Crossfit realiza su promoción vía Redes sociales (Instagram, Twitter, Facebook, Youtube, entre otros), y solo dos Crossfit están utilizando la estrategia de que prestar sus servicios al programa de deporte que transmite Fox Sports por señal de pago llamado Fox Fit.

Precio: Por último, considerando la oferta de planes mensuales y variedad de los distintos Box's, para realizar un mejor análisis vamos a tomar como referencia los planes más comunes que son el de 8 clases mensuales (2 clases por semana) y el plan full (posibilidad de asistir a cualquier día y horario). Podemos identificar que Crossfit Gaman es el gimnasio que tiene el menor rango de precios con respecto a su competencia directa.

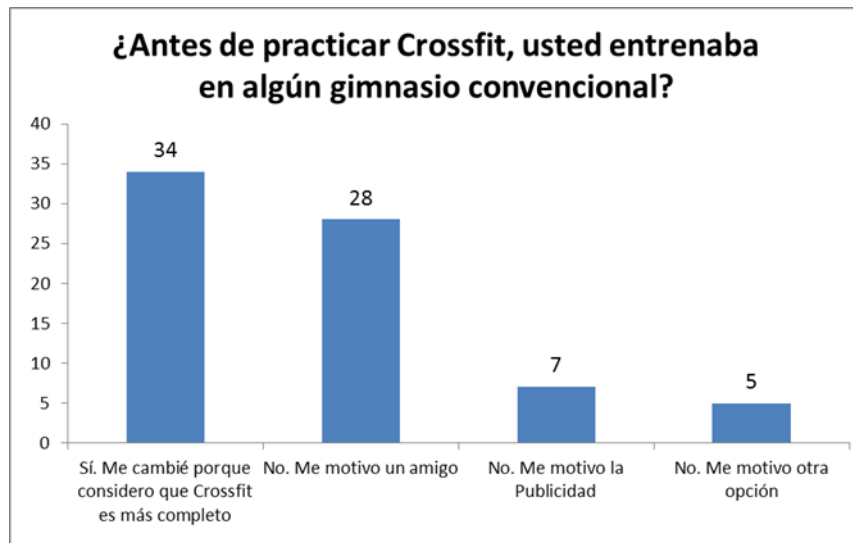
Tabla 5: Precio

Box Crossfit	Precio	
	Matriculas	Rango Precios
Crossfit Gaman	\$15.000	\$26.000 - \$50.000
Crossfit La Reina	0	\$35.000 - \$60.000
Black Hat Crossfit	0	\$40.000 - \$60.000
Centro Crossfit	?	\$38.000 - \$55.000
Crossfit Acción	\$20.000	\$40.000 - \$66.000

VI.5. ANÁLISIS DE CLIENTES

Se realizó una encuesta en las redes sociales donde pregunta a los clientes de Crossfit Gaman y los clientes de Kayra Crossfit ¿Antes de practicar Crossfit, usted entrenaba en algún gimnasio convencional?, como muestra el Gráfico 4, en la cual podemos destacar dos tipos de conductas; Las personas que pertenecían y asistían constantemente a los gimnasios tradicionales han comenzado a migrar a los Box de Crossfit y quienes no pertenecían a ningún gimnasio o no practicaban ningún deporte, se han sentido seducidos por el formato y están siendo incentivados por conocidos y amigos a entrenar de manera conjunta.

Gráfico 4: Encuesta vía redes sociales



Como comentarios destacados de los clientes en la encuesta, podemos encontrar algunas características que se repiten:

- Crossfit es un deporte completo. Intensidad, variabilidad, y trabajo en comunidad.
- Los ejercicios cambian continuamente, por lo que cada día es un desafío a superar.
- Tener un coach que está constantemente corrigiendo y enseñando, se dan el tiempo de enseñarte y ayudarte a realizar cada ejercicio que aplican para corregir la postura y no te lesiones.
- En Crossfit ejercitas todos los músculos, además de los estabilizadores.
- En Crossfit, es importante el sentido de comunidad, entrenas con diferentes personas y con muy buenos valores.

A continuación, en el Gráfico 5 se muestra el movimiento con respecto a los clientes que han contratado cualquier tipo de plan dentro de Crossfit Gaman en una línea de tiempo de 1 año.

Gráfico 5: Flujo de clientes mensuales en Crossfit Gaman



Podemos observar que gracias a lo expuesto en el Gráfico 5 en la parte achurada se muestra que los clientes son sensibles a los meses de invierno, ya que en esta área bajo la curva existe una baja en la entrada de clientes y una mayor salida en los meses entre abril y julio aproximadamente. Dado que en los meses de septiembre en adelante los clientes comienzan a ingresar con mayor frecuencia.

Gráfico 6: Entrada y Salida de clientes mensuales en Crossfit Gaman



Luego realizando un acumulado de los clientes, podemos observar en el Gráfico 6 que en un año han contratado un plan de Crossfit Gaman aproximadamente 225 clientes, pero 105 han dejado de asistir a las clases o se han retirado del Crossfit. Es un hecho particular lo que ocurre en el gimnasio Crossfit Gaman, se debe analizar, dado que si se

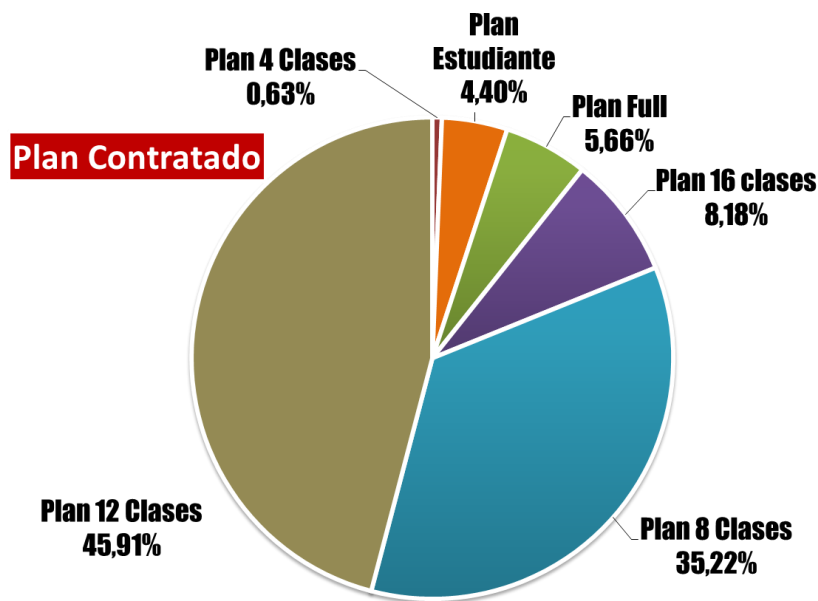
mantuvieran esa cantidad de personas sin haberse retirado, hasta el momento el Crossfit tendría 225 inscritos. Restando los dos datos podemos obtener los 115 clientes que hay actualmente.

Esto nos deja como evidencia de que los servicios entregados por Crossfit Gaman están siendo atractivos para los clientes nuevos, pero estos no se están manteniendo en el tiempo, dado la gran cantidad de clientes que han dejado de asistir. En general la tendencia es que un cliente que ya lleva más de dos o tres meses en el gimnasio se mantiene durante el tiempo y no deja de asistir, por lo que la gran cantidad de clientes que han dejado de asistir son la mayoría clientes nuevos con menos de dos meses en el box de Crossfit. Es por esto que es necesario poner más énfasis y apoyo en aquellos clientes que se encuentran en la transición desde otros deporte o aquellos en que no han practicado ningún deporte en el último tiempo.

Ahora, con respecto a los clientes específicos de Crossfit Gaman, la mayor cantidad de personas que tiene están en la edad de 25 a 39 años y los planes que más contratan son el plan de 8 y 12 clases mensuales.

El servicio de los gimnasios es estacional, ya que en la época de invierno, las personas dejan de asistir a los gimnasios, para agosto 2016 el Box contaba con 97 personas y luego de terminado el invierno y comenzando los días de primavera las personas comienzan a retomar el servicio, como podemos ver para Octubre 2016 el gimnasio cuenta ya con 23 clientes nuevos, llegando a los 120 clientes actualmente.

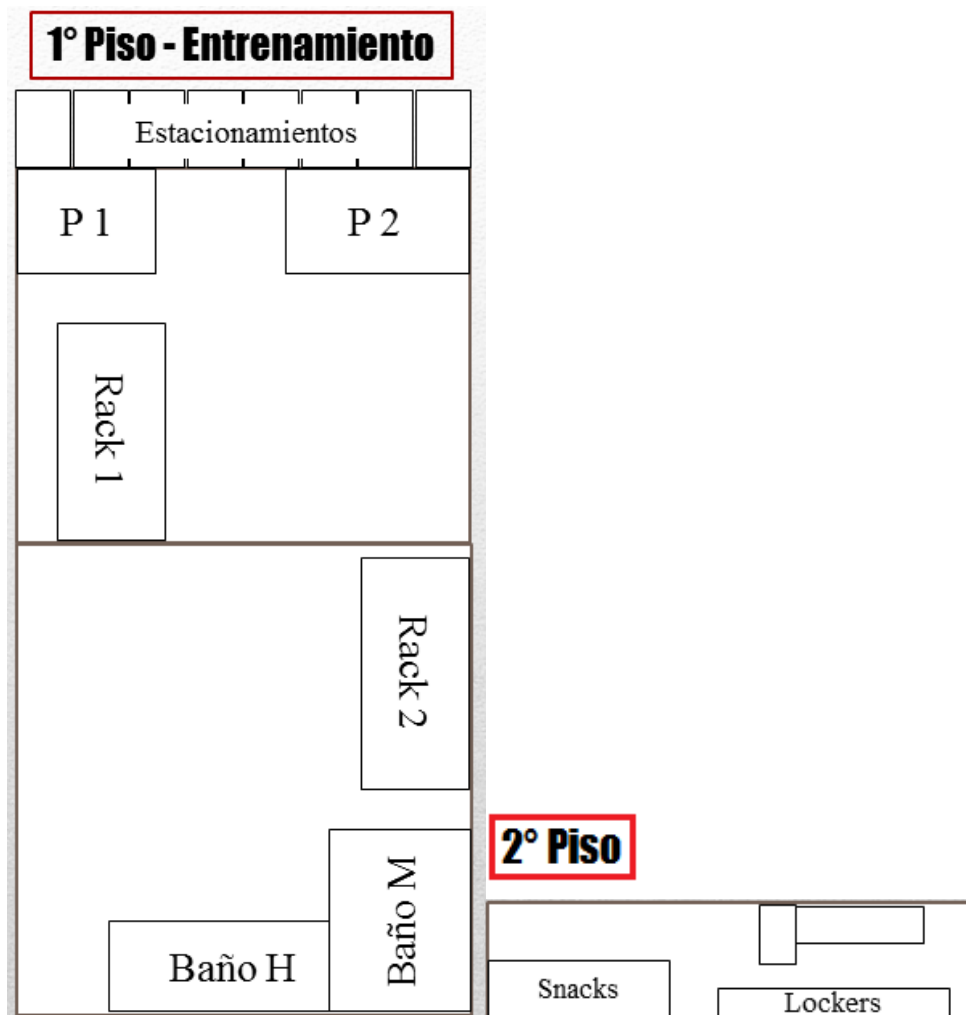
Gráfico 7: Distribución de clientes por planes contratados en Crossfit Gaman



VI.6. ANÁLISIS DEL LAYOUT

Con respecto al espacio que tiene Crossfit Gaman de 300 m², este se encuentra distribuido de la siguiente manera; el primer piso es donde se practica el entrenamiento y se divide en dos espacios de igual tamaño, ambos tienen una estructura de hierro donde se practican varios de los ejercicios colgados de la barra. El segundo piso es un área recreativa, donde se encuentran casilleros, un área de venta de productos alimenticios, sillones y una televisión para las personas que van de acompañamiento.

Imagen 1: Layout gimnasio Crossfit Gaman



VI.7. ANÁLISIS DEL ENTORNO

- **Variables económicas**

Según el diario de negocios Estrategia, las expectativas de expansión de la economía reflejada en la encuesta mensual del Banco Central se ubicó en 2% para 2017. Para el 2018, los expertos esperan un PIB de 2,7%. En cuanto a la tasa de política monetaria, para los próximos 23 meses se espera que se mantenga en 3,5% y sólo a partir de entonces se prevé un aumento a 3,75%.

- **Normas higiene y sanidad**

Artículo 8.- Los establecimientos destinados al desarrollo de actividades deportivas, deberán disponer de servicios higiénicos para el público, separados por sexo y señalizados, independientemente de aquellos destinados al personal que labora en el local, conforme a lo establecido en la Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones.

Artículo 10.- Los locales de uso público deberán considerar espacios e instalaciones sanitarias para discapacitados conforme a lo establecido en la legislación vigente.

Artículo 11.- Los establecimientos destinados al desarrollo de actividades deportivas, gimnásticas u otras de índole físico, estarán dotados de duchas y camarines separados por sexo. En el caso que se ofrezcan servicios destinados a personas con discapacidad, deberán contar con servicios higiénicos, duchas y camarines habilitados especialmente para ellos.

- **De la mantención de higiene y sanidad**

Artículo 12.- Los locales de uso público deberán mantenerse permanentemente aseados y sus servicios higiénicos deberán ser desinfectados periódicamente.

Artículo 14.- Las redes interiores de agua potable y alcantarillado deberán cumplir con las disposiciones que les sean aplicables del Reglamento de Instalaciones Domiciliarias de Agua Potable y Alcantarillado vigente, sin presentar filtraciones ni interconexiones de ningún tipo entre la red de agua potable y cualquier otro sistema.

Artículo 15.- Los establecimientos que dispongan de redes de agua no potable para riego de jardines, señalarán claramente en válvulas y llaves de esta red, que se trata de agua no apta para la bebida.

Artículo 16.- Las salas de espera y los lugares de tránsito, cuando ellos estén previstos en el recinto, deberán mantenerse constantemente aseados y contarán con receptáculos para la disposición de basuras, provenientes del público, en cantidad

suficiente y convenientemente distribuidos, debiendo cuidarse que ellos tengan espacio disponible en forma permanente.

- **Patente Comercial**

Para la apertura de una nueva sede de Crossfit Gaman es necesario tramitar una patente Comercial para el lugar donde se instara el gimnasio.

La patente comercial es un impuesto municipal establecido por la denominada Ley de Rentas Municipales, que debe ser cancelado por todo aquél que ejercite una actividad lucrativa sea profesional, industrial o comercial

REQUISITOS

- ❖ Que el local cumpla con el emplazamiento establecido en el Plan Regulador de la comuna.
- ❖ Que cumpla con la autorización de la Secretaría Regional Ministerial de Salud, si el giro considera alimentos.
- ❖ Que cumpla con los requisitos específicos señalados en leyes especiales, si corresponde.

DOCUMENTOS NECESARIOS

- ❖ Formulario de solicitud (entregado en Dirección de Ventanilla Única)
- ❖ Fotocopia Cédula de Identidad del representante legal.
- ❖ Contrato de Arriendo.
- ❖ Certificado de Avalúo Fiscal.
- ❖ Poder notarial que autoriza la representación, en original. (si quien realiza el trámite no es el titular o representante legal), con una antigüedad no superior a 6 meses.
- ❖ Resolución Sanitaria Favorable emitida por la Autoridad Sanitaria (SEREMI de Salud)
- ❖ Zonificación-Prefactibilidad de emplazamiento para Actividades Comerciales (Trámite se efectúa en Municipalidad de Santiago).
- ❖ Permiso de Edificación, adjunto a Plano de Planta aprobado y Recepción Final, donde se consideren las transformaciones y/o construcciones que existen actualmente en el local.
- ❖ Documentos específicos para otros giros, los cuales deben adjuntarse a los documentos solicitados anteriormente, (según lo señalado en el art. 26 letra d del DL3063).

- **Afiliación a la marca Crossfit**

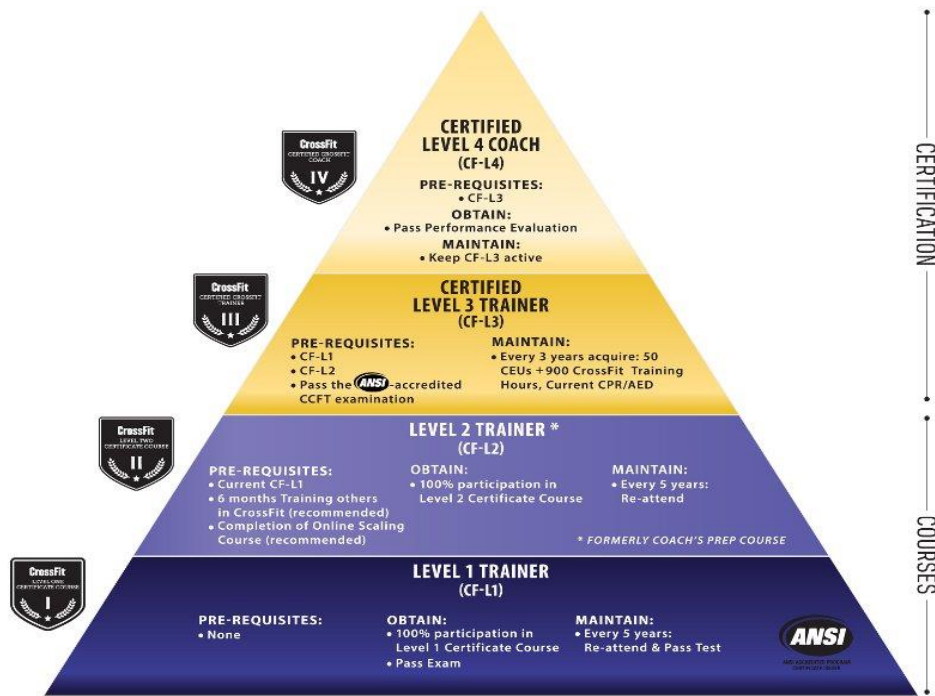
Crossfit es una marca registrada, un programa de fuerza y acondicionamiento físico general que mezcla diversos conceptos y prácticas deportivas, un fitness de Open Source (fuente abierta), lo que significa que es “free” (libre, no gratuito). En la propia página <http://www.crossfit.com> y en sus páginas amigas, incluido muchas de los de los

box's oficiales (afiliados) se ponen diariamente entrenamientos que la gente puede realizar por su cuenta o en box's, existen tutoriales en video y texto para mejorar la técnica e incluso el material para formarse como instructor de nivel 1 de CF (Certificado lv 1) se puede descargar sin coste alguno.

Certificado Crossfit Nivel 1,2 Y 3

Los profesores deben tomar los cursos de preparación correspondientes para así poder certificarse según lo indica Crossfit.

Imagen 2: Niveles de Certificados Crossfit



- Entrenador Nivel 1

Es la titulación básica que toda persona que quiera dedicarse a desarrollar una actividad laboral relacionada con el Crossfit debe poseer.

La certificación nivel 1 proporciona una introducción a la metodología y a los movimientos fundacionales del Crossfit y de su creador Greg Glassman. El curso incluye clases teóricas en aulas y prácticas en pequeños grupos dedicada a cómo realizar los ejercicios enfocados a mejorar tu propia técnica

- Entrenador Nivel 2

Se recomienda tener al menos 6 meses de experiencia previa entrenando en un Box.

El objetivo es mejorar y aumentar los conocimientos que sientan su base en la formación del nivel 1. Se pretende que los entrenadores adquieran conocimientos que les permitan mejorar sus programaciones y dirigir de forma más eficiente sus clases.

- Entrenador Nivel 3 Certificado

Se ahondan en conocimientos técnicos para que el coach sea capaz de transmitir con mayor eficacia aspectos técnicos a sus alumnos.

Es necesario acreditar 1500 horas como entrenador en posesión de una de las titulaciones anteriores.

- **Transbank**

Para la obtención de este servicio se deben tener en cuenta lo siguientes requisitos:

- ❖ Uno de los siguientes documentos que acredite el/los Representantes Legales con poder de firma:
 - ❖ Fotografía de escritura de constitución
 - ❖ Certificado de vigencia de la escritura no mayor a 60 días (Cuenta tercero)
 - ❖ Copia de extracto en el conservador de bienes raíces
 - ❖ Copia de extracto publicado en diario oficial
 - ❖ Copia de escritura pública en que consta sesión de directorio en que se designa representante legal
 - ❖ Documento de acreditación de participación en el evento (Sólo para ferias y eventos)

Idealmente, debes tener una Cuenta Bancaria vinculada al RUT de la Empresa. De lo contrario, puedes ingresar una cuenta de tercero, pero necesitarás un poder notarial y el tiempo de entrega del equipo será mayor.

Debes tener patente comercial vigente si eres comercio que realiza venta presencial, ésta debe coincidir con el RUT y Rubro ingresado.

En caso de no coincida el RUT, debes presentar contrato de arriendo o derecho a llaves correspondientes.

VI.8. ANÁLISIS INTERNO

VI.8.1. MODELO DE CANVAS ACTUAL

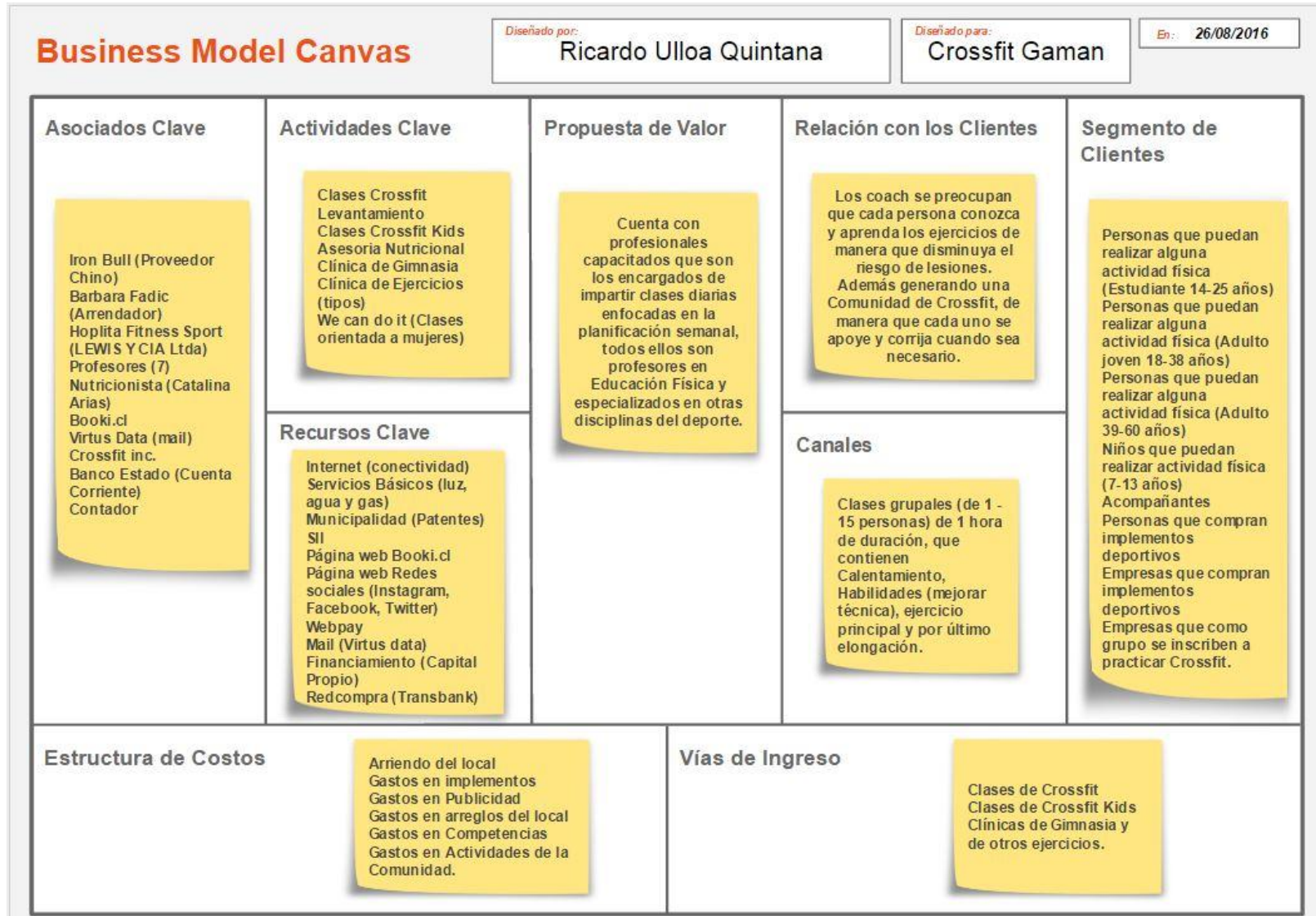
El Business Model Canvas escrito por Alex Osterwalder e Ives Pigneur en el año 2004, es una herramienta sencilla de usar que nos ayudará a definir el modelo de negocio de Crossfit Gaman, permite simplificar mucho los pasos para generar un modelo de negocio rentable sustentado en la Propuesta de Valor que entrega actualmente el gimnasio de Crossfit para los clientes del gimnasio.

Se busca analizar la empresa como un todo y además que esto sirva como base para desarrollar el modelo de negocio propuesto, considerando los siguientes elementos o bloques:

- **Segmentos de Clientes:** Estos resultan ser los más importantes dentro del modelo, saber y conocer perfectamente nuestros clientes, responde la pregunta ¿para Quién?
- **Propuesta de Valor:** Aquí es muy importante descubrir cómo se quiere generar valor para nuestros clientes. Responde la pregunta ¿el Qué?
- **Canales:** Como se entrega la propuesta de valor para nuestros clientes. ¿Cómo hacemos llegar los productos a nuestros clientes?
- **Relación con los Clientes:** ¿Qué tipo de relación esperan nuestros clientes, qué relación tenemos ahora?
- **Vías de Ingresos:** ¿Cuál es valor que están dispuestos a pagar nuestros clientes por nuestros productos?
- **Recursos Claves:** ¿Qué recursos claves necesito para generar valor en mis productos?
- **Actividades Claves:** ¿Qué actividades claves necesito desarrollar para generar valor en mis productos o servicio?
- **Asociados Clave:** Cuáles serán nuestros socios estratégicos en proveedores, clientes, entre otros.
- **Estructura de Costos:** Que estructura de costos vamos a implementar ya que en este punto sabremos qué utilidad podríamos tener de nuestro negocio.

Dado lo anterior, el modelo de Canvas de Crossfit Gaman que muestra el Grafico, nos permite identificar los factores claves de servicio del gimnasio, enfocados a entregar una variedad amplia de servicios de alta calidad proporcionada por sus profesores a precios bajos, siempre enfocado en la formación y mantención de la comunidad.

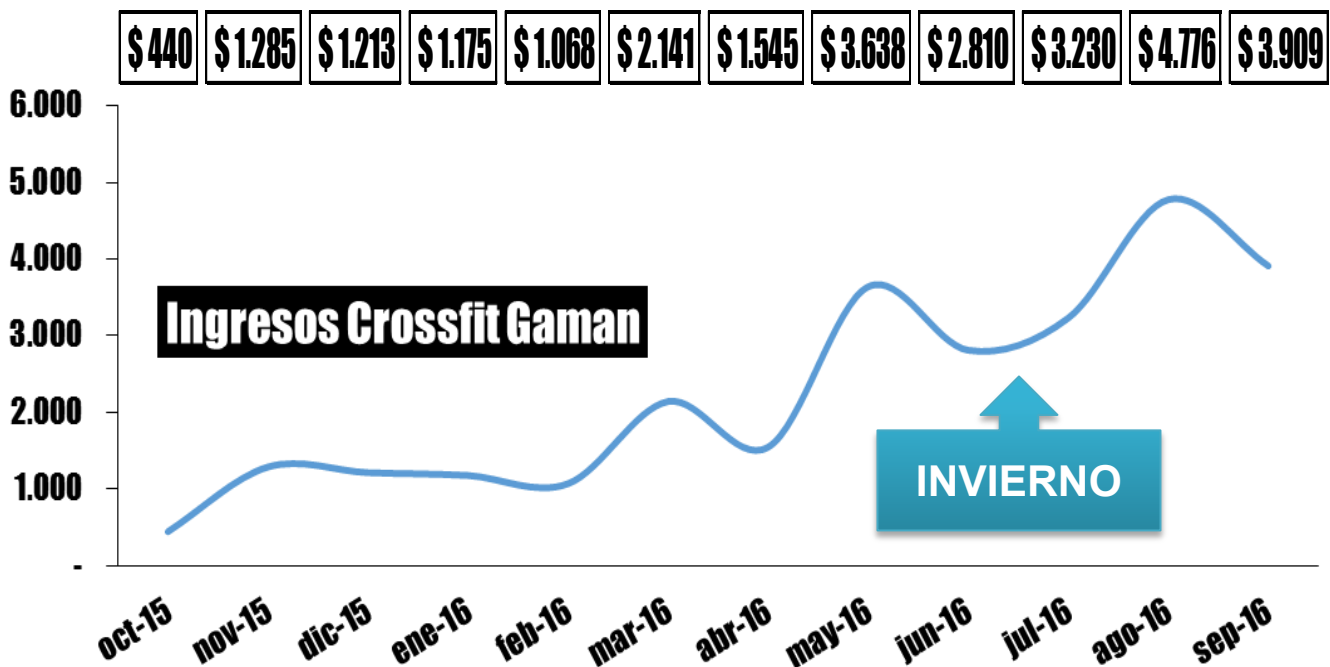
Imagen 3: Modelo Canvas Crossfit Gaman



VI.8.2. ANÁLISIS ECONÓMICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Los niveles de venta de Crossfit Gaman han ido en aumento desde octubre del 2015 obteniendo un ingreso mensual de aproximadamente de \$440.000 hasta los \$3.909.000 a la fecha, como muestra el siguiente gráfico.

Gráfico 8: Ingresos mensuales de venta de Crossfit Gaman



Sus ingresos han ido creciendo pero también sus gastos, los cuales se dividen principalmente en el gasto a profesores alrededor de \$1.397.667 el costo del arriendo del local \$1.300.000, la página web que ayuda con los servicios de horarios de los clientes \$80.000 y algunos gastos generales por \$100.000, los pagos a los profesores son de \$6.000 por hora de Crossfit realizada y otros gastos complementarios al negocio nos hacen llegar a un total de gastos para el mes de septiembre 2016 de \$3.294.425.

El gimnasio Crossfit Gaman se encuentra dentro de las actividades exentas de IVA, por lo que no lo consideraremos como gasto adicional.

Además comentar que como inversión inicial fue de aproximadamente \$ 8 MM, la cual ha ido aumentando dado a los costos que se van requiriendo en el tiempo. Al momento de iniciar actividades no se realizó ninguna evaluación del proyecto ni análisis profundo del mercado.

VI.8.3. MODALIDADES DE SERVICIOS

Crossfit Gaman ofrece 4 tipos de servicios relacionados:

1. **Crossfit:** Movimientos funcionales a alto rendimiento constantemente variados. Se encuentra enfocado a todo tipo de personas, ya que depende la intensidad de cada persona.
2. **Gimnasia:** Un servicio complementario al Crossfit, permite mejorar habilidades de flexibilidad, coordinación y propiocepción⁵.
3. **Levantamiento:** Un servicio complementario al Crossfit, permite desarrollar más fuerza y mejorar la técnica con respecto a los ejercicios derivados del levantamiento olímpico.
4. **Crossfit Kids:** Servicio orientado únicamente a los niños (de 6 – 12 años de edad), les permite desarrollar habilidades con respecto al deporte, la competencia, el trabajo en equipo, disciplina, aprenden jugando, entre otros.

Los horarios son los siguientes:

Crossfit

- Los horarios de la mañana están divididos, los días lunes, miércoles y viernes de 6.30 am a 14.00 y los martes y jueves de 10.00 am a 14.00 hrs.
- Los horarios de la tarde son todos los días desde 17.00 hrs a 22.00 hrs.
- Los días sábado son de 10.00 am a 12.00 pm.

Crossfit Kids

- Los días sábados de 12.00 pm a 13.00 hrs.

Levantamiento

- Los días sábados de 11.30 am a 14.00 hrs.

Gimnasia

- Los días jueves a las 16.00 hrs.

⁵ La propiocepción es el sentido que informa al organismo de la posición de los músculos, es la capacidad de sentir la posición relativa de partes corporales contiguas.

VI.8.4. PRECIOS POR TIPOS DE SERVICIOS

Actualmente la estrategia de Crossfit Gaman es apuntar al precio más bajo del mercado, dirigiéndose a aquellos clientes a los cuales el servicio del Crossfit les parece demasiado elevado con relación a los precios de un gimnasio convencional.

Los precios están directamente relacionados al IPC y los han aumentado solo 2 veces desde que abrieron sus puertas al público. (\$2.000 por cada plan en diciembre 2015 y en junio 2016), manteniendo el precio más bajo del mercado.

Tabla 6: Planes Crossfit Gaman

Planes mensuales	Valle (AM)	Punta (PM)
Crossfit kids 4 clases. Sábados 12 hrs	\$16.000	
Estudiante 3 clases a las 17 hrs	\$20.000	
8 clases	\$26.000	\$30.000
12 clases + 4 de levantamiento	\$30.000	\$34.000
16 clases + 4 de levantamiento	\$34.000	\$40.000
24 clases + full acceso	\$42.000	\$50.000
Pago al inicio. Descuento por trimestre 5%, por semestre 10%.		

VI.8.5. IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Se realizaron entrevistas con algunos clientes de Crossfit Gaman y se les preguntó acerca del servicio del Crossfit, obteniendo lo siguiente:

- «Los ejercicios cambian continuamente, por lo que cada día es un desafío a superar.»
- «Crossfit es un deporte completo. Intensidad, variabilidad, y trabajo en comunidad.»
- «Tener un coach que está constantemente corrigiendo y enseñando, se dan el tiempo de enseñarte y ayudarte a realizar cada ejercicio.»
- «En Crossfit ejercitas todos los músculos, además de los estabilizadores.»
- «En Crossfit, es importante el sentido de comunidad, entrenas con diferentes personas y con muy buenos valores.»

Lo que nos deja como conclusión que Crossfit Gaman, tiene las siguientes características:

- ✓ Servicios de calidad
- ✓ Mejores coach
- ✓ Variedad de servicios
- ✓ Comunidad
- ✓ Precios bajos.

Tabla 7: Reglas Crossfit Gaman

Reglas del Crossfit Gaman.
1. Llega a tiempo.
2. Deja tu ego en la puerta.
3. Escucha a tu Coach.
4. Seguridad ante todo. Primero técnica, luego consistencia y finalmente intensidad.
5. Ordena y cuida todo el material que utilices.
6. Alienta a tus compañeros. Felicítalos al terminar la clase.
7. Puedes sudar, gritar y marearte pero rendirse no está permitido.
8. No hagas trampa, se honesto. Tu primer rival eres tú.
9. Aliméntate bien y escucha a tu cuerpo. El reposo es parte del entrenamiento.
10. Recuerda siempre. Diviértete.

VI.9. FODA GENERAL Y FODA POR SEGMENTO

Como resumen del diagnóstico realizado en los puntos anteriores, vamos a realizar un FODA General, en el cual separamos las distintas características y conclusiones encontradas en Crossfit Gaman y su entorno.

Fortalezas

- ❖ Los dueños de Gaman también son dueños de Hoplita Fitness Store, importador de productos utilizados en Crossfit. Lo cual le permite obtener productos de la mejor calidad a precio costo.
- ❖ El Head coach tiene experiencia y es Certificado en Crossfit lv 2 (Grecia).
- ❖ Cuenta con dos espacios de trabajos del mismo tamaño. En total suman 300m2.

Oportunidades

- ❖ Cursos y talleres de Gimnasia no son abarcados por los competidores, y dado que es un complemento básico para el Crossfit, es una oportunidad explotarlo.
- ❖ Un 78% de los que no practica Crossfit, estaría dispuesto a practicarlo.
- ❖ Un 73% de los que no practica Crossfit gasta entre \$20.000 - \$40.000 en deporte mensualmente, y un 65% de los que practica Crossfit gasta entre \$30.000 - \$50.000 mensualmente.
- ❖ Todos los Crossfit se promocionan vía redes sociales, solo un 4% declara ver información en la calle, un 79% por redes sociales y un 33% mediante amigos, cualquier campaña publicitaria a través de otro medio, sería beneficioso para la marca.
- ❖ En el sector oriente la demanda de deporte ha ido en aumento. Donde se concentra una mayor disposición a pagar por los clientes. La ubicación para los clientes es el segundo atributo como preferencia al momento de elegir un Centro deportivo.

- ❖ El precio de Gaman es el más bajo del mercado en Crossfit, y a la hora de elegir un centro deportivo, los clientes que no practicaban Crossfit, colocan dentro de los primeros lugares el atributo de precios convenientes.
- ❖ Para las personas que hacen Crossfit en primer lugar están los profesionales y profesores y en segundo lugar la comunidad, por lo que el entregar un buen servicio y de calidad, junto con una comunidad formada es positivo para atraer a los clientes.

Debilidades

- ❖ Capacidad de alumnos por clase. Gaman tiene capacidad de solo 15 alumnos por clases. Dado que no cuenta con más espacio ni con más profesores especializados a toda hora.
- ❖ Gaman no es de las marcas más conocidas por las personas. Crossfit Acción es el con más recordación (34%) y lo sigue Manada (16%) y Cordillera (15%).
- ❖ Cuando se realizan las dos clases por hora. Solo se puede llegar a una capacidad máxima de 10 alumnos por clase aproximadamente.
- ❖ En total se tienen 7 profesores, pero la cantidad de hora por semana que dedica cada profesor es baja.
- ❖ No existe una diferenciación entre los alumnos con más experiencia y los que recién se han incorporado a practicar Crossfit.

Amenazas

- ❖ Barreras de entrada bajas. La inversión para colocar un gimnasio de Crossfit es baja.
- ❖ Dado la intensidad del ejercicio, existe una alta posibilidad de lesión por parte de los clientes. Los profesores deben ser cuidadosos, deben prestar mucha atención en este aspecto y es un riesgo latente.
- ❖ Los clientes de Crossfit son muy sensibles al precio, si existe un cambio repentino un 21% declara que dejaría de asistir.
- ❖ Para los clientes potenciales un 52% dejaría de asistir a clases por una mala atención y por tener clases aburridas.
- ❖ Alto precio de arriendo de espacios en el sector oriente: Un local de superficie adecuada para este tipo de negocio especializado (sobre 1.000 m2) tiene un valor mensual promedio de MM\$12 al mes.

Luego gracias al análisis realizado a través de las encuestas y entrevistas a los clientes y posibles clientes, podemos clasificarlos por rango de edades y por ingreso mensual recibido, obteniendo la siguiente tabla.

Tabla 8: Clasificación de segmentos de clientes

\Edad	Kids	15-18	19-24	25-30	31-39	40-49	+ 50
0 – 500							
500 – 1.500							
1.500 – 2.000							
+ 2.000							

La tabla anterior nos muestra en las filas los ingresos mensuales de los encuestados y en las columnas su rango de edad. Luego los cuatro triángulos que forman los rombos en cada segmentación “ingreso/edad” nos indican el porcentaje de personas que pertenecen a ese segmento en específico, por lo que si el rombo se encuentra completamente blanco quiere decir que existe un muy bajo porcentaje de las personas que pertenece a este segmento, lo contrario sucede si el rombo se encuentra completamente rojo, esto indicaría que la cantidad de personas que pertenece a ese segmento es alta y atractiva a la hora de la selección de los segmentos a enfocar el negocio.

Luego, gracias a las encuestas realizadas se puede identificar que en los rangos de edad entre 25 y 39 años el 99% se encuentra dispuesto a practicar Crossfit.

Además dado los distintos valores de los planes encontrados en los demás Box’s del sector, podemos identificar claramente que el segmento abarcado es el de ingresos más altos, por lo que se puede ver una falta de oferta del servicio dejando una gran cantidad de demanda insatisfecha por los demás Crossfit del sector, dado esto se eligen los siguientes segmentos (parte achurada):

Tabla 9: Segmentos de clientes escogidos

\Edad	Kids	15-18	19-24	25-30	31-39	40-49	+ 50
0 – 500							
500 – 1.500							
1.500 – 2.000							
+ 2.000							

Ahora se procede a realizar un FODA por los segmentos escogidos.

A. Segmento I: 25 – 30 años con ingresos de 0 – 500M\$

Fortalezas

- Precios asequibles.
- El 71% de ellos hace deporte de 4-7 veces por semana.
- Todos están dispuestos a practicar Crossfit.
- El 76% recibe información mediante redes sociales y conocidos.
- El 62% podría trabajar en grupos de más de 8 personas

Oportunidades

- Mayor disponibilidad de horarios y tiempos.
- El 71% le gusta hacer deporte y tener una vida.
- El 81% destina entre 30-50 M\$ al deporte.
- El 47% elige el centro deportivo por el precio.

Debilidades

- Clientes menos fieles.
- El 62% va de 18 a 22 hrs

Amenazas

- Son muy sensibles al cambio de precios.

B. Segmento II: 25 – 30 años con ingresos de 500 – 1.500M\$

Fortalezas

- El 99% estarían dispuestos a practicar Crossfit.
- El 95% recibe información mediante redes sociales y conocidos.
- El 71% podría trabajar en grupos de más de 8 personas.

Oportunidades

- El 76% le gusta hacer deporte y tener una vida.
- El 63% destina entre 30-50 M\$ al deporte.
- El 61% elige el centro deportivo por el precio y la distancia-ubicación.
- El 74% no practica deporte con mayor frecuencia por el tiempo.

Debilidades

- El 66% va en horarios que no son laborales.
- El 55% de ellos hace deporte de 1-3 veces por semana

Amenazas

- El 63% es muy sensible al servicio ofrecido (planes, profesores).
- El 72% elige un centro deportivo por el horario.

- El 58% no pagaría por un plan full.

C. Segmento III: 31 – 39 años con ingresos de 500 – 1.500M\$

Fortalezas

- Todos están dispuestos a practicar Crossfit.
- El 100% recibe información mediante redes sociales y conocidos.

Oportunidades

- El 100% le gusta hacer deporte y tener una vida.
- El 92% destina entre 30-50 M\$ al deporte.
- El 67% elige el centro deportivo por el horario.
- El 50% elige el centro deportivo por los profesores.
- El 75% no practica deporte con mayor frecuencia por el tiempo.

Debilidades

- Clientes más fieles.
- El 75% va en horarios que no son laborales.
- El 50% de ellos hace deporte de 4-7 veces por semana.

Amenazas

- El 75% prefiere trabajar en grupos más pequeños de personas.
- El 63% no pagaría por un plan full.

VII. DISEÑO ESTRATÉGICO

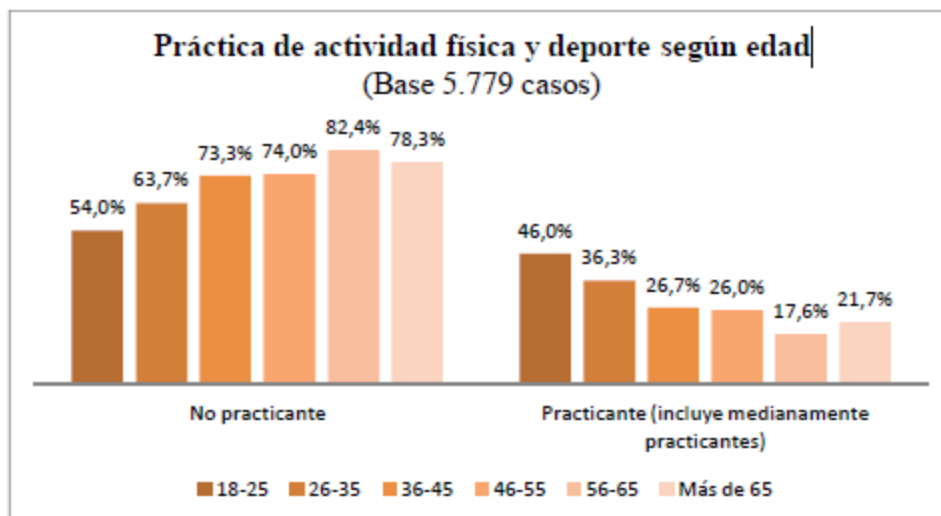
VII.1. SELECCIÓN DEL SEGMENTO OBJETIVO

Dado las características de los segmentos encontrados, se eligen los segmentos por dos características específicas; segmento en los cuales existe una mayor concentración de clientes y según características de la oferta por el mercado actual no está siendo satisfecha, dado el elevado precio de los Box de Crossfit que existen en el sector oriente de Santiago.

- ✓ Mayor concentración de clientes y peso del segmento

En el sector oriente existen, según la encuesta Adimark 2014, 843.277 personas, de las cuales según la población del INE 2016 un 25,5% pertenece a los rangos de edad entre 25 – 39 años. Por último, según el compendio 2014 un 63% de este rango de edad practica actividad física y deporte (135.394 personas).

Gráfico 9: Práctica de actividad física y deporte según edad



Dado lo anterior, descrito por la “Encuesta nacional de hábitos de actividad física y deportes en la población chilena de 18 años y más“, es posible aplicar un peso específico a cada uno de los segmentos por cantidad de personas que hay en ese segmento. Y nos da como resultado de que los tres segmentos escogidos son los que tienen un mayor peso en comparación a los demás.

- ✓ Ingreso mensual.

En el sector oriente se encuentra un 29,85% y 15,19% de los GSE C2 y C3 respectivamente (251.718 y 128.094 personas). Y según el compendio 2014 un 63% de

este rango de edad practica actividad física y deporte (239.282 personas). Dado esto, existe un gran porcentaje de personas que practicarían Crossfit pero dado al elevado costo que ofrecen los gimnasios actuales en el sector les es muy difícil poder practicarlo.

Además considerando las proyecciones a 2020 se espera que la población del sector oriente crezca un 2,7% (994.238 personas). Por lo que los segmentos elegidos serán los siguientes:

Segmentos elegidos:

- **Segmento I: 25 – 30 años con ingresos de 0 – 500M\$**
- **Segmento II: 25 – 30 años con ingresos de 500 – 1.500M\$**
- **Segmento III: 31 – 39 años con ingresos de 500 – 1.500M\$**

Realizando la estimación para los segmentos escogidos en el sector oriente se encuentra para el rango de edad de 25 – 39 años de los GSE C2 y C3 respectivamente (64.151 y 32.645 personas un total de 96.796). Y según el compendio 2014 un 63% de este rango de edad práctica actividad física y deporte (60.981 personas) y con un crecimiento al 2020 hasta 62.657 personas.

Estrategia a utilizar

Imagen 4: Tipos de Estrategia



Con respecto a la estrategia a utilizar dado los análisis realizados en el diagnóstico, podemos observar que Crossfit Gaman apunta a una estrategia de tipo de “Liderazgo en Costos”, dado que busca abarcar la mayor cantidad de clientes.

Ahora, existen dos tipos de clientes a los cuales apuntar las estrategias a utilizar. Los primeros son aquellos que practican Crossfit actualmente, por lo que Crossfit Gaman debe presentarse como la mejor opción dentro de todos los Crossfit que existen en el sector, en cuanto a posicionamiento de marca, servicios entregados y precio. Con respecto al posicionamiento de marca, Crossfit Cordillera es el Box que se encuentra en el Top of Mind de los clientes encuestados, por lo que competir en este aspecto resultaría difícil. Ahora, por calidad del servicio entregado y precios Crossfit Gaman puede presentar buenas estrategias a los clientes, pero dado a la fidelidad que tienen estos por cada uno de los Box de Crossfit, es por lo que es muy difícil aumentar la participación de mercado en la actualidad.

El segundo tipo de clientes son los que actualmente no practican Crossfit, por lo que Crossfit Gaman debe enfocar su estrategia en aquellos que se encuentran en un proceso de querer probar de qué se trata el Crossfit o desean saber si es que puede transformarse en el deporte que están buscando y que los motive a seguir asistiendo. Con respecto a esta estrategia, Crossfit Gaman tiene mayor oportunidad, dado que es posible atraer y seducir a nuevos clientes ofreciéndoles los objetivos del Crossfit y los servicios complementarios que presenta. Además de la flexibilidad y complementariedad que este tiene con otros deportes. Por ejemplo: Una persona que practica fútbol una o dos veces a la semana, perfectamente lo puede complementar practicando Crossfit dos o tres veces a la semana y así mejorar sus rendimientos en el fútbol y condición física en el día a día. Además orientando la estrategia a nuevos clientes, permite competir directamente con los gimnasios convencionales buscando aumentar el mercado del Crossfit dentro del deporte.

Además, dado a la experiencia con respecto a la alta rotación de clientes de Crossfit Gaman, este debe enfocarse en gran medida en la transición de clientes que recién comienzan a practicar la disciplina y motivarlos a que se mantengan en el tiempo y se transformen en embajadores de la empresa, invitando a sus amigos y conocidos a practicar Crossfit, demostrándoles desde su propia experiencia sus resultados.

Por último, se utilizará a los demás gimnasios como alianzas estratégicas dado que si la parte de mercado del Crossfit crece y obtiene más tamaño con respecto al mercado total, todos los gimnasios de Crossfit se verán beneficiados.

Se van a considerar los siguientes elementos para la generación de la estrategia:

Tangibles

- ✓ Abarcar la máxima cantidad posible de clientes.

A pesar de que se van a enfocar las estrategias en un segmento determinado de clientes, la idea es abarcar la mayor cantidad de clientes, seducirlos y motivarlos para que continúen practicando Crossfit y sigan atrayendo más personas.

- ✓ Seducir a los clientes que no practican Crossfit.

Se busca seducir a los nuevos clientes, mostrándoles una nueva forma de realizar ejercicios de manera entretenida, en comunidad y que te motiva a seguir asistiendo y seguir superándote cada día.

- ✓ Los Precios no varían con la actualidad (Planes a precios asequibles)

Dado que Crossfit Gaman apunta a un segmento de ingresos más bajos que los demás Crossfit, existe una demanda de clientes insatisfecha, y que muchas de los clientes actuales agradece y espera que esto continúe de la misma forma. Transformándose en clientes más fieles a la comunidad del Crossfit Gaman.

- ✓ Disminuir la brecha entre otros deportes y el Crossfit.

Cuando los clientes que no conocen nada de lo que es Crossfit comienzan a practicarlo, existe una brecha muy grande y bastante diferente a lo que han practicado antes, por lo que si no van dispuestos a superar esta brecha o estar conscientes de que existe, es muy difícil que los clientes que van por primera vez vuelvan a asistir una segunda vez o contraten un plan. Esto es trabajo de los planes que se ofrecen y también de los Profesores que imparten las clases.

- ✓ Transición del gimnasio tradicional al Crossfit.

Existen muchas personas que practicaban deporte en los gimnasios tradicionales (de hecho existe una gran parte del mercado que está satisfecha por estos gimnasios) y al momento de asistir a Crossfit o al querer cambiarse a otro deporte ya que los gimnasios no satisfacen de manera adecuada las necesidades de estos clientes, se encuentran con una forma de realizar las cosas muy distintas a lo que están acostumbrados. Por lo que es parte importante de los planes y los profesores el que esta transición sea la más adecuada y que exista un mayor paso de información de los procesos y la malla del Crossfit.

- ✓ Aumentar el tamaño del local

Esto permitirá poder contar con una mayor cantidad de alumnos por clases y hasta tener más de una clase por hora. Dándole más opciones a los distintos tipos de clientes y una mayor comodidad con respecto al espacio.

- ✓ Especial atención a los clientes nuevos.

Es importante rescatar las necesidades que tienen y requieren los clientes nuevos, ya que ellos son los que se mantienen y los que transmiten su experiencia a los distintos clientes. Es importante hacerlos parte de la comunidad, enseñarles las distintas técnicas de forma correcta, los principios y las reglas del Crossfit Gaman y los procesos y la malla del Crossfit.

Intangibles

- ✓ Economía de experiencia.

Crossfit es considerado una economía de experiencia, así como lo son todos los productos de Apple o ir a tomarse un café a Starbucks, estos productos y/o servicios entregan un plus a lo ofrecido y los clientes los compran o contratan por lo que experimentan o sienten en particular. En Crossfit existen muchas experiencias que van a ser muy difíciles de explicar en un papel. Por lo que muchas personas que lo practican comentan que hay que vivirlo y experimentarlo para saber que es, ya que no es una ida al gimnasio y volver.

- ✓ El concepto de Comunidad es fundamental.

Junto con la experiencia, de manera complementaria se va formando una comunidad con todas las personas y clientes que asisten al gimnasio. Dado que existe un apoyo continuo, a veces se trabaja en equipo, existen conversaciones de experiencias, de información, enseñanza con respecto a los distintos ejercicios, etc. Además en el gimnasio se realizan distintas competencias internas y externas, por lo que los clientes apoyan continuamente o forman parte de estas competencias, de manera de que el gimnasio Crossfit Gaman se supere día a día.

- ✓ Actividades sociales que complementan el formato de comunidad.

Junto al ejercicio, también se brindan oportunidades de desarrollar de mayor manera la comunidad, dado que es lo que mantiene vivo al concepto de Crossfit. Se ofrecen y se organizan distintos eventos con los clientes, actividades de dispersión, actividades fuera del lugar del gimnasio, celebración de cumpleaños, partidos de fútbol, apoyo en las competencias a los compañeros, entre otros.

- ✓ Trabajo en equipo.

El trabajo en equipo es fundamental, cada cierto tiempo los ejercicios se realizan en equipo, de manera de desarrollar la comunidad y el sentido de no trabajar solo. Dado que en equipo se pueden lograr grandes cosas. Existe un apoyo adicional, que solo se logra con tus pares. Existe desarrollo de técnicas, superación de los límites personales, entre otros.

VII.2. PRODUCTOS Y SERVICIOS

Respecto a los servicios ofrecidos, y dado las estrategias que se quieren adoptar, se pretende continuar con los servicios existentes, agregando dos más que sirvan como apoyo en la transición con respecto a los otros deportes y enfocados en las personas que no practican deporte y son seducidos por lo que ofrece el Crossfit.

Crossfit Gaman va a ofrecer 6 tipos de servicios relacionados con el Crossfit

1. **Crossfit:** Movimientos funcionales a alto rendimiento constantemente variados. Se encuentra enfocado a todo tipo de personas, ya que depende la intensidad de cada persona.
2. **Gimnasia:** Un servicio complementario al Crossfit, permite mejorar habilidades de flexibilidad, coordinación y propiocepción.
3. **Levantamiento (Halterofilia⁶):** Un servicio complementario al Crossfit, permite desarrollar más fuerza y mejorar la técnica con respecto a los ejercicios derivados del levantamiento olímpico.
4. **Crossfit Kids:** Servicio orientado únicamente a los niños (de 6 – 12 años de edad), les permite desarrollar habilidades con respecto al deporte, la competencia, el trabajo en equipo, disciplina, aprenden jugando, entre otros.

Los dos nuevos servicios.

5. **Be Fit (Entrenamiento HIIT⁷):** Entrenamiento para personas que ya practican deporte y disminuye la brecha entre cualquier deporte y el Crossfit. Permite que la transición entre los gimnasios convencionales u otros deportes con respecto al Crossfit sea menor.
6. **Crossfit Fundamentos:** Está orientado a las personas que recién comienzan a practicar Crossfit, es una introducción al Crossfit y busca nivelar a quienes lo practican por primera vez. En este servicio se enseñan las técnicas básicas y movimientos fundamentales.

⁶ La halterofilia o levantamiento de pesas es un deporte que consiste en el levantamiento del máximo peso posible en una barra en cuyos extremos se fijan varios discos, que son los que determinan el peso final que se levanta. A dicho conjunto se denomina haltera.

⁷ El H.I.I.T. (high intensity interval training) es un método de entrenamiento basado en el sistema fraccionado interválico (interval training)

VII.3. PLAZA

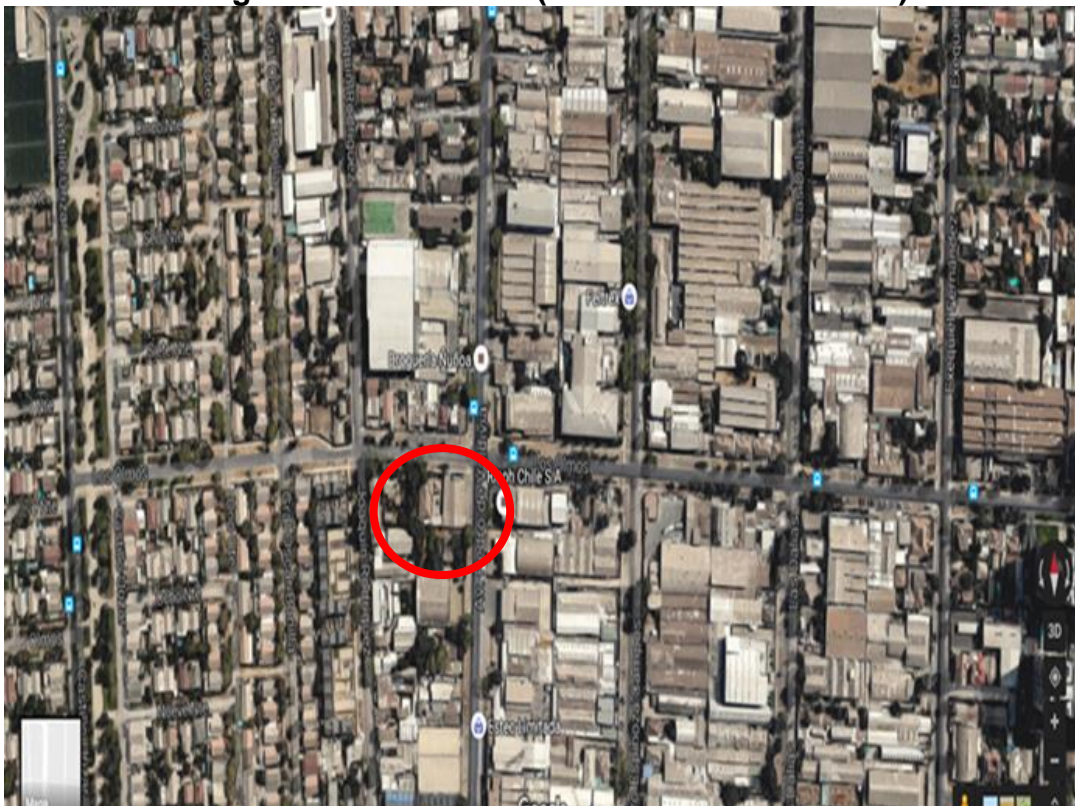
✓ Local comercial

Se arrendará un local comercial de 700 m² en la comuna de Ñuñoa con un costo de arriendo de 77 UF ó \$2.000.000 mensuales, dado el público objetivo al que se está focalizando (sector oriente), se entiende que es una zona de fácil acceso y cercana a sus residencias.

En términos de arquitectura la idea es arrendar un galpón que se pueda adaptar en todos sus espacios orientándolo al desarrollo de las actividades del Crossfit. Con una estética alineada a los conceptos originales de los gimnasios tipos de la marca Crossfit.

Tendrá 3 espacios de aproximadamente 200m², en cada uno de ellos se contará con un rack de fierro y sus propios materiales, de manera de poder trabajar paralelamente a lo menos 2 clases por hora (cuando se estime conveniente). También contará con un espacio de descanso, donde se podrá contar con sillones, una televisión y un mini local de venta de snacks y bebidas que le hagan sentir al cliente cómodo. Además el local tendrá todo lo exigido por las regulaciones con respecto a la entrega del servicio de deportes.

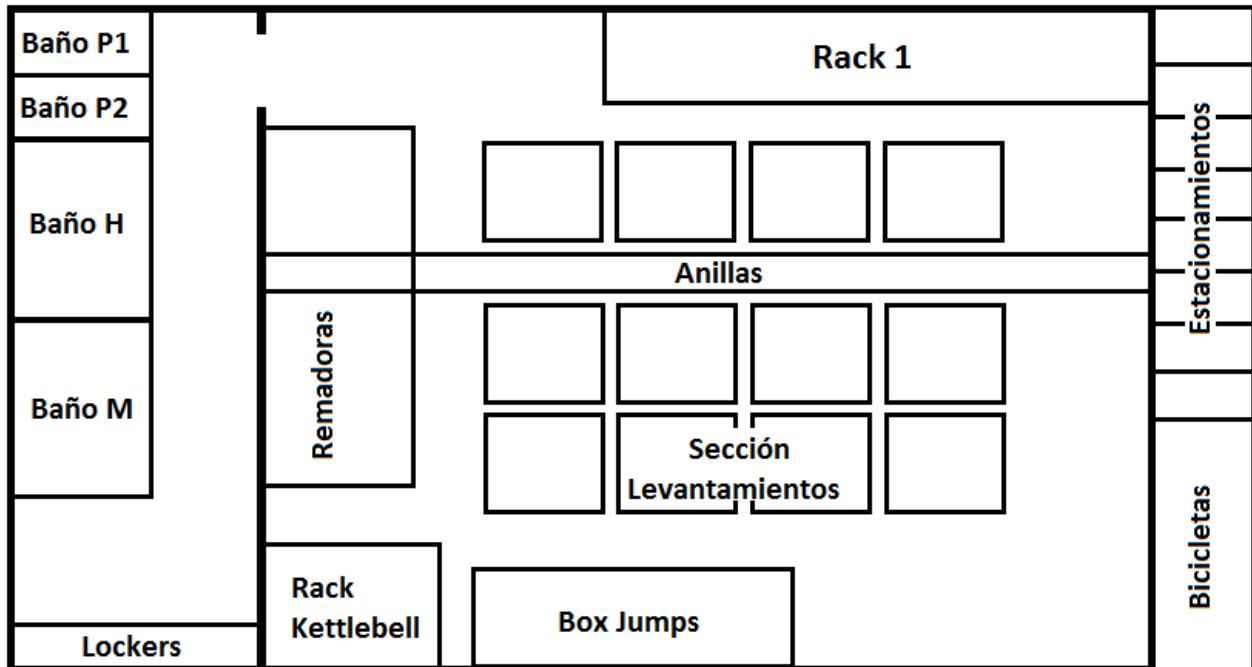
Imagen 5: Local Ñuñoa (Calle Pedro de Valdivia)



VII.3.1. LAYOUT DEL NUEVO LOCAL

Con respecto al nuevo local de Crossfit Gaman de 700 m², este se encuentra distribuido de la siguiente manera; Contará con 8 estacionamientos para automóviles y un espacio amplio para estacionamientos de bicicletas. Luego se contará con un Rack de pullups (estructura de hierro donde se practican varios de los ejercicios colgados de la barra) y un Rack de Kettlebells, una sección de remadoras, box jumps y de levantamientos. Todo el local estará cruzado con una viga que contará con 10 anillas colgantes. Por último en la sección de Baños, tendremos casilleros (lockers), camarines y baños de hombres y mujeres y baños privados de Profesores.

Imagen 6: Layout Nuevo gimnasio Crossfit Gaman



VII.4. PRECIOS Y PLANES

Para los clientes nuevos que quieran probar una clase de Crossfit Fundamentos, Be Fit o Crossfit Kids, se va a considerar una clase de prueba gratis.

Luego para los clientes que contraten su primer plan, se le va a cobrar una matrícula de \$15.000 la cual viene con la camiseta característica de Crossfit Gaman además de una evaluación nutricional.

Los Planes entregados por Crossfit Gaman se dividen en dos tipos:

- Planes AM

Tabla 10: Planes AM

Nombre Plan	Precio
Crossfit Kids	\$16.000
Plan Estudiante	\$20.000
Plan 8 clases	\$26.000
Plan 12 clases + 4 levantamiento	\$30.000
Plan 16 clases + 4 levantamiento	\$34.000
Plan 24 clases Full	\$42.000

Contratando los planes AM, solo se puede asistir hasta la clase de las 13:00 hrs todos los días. Su precio es más económico que los Planes Normales, apuntan al segmento de menores ingresos mensuales y permite distribuir de mejor manera la cantidad de alumnos por clases y que no existan horarios en los cuales no asistan clientes, dado que los horarios de la tarde son los que presentan una mayor demanda.

- Planes Normales

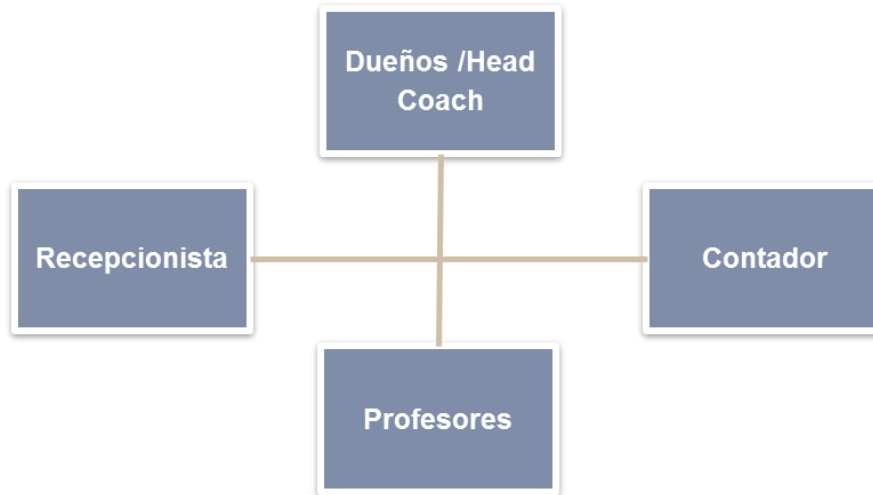
Tabla 11: Planes Normales

Nombre Plan	Precio
Plan 8 clases	\$30.000
Plan 12 clases + 4 levantamiento	\$34.000
Plan 16 clases + 4 levantamiento	\$40.000
Plan 24 clases Full	\$50.000

Son los planes de mayor precio, ya que son libres en horario, el cliente puede asistir a la hora que estime conveniente (ya sea la de los planes am o normales). Apuntan específicamente al segmento de clientes que trabaja y luego del horario laboral asiste a clases, es por esta razón que los horarios de la tarde (de 17:00 hrs a 22:00 hrs) se convierten en los horarios con mayor demanda.

VII.5. PERSONAL

Imagen 7: Organigrama Crossfit Gaman



Head coach, \$8.000/hora líquido

El Head coach será el responsable del local y deberá trabajar tiempo completo. Aunque el Head coach los primeros años será uno de los propietarios, Pablo Lewis, de todas formas se debe estimar un sueldo para él; Dado que es el responsable de la planificación de las clases y que tiene un Crossfit nivel II, su sueldo será de \$8.000/hora.

Profesores, \$7.000/hora líquido

El gimnasio tendrá siete profesores asistentes, los cuales recibirán un salario de \$7.000/hora cada uno. Solo tendrán un horario semanal de 20 a 30 horas, así que no es tiempo completo y el valor hora del sueldo se considera en base a valor de mercado, además se considera que los profesores trabajaran con una mayor cantidad de alumnos que las asistentes al local existente. Las responsabilidades serán menores que el Head coach y trabajarán menos horas, pero el cargo de igual forma requiere de personas capacitadas y certificadas. A todos los Profesores se les exigirá contar con el Crossfit Nivel I aprobado.

Recepcionista/Administradora, \$2.000/hora líquido

El puesto de recepcionista y administrador/a no requiere un nivel de educación muy alto, pero si su trabajo será de tiempo completo. Se encargará principalmente de entregar la información correcta a los clientes nuevos junto con el Head coach y además será la encargada de coordinar los planes y horarios en la página de asistencia virtual www.booki.cl. Atenderá el negocio de snacks, bebidas y ropa de Crossfit Gaman que se encuentra en el sector de descanso. Se encargará del aseo del local.

VII.6. MODELO DE CANVAS OBJETIVO

Se realiza el nuevo Modelo de Canvas considerando las estrategias a actualizar, se agregan los siguientes conceptos:

Asociados Clave

Se quita Iron Bull, ya que solo se van a manejar compras a través de Hoplita Fitness Store y aprovechar los precios a costo del producto.

Actividades Clave

Se reemplazan las Clínicas de Gimnasia por Clases de Gimnasia propiamente tal y se les ofrece a todos los clientes dentro de Crossfit Gaman. Se agregan actividades de Be Fit y Clases de Crossfit Fundamentos.

Recursos Clave

Se agrega el Crédito y el nuevo Capital Propio que se van a solicitar dentro de las necesidades de Financiamiento.

Propuesta de Valor

Se deja como requisito que los Profesores tengan a lo menos el Certificado de Crossfit Nivel I.

Relación con los Clientes

Se agrega la especial atención en clientes nuevos por parte de los profesores.

Canales

No hay modificación, con respecto al modelo anterior.

Segmento de Clientes

Las estrategias van a ir enfocadas a un segmento en específico, pero se consideran todos los segmentos de clientes propuestos en el modelo.

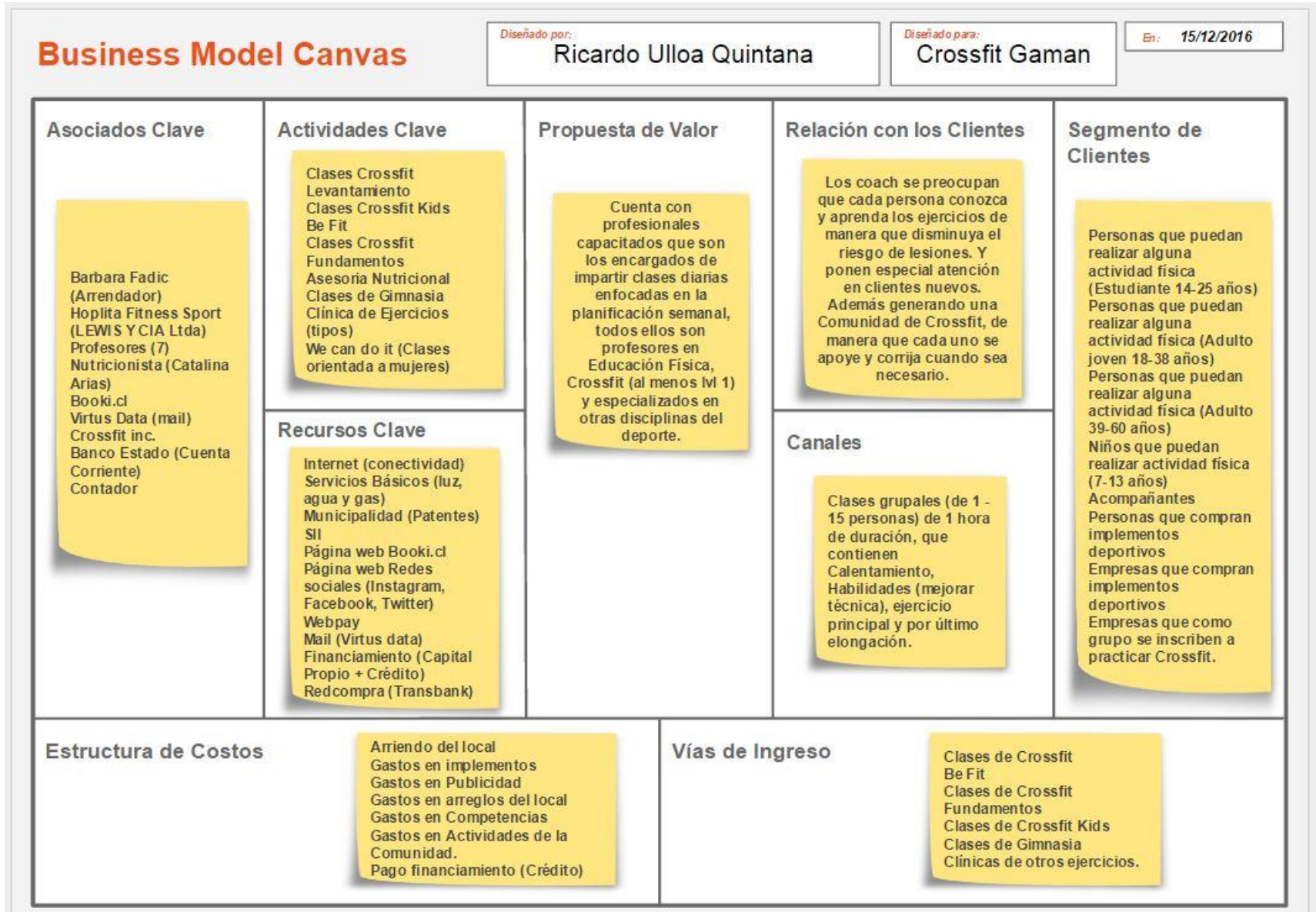
Estructura de Costos

Se agrega el costo del financiamiento por parte del Crédito solicitado.

Vías de Ingreso

Nuevos servicios de Be Fit y clases de Crossfit Fundamentos.

Imagen 8: Modelo Canvas Crossfit Gaman Propuesto



VII.7. PROCESO DE INSCRIPCIÓN DE NUEVOS CLIENTES

El Crossfit Gaman presenta una malla de procesos de cómo debe ser el funcionamiento normal del gimnasio a la hora de recibir un nuevo cliente por medio de los siguientes pasos:

1. Primero que todo los clientes que lleguen al gimnasio deberán hablar directamente con el/la recepcionista o Head coach en su defecto, los cuales le informarán del servicio entregado por el gimnasio.
2. Se le ofrecerá una clase de prueba al cual debe asistir previo aviso por correo.
3. La clase de prueba es en Crossfit Fundamentos.
4. Durante la clase de prueba los profesores prestarán especial atención en el potencial cliente, ofreciéndole ayuda constantemente y explicándole los servicios a los cuales puede llegar a acceder.
5. Luego de asistir a la clase de prueba, deberá contratar un plan de los ofrecidos por el gimnasio.
6. Se le explica que para realizar Crossfit primero debe cursar un mínimo de 12 clases por los servicios de Be Fit o Crossfit Fundamentos.
7. Luego de las 12 clases asistida a cualquiera de estos dos servicios, el cliente nuevo puede contratar un plan para practicar Crossfit y los servicios complementarios a esta (previa evaluación del Head coach). Si el cliente quiere continuar con Be Fit de manera complementaria lo puede hacer informándolo a la recepcionista y contratando un plan que se lo permita.
8. Servicios complementarios: Levantamiento y Clases de Gimnasia.
9. Se definen los horarios en los cuales se van a realizar las distintas Clases ofrecidas por el gimnasio. De las cuales algunas serán en paralela como se muestra a continuación en la distribución de horarios.

Tabla 12: Horas de Clases Crossfit

Horarios Clases de Crossfit							Total De horas	
Horario	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sabado	Semana	Mes
6:30- 7:30 AM	1	1	1	1	1		5	20
8 - 9 AM	0		0			0	0	0
10-11	1	1	1	1	1	0	5	20
11 - 12	1	1	1	1	1	1	6	24
12 - 13	1	1	1	1	1	1	6	24
13 - 14 pm	1	1	1	1	1	0	5	20
17 - 18 PM	1	1	1	1	1		5	20
18 - 19 PM	1	1	1	1	1		5	20
19 - 20 PM	1	1	1	1	1		5	20
20 - 21 PM	1	1	1	1	1		5	20
21 - 22 PM	1	1	1	1	1		5	20
Totales	10	10	10	10	10	2	52	208

Tabla 13: Horas de Clases Fundamentos

Horario Clases Fundamentos							Total De Horas	
Horario	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sabado	Semana	Mes
6:30- 7:30 AM	0	0	0	0	0	0	0	0
8 - 9 AM	0	0	0	0	0	0	0	0
10-11	0	0	0	0	0	0	0	0
11 - 12	0	0	0	0	0	0	0	0
12 - 13	1	1	1	1	1	0	5	20
13 - 14 pm	0	0	0	0	0	0	0	0
17 - 18 PM	0	0	0	0	0	0	0	0
18 - 19 PM	0	0	0	0	0	0	0	0
19 - 20 PM	1	1	1	1	1	0	5	20
20 - 21 PM	0	0	0	0	0	0	0	0
21 - 22 PM	0	0	0	0	0	0	0	0
Totales	2	2	2	2	2	0	10	40

Tabla 14: Horas de Clases Levantamiento

Horarios Clases Levantamiento							Total De Horas	
Horario	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sabado	Semana	Mes
6:30- 7:30 AM	0	0	0	0	0	0	0	0
8 - 9 AM	0	0	0	0	0	0	0	0
10-11	0	0	0	0	0	0	0	0
11 - 12	0	0	0	0	0	1	1	4
12 - 13	0	0	0	0	0	1	1	4
13 - 14 pm	0	0	0	0	0	0	0	0
17 - 18 PM	0	0	0	0	0	0	0	0
18 - 19 PM	0	0	0	0	0	0	0	0
19 - 20 PM	0	0	0	0	0	0	0	0
20 - 21 PM	0	0	0	0	0	0	0	0
21 - 22 PM	1	0	1	0	1	0	3	12
Totales	1	0	1	0	1	2	5	20

Tabla 15: Horas de Clases Be Fit

Horarios Clases Be fit							Total de horas	
Horario	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sabado	Semana	Mes
6:30- 7:30 AM	0	0	0	0	0	0	0	0
8 - 9 AM	0	0	0	0	0	0	0	0
10-11	0	0	0	0	0	0	0	0
11 - 12	0	0	0	0	0	0	0	0
12 - 13	0	0	0	0	0	0	0	0
13 - 14 pm	0	0	0	0	0	0	0	0
17 - 18 PM	0	0	0	0	0	0	0	0
18 - 19 PM	0	0	0	0	0	0	0	0
19 - 20 PM	0	0	0	0	0	0	0	0
20 - 21 PM	1	1	1	1	1	0	5	20
21 - 22 PM	0	0	0	0	0	0	0	0
Totales	1	1	1	1	1	0	5	20

VII.8. PROYECCIÓN DE CLIENTES

Dado la aplicación de la estrategia se establece una serie de proyecciones con respecto a los clientes futuros del nuevo local de Crossfit Gaman. Al cual se consideran los siguientes supuestos:

- Dentro del modelo de ingreso y salida de clientes se consideró la historia de datos con un rango de 1 año del Crossfit Gaman actual.
- Dado la estacionalidad del mercado se estresan los meses de invierno utilizando un modelo de ingreso y egreso de clientes. En rigor, para los meses entre mayo y agosto ingresarán menos personas y se irán más personas de lo presupuestado (se van 2 personas más y entran 10 personas menos).
- Vamos a considerar una inversión en dos etapas. En el mes 0 una parte y cuando ya se cuente con una cantidad importante de clientes se considerará la otra inversión.

Agregando todos los supuestos al modelo, nos entrega los siguientes resultados:

Gráfico 10: Proyección de ingreso y egreso de clientes



Como se puede observar en el gráfico, al año 2020 Crossfit Gaman considerará un ingreso de 704 personas y un egreso de 176 personas, dando un total de 520 clientes con un plan contratado. Luego, asumiendo el supuesto de que los planes contratados se encontrarán en la misma proporción que en la actualidad, tendremos lo siguiente:

Gráfico 11: Planes de clientes Projectados



Para los Planes Fundamentos y Be Fit tendremos un total de 74 clientes, para los planes estudiante un total de 16 alumnos, luego el plan full y el de 16 clases tendrán una cantidad de 26 y 42 clientes respectivamente. Por último los planes con mayor cantidad de clientes serán el plan de 8 clases y el de 12 clases con 158 y 212 clientes respectivamente.

VII.9. PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

Con respecto a la Publicidad, vamos a tener lo siguiente:

- ✓ Inversión en Publicidad

Se va a destinar un gasto de \$2.400.000 anuales con el fin de diseñar un plan de publicidad adecuado para los requerimientos del Crossfit Gaman ya sea dentro y fuera del local.

- ✓ Redes Sociales

También se va a generar una gran publicidad mediante las redes sociales disponibles (Instagram, Facebook, Twitter, entre otras).

- ✓ Fox Fit

Se va a pagar al programa de televisión del canal Fox Sports, para que el programa Fox Fit continúe utilizando el Crossfit Gaman como sede para los capítulos del programa.

- ✓ Eventos Crossfit

Asistir a las competencias más importantes del Crossfit en Chile, ya sea con competidores y con publicidad del gimnasio. De manera de ser un referente para todas las personas que asisten a estos eventos y que la marca Crossfit Gaman se haga conocida dentro del medio.

Para las promociones, vamos a tener las siguientes:

- ✓ Planes AM 2x1.

Con el fin de contar con más clientes durante la mañana, se propone esta promoción durante los meses de enero, febrero y marzo. De manera que se inscriban más clientes durante estas fechas y se logren ocupar los horarios am, que son los que tienen menor demanda. Además también se encuentra enfocado en el segmento de clientes con menos ingresos mensuales.

- ✓ Summer Camp.

Durante los meses de enero, febrero y marzo se podrán contratar el plan a elección trimestralmente pagando el valor de dos meses. Esta promoción se encuentra enfocada en los clientes que trabajan durante todo el año y deciden tomarse meses de vacaciones. Y esto les permitirá tener los planes contratados durante los tres meses aunque salgan de vacaciones un mes, sin perder dinero. Además también se encuentra enfocado en el segmento de clientes con menos ingresos mensuales.

- ✓ Foco en Clientes antiguos.

Se pretende hacer un plan de reincorporación de los clientes antiguos, preguntándoles por qué dejaron de asistir y ofrecerles los nuevos planes y promociones con las que contara el nuevo local de Crossfit Gaman.

✓ Brotherhood

Continuar con la competencia más importante del Crossfit Gaman. Será ampliada a otros gimnasios del sector, invitándolos a participar y así hacer más conocido el local. Invertir en premios y conseguirse nuevas marcas que auspicien la competencia.

✓ Planes Be Fit y Crossfit Fundamentos

Promocionar estos planes, con el fin de atraer a los clientes nuevos que no conocen el Crossfit, con una propuesta innovadora y accesible en precio y en transición con respecto a otros deportes.

✓ Descuento en Planes trimestrales y semestrales.

Planes trimestrales con un 5% de descuento y planes semestrales con un 10% de descuento. Esto va enfocado principalmente en mantener a los clientes actuales y fidelizarlos con el gimnasio, convirtiéndolos en los principales referentes y embajadores del gimnasio.

VIII. ANÁLISIS FINANCIERO Y EVALUACIÓN ECONÓMICA

VIII.1. TASA DE DESCUENTO

Para la evaluación económica del proyecto vamos a considerar el WACC (Weighted Average Cost of Capital), el cual será la tasa de descuento que se utilizará para descontar los flujos de caja futuros para valorar el proyecto. Para calcular el WACC se utilizó el método CAPM, con la siguiente fórmula:

$$(1) \text{ WACC} = (K_e \times T_e) + [(1 - t_c) \times K_d \times T_d]$$

$$(2) K_e = (r_f) + \{(E(R_m) - R_f) \times (\beta)\}$$

El beta utilizado corresponde al negocio de recreación para gimnasios y tiendas de deporte. Los indicadores, valores y fuentes utilizados se detallan a continuación.

Tabla 16: Cálculo de tasa de descuento para negocio de un gimnasio de Crossfit en el sector oriente de Santiago con modelo CAPM

Indicador	Valor	Fuente
Tasa libre de riesgo (Rf)	4,13%	BCP de Chile a 5 años (Dic 2016), BCCH
Beta	0,91	Beta Recreation www.damodaran.com
IPSA noviembre 2011	3.955,55	www.bolsadesantiago.com
IPSA noviembre 2016	4.210,75	www.bolsadesantiago.com
T	5	-
Rentabilidad en 5 años	6,45%	-
Prima de mercado (Rm)	1,26%	$= (1+6,45\%)^{(1/5)}$
Fondos Propios (Ke)	1,52%	$= 4,13\% + 0,91 \times (1,26\% - 4,13\%)$
Te	22%	-
Impuestos (tc)	22,5%	-
Deuda (Kd)	13,27%	$= 1,106\% \times 12$
Td	78%	-
WACC	8,36%	$= 0,0152 \times 22\% + [(1 - 0,225) \times 13,27\% \times 78\%]$

VIII.2. DETERMINAR FUENTES DE FINANCIAMIENTO

La inversión inicial requerida para este negocio es de \$51.000.000 dado las necesidades encontradas en el diagnóstico y las estrategias con respecto a las maquinarias, el arriendo del local principalmente, la que se detalla en el anexo: (Inversión inicial requerida). Para cubrirla, se trabajó bajo el escenario de financiamiento: 22% capital propio y 78% crédito, por razones de viabilidad de conseguir un crédito para la empresa LEWIS Y CIA Ltda, decidiéndose este como escenario más probable. Se considerarán dos créditos de consumo de \$20.000.000 los cuales estarán a un plazo de 60 meses (5 años) y fueron cotizados a una tasa de interés simple de 1,106% mensual, dando un valor cuota de \$457.851 mensual (\$5.494.214 anual). La estructura final de deuda definida para la evaluación es la siguiente:

Tabla 17: Estructura de deuda para inversión inicial

	Inversión		%
Capital propio	\$	11.000.000	22%
Crédito 1	\$	20.000.000	39%
Crédito 2	\$	20.000.000	39%
Total	\$	51.000.000	100%

VIII.3. CALCULO DE FLUJO DE CAJA

Se realizó el flujo de caja proyectado mensual para el primer año y el anual a 5 años, actualizando anualmente ingresos y costos acorde a las proyecciones de clientes entregadas por el modelo realizado y costos y egresos en base a lo establecido en la inversión en Octubre 2017 y la cantidad de clientes que tendrá el gimnasio en ese momento.

VIII.3.1. FLUJO DE CAJA MENSUAL AÑO 1

Tabla 18: Flujo de caja mensual año 1, en miles de pesos

Cifras en \$M	2017												
	Mes 0	Enero	Feb	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Ingresos		686	1.544	1.716	1.853	2.025	2.162	2.951	3.706	4.496	5.251	6.040	6.795
Inversión maquinas	11.257										13.257		
Capital propio inicial	11.000												
Total ingresos		686	1.544	1.716	1.853	2.025	2.162	2.951	3.706	4.496	5.251	6.040	6.795
Costos directos		1.197	1.197	1.197	1.197	1.197	1.197	1.197	1.197	1.197	2.394	2.394	2.394
Margen de Contribución		-511	347	519	656	828	965	1.754	2.509	3.299	2.857	3.646	4.401
Gastos D&A		246	246	246	246	246	246	246	246	246	491	491	491
Gastos generales		2.468	2.468	2.468	2.468	2.468	2.468	2.468	2.468	2.468	2.468	2.468	2.468
GAV		610	610	610	610	610	610	610	610	610	710	710	710
Resultado Oper.		-3.834	-2.976	-2.805	-2.667	-2.496	-2.358	-1.569	-814	-25	-812	-23	732
Gastos financieros		458	458	458	458	458	458	916	916	916	916	916	916
Res. antes imptos.		-4.292	-3.434	-3.262	-3.125	-2.954	-2.816	-2.485	-1.730	-940	-1.728	-939	-184
Impuestos 1ra categoría		140	140	140	140	140	140	140	140	140	280	280	280
Capital de trabajo	19.743							6.743					
Depreciación		-246	-246	-246	-246	-246	-246	-246	-246	-246	-491	-491	-491
Total impuestos		-105	-105	-105	-105	-105	-105	-105	-105	-105	-211	-211	-211
Res. desp. Imptos.		-4.187	-3.329	-3.157	-3.020	-2.848	-2.711	-2.379	-1.624	-835	-1.517	-728	27

VIII.3.2. FLUJO DE CAJA ANUAL A 5 AÑOS

Tabla 19: Flujo de caja anual a 5 años, en miles de pesos

Cifras en \$M

ITEM	Año 0	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos		39.227	87.720	134.875	189.237	198.699
Inversión maquinas	24.513					
Capital propio inicial	11.000					
Total ingresos		39.227	87.720	134.875	189.237	198.699
Costos directos		17.955	20.648	23.745	27.307	31.403
Margen de Contribución		21.272	67.072	111.130	161.930	167.296
Gastos D&A		3.683	3.683	3.683	3.683	3.683
Gastos generales		29.616	34.058	39.167	45.042	51.799
GAV		7.620	8.763	10.077	11.589	13.327
Resultado Oper.		-19.647	20.568	58.202	101.615	98.487
Gastos financieros		8.241	10.988	10.988	10.988	10.988
Res. antes imptos.		-27.889	9.579	47.214	90.627	87.498
Impuestos 1ra categoria		2.103	2.418	2.781	3.198	3.678
Capital de trabajo	15.487					
Depreciación		-3.683	-3.683	-3.683	-3.683	-3.683
Total impuestos		2.103	-1.265	-902	-485	-5
Res. desp. Imptos.	-51.000	-29.992	10.844	48.116	91.112	87.503

Los ingresos anuales fueron establecidos por el modelo de ingresos y egresos de clientes. El detalle de los costos para cada ítem para 12 meses se encuentra en el anexo D: Costos del proyecto de negocio a 12 meses, precios año 1.

VIII.3.3. FLUJO DE CAJA ANUAL A 5 AÑOS (CON INVERSIONISTA)

Utilizando una inversión

En caso de existir un inversionista que pueda cubrir la inversión inicial requerida con 100% de capital propio, el negocio se vuelve mucho más robusto, entregando un VAN de \$123.619.550 y un TIR de 46,42%, por lo que se recomendaría tomar esa opción en dicho caso hipotético.

Tabla 20: Flujo de caja anual a 5 años (con inversionista), en miles de pesos

Cifras en \$M

ITEM	Año 0	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos		39.227	87.720	134.875	189.237	198.699
Inversión maquinas	24.513					
Capital propio inicial	11.000					
Total ingresos		39.227	87.720	134.875	189.237	198.699
Costos directos		17.955	20.648	23.745	27.307	31.403
Margen de Contribución		21.272	67.072	111.130	161.930	167.296
Gastos Depreciación y amortización		3.683	3.683	3.683	3.683	3.683
Gastos generales		29.616	34.058	39.167	45.042	51.799
GAV		7.620	8.763	10.077	11.589	13.327
Resultado Operacional		-19.647	20.568	58.202	101.615	98.487
Gastos financieros		0	0	0	0	0
Resultado neto antes de impuestos		-19.647	20.568	58.202	101.615	98.487
Impuestos 1ra categoría		2.103	2.418	2.781	3.198	3.678
Capital de trabajo	15.487					
Depreciación		-3.683	-3.683	-3.683	-3.683	-3.683
Total impuestos		2.103	-1.265	-902	-485	-5
Resultado después de impuestos	-51.000	-21.750	21.832	59.104	102.100	98.492

VIII.4. EVALUACIÓN Y ANÁLISIS ECONÓMICO DEL PROYECTO

✓ Estado de Resultados

Los datos más importantes que se pueden sacar del estado de resultados, son las ventas netas, y el análisis vertical comparando los gastos con las ventas. Dado su tamaño, tiene una gran capacidad de generar ventas. En el primer año, Crossfit Gaman tendrá la capacidad de generar por encima de \$ 39.227.111. Para el segundo año, se espera un crecimiento de ventas del 124% a \$87.720.469 y después un crecimiento de 54% y 40% para el tercer y cuarto año respectivamente. En promedio, los costos directos, gastos generales, y gastos de administración y ventas crecen con una tasa del 15%, lo cual significa que la utilidad neta crece con una tasa positivamente alta en los primeros cuatro años.

Lo interesante de este modelo de negocio, es que la mayoría de los egresos vienen del costo de nómina y el gasto de operaciones (arriendo, servicios, etc.), pero estos costos no necesariamente tienen que subir en coordinación con las ventas. La mayoría de las ventas vienen de la membresía mensual, y estas ventas no tienen costos variables. La diferencia en tener una clase de 25 y 30 personas, no constituye un aumento en los costos de nómina ni el gasto de operaciones, así que la utilidad neta tiene más libertad en crecer con una tasa positiva año tras año. Solo cuando el gimnasio ha llegado a su límite de clientes, y el propietario hace la decisión de mover a un espacio más grande y contratar a más profesores y empleados, se suban estos gastos.

✓ Retorno en la Inversión y Flujo de Caja

Se estima tener clientes inscritos desde el primer día, que es un asunto razonable tomando en cuenta la experiencia de los otros gimnasios de Crossfit, en específico el primer local. En el primer año, aunque hay ingresos, todavía se espera ver pérdidas por no llegar al punto de equilibrio. En diciembre 2017 en adelante, se espera tener suficientes clientes para pasar el punto de equilibrio y empezar a recuperar la inversión inicial.

En el primer año, por las proyecciones financieras, se espera un ingreso de alrededor de \$ 39.227.111, y con la caja inicial de -\$51.000.000, hay un neto de pérdida de \$11.772.888. Los egresos suman a alrededor de -\$17.955.000, dejando un total disponible de -\$29.991.519.

VIII.5. RATIOS FINANCIEROS

Acorde al flujo de caja anual proyectado a 5 años, utilizando los flujos obtenidos y descontándolo a la tasa de descuento calculada anteriormente de 8,36%, el VAN (Valor Actual Neto) da como resultado \$85.851.664 y el TIR 34,60%, lo que demuestra que el proyecto es factible económicamente. El detalle del cálculo se presenta a continuación:

Tabla 21: Detalle Ratios Financieros

Tasa de descuento	8,36%
Inversión	\$ -51.000.000
Año 1	\$ -29.991.519
Año 2	\$ 10.843.943
Año 3	\$ 48.115.628
Año 4	\$ 91.111.912
Año 5	\$ 87.503.227
VAN	\$85.851.664
TIR	34,60%

VIII.6. VALOR RESIDUAL

Para el cálculo del valor residual se consideró la proyección del flujo de caja al año 6, equivalente a \$97.168.485, dando como resultado \$384.312.169. Se calculó bajo la siguiente fórmula:

$$VR = FC * \frac{(1 + k)^n - 1}{(1 + k)^n * k}$$

Los valores y fuentes utilizados se detallan a continuación:

Tabla 22: Cálculo de valor residual

Indicador	Valor
FC (valor flujos al año 6)	\$97,168,485
k (tasa de descuento)	8.36%
n (periodo años)	5
VR (valor residual)	\$384,312,169

VIII.7. PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio fue calculado en valor hora promedio y el porcentaje de clientes que asisten a los distintos planes actualmente. Considerando lo siguiente:

Tabla 23: Valor hora promedio

Tarifas 2° semestre 2016

Planes	Planes AM	Planes Normales	Promedio	Incid	Valor Hr	Precio Estructur.
8 clases	26.000	30.000	28.800	40,25%	3.600	1.449
12 clases	30.000	34.000	32.800	45,91%	2.733	1.255
16 clases	34.000	40.000	38.200	8,18%	2.388	195
24 clases	42.000	50.000	47.600	5,66%	1.983	112
Valor Hora Promedio						3.011

Acorde a esto, en el cuadro anterior se presenta el punto de equilibrio para cada clase impartida por el Crossfit Gaman. Dado que cada Profesor por hora tiene un costo entre \$8.000 y \$10.000, por esto para generar ingresos debe haber un mínimo de 4 clientes por hora (\$12.044) según el análisis de la operación.

VIII.8. ANÁLISIS DE SENSIBILIZACIÓN

Para el análisis de sensibilización estresaremos los modelos de proyección de ingresos y egresos de clientes del Crossfit Gaman, dado que serían escenarios más adecuados a la realidad si es que algún hecho en particular ocurriese en el país o en el mundo, tales como una crisis financiera que haría retroceder la economía del país y así el consumo por diversos servicios que no son de primera necesidad como lo es el Crossfit.

Para realizar estos escenarios consideraremos los siguientes supuestos:

Stress Test – Análisis de sensibilidad

A. Disminuye la cantidad promedio de alumnos por clases.

Consideraremos un escenario en el cual la cantidad de alumnos que tiene el Crossfit Gaman no es la propuesta en el modelo inicial y disminuiría a una cantidad de 15 alumnos por clase como límite. Aplicando este escenario, el modelo y flujo de caja nos entregarían los siguientes valores para el proyecto:

De las 288 horas que tenemos por todos los profesores, el mínimo son 12 alumnos por clase (si pasamos a 11 cambia a negativo la TIR).

Tabla 24: Disminuye la cantidad promedio de alumnos por clases.

Tasa de descuento	8,36%
Inversión	\$ -51.000.000
Año 1	\$ -29.991.519
Año 2	\$ 10.843.943
Año 3	\$ 35.760.633
Año 4	\$ 25.424.518
Año 5	\$ 18.531.464
VAN	\$-9.682.263
TIR	3,56%

B. Mayor salida de clientes o Ingreso de menos clientes.

Dado que nuestro modelo considera el neto entre ingreso y egreso de clientes mensuales, podemos estresar este escenario por un menor ingreso de clientes o una mayor salida de estos (solo 3 clientes menos que lo normal mensualmente). Lo que nos entrega como resultado lo siguiente:

Tabla 25: Mayor salida de clientes o Ingreso de menos clientes.

Tasa de descuento	8,36%
Inversión	\$ -51.000.000
Año 1	\$ -36.786.767
Año 2	\$ -10.777.299
Año 3	\$ 11.668.391
Año 4	\$ 39.838.680
Año 5	\$ 33.666.334
VAN	\$-30.939.798
TIR	-3,90%

C. Estacionalidad estresada (invierno)

Dado que el Crossfit o el deporte propiamente tal es un servicio con una estacionalidad marcada. En este escenario estresaremos en mayor proporción lo considerado como proyección del proyecto (durante los meses de inviernos en neto hay 6 clientes menos). Lo cual nos da como resultado lo siguiente:

Tabla 26: Estacionalidad estresada

Tasa de descuento	8,36%
Inversión	\$ -51.000.000
Año 1	\$ -36.992.684
Año 2	\$ -6.041.218
Año 3	\$ 21.346.471
Año 4	\$ 54.458.758
Año 5	\$ 49.017.416
VAN	\$-1.104.710
TIR	7,97%

IX. CONCLUSIONES

Para terminar, el proyecto de un nuevo local de Crossfit Gaman en el sector oriente de Santiago podemos concluir lo siguiente:

- ✓ Se realizó la evaluación económica-financiera con una proyección a 5 años. Se concluyó que el proyecto es rentable con un VAN de \$86 millones y una TIR de 34,6%.
- ✓ Como se pudo observar, uno de los grandes problemas existentes en la situación actual es por la gran cantidad de clientes que dejan de asistir al Box de Crossfit. Gracias al modelo de negocios presentado se busca enfocar una parte de la estrategia en aquellos clientes y mejorar drásticamente este ratio de salida. Se estima que al año 2020 Crossfit Gaman considerará un ingreso de 704 personas y un egreso de 176 personas, dando un total de 520 clientes con un plan contratado.
- ✓ Dado los análisis de sensibilidad podemos concluir que el proyecto es sensible a la entrada y salida de clientes, por lo que es importante realizar semanalmente un análisis acerca de la cantidad de clientes que asisten a cada hora y a las clases impartidas. Tomar medidas rápidas en caso sea necesario.
- ✓ El constante movimiento (en cuanto a promociones, eventos, competencias, entre otros) es clave, dado que los clientes buscan ser motivados por el deporte y clases que practican.
- ✓ Existen muchas opciones de generar ingresos, en base a los productos y servicios complementarios del Crossfit. El negocio del deporte se encuentra en constante movimiento y el mercado chileno y mundial tiene que ser capaz de ir en línea con las necesidades de los clientes. Crossfit tiene la capacidad de moldearse a estas necesidades y proponer opciones innovadoras a los clientes.
- ✓ Existe un mercado potencial y en alza, y las condiciones económicas son favorables proyectadas para los próximos años son favorables. El sector oriente al 2020 crecerá en un 2,7% en cuanto a población según el INE, lo que implica un aumento de 150.961 personas traduciéndolo a un aumento en el mercado del deporte de \$7.325.900.899.
- ✓ Crossfit Gaman en el intento de seguir creciendo, ya sea comprando o arrendando un nuevo local de mayor tamaño, busca aprovechar la alta demanda que existe en el segmento de clientes de 25-30 años y con un ingreso mensual de 0 - \$500.000, ya que se considera que al 2020 en el sector oriente habrán 99.455 personas que formaran parte de este segmento.

- ✓ El mercado total del deporte crece en un 16,81% al 2019 (\$6.877.983.455 anualmente), dejando un total de \$47.800.895.547 anual. Lo que implica que el 10% de este nuevo mercado es de \$4.780.089.554 anual. Dejando para el mercado del Crossfit, el cual seguimos considerando el supuesto de que seguirá representando un 4% del mercado total esto representa un valor al 2020 de \$1.912.035.822 anuales y el 10% de este valor son \$191.203.582 anuales. Según nuestros cálculos al 2019 Crossfit Gaman tendrá un ingreso de \$134.875.369 anuales representando un 7,05% del mercado del Crossfit, por lo tanto los objetivos propuestos al comienzo del proyecto no se cumplen a los 3 años de la apertura del segundo local. Pero cabe destacar que al año 2020 (4 años de su apertura) Crossfit Gaman estima un ingreso de \$189.237.350 anuales lo que representaría un 9,81% del mercado del Crossfit al año 2020 con proyecciones de crecimiento al 2020 de la misma forma.
- ✓ En caso de existir un inversionista que pueda cubrir la inversión inicial requerida con 100% de capital propio, el negocio se vuelve mucho más robusto, entregando un VAN de \$123.619.550 y un TIR de 46,42%, por lo que se recomendaría tomar esa opción en dicho caso hipotético.
- ✓ Si bien el proyecto fue evaluado a 5 años, ofrece una continuidad demostrada en su valor residual de \$ 384,312,169, por lo que a partir de esta tesis se puede evaluar un nuevo proyecto de apertura de nuevos locales, para continuar el crecimiento de la empresa.

X. BIBLIOGRAFÍA

1. "Encuesta nacional de hábitos de actividad física y deportes en la población chilena de 18 años y más", Universidad de Concepción, Septiembre 2012.
2. VII Encuesta de Presupuestos Familiares, INE, Septiembre 2013.
3. Mapa Socioeconómico de Chile, Nivel socioeconómico de los hogares del país basado en datos del Censo, Adimark, 2014.
4. Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional, Ministerio de Desarrollo Social, Casen, 2013.
5. Porter, Michael, Ser Competitivo, Editorial: Deusto – España, año 2009.
6. Visión 2017 "Un año decisivo", Área de Estudios Santander Chile, año 2016.
7. "Reglamento de condiciones sanitarias, ambientales y de seguridad básicas en locales de uso público", Decreto N° 10/10, 25 de septiembre 2010
8. Cutropia Fernández, Plan de Marketing: paso a paso, 2° edición, Ed. Esic, 2005.
9. Heredia, JR., Peña, G., et al. (2014). Entrenamiento "funcional" y "core": revisión de tópicos, mitos, evidencias y nuevas propuestas.
10. Thompson, W. (2014). Now Trending: Worldwide Survey of Fitness Trends for 2014. ACSM'S Health & Fitness Journal: November/December 2013.

Referencias Internet

1. International Health Racquet & Sportsclub Association: www.ihrsa.org
2. Crossfit , Inc. Web oficial de Crossfit: www.crossfit.com
3. Crossfit Gaman web oficial: <http://crossfitgaman.cl/box/author/blog/>
4. Instituto Nacional de Estadísticas (INE): www.ine.cl
5. Reebok Chile: www.reebokchile.com/crossfit
6. Ministerio del Desarrollo Social: www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/resultados-encuesta-casen-2013/
7. Merino, M. (2014). Ventajas del Crossfit para mujeres: www.fitnessynutricion.com
8. Mapcity (2016). "Dinámica Territorial de los Gimnasios en el Gran Santiago". Santiago: www.mapcity.cl
9. Certificado Crossfit level 2: <https://training.crossfit.com/level-two>
10. Banco Central de Chile: <http://si3.bcentral.cl/>
11. Betas de Mercado: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
12. Cliente Bancario: www.clientebancario.cl
13. Diario el Mercurio: www.elmercurio.com
14. Datos Macro: www.datosmacro.com/bolsa/chile?dr=2011-11
15. INE (Instituto Nacional de Estadísticas): www.ine.cl/
16. Crossfit La Reina: www.crossfitlareina.com/
17. Centro Crossfit: www.centrocrossfit.cl/
18. Black Hat Crossfit: www.justfitness.cl/
19. Acción Crossfit: <http://accioncrossfit.cl/>
20. Diario de negocios Estrategia: www.estrategia.cl/index.aspx
21. Municipalidad La Reina: www.lareina.cl
22. SII (Servicio de Impuestos Internos): <http://www.sii.cl/>

- 23. Afiliación Oficial Crossfit: <https://affiliate.crossfit.com/>
- 24. Transbank: www.transbank.cl/public/
- 25. Hoplita Fitness Store: www.facebook.com/HoplitaStore/
- 26. Model Bussiness Canvas: <https://strategyzer.com/canvas>

XI. ANEXOS

ANEXO A: Muestra de encuesta sobre el deporte y Crossfit.

	Variable	N°	%
Género	Hombres	116	70%
	Mujeres	50	30%
Edad	15 a 18 años	5	3%
	19 a 24 años	12	7%
	25 a 30 años	85	51%
	31 a 39 años	54	33%
	40 a 49 años	9	5%
	Más de 50 años	1	1%
Comuna donde realiza su ocupación	La Reina	30	18%
	Las Condes	20	12%
	Lo Barnechea	2	1%
	Macul	3	2%
	Ñuñoa	8	5%
	Peñalolen	2	1%
	Providencia	8	5%
	Vitacura	6	4%
	Otros	87	52%
Nivel de ingresos totales en su hogar	0 - \$500.000	43	26%
	\$500.001 - \$1.500.000	68	41%
	\$1.500.001 - \$2.000.000	30	18%
	Más de \$2.000.000	24	15%

ANEXO B: Cuestionario sobre el deporte y Crossfit

Encuesta para personas que realizan Crossfit.

1. ¿Usted practica Crossfit?
 - a. Si
 - b. No
2. Solo si conoce, nombre tres Gimnasios de Crossfit ubicados en Santiago de Chile.
-
-
-
3. ¿Qué tipo de deporte práctica?
 - a. Futbol
 - b. Tenis
 - c. Basquetbol
 - d. Acondicionamiento físico (gimnasio)
 - e. Correr o Trotar
 - f. Otro
4. ¿Con que frecuencia hace deporte?
 - a. 1 ó 2 veces a la semana
 - b. 3 veces a la semana
 - c. 4 veces a la semana
 - d. 5 veces a la semana
 - e. 6 ó 7 veces a la semana
5. ¿Por qué razón usted hace deporte?
 - a. Bajar de peso
 - b. Vida sana
 - c. Le gusta hacer deporte
 - d. Para verme bien físicamente
 - e. Otro
6. ¿Dónde regularmente hace deporte?
 - a. En la casa
 - b. En una plaza o lugar público
 - c. En un centro establecido (gimnasio, academia, etc)
 - d. Otro
7. Haga un ranking de los atributos que considera más relevantes a la hora de elegir un centro deportivo
 - a. Precio conveniente
 - b. Horarios
 - c. Distancia-Ubicación
 - d. Profesores y profesionales
 - e. Ambiente (Comunidad)
 - f. Lugar y Espacio (materiales, baños)
 - g. Estacionamientos (autos, bicicletas)
 - h. Seguridad
8. ¿Que busca al elegir practicar un deporte?

- a. Que sea efectivo
 - b. Que sea entretenido y no me aburra
 - c. Que sea de corta duración y no me quite mucho tiempo
 - d. Que me motive a seguir viniendo
 - e. Que sea variable y no rutinario
9. ¿En qué horario suele hacer deporte?
- a. Mañana (06:00 a 12:00 hrs.)
 - b. Tarde (12:00 a 18:00 hrs.)
 - c. Noche (18:00 a 22:00 hrs.)
 - d. No tengo horario definido
10. ¿Por qué cree usted que no practica deporte con mayor frecuencia?
- a. No me alcanza el tiempo
 - b. Los precios de los planes de más días son muy elevados
 - c. Prefiero hacer otras cosas
 - d. Creo que me lesionaré si hago ejercicios muy seguido
 - e. Otro (comente)
11. ¿Por qué razones usted dejaría de asistir al lugar donde practica deporte?
- a. Por tener una mala relación con los profesores (o entrenadores)
 - b. El servicio que se le entrega no es el que contrató
 - c. Un cambio repentino en las condiciones de su plan contratado
 - d. Las rutinas o planes de entrenamiento no son lo que esperaba
 - e. Aumento de precio de los planes contratados
 - f. Otro
12. ¿Qué malas experiencias ha tenido en los centros deportivos a los que ha asistido?
- a. Mala atención del servicio
 - b. Clases aburridas
 - c. Me quitaba mucho tiempo
 - d. Sufrí el robo de algunas de mis pertenencias
 - e. No estaba ubicado en un lugar seguro
 - f. No he tenido malas experiencias
13. Haga un ranking de los servicios online que le gustaría que el Gimnasio de Crossfit le brindara
- a. Soporte de dudas online (foro donde publicar preguntas a los profesores)
 - b. Pago online
 - c. Agendar clases online
 - d. Página web de Crossfit con información adicional del Gimnasio
 - e. Rutina de ejercicios en línea (wod en línea)
 - f. Perfil del cliente online (detalle de sus tiempos, máximos y habilidades)
14. Haga un ranking de porque practica Crossfit.
- a. Las rutinas son de corta duración (1 hora)
 - b. Ejercicio completo
 - c. Las rutinas son variadas
 - d. Se realiza en comunidad
 - e. Mayor atención por parte de los coach
 - f. Altamente efectivo y en corto plazo

15. A la hora de elegir un Gimnasio de Crossfit, ¿Qué es lo más importante para usted?
- Ubicación cerca de domicilio
 - Ubicación cerca del trabajo
 - Profesores altamente capacitados
 - Materiales de la más alta gamma
 - Comunidad que se forma en los Gimnasios de Crossfit
16. Haga un ranking de los servicios adicionales que prefiere dentro de un Gimnasio de Crossfit.
- Crossfit Kids (Crossfit modificado para niños)
 - Levantamiento Olímpico
 - Cursos de Gimnasia
 - Crossfit Básico (fundamentos)
 - Open Box (horarios abiertos para practicar los ejercicios que tú quieras)
 - Otros (comente)
17. ¿Cuál es el medio por donde recibe más información acerca de Crossfit?
- Publicidad en la calle
 - Vía folletos
 - Publicidad en la televisión
 - Publicidad por las redes sociales
 - Publicidad por mails
 - Por amigos o gente conocida
 - No recibe información
18. Cuando hace deporte, prefiere grupos de trabajo....
- Grandes (más de 15 personas)
 - Medianos (8 - 15 personas)
 - Pequeños (0 - 7)
 - Prefiero trabajar individualmente
 - Me da igual
19. Haga un ranking de los servicios complementarios al Gimnasio de Crossfit que son relevante para usted
- Competencias y apoyo por parte del Gimnasio de Crossfit
 - Actividades sociales (asados, fiestas, cumpleaños, etc.)
 - Descuentos y promociones para clientes frecuentes
 - Entrenamientos outdoors
 - Charlas informativas de salud, Crossfit, etc.
 - Servicios kinesiológicos
 - Servicios nutricionales
20. Si a usted el centro de Crossfit "XXX" le ofreciera un plan de servicios que incluye: Acceso ilimitado al Gimnasio de Crossfit (asistencia a todos los horarios, asistencia a todas los cursos y clases organizados por el Crossfit "XXX"). Por un valor referencial mensual de \$60.000. ¿Lo contrataría?
- Definitivamente si
 - Es muy probable
 - Es probable
 - No lo creo
 - Definitivamente no

- f. Otro (comente)
21. ¿Cuánto de su presupuesto mensual destina a pagar por deporte?
- a. 0 - \$20.000
 - b. \$20.000 a \$30.000
 - c. \$30.000 a \$40.000
 - d. \$40.000 a \$50.000
 - e. Más de \$50.000
22. ¿Cuál es su sexo?
- a. Femenino
 - b. Masculino
23. ¿Cuál es su edad?
- a. 15-18
 - b. 19-24
 - c. 25-30
 - d. 31-39
 - e. 40-49
 - f. Más de 50 años
24. ¿Cuál es su ocupación?
- a. Estudio
 - b. Trabajo
 - c. Cesante
 - d. Otro (comente)
25. ¿En qué comuna realiza su ocupación actual? (comente)
26. ¿Cuál es su Estado civil?
- a. Soltero/a con pareja
 - b. Soltero/a sin pareja
 - c. Casado
 - d. Separado
 - e. Otro
27. Nivel de ingreso mensual personal aproximado
- a. Entre \$0 – \$500.000
 - b. Entre \$500.001 – \$1.500.000
 - c. Entre \$1.500.000 – \$2.000.000
 - d. Más de \$2.000.000

Encuesta para personas que realizan deporte (excepto Crossfit).

1. ¿Usted practica Crossfit?
- a. Si
 - b. No
2. ¿Qué tipo de deporte práctica?
- a. Futbol
 - b. Tenis
 - c. Basquetbol
 - d. Acondicionamiento físico (gimnasio)

- e. Correr o Trotar
 - f. Otro
3. ¿Con que frecuencia hace deporte?
 - a. 1 ó 2 veces a la semana
 - b. 3 veces a la semana
 - c. 4 veces a la semana
 - d. 5 veces a la semana
 - e. 6 ó 7 veces a la semana
 4. ¿Por qué razón usted hace deporte?
 - a. Bajar de peso
 - b. Vida sana
 - c. Le gusta hacer deporte
 - d. Para verme bien físicamente
 - e. Otro
 5. ¿Dónde regularmente hace deporte?
 - a. En la casa
 - b. En una plaza o lugar público
 - c. En un centro establecido (gimnasio, academia, etc)
 - d. Otro
 6. Haga un ranking de los atributos que considera más relevantes a la hora de elegir un centro deportivo
 - a. Precio conveniente
 - b. Horarios
 - c. Distancia-Ubicación
 - d. Profesores y profesionales
 - e. Ambiente (Comunidad)
 - f. Lugar y Espacio (materiales, baños)
 - g. Estacionamientos (autos, bicicletas)
 - h. Seguridad
 7. ¿Que busca al elegir practicar un deporte?
 - a. Que sea efectivo
 - b. Que sea entretenido y no me aburra
 - c. Que sea de corta duración y no me quite mucho tiempo
 - d. Que me motive a seguir viniendo
 - e. Que sea variable y no rutinario
 8. ¿En qué horario suele hacer deporte?
 - a. Mañana (06:00 a 12:00 hrs.)
 - b. Tarde (12:00 a 18:00 hrs.)
 - c. Noche (18:00 a 22:00 hrs.)
 - d. No tengo horario definido
 9. ¿Por qué cree usted que no practica deporte con mayor frecuencia?
 - a. No me alcanza el tiempo
 - b. Los precios de los planes de más días son muy elevados
 - c. Prefiero hacer otras cosas
 - d. Creo que me lesionaré si hago ejercicios muy seguidos
 - e. Otro (comente)
 10. ¿Por qué razones usted dejaría de asistir al lugar donde practica deporte?

- a. Por tener una mala relación con los profesores (o entrenadores)
 - b. El servicio que se le entrega no es el que contrató
 - c. Un cambio repentino en las condiciones de su plan contratado
 - d. Las rutinas o planes de entrenamiento no son lo que esperaba
 - e. Aumento de precio de los planes contratados
 - f. Otro
11. ¿Qué malas experiencias ha tenido en los centros deportivos a los que ha asistido?
- a. Mala atención del servicio
 - b. Clases aburridas
 - c. Me quitaba mucho tiempo
 - d. Sufrí el robo de algunas de mis pertenencias
 - e. No estaba ubicado en un lugar seguro
 - f. No he tenido malas experiencias
12. ¿Ha escuchado de alguna disciplina llamada Crossfit?
- a. Si
 - b. No
13. Crossfit es un tipo de entrenamiento compuesto por ejercicios funcionales, constantemente variados, ejecutados a alta intensidad. ¿Estaría dispuesto a practicar Crossfit si supiese que cualquier persona puede practicarlo?
- a. Si
 - b. No
14. Si su respuesta a la pregunta 13 fue “**No**”. Indique el porqué.
- a. Por qué no me llama la atención la idea.
 - b. Creo que me voy a lesionar practicándolo
 - c. Encuentro que su precio es muy elevado
 - d. No tengo tiempo
 - e. Prefiero practicar otro deporte
 - f. Mucho esfuerzo y muy intenso
 - g. Otro (comente)
15. Si su respuesta a la pregunta 12 fue “**Si**”. ¿Usted asistiría a una clase de prueba gratuita de Crossfit?
- a. Si
 - b. No
16. ¿Cuál es el medio por donde recibe más información acerca de Crossfit?
- a. Publicidad en la calle
 - b. Vía folletos
 - c. Publicidad en la televisión
 - d. Publicidad por las redes sociales
 - e. Publicidad por mails
 - f. Por amigos o gente conocida
 - g. No recibe información
17. Cuando hace deporte, prefiere grupos de trabajo....
- a. Grandes (más de 15 personas)
 - b. Medianos (8 - 15 personas)
 - c. Pequeños (0 - 7)
 - d. Prefiero trabajar individualmente

- e. Me da igual
18. Haga un ranking de los servicios complementarios al Centro deportivo que son relevante para usted
- a. Competencias y apoyo por parte del Gimnasio
 - b. Actividades sociales (asados, fiestas, cumpleaños, etc.)
 - c. Descuentos y promociones para clientes frecuentes
 - d. Entrenamientos outdoors
 - e. Charlas informativas de salud, nutrición, etc.
 - f. Servicios kinesiológicos
 - g. Servicios nutricionales
19. Si a usted el Gimnasio de Crossfit “XXX” le ofreciera un plan de servicios que incluye: Acceso ilimitado al Gimnasio de Crossfit (asistencia a todos los horarios, asistencia a todas los cursos y clases organizados por el Crossfit “XXX”). Por un valor referencial mensual de \$60.000. ¿Lo contrataría?
- a. Definitivamente si
 - b. Es muy probable
 - c. Es probable
 - d. No lo creo
 - e. Definitivamente no
 - f. Otro (comente)
20. ¿Cuánto de su presupuesto mensual destina a pagar por deporte?
- a. 0 - \$20.000
 - b. \$20.000 a \$30.000
 - c. \$30.000 a \$40.000
 - d. \$40.000 a \$50.000
 - e. Más de \$50.000
21. ¿Cuál es su sexo?
- a. Femenino
 - b. Masculino
22. ¿Cuál es su edad?
- a. 15-18
 - b. 19-24
 - c. 25-30
 - d. 31-39
 - e. 40-49
 - f. Más de 50 años
23. ¿Cuál es su ocupación?
- a. Estudio
 - b. Trabajo
 - c. Cesante
 - d. Otro (comente)
24. ¿En qué comuna realiza su ocupación actual? (comente)
25. ¿Cuál es su Estado civil?
- a. Soltero/a con pareja
 - b. Soltero/a sin pareja
 - c. Casado

- d. Separado
 - e. Otro
26. Nivel de ingreso mensual personal aproximado
- a. Entre \$0 – \$500.000
 - b. Entre \$500.001 – \$1.500.000
 - c. Entre \$1.500.000 – \$2.000.000
 - d. Más de \$2.000.000

ANEXO C: Inversión inicial requerida

✓ Inversión en implementos

Implementos	Cantidad	Precio Unit	Total
Barras olímpicas 20 Kgs	20	\$ 115.870	\$ 2.317.400
Barras olímpicas 15 Kgs	20	\$ 111.539	\$ 2.230.780
Discos Bumper 10 Libras Hi Temp	40	\$ 8.447	\$ 337.880
Discos Bumper 15 Libras Hi Temp	40	\$ 12.670	\$ 506.800
Discos Bumper 25 Libras Hi Temp	40	\$ 21.117	\$ 844.680
Discos Bumper 35 Libras Hi Temp	30	\$ 8.447	\$ 253.410
Discos Bumper 45 Libras Hi Temp	15	\$ 38.010	\$ 570.150
Balón Medicinal 5 Kilos	10	\$ 21.000	\$ 210.000
Balón Medicinal 8 Kilos	10	\$ 22.957	\$ 229.570
Balón Medicinal 10 Kilos	10	\$ 24.365	\$ 243.650
Kettlebell 8 Kg	20	\$ 9.962	\$ 199.240
Kettlebell 12 Kg	20	\$ 11.495	\$ 229.900
Kettlebell 16 Kg	15	\$ 19.925	\$ 298.875
Kettlebell 20 Kg	12	\$ 24.906	\$ 298.872
Kettlebell 24 Kg	12	\$ 29.888	\$ 358.656
Discos fraccionados 0,5 Kg	15	\$ 2.491	\$ 37.365
Discos fraccionados 1,0 Kg	15	\$ 4.548	\$ 68.220
Discos fraccionados 1,5 Kg	15	\$ 6.606	\$ 99.090
Discos fraccionados 2,0 Kg	15	\$ 8.771	\$ 131.565
Discos fraccionados 2,5 Kg	15	\$ 10.721	\$ 160.815
Bandas Elásticas Roja 13 mm	12	\$ 1.086	\$ 13.032
Bandas Elásticas Negra 21 mm	12	\$ 4.949	\$ 59.388
Bandas Elásticas Purpura 32 mm	12	\$ 6.606	\$ 79.272
Bandas Elásticas Verde 45 mm	10	\$ 10.147	\$ 101.470
Slam Ball 10 lb	4	\$ 4.700	\$ 18.800
Slam Ball 15 lb	4	\$ 5.631	\$ 22.524
Slam Ball 25 lb	4	\$ 8.771	\$ 35.084
Slam Ball 35 lb	4	\$ 14.188	\$ 56.752
Slam Ball 45 lb	4	\$ 21.875	\$ 87.500
Slam Ball 55 lb	4	\$ 29.347	\$ 117.388
Cajones Poliméricos Grandes	16	\$ 30.000	\$ 480.000
Racks	3	\$ 800.000	\$ 2.400.000
Remadoras	5	\$ 1.039.584	\$ 5.197.920
Cuerdas Speed Rope	15	\$ 2.374	\$ 35.610
Almohadillas ABMAT	15	\$ 6.497	\$ 97.455
Anillas Olímpicas de madera	10	\$ 31.404	\$ 314.040

Foam Roller 33x 13,5 cm	5	\$	8.544	\$	42.720
Cajas De Magnesio 448 gr	10	\$	6.046	\$	60.460
Timmer 6 Dígitos	1	\$	102.825	\$	102.825
Tubos PVC	30	\$	2.121	\$	63.630
Artículos de Oficina y generales					
Computador Administración	1	\$	500.000	\$	500.000
Presupuesto para adecuaciones		\$	300.000	\$	300.000
Tv	1	\$	200.000	\$	200.000
Audio	1	\$	100.000	\$	100.000
Piso caucho 1x1	100	\$	30.604	\$	3.060.400
Afiliación Crossfit 2000USD anuales	1	\$	1.340.000	\$	1.340.000
Total Inversión				\$	24.513.188

✓ **Gastos generales**

Gastos generales	Total 12 meses precios año 1
Arriendo	24.960.000
Electricidad	1.080.000
Agua	600.000
Gas	300.000
Pack telecomunicaciones	600.000
Booki	720.000
Seguros local (robo e incendio)	120.000
Mensualidad sistema de alarma	360.000
Dominio Internet	12.000
Suministros oficina y local	600.000
Reparaciones en general	1.200.000
Afiliación Crossfit	1.340.000
Total gastos generales	30.552.000

✓ **Gastos de Administración y Ventas**

GAV	Horas	Precio por hora	Total 12 meses precios año 1
Recepcionista	45	8.000	\$ 4.320.000
Seguros	-		\$ 360.000
Aguinaldos	-		\$ 120.000
Contador	-		\$ 600.000
Transbank	-		\$ 600.000
Otras alianzas comerciales	-		\$ 120.000
Plan de Publicidad	-		\$ 2.400.000
Total GAV			\$ 8.520.000

ANEXO D: Costos del proyecto de negocio a 12 meses, precios año 1

Costos directos	Horas	Precio por hora	Total 12 meses precios año 1
Head coach	45	10.000	\$ 5.400.000
Coach Asistente 1	32	8.000	\$ 3.072.000
Coach Asistente 2	32	8.000	\$ 3.072.000
Coach Asistente 3	32	8.000	\$ 3.072.000
Coach Asistente 4	32	8.000	\$ 3.072.000
Coach Asistente 5	32	8.000	\$ 3.072.000
Coach Asistente 6	15	8.000	\$ 1.440.000
Coach Asistente 7	20	8.000	\$ 1.920.000
Total Costos directos			\$ 24.120.000