



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

**EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD TÉCNICA, ECONÓMICA Y ESTRATÉGICA DE UN  
SPA EN LA CIUDAD DE PUERTO MONTT**

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

**PABLO MAURICIO ROSAS ROSAS**

**PROFESOR GUÍA:  
RODRIGO JOSÉ BRICEÑO HOLA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRAS  
LUIS MARCELO MUÑOZ JARAMILLO**

**SANTIAGO DE CHILE  
2019**

## RESUMEN

### EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD TÉCNICA, ECONÓMICA Y ESTRATÉGICA DE UN SPA EN LA CIUDAD DE PUERTO MONTT

El acelerado ritmo de vida de nuestro país, ha hecho que profesionales y personas en general, se preocupen por su bienestar físico y psicológico, debido a la excesiva rutina y obligaciones laborales, los cuales han generado altos niveles de estrés, siendo preocupante a nivel nacional y mundial.

Es por ello que el presente estudio tiene como objetivo evaluar la factibilidad técnica económica y estratégica de la implementación de un Spa ubicado en la ciudad de Puerto Montt, el mismo que ofrecerá variedad de servicios, desde tratamientos individuales hasta paquetes de servicio institucionales o grupales. Además, se busca conocer el mercado regional, nacional y extranjero, para identificar diferencias, tendencias de servicios y oportunidades que se puedan incorporar al desarrollo de este centro.

A partir del estudio de mercado se pudo determinar que es un servicio, existente en la zona, con excelente aceptación en el cliente y con bajo posicionamiento por parte de las empresas existentes.

El modelo de negocio propuesto busca ofrecer el servicio de baños de tinas con aguas calientes, con esencias propias de la región, masajería y servicio de cafetería y tablas de degustación, todo en un solo lugar.

El mercado objetivo para este negocio son las personas pertenecientes a los grupos socioeconómicos ABC1 y C2, entre 25 y 45 años de edad, que residen en las ciudades de Puerto Montt, Puerto Varas, Llanquihue y Frutillar, cuyo mercado tiene un tamaño aproximado de MM\$2,6.

La propuesta de valor de este negocio busca insertar en el mercado una cantidad acotada de servicios, los cuales se diferencian de sus competidores en la innovación y especialización en estos, agregando el factor del uso de esencias propias de la región, entregando el espacio al cliente para eliminar estrés, cansancio y contar con un grato espacio de dispersión y relaxo, tanto en forma individual, en pareja, con familiares y amigos.

Los resultados de la evaluación económica entregaron un VPN positivo de \$194 millones de pesos, con una TIR de 25%, con una rentabilidad positiva desde el tercer año de un 15,33%, con lo que se concluye que el proyecto es técnica, económica y estratégicamente factible de implementar.

## TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN .....	1
2.	DESCRIPCIÓN DEL MERCADO .....	2
3.	DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR.....	4
4.	OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS.....	5
4.1.	OBJETIVO GENERAL .....	5
4.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	5
4.3.	RESULTADOS ESPERADOS .....	5
5.	MARCO CONCEPTUAL.....	6
5.1.	DEFINICIÓN DE SPA.....	6
5.2.	TIPOS DE SPA.....	6
5.3.	FUNCIONAMIENTO Y SERVICIOS QUE OFRECE UN SPA .....	10
5.4.	TIPO DE TERAPIAS OFRECIDAS EN UN SPA.....	10
5.4.1.	TRATAMIENTOS ALTERNATIVOS DE UN SPA .....	10
5.5.	BENEFICIOS Y CONTRAINDICACIONES DE LOS SPA.....	11
5.6.	TURISMO EN CHILE .....	12
5.6.1.	TURISMO EN LA REGIÓN DE LOS LAGOS .....	12
6.	ANÁLISIS DE MERCADO DISPONIBLE.....	13
7.	ANÁLISIS DE CLIENTES.....	14
7.1.	TENDENCIAS DEL MERCADO .....	15
7.2.	RECONOCIMIENTO DE MARCAS.....	16
7.3.	PERCEPCIÓN DEL MERCADO.....	18
7.4.	HIPÓTESIS DE SERVICIO .....	21
8.	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA .....	23
8.1.	CUANTIFICACIÓN DE COMPETIDORES DIRECTOS E INDIRECTOS .....	23
8.2.	ANÁLISIS DE CAPACIDADES DE LOS COMPETIDORES DIRECTOS .....	24
8.3.	ANÁLISIS DE SERVICIOS Y VALOR DE LOS COMPETIDORES .....	25
9.	BENCHMARKING .....	26
9.1.	MERCADO NACIONAL .....	26
9.2.	MERCADO INTERNACIONAL .....	28
10.	ANÁLISIS PEST.....	32
10.1.	FACTORES POLITICOS .....	32
10.2.	FACTORES ECONÓMICOS.....	32
10.3.	FACTORES SOCIALES.....	34
10.4.	FACTORES TECNOLÓGICOS .....	35
11.	RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y ANALISIS FODA.....	36
11.1.	FORTALEZAS .....	37
11.2.	DEBILIDADES .....	37
11.3.	OPORTUNIDADES.....	37
11.4.	AMENAZAS .....	38

12.	ESTRATEGIA DEL NEGOCIO .....	40
12.1.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESPECÍFICOS .....	40
12.2.	IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO META.....	40
12.3.	ESTRATEGIA DE PRODUCTOS/SERVICIOS .....	40
12.3.1.	HORARIOS DE ATENCIÓN .....	42
12.4.	ESTRATEGIA DE PRECIOS .....	43
12.4.1.	FIDELIZACIÓN .....	45
12.5.	CANALES DE DISTRIBUCIÓN .....	45
12.6.	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN.....	45
12.7.	UBICACIÓN Y EMPLAZAMIENTO DEL NEGOCIO .....	46
12.8.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	47
12.9.	RESUMEN ESTRATÉGICO Y PROPUESTA DE VALOR .....	48
13.	ASPECTOS TÉCNICOS.....	49
13.1.	LAYOUT DE INSTALACIONES.....	49
13.2.	DEFINICIÓN DE TECNOLOGÍAS A IMPLEMENTAR .....	50
14.	ESTUDIO FINANCIERO.....	52
14.1.	CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO.....	52
14.2.	INGRESOS, COSTOS Y FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO .....	53
14.3.	INDICADORES FINANCIEROS .....	57
14.4.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD .....	58
15.	CONCLUSIÓN .....	59
16.	BIBLIOGRAFÍA .....	60
17.	ANEXOS .....	61

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ingresos de ocupados de la X región .....	13
Tabla 2: Cálculo de población flotante en la X región en MM\$ para año 2013.....	13
Tabla 3: Genero encuestados .....	14
Tabla 4: Edad encuestados .....	14
Tabla 5: Ingreso encuestados .....	14
Tabla 6: Conocimiento del concepto spa.....	15
Tabla 7: Consulta de asistencia a un spa.....	15
Tabla 8: Motivo de asistencia a un spa.....	15
Tabla 9: Decisión de compra .....	15
Tabla 10: Reconocimiento de marca.....	16
Tabla 11: Frecuencia de visita a servicios existentes.....	16
Tabla 12: Concurrencia al servicio actualmente elegido por el cliente.....	16
Tabla 13: Motivo de asistencia al servicio elegido actualmente .....	17
Tabla 14: Aspectos que mejoraría del lugar al que actualmente asiste .....	17
Tabla 15: Canal de distribución con el que llegó a su actual servicio.....	17
Tabla 16: Percepción que tiene sobre los servicios de spa.....	18
Tabla 17: Motivo que te convencería para ir a un spa.....	18
Tabla 18: Con quien asistiría a un spa.....	18
Tabla 19: Preferencia horaria para asistir a un spa .....	18
Tabla 20: Persona a la que regalaría una invitación a un spa .....	18
Tabla 21: Servicios que conoce el cliente .....	19
Tabla 22: Aspectos que debería tener un spa .....	19
Tabla 23: Servicios de interés del cliente .....	19
Tabla 24: Forma de pago .....	22
Tabla 25: Oferta existente en la X región .....	23
Tabla 26. Fortalezas y debilidades de competidores directos .....	24
Tabla 27. Análisis de precios de los servicios de los competidores.....	25
Tabla 28: Características de regiones en relación a servicios de spa.....	29
Tabla 29: Servicios más solicitados a nivel mundial.....	29
Tabla 30: Comparación de instalaciones.....	30
Tabla 31. Indicadores de crecimiento.....	33
Tabla 32. Repartición de la actividad económica por sector .....	33
Tabla 33. Carta de tablas .....	42
Tabla 34. Carta aperitivos .....	42
Tabla 35. Lista de precios (temporada baja).....	43
Tabla 36. Lista de precios (temporada media) .....	44
Tabla 37. Lista de precios (temporada alta).....	44
Tabla 38. Horarios de funcionamiento del centro.....	43
Tabla 39. Plan de fidelización.....	45
Tabla 40. Funciones de cada cargo .....	48
Tabla 41. Detalle de superficie del emplazamiento .....	49
Tabla 42. Cálculo del beta para el negocio .....	52
Tabla 43. Ingresos por servicio de masajes.....	53
Tabla 44. Ingresos por servicios de tinas .....	53

Tabla 45. Ingresos por tablas y aperitivos .....	54
Tabla 46. Estructura de costos .....	54
Tabla 47. Flujo de caja.....	55
Tabla 48. Ratios financieros, escenario conservador .....	57
Tabla 49. Ratios financieros, escenario optimista .....	57
Tabla 50. Ratios financieros, escenario elegido .....	57

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Imagen 5-1: Elqui Spa – Montegrande, Valle del Elqui .....	7
Imagen 5-2: ESPA Luxury SPA, The Europe Hotel & Resort - Ireland.....	7
Imagen 5-3: SPA Holístico Real Hotel – México .....	8
Imagen 5-4: Guerlain Spa at the Waldorf Astoria, Berlín – Deutschland .....	8
Imagen 5-5: Complejo Pueblo del Río, Mendoza – Argentina .....	8
Imagen 5-6: Spa a bordo del Allure of the Seas. Foto Royal Caribbean International.....	9
Imagen 5-7: Club Spa La Quinta Park, Tenerife – España.....	9
Imagen 5-8: Spa doméstico o Jacuzzi .....	9
Imagen 8-1: Servicios adicionales que debería tener un spa.....	20
Imagen 11-1. Distribución N.S.E en hogares .....	34
Imagen 11-2. Matriz de Clasificación Socioeconómica de los Hogares de Chile .....	35
Imagen 14-2. Estacionalidad del negocio .....	43
Imagen 14-3. Ubicación geográfica del centro .....	46
Imagen 14-4. Vista frontal del terreno donde se emplazará el centro .....	47
Imagen 14-5. Mapa organizacional del negocio .....	47
Imagen 15-1. Plano y distribución del centro .....	50
Imagen 16-1. Cálculo de la tasa de descuento.....	52

## 1. INTRODUCCIÓN

Hay un movimiento global de prevención de factores de riesgo. Fundamentalmente de las enfermedades metabólicas (diabetes y obesidad) y sobre todo las enfermedades cardiovasculares, que afectan al corazón, a las venas y a las arterias y que desencadenan el infarto cerebral y el infarto al miocardio. La Organización Mundial de la Salud (OMS) alerta que la enfermedad cardiovascular, acabará sobrepasando a las enfermedades infecciosas como principal causa de muerte en muchos países en desarrollo.<sup>1</sup>

El término SPA, proviene del latín, *Salutem Per Acqua* (Salud por medio del agua). Los SPA, se basan en la utilización del agua, para realizar terapias de relajación. Todo ello enfocado al bienestar físico, mental y espiritual de la persona.

Hace unos años acudir a un SPA era considerado un lujo y que además sólo se lo podían dar las mujeres, hoy es una opción también para los hombres que ayuda a contrarrestar los efectos de un estilo de vida estresante.

En Chile la oferta de spa abarca todos los precios. Un tratamiento puede costar desde US\$ 16 mil (más de \$7 millones) la semana en un *lodge* al que sólo se llega en helicóptero, hasta los \$10 mil por un masaje en silla, en algún aeropuerto o camino a la oficina.

Según Revista Paula, en su reportaje<sup>2</sup> llamado “Una alternativa para quienes busquen relajación está en los spas, que en Chile cada día alcanzan un mejor nivel”, sitúa como los mejores spas en Chile a las Termas de Chillán, Balthus de Viña del Mar, Spa Enjoy del Hotel Viña del Mar, Hotel del Lago en Pucón, Spa Aquarius del Hotel Park Lake de Pucón, las Termas de Puyuhuapi y al Spa & Hotel Termas de Jahuel en Santiago, tomando en consideración los servicios ofrecidos y los precios por ellos.

Es por ello, que el objetivo de esta investigación, es evaluar la factibilidad técnica, económica y estratégica de implementar un Club Spa en la ciudad de Puerto Montt, del cual, con los resultados de la investigación de mercado, ofrezca una propuesta de valor diferenciada de lo que ya existe y atacando necesidades o demandas no cubiertas.

---

<sup>1</sup> Cf. ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD, “Enfermedades cardiovasculares”, obtenido el 31 de Enero del 2011 desde, <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs317/es/index.html>.

<sup>2</sup> Revista Paula – Los mejores spas de Chile, marzo 2012 (<http://www.paula.cl/tiempo-libre/los-mejores-spa-de-chile/>)



## 2. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

Como comenta el diario argentino El Clarín en su nota<sup>3</sup> “La industria del spa y su impactante crecimiento”, todos en algún momento de nuestras vidas hemos experimentado estrés. Para algunos, el estrés es parte de la vida diaria. Para otros, el sentirse estresados es una situación ocasional. En el mundo en el que vivimos nuestras responsabilidades y exigencias han sido la base de nuestro desarrollo personal, por el cual cada uno de nosotros enfrenta nuevos desafíos. Todos los días, un nivel leve de estrés puede no evitarse y en ocasiones es hasta necesario; sin embargo, cuando el estrés interfiere con la calidad de vida se debe actuar.

Este deseo ha despertado en la gente una búsqueda y necesidad constante de sentirse mejor y la respuesta más buscada parece estar ahora en realizar visitas regulares a los spas, ya sean urbanos, médicos o de destino, y esto ha generado un gran desarrollo a nivel mundial en una hermosa, desafiante y joven industria: la industria del bienestar.

Una investigación realizada por el *Stanford Research Institute* demuestra que el desarrollo de este mercado tiene números realmente impactantes. Se calcula que el mundo del bienestar factura más de 3 millones de millones de dólares, en total, donde el spa participa con 60 miles de millones, el turismo salud con más de 106 miles de millones y el turismo médico con 50 miles de millones.<sup>4</sup> Otros sectores como el fitness, la medicina alternativa, la nutrición saludable, la medicina estética, la medicina preventiva y en el lugar de trabajo, completan el mercado del bienestar, con cifras impactantes para una industria de gran desarrollo.

La industria del spa es una parte importante de todo lo que ocurre con el sector del bienestar, y se calcula que las facilidades de spa se han multiplicado por 5 en 14 años sólo en los Estados Unidos. Según la *Internacional Spa Association*, se calcula que en 1999 había en ese país 4.100 spas y hoy existen más de 20.000. La tasa de crecimiento en estos 14 años supera, entonces, el 400%.

El crecimiento ha sido robusto tanto en el país del norte como en toda nuestra región. En Argentina se estima un total de 1.500 facilidades de spa, donde existen aproximadamente 400 spa de destino, 100 spa médicos y el resto spas urbanos. El desarrollo en este sector es de los más interesantes de la economía, y ha experimentado algunos años tasas superiores al 15 % anual. Una tasa increíble para cualquier sector tanto sea de producción industrial o de servicios.

Países como Argentina participa activamente en este desarrollo del bienestar, con centros de calidad internacional y todos los días nos enteramos de nuevos emprendimientos de spa, sean de día, médicos, de destino o termales. Por esa razón, se creó la *Asociación Americana de Spa*<sup>5</sup>, para promover el intercambio de experiencias entre los emprendedores del bienestar y evaluar el desarrollo que este sector está teniendo, día a día, en toda América Latina.

---

<sup>3</sup> El Clarín, 10/04/2014 ([https://www.clarin.com/buena-vida/tendencias/industria-bienestar\\_0\\_BJkxrQR9vmg.html](https://www.clarin.com/buena-vida/tendencias/industria-bienestar_0_BJkxrQR9vmg.html))

<sup>4</sup> [https://www.clarin.com/buena-vida/tendencias/industria-bienestar\\_0\\_BJkxrQR9vmg.html](https://www.clarin.com/buena-vida/tendencias/industria-bienestar_0_BJkxrQR9vmg.html)

<sup>5</sup> <http://www.asociacionspa.com.ar/>

Al haber crecido la industria, los estilos y experiencias que se ofrecen en cada spa también lo han hecho. Por eso, hoy en día es necesario considerar varios aspectos y tener cierto cuidado especial a la hora de elegir para no desilusionarnos con la experiencia. El desarrollo del “*branding*” o, dicho de otra forma, la “Marca Spa”, complementado con las instalaciones del mismo y el conocimiento de sus profesionales, son la mejor guía para la elección según cada necesidad y preferencia; por ejemplo, si irán solos o acompañados, si prefieren un spa de estilo íntimo y personal con sólo dos salas de tratamientos u otro de mayor magnitud con varias estaciones de masajes y tratamientos alternativos.

Según todas las previsiones, el mercado del bienestar continuará creciendo. Nuevas tendencias indican un aumento en la cantidad de visitantes masculinos, dejando atrás la idea de que "sólo las mujeres utilizan este tipo de servicios". Actividades como yoga, tai chi y meditación se incorporaron a los spas, lo cual atrae a nuevos visitantes. Saber diferenciar y entender cuáles son los deseos de quienes visitan los centros de bienestar es el desafío para que los visitantes deseen repetir la experiencia y continúe este crecimiento sostenido.

### 3. DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR

Esta investigación apunta a evaluar la factibilidad técnica, económica y estratégica de implementar un Club Spa en la ciudad de Puerto Montt. Para poder efectuar este análisis, es necesario conocer el segmento objetivo, la propuesta de valor, la cual debe ser innovadora y diferenciada, y la ubicación en la que se emplazará las instalaciones del local. Sin embargo, estas variables serán determinadas por medio de un análisis de tendencias del mercado y preferencias de los consumidores.

La investigación prestará especial atención a quienes se observan como potenciales clientes del SPA, apuntando público de la provincia de Llanquihue, de ciudades como Frutillar, Puerto Varas y Puerto Montt, y a la vez prestando atención a la oferta nacional e internacional como oportunidad de visualizar alguna oferta o un valor agregado el cual no esté siendo explotado en la zona.

En resumen, las preguntas claves a responder son:

- ¿Cuál es el mercado potencial?
- ¿Cuáles son las tendencias de mercado?
- ¿Cuáles son las preferencias de los consumidores?
- ¿A quién voy a ofrecer el servicio?
- ¿Qué ofrece la competencia y cuál es su estrategia?
- ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas de la competencia?
- ¿Cuáles serán los atributos que le proporcionarán valor al servicio?
- ¿Cuál será el sector en el cual se emplazará el local?
- ¿Cómo se promocionará el servicio?
- ¿Cuál será la estrategia de fijación de precios?

## **4. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS**

### **4.1. OBJETIVO GENERAL**

Evaluar la factibilidad técnica, económica y estratégica de implementar un Spa ubicado en la ciudad de Puerto Montt.

### **4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Realizar un diagnóstico del mercado al que se dirige este modelo de negocios, buscando corroborar cuantitativamente la existencia de la necesidad y definir una propuesta de valor diferenciada.
2. Definir la estrategia de negocio ideal, de acuerdo a los resultados obtenidos del diagnóstico realizado y las oportunidades detectadas.
3. Elaborar un análisis de factibilidad económica que permita indicar si el modelo de negocio propuesto es rentable.

### **4.3. RESULTADOS ESPERADOS**

Se espera como resultado la inversión inicial y el retorno del capital de implementar un proyecto con las características definidas a lo largo del desarrollo de este trabajo.

## 5. MARCO CONCEPTUAL

### 5.1. DEFINICIÓN DE SPA

Un spa, también conocido como centro de spa o centro de hidroterapia, es un establecimiento sanitario que ofrece tratamientos, terapias o sistemas de relajación utilizando como elemento principal el agua. También se llama spa a una pequeña piscina o bañera con diferentes tomas y desagües, usada como hidromasaje.<sup>6</sup>

Su origen se atribuye al pueblo belga de Spa, que era conocido en la época romana por sus baños de aguas termales, mientras que otros especulan que viene del acrónimo en latín de la frase *salus per aquam*, o sea, “salud a través del agua”. Según la Real Academia Española, el término spa es en su origen un topónimo, el de un centro termal situado en la provincia de Lieja (Bélgica), famoso por las propiedades curativas de sus aguas termales desde la época romana y que era el sitio de recreo de las oligarquías aristocrática y de la alta burguesía antes de la Primera Guerra Mundial. A partir del siglo XVII (como documenta el *Oxford English Dictionary*) spa se generaliza como nombre común para fuente termal o establecimiento balneario en inglés y de ahí se extiende a otras lenguas. En octubre de 2014 fue incorporado por la Real Academia a su 23ª edición del Diccionario de la Lengua Española.<sup>7</sup>

En la actualidad, se aplica a todos aquellos establecimientos de ocio y salud, donde se utilizan terapias con agua, en las modalidades de piscinas, jacuzzis, hidromasajes, chorros y sauna sin que usen aguas medicinales, en cuyo caso se trataría de un balneario.<sup>8</sup>

### 5.2. TIPOS DE SPA

Al lugar o establecimiento donde se aplican tratamientos de bienestar y relajación tanto física como mental, por medio de agua común en diferentes formas, se le llama spa. A diferencia de los balnearios o termas, donde se utiliza agua con propiedades termales, minerales o medicinales, en los spas el agua es común. Existen diferentes tipos de establecimientos spa:

- Spa de bienestar, terapéutico o *wellness* (*medical spa* en inglés): el spa de bienestar cuenta con personal médico y de otras especialidades, y además de proporcionar tratamientos de bienestar, relajación y otros, durante la estancia del cliente ofrece capacitación y asesoría para la creación de hábitos de vida saludables para que los efectos de los tratamientos sean más efectivos, durables y repetibles.

---

<sup>6</sup> Hidroterapias (bibliografía). Sociedad Española de Hidrología médica. Consultado el 19 de noviembre de 2015.

<sup>7</sup> «El diccionario de la RAE abre sus páginas al bótox, al spa y al pilates». El Confidencial. 14 de marzo de 2014. Consultado el 20 de enero de 2015.

<sup>8</sup> (06-2006). «Informe de Evaluación de Tecnologías Sanitarias Nº 50 Madrid, Junio de 2006». Consultado el 19 de noviembre de 2015



Imagen 5-1: Elqui Spa – Montegrande, Valle del Elqui

- Hotel spa o *spa resort*, en ocasiones llamados hoteles hidrópatas o Hidros (*destination spa* en inglés): el hotel spa es un hotel o resort que ofrece hospedaje y brinda los servicios de un hotel, generalmente de lujo. Son lugares ideales para el descanso y la relajación en donde la principal atracción son los servicios de spa, que suelen ser muy variados. Es muy común que estos lugares están ubicados en donde se cuenta con aguas termales, aunque también se encuentran en zonas turísticas donde los huéspedes pueden combinar las diferentes actividades con agradables sesiones de spa.



Imagen 5-2: ESPA Luxury SPA, The Europe Hotel & Resort - Ireland

- Spa holístico: el spa holístico trata fundamentalmente de restablecer el equilibrio entre el espíritu, el cuerpo y la mente de los huéspedes, para lo cual suelen utilizar diversas técnicas generalmente de origen oriental.



Imagen 5-3: SPA Holístico Real Hotel – México

- Spa urbano (*day spa* en inglés): el spa urbano o de día está ubicado en zonas urbanas y no ofrece hospedaje.



Imagen 5-4: Guerlain Spa at the Waldorf Astoria, Berlín – Deutschland

- Pueblo spa (*spa town* en inglés): son desarrollos turísticos que han crecido alrededor de un sitio de aguas minerales, por lo que combinan los tratamientos spa con balneoterapia.



Imagen 5-5: Complejo Pueblo del Río, Mendoza – Argentina

- Crucero spa (*cruise ship spa* en inglés): se trata de un crucero especializado en ofrecer servicios de spa a los pasajeros, junto con otras prestaciones saludables como actividad física, gimnasio o nutrición.



Imagen 5-6: Spa a bordo Del Allure of the Seas. Foto Royal Caribbean International

- Club spa: club o asociación cuyo objetivo principal es la salud y la actividad física, y que ofrece una variedad de servicios de spa para uso en el día, sin hospedaje.



Imagen 5-7: Club Spa La Quinta Park, Tenerife – España

- Spa doméstico: se denominan así las bañeras de hidromasaje, también llamadas jacuzzis.



Imagen 5-8: Spa doméstico o Jacuzzi

En la mayoría de establecimientos de este tipo se ofrecen diferentes tipos de tratamientos spa, que pueden ser terapéuticos, relajantes, vigorizantes, estéticos y en



cierto modo, rejuvenecedores por lo que cada vez es mayor el número de personas que acude a ellos.

### 5.3. FUNCIONAMIENTO Y SERVICIOS QUE OFRECE UN SPA

Hoy en día, los establecimientos denominados SPA´s ofrecen terapias con agua, la cual contiene propiedades mineral-medicinales. En su mayoría provienen de estanques naturales y se encuentran contenidas en piscinas, jacuzzis, saunas y tinas de baño, por lo que la gente acude con regularidad a este tipo de lugares para descansar, relajarse y tomar diversos tratamientos que le ayuden a mejorar tanto su espíritu y energía como su imagen física. Una de las terapias a las que más se enfocan los SPA´s son los circuitos acuáticos, pues son estos la base principal de estos establecimientos. En ellos se pueden combinar diferentes tratamientos para la piel, el cuerpo y hasta para el alma.

Un circuito hidroterapéutico es un proceso realizado con agua en el que se pueden utilizar sus tres estados naturales (líquido, sólido y gaseoso) y obviamente también a diferentes climas, con el fin de aumentar, disminuir o mantener la temperatura utilizada durante algún tratamiento que sea combinado con esta técnica. También ayuda a preparar la piel de las personas para obtener mejores resultados con los tratamientos a aplicar.

Dentro de la hidroterapia las personas pueden recibir masajes, tratamientos faciales, tratamientos corporales y un sin fin de aromaterapias que las ayudarán a sentirse reconfortadas y de esta manera trasladarlas a su estado de ánimo ideal.

### 5.4. TIPO DE TERAPIAS OFRECIDAS EN UN SPA

Las terapias que se pueden encontrar en un SPA y que complementan la estadía en estos centros son:

Aromaterapia	Faciales
Acuaterapia	Masoterapia

#### 5.4.1. TRATAMIENTOS ALTERNATIVOS DE UN SPA

Los tratamientos alternativos de un SPA no sólo son a base de agua, pues también es fácil encontrar una gama muy completa de opciones en esos lugares. Algunas de las técnicas alternativas que se pueden encontrar en un spa son:

Acomodamiento de chacras	Tratamientos de belleza
Cromoterapia	Tratamientos envolventes
Meditación	Tratamientos exfoliantes
Reiki	Tratamientos reafirmantes
Terapias de oxígeno	Yoga

Cada una de estas terapias tiene características específicas, las cuales cubren necesidades particulares de cada cliente.

## 5.5. BENEFICIOS Y CONTRAINDICACIONES DE LOS SPA

Los Spa ofrecen beneficios para la salud en los siguientes niveles:

- Físico: la hidroterapia activa el sistema inmunológico, eleva el metabolismo y previene la hipertensión. En un Spa, se consigue relajación muscular por lo que, dolores de espalda, reumáticos y musculares desaparecen. También mejoran los problemas digestivos, del aparato urinario y la próstata. El Spa es recomendable en trastornos femeninos, enfermedades nerviosas y alteraciones de las vías respiratorias.
- Psicológico: Los tratamientos en un Spa, consiguen que la persona se aísle del exterior, olvidando el estrés y centrándose en su propio cuerpo. Al relajar el cuerpo la mente también se relaja y, el malestar psíquico desaparece.
- Estético: La mayoría de los Spa ofrecen diferentes tratamientos de belleza (peeling corporal, hidratación facial, masaje reductor y anticelulítico, etc.) Además, como en un Spa es fácil sentirse más relajado y tranquilo, esta sensación de bienestar se refleja en el exterior con un aspecto más luminoso y rejuvenecido.

Más beneficios de los Spa:

- Efectos antiinflamatorios y sedantes (artritis, artrosis, lumbalgias, migrañas y reuma)
- Mejora los problemas de la piel (dermatitis atópica, psoriasis, lupus)
- Ayuda a combatir afecciones del aparato respiratorio.
- Estimula el sistema inmunológico.
- Eficaz ayuda para combatir el estrés.

Algunas contraindicaciones:

- Los baños calientes y las saunas no son recomendables para diabéticos y personas con hipertensión o hipotensión.
- Mujeres embarazadas, niños y ancianos, deben evitar largos baños calientes y saunas.
- Los baños fríos no son recomendables en personas que padecen de ciática, inflamación pélvica o, propensos a irritación de vejiga.

Los centros Spa son una saludable elección para pasar un fin de semana o vacaciones. Además de los efectos beneficiosos de la hidroterapia, se puede completar con ejercicio físico en un ambiente muy relajante. Una visita a un Spa permite desconectar del resto del mundo, relajarse y conectar con uno mismo. Además, se puede completar con masajes y ejercicio físico, que tan importante es para combatir el estrés.

## **5.6. TURISMO EN CHILE**

El turismo en Chile se ha convertido en uno de los principales recursos económicos: En 2015 este sector fue la sexta actividad económica, generó más de USD 2 900 millones, equivalentes al 3,2% del PIB nacional, y empleó a 316 000 personas.<sup>9</sup>

De acuerdo a la OMT, Chile fue el tercer destino turístico en América del Sur, el quinto en América Latina y el séptimo en América en 2015, cuando recibió un total de 4 478 000 visitantes internacionales.<sup>10</sup> Según cifras oficiales del ministerio de Economía, la mayoría de estos turistas fueron argentinos (1.300.000), brasileños (400.000), estadounidenses (160.000), españoles (75.000) y alemanes (70.000).<sup>11</sup>

### **5.6.1. TURISMO EN LA REGIÓN DE LOS LAGOS**

La Región de Los Lagos se caracteriza por su naturaleza abundante y por la gran cantidad de áreas silvestres protegidas (tanto públicas -SNASPE- como privadas), lo que bajo este prisma crean un enfoque de las actividades turísticas orientado al Turismo de Intereses Especiales (TIE), siendo un aspecto fundamental en las políticas de desarrollo turístico para entidades públicas como SERNATUR, como también para universidades y organizaciones gremiales que trabajan por el desarrollo de un destino con miras a la sustentabilidad de todo el sur del país (Patagonia chilena).

La gestión del destino es actualmente liderada por destinos locales emergentes y otros en mayor grado de posicionamiento y gestión, lo que en instancias de coordinación público-privada buscan empoderar su desarrollo local bajo principios y objetivos diversos gracias a su articulación en gremios y organizaciones como corporaciones, municipios y asociaciones, estableciendo las bases para lineamientos estratégicos en la promoción, difusión y comercialización de su oferta.

El desarrollo turístico local en la Región de Los Lagos sienta sus bases en atractivos patrimoniales de carácter natural y cultural; estos recursos turísticos son fundamentales para la puesta en valor del patrimonio turístico local y para el desarrollo de una identidad turística. Estas distinciones permiten abordar los catastros de atractivos turísticos regionales desde un enfoque puesto en el fenómeno del desarrollo turístico a escala humana, valorando en mayor forma experiencias, productos y atractivos que ofertan un comercio justo, sustentable y armónico con los ecosistemas, para lograr la diferenciación con otros destinos TIE similares, pero que compiten en estos fundamentales aspectos de oferta y demanda actual; a modo de ejemplo, el respeto y cuidado del medio ambiente en el destino Patagonia verde.<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> Villalobos Díaz, Fernanda (6 de septiembre de 2016). «El turismo como potencial para el crecimiento de Chile: ¿Estamos preparados?» (HTML). EMOL. Consultado el 6 de septiembre de 2016.

<sup>10</sup> OMT, 2016

<sup>11</sup> EFE (7 de enero de 2015). «Argentinos y brasileños son los que más visitan Chile» (HTML). [www.lanacion.cl](http://www.lanacion.cl). Consultado el 31 de julio de 2015.

<sup>12</sup> Habert, G. S. P., Zúñiga, C. E. H., & Riquelme, H. F. (2012). Del Recurso Humano al humano con recursos: una propuesta en el estudio de encadenamientos socioproductivos para el Turismo de intereses especiales en el territorio Patagonia Verde Chile. *El Periplo Sustentable*, (23), 7-26.

## 6. ANÁLISIS DE MERCADO DISPONIBLE

Para realizar el cálculo del mercado disponible para este negocio, se realizó la siguiente operación.

Primero, en base al Informe Ingresos Medios y Medianos Mensual de Ocupados y Ocupados Dependientes por Sexo, según edad, nivel educacional y características ocupacionales del año 2016 del Instituto Nacional de Estadísticas, se contabilizó los ingresos medios de los habitantes de la región de Los Lagos según edad, la cual se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 1: Ingresos de ocupados de la X región

GRUPOS DE EDAD	POBLACION		MEDIA INGRESOS		TOTALES INGRESOS	
	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	INGRESOS MUJERES	INGRESOS HOMBRES
TOTAL	274.660	369.383	\$417.483	\$533.693	\$114.665.911.000	\$197.137.137.440
15 - 24	27.736	37.136	\$268.832	\$315.042	\$7.456.423.828	\$11.699.457.053
25 - 29	24.788	44.775	\$389.150	\$384.840	\$9.646.216.378	\$17.231.253.896
30 - 34	32.903	32.731	\$500.690	\$554.622	\$16.474.166.888	\$18.153.308.238
35 - 44	74.841	85.270	\$433.274	\$661.014	\$32.426.431.200	\$56.364.363.113
45 - 54	61.093	86.065	\$366.382	\$574.948	\$22.383.263.290	\$49.482.998.318
55 - 64	40.721	61.130	\$549.158	\$554.689	\$22.362.115.666	\$33.908.081.072
65 y más	12.579	22.276	\$301.051	\$466.032	\$3.786.986.809	\$10.381.216.111

Fuente: Elaboración propia con datos del INE

Por otra parte, se considera también a la población flotante que ingresa a la región. Para ello se utiliza la información obtenida del Boletín Turístico 2014 Región de Los Lagos del Instituto Nacional de Estadísticas. Este informe señala la penetración realizada por turistas nacionales y extranjeros en la región por concepto de llegadas y pernoctación. Entonces, se considera la cantidad de personas que ingresan, esto por un factor porcentual que señala la cantidad de personas, por sexo y por ingresos, tomando como muestra los ingresos de ocupados de la X región, lo cual nos entrega la siguiente tabla:

Tabla 2. Cálculo de población flotante en la X región en MM\$ para año 2013.

Mes/año	TOTAL LL&P ZONA	MERCADO FLOTANTE (CLP)	MERCADO FLOTANTE (USD)
ene-13	126.985	\$61.468.321.568	\$90.305.613
feb-13	123.639	\$59.848.887.703	\$87.926.437
mar-13	66.192	\$32.040.964.483	\$47.072.685
abr-13	46.204	\$22.365.771.627	\$32.858.465
may-13	42.335	\$20.492.571.269	\$30.106.470
jun-13	38.635	\$18.701.484.545	\$27.475.112
jul-13	56.566	\$27.381.379.529	\$40.227.099
ago-13	49.522	\$23.971.817.046	\$35.217.972
sept-13	53.942	\$26.111.421.275	\$38.361.352
oct-13	59.714	\$28.905.400.098	\$42.466.100
nov-13	64.965	\$31.447.026.244	\$46.200.106
dic-13	57.020	\$27.601.186.991	\$40.550.027
<b>PROMEDIO</b>	<b>65.477</b>	<b>\$31.694.686.032</b>	<b>\$46.563.953</b>
<b>DESVIACION</b>	<b>29.180</b>	<b>\$14.124.788.034</b>	<b>\$20.751.301</b>

Fuente: Elaboración propia con datos del INE

## 7. ANÁLISIS DE CLIENTES

Se realizó una encuesta para conocer cualidades de los potenciales consumidores, como determinar si está en conocimiento de un spa y los conceptos asociados al término, importancia de los spas, comportamiento comercial de los consumidores, los servicios ofrecidos actualmente en la región de Los Lagos y la disposición de pago de los consumidores.

En total se recolectaron 87 encuestas completas. En primera instancia, se presenta la información de la muestra entrevistada.

Tabla 3: Genero encuestados

<b>GENERO</b>	
Femenino	Masculino
45,28%	54,72%

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

Tabla 4: Edad encuestados

<b>EDAD</b>	
Respuesta	%
15-20 años	0.00%
21-25 años	13.21%
25-29 años	35.85%
30-34 años	18.87%
35-44 años	26.42%
45-54 años	3.77%
55-64 años	0.00%
65 años y más	1.89%

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

Tabla 5: Ingreso encuestados

<b>INGRESOS</b>	
Rango	%
0 - 212.000	1.89%
213.000 - 382.000	7.55%
383.000 - 663.000	11.32%
664.000 - 1.115.000	35.85%
1.116.000 - 1.926.000	16.98%
1.927.000 - 3.234.000	16.98%
Más de 3.235.000	9.43%

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

## 7.1. TENDENCIAS DEL MERCADO

Posterior a lo ya presentado, se realizaron algunas preguntas con el objetivo de conocer los motivos por los cuales asiste a un spa, quien toma la decisión de ir, a donde ir, cuantas veces asiste, los aspectos principales por los cual asiste a un spa, aspectos que podría mejorar del actual servicio que utiliza y el canal de distribución con el cual fue captado. Las características fueron las siguientes:

Tabla 6: Conocimiento del concepto spa

<b>¿Sabe usted que es un Spa?</b>	
SI	NO
92,98%	7,02%

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

Tabla 7: Consulta de asistencia a un spa

<b>¿Ha asistido a un Spa o servicio de masajes y/o relajación?</b>		
Sí, más de una vez	Si, una vez	No, nunca
54,72%	16,98%	28,30%

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

Tabla 8: Motivo de asistencia a un spa

<b>Indique el motivo por el cual asiste regularmente a un Spa</b>	
Respuesta	%
Relajación	44.74%
Darse un gusto, regalonearse	34.21%
Conocer la experiencia	2.63%
Convivencia en pareja	2.63%
Para bajar de peso	0.00%
Para buscar una solución contra el envejecimiento y sus efectos	0.00%
Para eliminar algún dolor o malestar	5.26%
Para minimizar o eliminar algún defecto (celulitis, grasa acumulada, etc.)	2.63%
No iría	0.00%
Otro; indique cual:	5.26%
No he asistido a ningún Spa o servicio de masajes y/o relajación	2.63%

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

Tabla 9: Decisión de compra

<b>Al momento de elegir un Spa o servicio de masajes y/o relajación, ¿Quién decide por cuál elegir?</b>	
Respuesta	%
Usted	78.95%
Su pareja	7.89%
Su padre	0.00%
Su madre	5.26%
Sus hijos	0.00%
Algún amigo (invitación)	0.00%
Otro, indicar: RMF: ambos	7.89%

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

## 7.2. RECONOCIMIENTO DE MARCAS

A continuación, se consultó si conoce la oferta existente, el lugar al que generalmente concurre, captación y mejoras en los servicios, lo cual arroja los siguientes resultados:

Tabla 10: Reconocimiento de marca

<b>Centros asociados al bienestar que conoce en la región, aunque sea sólo de nombre</b>		Respuesta	%
Aremko Aguas Calientes (Puerto Varas)			22.34%
Salzburg Hotel & Spa (Frutillar)			23.40%
Kalül (Enjoy Puerto Varas)			9.57%
Hydra (Dreams Puerto Varas)			8.51%
Radisson Puerto Varas			10.64%
Puyehue Wellness & Spa Resort			14.89%
Cantarias Lodge & Spa (Puyehue)			5.32%
No conozco a ninguno de los mencionados			5.32%

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

Tabla 11: Frecuencia de visita a servicios existentes

<b>¿Cuáles de estos centros ha visitado usted?</b>					
<b>Pregunta</b>	En los últimos 3 meses	En los últimos 6 meses	El último año	Hace 2 años o más	No he visitado nunca
Aremko Aguas Calientes (Puerto Varas)	10.53%	2.63%	18.42%	2.63%	65.79%
Salzburg Hotel & Spa (Frutillar)	13.16%	13.16%	5.26%	10.53%	57.89%
Kalül (Enjoy Puerto Varas)	5.26%	2.63%	10.53%	2.63%	78.95%
Hydra (Dreams Puerto Varas)	2.63%	2.63%	2.63%	5.26%	86.84%
Radisson Puerto Varas	2.63%	0.00%	2.63%	2.63%	92.11%
Puyehue Wellness & Spa Resort	7.89%	2.63%	2.63%	15.79%	71.05%
Cantarias Lodge & Spa (Puyehue)	0.00%	0.00%	5.26%	2.63%	92.11%

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

Los lugares presentados en la encuesta, fueron elegidos en base al análisis de competidores, según la matriz productos-servicios, la cual se presenta en el siguiente punto.

Tabla 12: Concurrencia al servicio actualmente elegido por el cliente

<b>¿Asiste siempre al mismo lugar?</b>		
Sí	No	No he asistido a ningún Spa o servicio de masajes y/o relajación
21,05%	71,05%	7,89%

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

Tabla 13: Motivo de asistencia al servicio elegido actualmente

Motivo por el cual prefiere el actual spa al que asiste								
Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8
Precio	28.95%	15.79%	7.89%	10.53%	13.16%	13.16%	7.89%	2.63%
Ubicación	18.42%	34.21%	18.42%	10.53%	5.26%	10.53%	2.63%	0.00%
Prestigio del lugar	18.42%	13.16%	31.58%	23.68%	2.63%	5.26%	2.63%	2.63%
Fiabilidad del servicio	2.63%	10.53%	13.16%	18.42%	23.68%	13.16%	15.79%	2.63%
Medio de contacto con el lugar	7.89%	2.63%	10.53%	5.26%	15.79%	26.32%	15.79%	15.79%
Capacidad de información del lugar	2.63%	7.89%	2.63%	13.16%	7.89%	18.42%	26.32%	21.05%
Credibilidad (confianza, reputación y honestidad)	5.26%	10.53%	7.89%	7.89%	21.05%	7.89%	21.05%	18.42%
Aspecto físico del servicio (instalaciones físicas y personal)	15.79%	5.26%	7.89%	10.53%	10.53%	5.26%	7.89%	36.84%

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

Tabla 14: Aspectos que mejoraría del lugar al que actualmente asiste

Aspectos que mejoraría del lugar al que actualmente asiste										
Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ambiente (luz, sonidos, aromas)	39.47%	18.42%	13.16%	13.16%	2.63%	2.63%	2.63%	2.63%	5.26%	0.00%
Atención brindada	10.53%	42.11%	18.42%	10.53%	2.63%	2.63%	2.63%	0.00%	5.26%	5.26%
Buena ubicación	10.53%	2.63%	26.32%	13.16%	23.68%	2.63%	10.53%	2.63%	2.63%	5.26%
Comodidad	5.26%	7.89%	10.53%	15.79%	21.05%	7.89%	15.79%	10.53%	2.63%	2.63%
Higiene	7.89%	10.53%	13.16%	18.42%	18.42%	15.79%	5.26%	5.26%	5.26%	0.00%
Instalaciones del lugar	7.89%	2.63%	5.26%	7.89%	10.53%	36.84%	10.53%	10.53%	5.26%	2.63%
Intimidad	0.00%	10.53%	5.26%	13.16%	13.16%	10.53%	34.21%	5.26%	7.89%	0.00%
Precio de los servicios o tratamientos	7.89%	2.63%	2.63%	2.63%	2.63%	13.16%	5.26%	44.74%	15.79%	2.63%
Servicios y tratamientos ofrecidos	5.26%	2.63%	2.63%	5.26%	0.00%	2.63%	7.89%	2.63%	47.37%	23.68%
Tranquilidad	5.26%	0.00%	2.63%	0.00%	5.26%	5.26%	5.26%	15.79%	2.63%	57.89%

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

Tabla 15: Canal de distribución con el que llegó a su actual servicio

Opción	Porcentaje
Por Internet	47,37%
Por recomendación de un amigo o familiar	28,95%
Por un aviso de una revista o diario	2,63%
Por un regalo (gift car)	2,63%
Por un volante	0%
Otro, indicar	2,63%
No he asistido a ningún spa	15,79%

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta



### 7.3. PERCEPCIÓN DEL MERCADO

Siguiendo la lógica de la encuesta, se realizan preguntas acerca de su percepción acerca del mercado de los spas. Las preguntas y sus resultados fueron los siguientes:

Tabla 16: Percepción que tiene sobre los servicios de spa

Opción	Porcentaje
Es un gusto que hay que regalarse de vez en cuando	75,47%
Creo que es un gasto extra, pero si tuviese la posibilidad lo visitaría	15,09%
Es necesario, ya que es una forma de estar sano	9,43%
Es un gasto innecesario y no veo porque utilizarlo	0%

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

Tabla 17: Motivo que te convencería para ir a un spa

Opción	Porcentaje
Atención personalizada	18.87%
Que su página web este atractiva	1.89%
Que tenga opción de alojamiento	13.21%
Que tenga buenas promociones y descuentos	64.15%
Otro	1.89%
La verdad no iría	0.00%

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

Tabla 18: Con quien asistiría a un spa

Opción	Porcentaje
Solo	5.66%
Con mi pareja	66.04%
Con un amigo o amiga	18.87%
Con un familiar	5.66%
Otro	3.77%
No me gustaría visitar	0.00%

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

Tabla 19: Preferencia horaria para asistir a un spa

Opción	Porcentaje
En la mañana (09:00 – 12:00 horas)	7.55%
Desde el mediodía (12:00 – 17:00 horas)	15.09%
En la tarde-noche (18:00 – 00:00 horas)	77.36%

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

Tabla 20: Persona a la que regalaría una invitación a un spa

Opción	Porcentaje
A mi madre	62.26%
A mi padre	0.00%
A mi pareja	26.42%
A mis hermanos	5.66%
A algún amigo o amiga	3.77%
Otro, indicar	0.00%

No regalaría eso	1.89%
------------------	-------

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

Tabla 21: Servicios que conoce el cliente

Opción	Porcentaje
Tinajas calientes	17.75%
Sauna seco	11.26%
Sauna húmedo	14.72%
Masajes relajantes	18.18%
Masajes reductivos	9.52%
Masajes quiroprácticos	9.09%
Aromaterapia	9.09%
Terapias faciales	8.66%
Envolvimientos	1.73%

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

Tabla 22: Aspectos que debería tener un spa

Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ambiente (luz, sonidos, aromas)	11.32%	7.55%	9.43%	13.21%	16.98%	3.77%	11.32%	15.09%	5.66%	5.66%
Atención brindada	11.32%	24.53%	15.09%	13.21%	9.43%	16.98%	3.77%	3.77%	1.89%	0.00%
Buena ubicación	9.43%	7.55%	7.55%	7.55%	5.66%	15.09%	13.21%	11.32%	9.43%	13.21%
Comodidad	7.55%	7.55%	22.64%	22.64%	15.09%	5.66%	7.55%	3.77%	3.77%	3.77%
Higiene	32.08%	15.09%	11.32%	11.32%	7.55%	9.43%	9.43%	1.89%	1.89%	0.00%
Instalaciones del lugar	9.43%	7.55%	9.43%	11.32%	13.21%	9.43%	13.21%	5.66%	15.09%	5.66%
Intimidad	1.89%	15.09%	9.43%	7.55%	7.55%	13.21%	13.21%	16.98%	9.43%	5.66%
Precio de los servicios o tratamientos	11.32%	3.77%	9.43%	7.55%	0.00%	7.55%	16.98%	26.42%	15.09%	1.89%
Servicios y tratamientos ofrecidos	3.77%	3.77%	1.89%	3.77%	9.43%	5.66%	5.66%	9.43%	32.08%	24.53%
Tranquilidad	1.89%	7.55%	3.77%	1.89%	15.09%	13.21%	5.66%	5.66%	5.66%	39.62%

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

Tabla 23: Servicios de interés del cliente

Opción	Porcentaje
Alimentos saludables	5.79%
Áreas de relajación	12.36%
Consultas y asesoramiento de salud	6.18%
Manicure/pedicure	3.09%
Masajes	15.83%
Programas de ejercicios	6.56%
Programas de meditación	4.25%
Programas de nutrición	4.63%

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

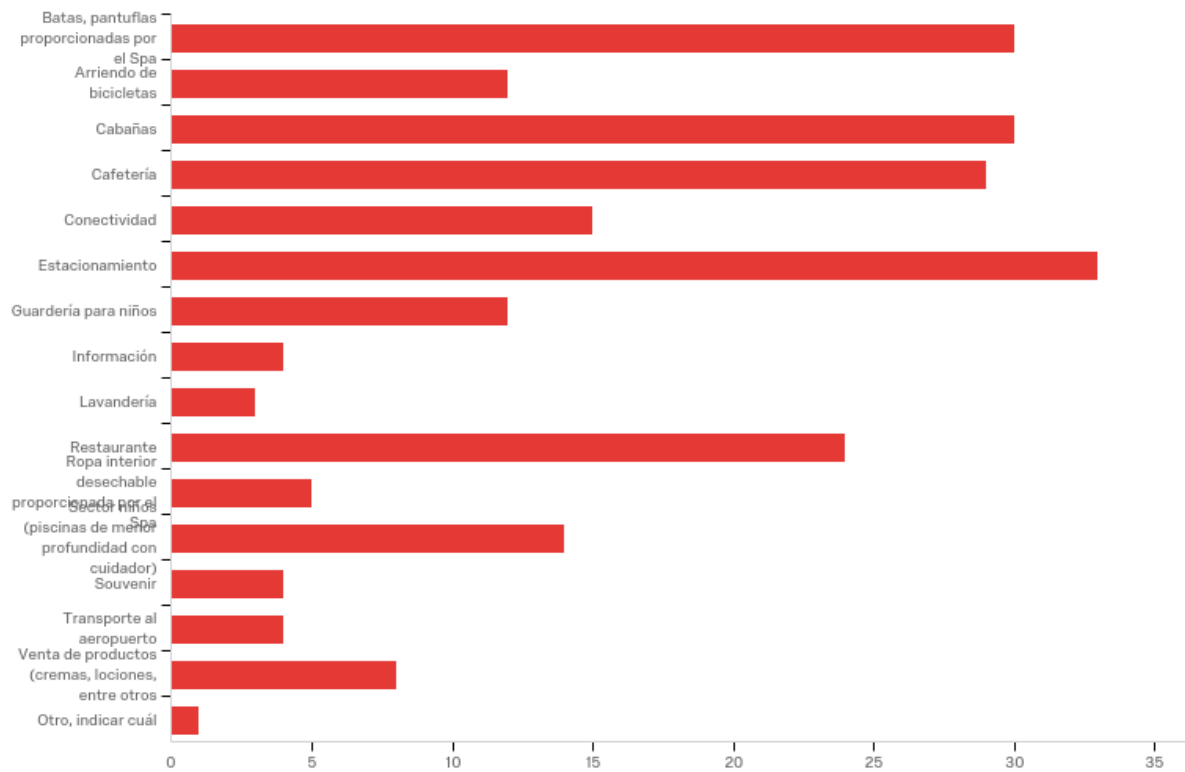


Imagen 7-1: Servicios adicionales que debería tener un spa

#### 7.4. HIPÓTESIS DE SERVICIO

En relación a la hipótesis de servicio, se presentan cuatro preguntas relacionadas a la disposición de pago. En cada pregunta, se consulta por un 40%, 30%, 20% y 15%, con la condición de si, para la primera opción esta la respuesta NO, se procede a consultar por un porcentaje menor, y así sucesivamente. Las preguntas realizadas y sus resultados son lo siguiente:

- En el supuesto de instalar un Spa, el cual se encuentre en la Carretera Austral, ubicado a 35 km de Puerto Montt, retirado de la ciudad y que ofrezca una sensación de relajación y desconexión a través de sus servicios, ubicación e instalaciones. ¿Estaría dispuesto a pagar un X% más?

Porcentaje	Si	No
40%	33,11%	66,89%
30%	0%	100%
20%	34,67%	65,33%
15%	29%	71%

- En el supuesto de instalar un Spa, el cual se encuentre en la Carretera Austral, ubicado a 35 km de Puerto Montt, el cual funcione los 7 días de la semana, con la totalidad de sus servicios. ¿Estaría dispuesto a pagar un X% más?

Porcentaje	Si	No
40%	31,37%	68,63%
30%	0%	100%
20%	27,78%	72,22%
15%	26,92%	73,08%

- En el supuesto de instalar un Spa, el cual se encuentre en la Carretera Austral, ubicado a 35 km de Puerto Montt, el cual ofrezca un innovador servicio de tinas con diversas esencias y masajes. ¿Estaría dispuesto a pagar un X% más?

Porcentaje	Si	No
40%	32,17%	67,83%
30%	0%	100%
20%	19,94%	80,06%
15%	38,66%	61,34%

- En el supuesto de instalar un Spa, el cual se encuentre en la Carretera Austral, ubicado a 35 km de Puerto Montt, el cual ofrezca servicios en común, como también servicios privados para parejas. ¿Estaría dispuesto a pagar un X% más?

Porcentaje	Si	No
40%	37,88%	62,12%
30%	6,88%	93,12%
20%	25%	75%
15%	33,3%	66,7%

Con respecto a la forma de pago, se plantean tres opciones, la primera es el pago por servicio entregado, la segunda es por suscripción, y la tercera es por ambos métodos. El comportamiento es el siguiente:

Tabla 24: Forma de pago

Opción	Porcentaje
Servicio entregado	58.49%
Suscripción	3.77%
Ambas	37.74%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

## 8. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

### 8.1. CUANTIFICACIÓN DE COMPETIDORES DIRECTOS E INDIRECTOS

Para el análisis de competidores, se procedió a cuantificar la oferta existente en la región, en términos de spa, centros de bienestar, termas y boutiques. En la siguiente tabla se nombran los oferentes de la región:

Tabla 25: Oferta existente en la X región

ESTABLECIMIENTO	CIUDAD	ESTABLECIMIENTO	CIUDAD
Aguas Calientes	Puyehue	Radisson	Puerto Varas
Lodge Cantarias	Puyehue	Venus	Puerto Varas
Imagen Spa	Osorno	Park Inn Radisson	Puerto Varas
Divina Belleza Spa	Osorno	Spa Kalül by Enjoy	Puerto Varas
Salam Spa	Osorno	Hotel Cabañas del Lago	Puerto Varas
Amaranta Spa Boutique	Osorno	Salzburg Hotel & Spa	Frutillar
Refugio InLawenko	Puerto Montt	Playa Maqui Lodge	Frutillar
Morango	Puerto Montt	OCIO Territorial Hotel	Castro
Accua Kine	Puerto Montt	Hotel Parque Quilquico	Castro
Hotel Agua Nativa	Puerto Varas	Tierra Chiloe Hotel & Spa	Castro
Canales del Sur	Puerto Varas	Hostería de Castro	Castro
Antea Cabañas & Spa	Puerto Varas	Enjoy Chiloe	Castro
Hotel Cumbres	Puerto Varas	Termas de Llancahue	Hornopiren
Aremko Aguas Calientes	Puerto Varas	Termas del Amarillo	Chaitén
Hydra Spa by Dreams	Puerto Varas		

Fuente: Elaboración propia

Se procedió a realizar una matriz producto-servicios, de tal forma de poder comparar a estos oferentes, en términos de servicios y determinar quiénes serían los competidores directos. Además, se toma como referencia, la información obtenida a través de las encuestas, en donde los encuestados se pronuncian en relación al reconocimiento de marcas. Por otra parte, se descartan competidores por efectos geográficos, como lo son las empresas que operan en Osorno y la isla de Chiloé.

Según lo anterior, se determina que los competidores directos son 4 empresas:

- Aremko Aguas Calientes (Puerto Varas)
- Salzburg Hotel & Spa (Frutillar)
- Kalül (Enjoy Puerto Varas)
- Hydra (Dreams Puerto Varas)

## 8.2. ANÁLISIS DE CAPACIDADES DE LOS COMPETIDORES DIRECTOS

En la siguiente tabla, se apuntan las fortalezas y debilidades observadas en los competidores relevantes:

Tabla 26. Fortalezas y debilidades de competidores directos

<b>AREMKO</b>	
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocido públicamente</li> <li>• Inserto en plena naturaleza (bosque)</li> <li>• Canal venta Groupon</li> <li>• Posee hospedaje</li> <li>• Ofertan promociones para parejas y fechas especiales</li> </ul>
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ubica fuera de la ciudad y no es fácil llegar.</li> <li>• Tratamientos sujetos a disponibilidad como a itinerario.</li> <li>• Groupones validos solo en temporada baja y sujetos a disponibilidad.</li> <li>• Falencias en niveles de atención al cliente.</li> <li>• Carece de medios de pago (Transbank)</li> <li>• Página web no está orientada a la accesibilidad de los servicios</li> </ul>
<b>SALZBURG</b>	
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocido públicamente</li> <li>• Cuenta con una privilegiada vista al lago</li> <li>• Posee cafetería y restaurant</li> <li>• Posee hotel</li> <li>• Cuenta con su propia cervecería</li> <li>• Canal venta Groupon</li> <li>• Facilidades de pago</li> </ul>
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La accesibilidad de precios y la apertura a público, genera excesiva concurrencia, a veces superando la capacidad del recinto.</li> <li>• Groupones sujetos a disponibilidad.</li> <li>• Carente de privacidad.</li> <li>• Página web no está orientada a la accesibilidad de los servicios</li> </ul>
<b>KALÜL (ENJOY)</b>	
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocido por quienes frecuentan el casino</li> <li>• Posee cafetería y restaurant</li> <li>• Posee Hotel</li> <li>• Fácil acceso</li> <li>• Cuenta con amplia variedad de servicios</li> <li>• Facilidades de pago</li> </ul>
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios apuntan a segmentos de mayores ingresos.</li> <li>• Página web no está orientada a la accesibilidad de los servicios</li> </ul>
<b>HYDRA</b>	
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocido por quienes frecuentan el casino.</li> <li>• Posee casino de juegos, cafetería y restaurant</li> <li>• Posee Hotel</li> <li>• Se encuentra en el centro de la ciudad de Puerto Varas.</li> <li>• Atiende de lunes a domingo</li> <li>• Facilidades de pago</li> </ul>
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por precios, el servicio va enfocado a clientes del casino de juegos (convenio socios Mundo Dreams).</li> <li>• Página web no está orientada a la accesibilidad de los servicios</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

### 8.3. ANÁLISIS DE SERVICIOS Y VALOR DE LOS COMPETIDORES

En la siguiente matriz se aprecian los servicios que entregan los competidores directos o relevantes:

Tabla 27. Análisis de precios de los servicios de los competidores

Servicios	Aremko	Salzburg	Kalül	Hydra
Piscina, aguas calientes y sauna por la tarde	\$15.000	\$13.000	-	-
Piscina, aguas calientes y sauna por la noche	\$20.000	-	-	-
Piscina, aguas calientes y sauna + decoración + bebestible y tabla	\$55.000	-	-	-
Masaje relajante medio cuerpo (30 min)	\$19.000	\$35.990	\$22.000	-
Masaje relajante cuerpo completo (60 min)	\$30.000	\$45.990	\$30.000	-
Masaje descontracturante medio cuerpo (30 min)	\$25.000	-	\$26.000	-
Masaje descontracturante cuerpo completo (60 min)	\$45.000	\$45.900	\$34.000	-
Pack Spa + masaje	-	-	\$28.990	\$25.000
Masaje mineralizante	-	-	-	\$60.000
Aromaterapia	-	-	-	\$60.000
Masaje facial	-	-	\$45.990	\$32.000
Masaje podal	-	-	-	\$32.000
Piedras Calientes	-	-	-	\$36.000
Drenaje linfático	-	-	\$49.990	\$30.000
Piernas Cansadas	-	-	\$45.990	-
Deportivo	-	-	\$47.990	\$34.000
Reflexología	-	-	\$45.990	-
Reiki	-	-	\$45.990	-

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de la competencia

A continuación, se realiza un análisis a los medios de difusión y comunicación de los competidores directos o relevantes:

Spa	Instagram	Facebook	Sitio web
Aremko	SI	SI	SI
Salzburg	SI	SI	SI
Kalul	NO	NO	SI*
Hydra	NO	NO	SI*

\* Sitios web no son página principal, sino que pertenecen a otro sitio principal (hotel)



## **9. BENCHMARKING**

### **9.1. MERCADO NACIONAL**

La importante oferta y demanda que existe en Chile del llamado “turismo saludable” donde dentro de las ofertas de ocio se encuentran tratamientos estéticos, personal, antiestrés y relajantes. Proporcionadas por diferentes clases de spa por medio de técnicas de masaje, aquaterapia, entre otros. Los centros de spa se pueden clasificar según los servicios que ofrezcan en: day spa, hotel spa, fitness spa, spa de destino y medical spa; a continuación, se describe cada uno de ellos.

#### **DAY SPA**

Ubicados en zonas urbanas y por ser proporcionado el mismo día, en el caso de la región de Los Lagos se distribuyen principalmente en las comunas de Osorno, Puerto Varas y Puerto Montt. Servicios orientados principalmente a mujeres y que ofrecen un abanico de servicios relacionados a belleza, relajación, terapias alternativas y/o complementarias, y estética integral. Estos spas ofrecen atractivas ofertas para atraer a sus clientes a través de regalos por medio de sus páginas web, fans page, etc. Funcionan de lunes a domingo desde las 09:00 horas hasta las 21:00 horas y aunque muchos también funcionan en días festivos.

Dentro de los servicios que ofrecen estos tipos de spa, los podemos clasificar en:

- Belleza: tratamientos faciales, depilación, manicure, pedicure.
- Relajación: gama de masajes y envolvimientos.
- Terapias alternativas: reiki, reflexología, aroma terapia, flores de Bach, yoga.
- Estética integral: métodos reductivos y reafirmantes, drenaje linfático.

Los valores varían según el servicio contratado; desde \$11.500 hasta \$40.000.

Ciertos spas tienen convenios con otras empresas (por ejemplo, club de lectores El Mercurio, revista Paula, Groupon), o venden a través de suscripciones, promociones especiales cada día o mensual es con descuentos en algunos servicios específicos, promociones especiales para hombres.

- Ejemplos: Morango, Venus, Imagen Spa, Divina Belleza Spa, Lodge Cantarias, Spa Kalül by Enjoy, Park Inn Radisson, Radisson, Aremko Aguas Calientes, Canales del Sur.

#### **HOTEL SPA**

Son spas pertenecientes a hoteles, al cual pueden asistir personas ajenas al hotel así como también los mismos huéspedes. Los Servicios que ofrecen son principalmente son sauna, salas de masajes, tinas y/o piscinas temperadas, masajes, tratamientos faciales, drenaje linfático, tratamientos reductivos y/o reafirmantes y en algunos casos cuentan con gimnasio. Los servicios ofrecidos por este tipo de spa son menores a los que puede ofrecer un Day Spa, debido a su giro hotelero.

Los precios varían \$17.000 hasta \$45.000. Suelen ser más costosos que el Day Spa. Diversos hoteles spa, ofrecen: servicios de día de spa (promociones) que consisten en combinar tratamientos de relajación, estética integral y belleza. Cuentan además con tinajas de aguas calientes para que las parejas disfruten de un romántico momento acompañado de un espumante/ vino y una tabla de picoteo dependiendo la oferta que tomen. Cabe destacar que para acceder a estos servicios algunos hoteles hacen sus reservas hasta 72 horas antes.

- Ejemplos: Hotel Parque Quilquico, Tierra Chiloe Hotel & Spa, Hotel Agua Nativa, Hotel Cumbres, Hotel Cabañas del Lago, Salzburg Hotel & Spa, Termas de Llancahue, Enjoy Chiloe, Antea Cabañas & Spa, Refugio InLawenko y Hostería de Castro.

## **FITNESS SPA**

Son parte de las instalaciones de cadenas de gimnasios. Aunque no mezclan ambos ambientes con el fin de otorgar tranquilidad y privacidad al cliente para que se logre la relajación que busca la persona en el ambiente adecuado (luces, música suave y aromas característicos).

Los servicios con los que cuentan son: masajes, tratamientos faciales, tratamientos corporales (reafirmantes, celulitis, exfoliaciones), envolvimientos, baños, rituales específicos, terapias alternativas (reiki, reflexología). Socios o miembros del gimnasio tienen precios preferenciales con respecto a quienes sólo asisten al spa. Los valores pueden ir desde \$13.000 hasta \$36.000.

- Ejemplos: Hydra Spa by Dreams, Enjoy Chiloe, CAF ULagos.

## **SPA DE DESTINO**

Se ubican preferentemente en centros termales o parques naturales cercanos a las regiones V, VII, IX, X, XII. Sus clientes son huéspedes de los hoteles o centros que disfrutan de los servicios que ofrecen los spas que se encuentran en las cercanías de las instalaciones de los hoteles.

Destacándose como elemento principal el agua cuyas propiedades curativas y relajantes son muy atractivas para los visitantes. Generalmente poseen tinajas de aguas calientes, piscinas, saunas, salas de vapor, hidromasajes, salas para tratamientos y masajes. Reservar con anticipación es de suma importancia para disfrutar de estos servicios debido a que funcionan de acuerdo a disponibilidad de servicios; por encontrarse en lugares altamente turísticos. Los horarios de atención suelen ser desde 10:00 hasta 20:00 horas.

Dentro de los servicios que ofrecen están: exfoliaciones, envolvimientos, masajes, tratamientos faciales, tratamientos reductivos, drenaje linfático, terapias alternativas (reflexología, reiki), tinas con diversos aromas e ingredientes, terapias con barro, vinos, chocolate, algas, leche, miel y uva.

Poseen servicios unitarios desde \$15.000 (baños en tina) hasta \$55.000; combinaciones de los servicios antes mencionados que van desde \$27.000 hasta \$97.000.

Muchos de ellos venden programas que contemplan alojamiento y diferentes servicios con precios especiales (para parejas, fines de semana, programas relajantes o desintoxicante). Los valores son de acuerdo a las temporadas altas, media o baja.

- Ejemplos: OCIO Territorial Hotel, Playa Maqui Lodge, Puyehue Wellness & Spa Resort, Aguas Calientes.

## **MEDICAL SPA**

Son parte directamente de centros enfocados a la salud y rehabilitación de pacientes con enfermedades traumatológicas, con el fin de fomentar la rehabilitación de estas personas en manos de expertos que cuenten con las mejores instalaciones para el relaxo y la salud de cliente. Están integrados a los servicios de medicina y gimnasio, su horario de atención de lunes a viernes de 9:00 a 21:00 y sábados de 9:00 a 12:30.

Dentro de sus servicios, ofrecen masajes de relajación, masaje descontracturante drenaje linfático, masaje reductivo, masoterapia, reiki, y sus precios van desde los \$13.000 a \$19.000.

Ofrecen 50% descuento a socios del gimnasio, caja de compensaciones o a pacientes de kinesiología, promoción al contratar número de sesiones, etc. Existen también convenios con Isapres cuando estos centros se encuentran insertos en clínicas con convenio, como es el caso del CIME de la red de Clínicas Universitarias, Concepción, San Pedro de La Paz y Puerto Montt.

- Ejemplo: Amaranta Spa Boutique, Salam Spa, Accua Kine, CIME

Acercando el benchmarking a nivel regional, los servicios más ofrecidos por los spa y centros de relajación de la región de Los Lagos son los siguientes, la gran mayoría ofrece una gama de masajes (agregando aceites, aromas, piedras calientes, masajes linfáticos, entre otros), las piscinas temperadas también son unos de los servicios más ofrecidos al igual que los *hot-tub* al aire libre ubicados en lugares donde abunda la vegetación o cercanos al lagos, los saunas le siguen pero son servicios que funcionan ciertos días a la semana dependiendo del centro. La aromaterapia y gimnasio son parte de las ofertas de estos servicios también que se pueden encontrar más bien en centros hoteleros, las piscinas termales y temperadas son ofrecidas por centros de destinos por lo cual se encuentran más bien alejados de las zonas urbanas, pero que son muy atractivas para los usuarios.

## **9.2. MERCADO INTERNACIONAL**

El Instituto Global del Bienestar (GWI por sus siglas en inglés), midió el tamaño de la economía del bienestar global por primera vez el año 2014, definiendo bienestar como la búsqueda activa de actividades, elecciones y estilos de vida que conducen a un estado de salud integral, con el objetivo de estimar su tamaño, se define la economía del

bienestar como la industria que permite a los consumidores incorporar actividades de bienestar en sus vidas diarias.

Este informe menciona, además, las regiones de mercado existentes, las cuales son Norteamérica, América Latina y el Caribe, Europa, Norte de África, Sur de África y Asia. Para este benchmarking, tomaremos como objeto de estudio las siguientes regiones y el motivo de ello:

Tabla 28: Características de regiones en relación a servicios de spa

Región	Motivo	Característica
Europa	Número uno en términos de cantidad de spas e ingresos generados.	Basados en técnicas tradiciones medievales las cuales han adaptado al mercado actual.
Norteamérica	Número dos en términos de cantidad de spas e ingresos generados.	Posee el mercado más desarrollado del mundo y el más innovador en términos de nuevos servicios.
Asia	Número tres en términos de cantidad de spas e ingresos generados.	Mercado relativamente nuevo, pero en gran crecimiento. Sus servicios van asociados a la medicina oriental.

Fuente: Elaboración propia con datos de GWI

Según la tabla anterior, los servicios más solicitados por los clientes en estas tres regiones son:

Tabla 29: Servicios más solicitados a nivel mundial

Servicios	
Acupuntura	Masaje Hawaiano
Drenaje linfático	Masaje miofascial
Lifting Japonés	Masaje para embarazos
Manicure	Masaje Rolfing
Manicure spa	Masaje sueco
Masaje a 4 manos	Masaje Tailandés
Masaje ayurvedico	Masajes quiroprácticos
Masaje Balinés	Pedicure
Masaje con chocolate	Pedicure spa
Masaje de aromaterapia	Qi Gong
Masaje de piedras calientes	Reiki
Masaje de reflexología	Tai Chi
Masaje de Shiatsu	Tratamiento con Botox
Masaje de tejido profundo	Tratamientos anti acné y estrías
Masaje de terapias de punto	Vacunterapia, Electroestimulación y cavitación
Masaje deportivo	Vinoterapia
Masaje espalda	Yoga

Fuente: Elaboración propia con datos de SpaFinder

Tabla 30: Comparación de instalaciones

Región	Motivo
Europa	Combina avanzada tecnología relacionada a la belleza, salud y bienestar con la arquitectura propia de Europa. Trabajan dos conceptos muy fuertes; los spas con arquitectura y terminaciones lujosas, y spas con instalaciones más rústicas, campestres y retiradas de la ciudad
Norteamérica	Se observan spa con mucha tecnología e instalaciones muy modernas (en el caso de los <i>day spa</i> ), como spa con tendencias más similares a un resort para el caso de hotel spa y spa de destino (piscina al aire libre, gimnasio, bar y casino de juegos). También se observa la implementación de estos servicios en cruceros de viajes y en aeropuertos (en este caso con servicios más expeditos a comparación de un spa convencional)
Asia	Utilizan conceptos arquitectónicos y decorativos relacionados a su cultura propiamente tal, como el hinduismo, budismo y los samuráis. En el caso de hinduismo y budismo, las instalaciones poseen terminaciones en maderas con curvas, rocas dentro del edificio, estatuillas y baja iluminación, con el complemento de esencias aromáticas como los inciensos. En el caso de la cultura japonesa inserta en los spas, ésta es visible en sus instalaciones en las paredes de delgado espesor, puertas corredizas, almohadillas de suelo para la meditación, y muy importante, espacios compartidos, como salas de meditación, terapias de sepultura, salones para dormir, duchas japonesas y tinas calientes. Japón también posee espacios nudistas separados por género y piscinas de vino.

Fuente: Elaboración propia con datos de GWI

## NUEVAS OPCIONES DE MERCADO

Nuevos nichos de mercado que se han desarrollado en otros países y que se espera que formen parte de la evolución que va a tener el mercado del bienestar en Latinoamérica son:

- **Las parejas:** El nicho de pareja también empieza a implantarse en Latinoamérica. Ofertas promocionales para el día de los enamorados y las cabinas dobles permiten disfrutar de los tratamientos específicos en pareja. Han surgido también algunas diversificaciones que incluyen amigos, empresas, entre otros.
- **Embarazadas:** En Estados Unidos casi la mitad de las mujeres activas deciden pasar por un spa antes del parto, ya que allí encuentran tratamientos específicos de relajación pre y posparto. Los servicios consisten esencialmente en sesiones de yoga (practicadas en el agua o fuera de ella), masajes específicos para embarazadas, tratamientos de prevención contra estrías, tratamientos adelgazantes posparto, servicios faciales (sobre todo anti manchas para luchar contra la famosa máscara del embarazo), manicure y pedicure. Algunos centros, llamados spas de maternidad, incluso ofrecen formulas en las que la madre y el bebé se benefician juntos de los tratamientos.
- **Hombres:** Son nichos muy prometedores y existen universos dedicados exclusivamente a este sexo. Se pueden encontrar tratamientos clásicos y otros más específicos, como por ejemplo masaje deportivo, tratamiento facial “ejecutivo” (servicio relajante corto), tratamientos de Botox y de alta tecnología. En Estados Unido, la clientela masculina representa el 30% del total. Uno de cada dos hombres declara haber descubierto el universo de los spas gracias a los viajes. La mitad de estos a petición de su pareja y después han seguido asistiendo.

## NUEVAS TENDENCIAS

El concepto del bienestar y los spas están siendo cada vez más importante y se espera un gran posicionamiento en el mundo y en especial en Latinoamérica. En relación a esto algunos expertos creen que el rumbo del mercado spa se enfocará en nuevas tendencias, como lo son la salud mental, la medicina alternativa y complementaria, casinos y centros de spa, spas verdes, servicios a bordo de aviones, cruceros, trenes y aeropuertos.

Como resumen del análisis del mercado existe a nivel nacional e internacional se puede mencionar lo siguiente:

- En el mercado nacional existen varios spa y centros de relajación, lo que principalmente corresponden a day spas, hotel spa y fitness spas.
- En el mercado internacional hay diferencias en relación a los tipos de spas predominantes en cada una de las regiones.
- A nivel mundial, los centros más visitados son los day spa. Un day spa es un centro ubicado en la ciudad que ofrece una variedad de servicios (masajes, tratamientos faciales, tratamientos corporales, entre otros) a cargo de profesionales entrenados. Posee habitaciones o salas de tratamiento privadas y un ambiente de paz y tranquilidad.
- En relación a nuevas tendencias, se puede decir que la medicina alternativa y complementaria ha experimentado un importante crecimiento en países como Estados Unidos. Las terapias que han experimentado los mayores crecimientos son los masajes, acupuntura, ayurveda, yoga y Qi Gong. Estas terapias pueden ser de interés al negocio del spa si se está buscando expandir el negocio y ofrecer nuevos tipos de servicios.

## **10. ANÁLISIS PEST**

### **10.1. FACTORES POLITICOS**

La reglamentación en nuestro país es bastante clara en los que respecta a requerimientos legales necesarios para el desarrollo de una empresa. Los siguientes requerimientos serán los necesarios para que la empresa pueda obtener una patente municipal:

1. Constitución de sociedad: Se debe definir la naturaleza de la empresa; esta puede ser persona natural o persona jurídica.
2. Certificado de informaciones previas: Su objetivo mostrar que el lugar físico donde se instalara el negocio es compatible con el domicilio y uso comercial que se le pretende dar. Además, señala la posibilidad de construir y ampliar.
3. Extracto y publicación en el Diario Oficial: Luego de hacerse la solicitud de marca, se deberá por obligación encargarse y pagar la publicación del extracto de la solicitud en el Diario Oficial.
4. Contrato de arriendo: Es necesario contar con un local propio o arrendado y presentar una copia del contrato de arriendo o título de propiedad antes de poder solicitar la patente.
5. Permiso o resolución sanitaria: El Seremi de salud debe realizar una inspección en el local propuesto y entregar su aprobación (o rechazo) del local para determinar si cumple las condiciones para distribuir y producir alimentos. Una vez que sea favorable la inspección, debe ser presentada la resolución en la municipalidad.
6. Recepción Definitiva y zonificación: La dirección de obras de la municipalidad deberá inspeccionar el local y determinar si la localización del local es adecuada para el rubro que pretende desempeñar, con la finalidad de aprobar o rechazar su localización.
7. Declaración jurada notarial para patente municipal: Cuando la municipalidad finalmente apruebe la patente, se deberá firmar ante notario una patente provisional con una duración de un año.

### **10.2. FACTORES ECONÓMICOS**

Chile ha sufrido una ralentización de su economía desde 2015, principalmente debido a la caída de los precios de las materias primas. No obstante, el impacto en el crecimiento del país ha sido menos notorio en Chile que en otras economías de América Latina, principalmente gracias a la salud financiera del país. El crecimiento fue de 1,7% en 2017, y podría subir a 2,5% en 2018 (FMI).

Nuestro país es considerado un modelo de transparencia política y financiera en América Latina. El país además tiene el mayor PIB per cápita de la región (13.792 en USD actuales, Banco Mundial, 2016).

El consumo de los hogares representó 64% del PIB en 2017, y debiera seguir aumentando en 2018. La deuda pública se elevó, según las estimaciones, a 25% del PIB, y el déficit de cuenta fue de -2,3%.

Se estima que el desempleo en Chile llegó a un máximo de 7% en 2017, y debiera bajar a 6,8% en 2018.

Tabla 31. Indicadores de crecimiento

Indicadores de crecimiento	2015	2016	2017	2018 (e)	2019 (e)
PIB ( <i>miles de millones de USD</i> )	242,54	247,03	263,21e	265,22	277,08
PIB ( <i>crecimiento anual en %, precio constante</i> )	2,3	1,6	1,4e	2,5	2,7
PIB per cápita ( <i>USD</i> )	13.470	13.576e	14.315e	14.274	14.757
Saldo de la hacienda pública ( <i>en % del PIB</i> )	-2,0	-2,2	-0,7e	-1,2	-1,3
Endeudamiento del Estado ( <i>en % del PIB</i> )	17,4	21,3	24,9e	27,6	29,4
Tasa de inflación (%)	4,3	3,8	2,3e	2,7	3,0
Tasa de paro ( <i>% de la población activa</i> )	6,2	6,5	7,0	6,8	6,5
Balanza de transacciones corrientes ( <i>en MM de USD</i> )	-4,72	-3,53	-5,94e	-7,52	-8,37
Balanza de transacciones corrientes ( <i>en % del PIB</i> )	-1,9	-1,4	-2,3e	-2,8	-3,0

Fuente: Fuente: IMF – World Economic Outlook Database, 2017

Nota: (e) Datos estimados

La economía chilena está dominada por el sector industrial y los servicios, que juntos aportan más del 96% del PIB. Los principales sectores de actividad son la producción minera (cobre, carbón y nitrato), los productos manufacturados (procesamiento agroalimentario, productos químicos, madera) y la agricultura (pesca, viticultura y frutas).

El sector agrícola aporta 4,3% del PIB, el sector industrial representa alrededor de un tercio, mientras que el sector servicios ha ganado importancia y contribuye actualmente con el 64,4% del PIB. Alrededor de 10% de la población trabaja en el sector agrícola, 23% en la industria y 67% en los servicios. El turismo está creciendo rápidamente. En 2017, 6,4 millones de personas visitaron el país, una cifra inédita en Chile, que corresponde a un aumento de 13,3% con respecto a 2016. Por último, Chile también comenzó a invertir en energías renovables, que aportarán el 20% de la producción energética del país en 2020.

Tabla 32. Repartición de la actividad económica por sector

Repartición de la actividad económica por sector	Agricultura	Industria	Servicios
Empleo por sector ( <i>en % del empleo total</i> )	9,6	22,8	67,6
Valor añadido ( <i>en % del PIB</i> )	3,8	31,3	64,4
Valor añadido ( <i>crecimiento anual en %</i> )	0,3	-0,7	2,7

Fuente: World Bank, Últimos datos disponibles.

Por otra parte, basta con salir a dar una vuelta para ver más y más personas que se empoderan y deciden crear sus propios negocios. En la calle podemos toparnos con



vendedores de frutas en vasos, pequeños quioscos e incluso ambulantes que decidieron salir de lo tradicional por alguna opción: tener un trabajo flexible o terminar su cesantía.

El Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Reporte Nacional de Chile 2016, realizó un estudio que asegura que la Tasa de Emprendimiento en Etapas Iniciales (TEA) fue de 24,2% en una población entre 18-64 años. Asimismo, un 44,7% que declara no ser emprendedora en la actualidad, señala la intención de iniciar un negocio dentro de los próximos tres años.

Existen diversos programas y ayudar para emprendedores en Chile, con el objetivo de ayudar al financiamiento de los proyectos de los emprendedores.

Capital Semilla	Capital Abeja
Brain Chile	The S Factory
Programa Yo Emprendo	Semilla Corfo

Con las políticas implementadas por CORFO en relación al fomento de la innovación y el emprendimiento, y la situación país con la que Chile cuenta actualmente, éste es un escenario propicio para el lanzamiento de emprendimientos.

### 10.3. FACTORES SOCIALES

La ciudad de Puerto Montt cuenta con 1673 km<sup>2</sup> de extensión. En base al Censo de 2017, Puerto Montt tiene una población de 245.902 habitantes, con una densidad poblacional de 147 habitantes por km<sup>2</sup>.

El nivel socioeconómico de los habitantes según el censo del 2002 se puede observar en la siguiente tabla:

COMUNAS REGIONES	ABC1	C2	C3	D	E
Talca	5,6	15,4	26,4	35,9	16,7
Curicó	4,8	13,3	22,7	37,1	22,1
Concepción	11,9	21,3	24,9	29,1	12,8
Talcahuano	4,6	16,9	26,2	36,1	16,3
Los Angeles	5,2	11,6	19,9	34,4	29,0
Chillán	5,8	14,5	24,0	34,1	21,5
Temuco	9,3	19,0	24,9	30,5	16,4
Valdivia	7,8	16,0	24,0	32,9	19,3
Osorno	5,0	12,6	21,0	34,3	27,2
Puerto Montt	5,8	15,4	20,3	33,8	24,7
Punta Arenas	7,0	19,5	27,0	34,8	11,8

Imagen 10-1. Distribución N.S.E en hogares  
Fuente: Adimark

Como se observan en la tabla anterior, un 5,8% de los hogares de la ciudad cae en la categoría C1, un 15,4 % en la categoría C2, 20,3% en la categoría C3, 33.8% en la categoría D y finalmente un 24,7% en la categoría E.

Las características propias de cada nivel se definen en la siguiente tabla:

NIVEL DE ESTUDIO	CANTIDADES DE BIENES DEL HOGAR (Ducha + TV color + Refrigerador + Lavadora + Calefont + Microondas + TV Cable o Satelital + PC + Internet + Vehículo)											% Hogares Por nivel de Estudio
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	Sin estudios	E	E		E	E	D		D	D	C3	
Básica incompleta	E	E		E	E	D		D	C3	C3	C3	25,5
Básica completa	E	E	D		D	D	D	C3	C3	C3	C3	8,5
Media incompleta	D	D	D	D	D	D	D	C3	C3	C3	C2	17,9
Media completa	D	D	D	D	C3	C3	C3	C3	C2	C2	C2	21,9
Técnica incompleta	C3	C3	C3	C3	C3	C2	C2	C2	C2	C2	ABC1	5,2
Técnica completa o universitaria incompleta (1-3 años)	C3	C3	C3	C3	C3	C2	C2	C2	C2	ABC1	ABC1	7,7
Universitaria (4 años o más)	C3	C3	C3	C3	C3	C2	C2	C2	ABC1	ABC1	ABC1	8,0
% Hogares por Cantidad de Bienes	3,8	5,7	5,6	9,1	15,2	18,9	15,0	10,3	7,2	5,1	4,2	100,0

Imagen 10-2. Matriz de Clasificación Socioeconómica de los Hogares de Chile  
Fuente: Adimark

Es necesario complementar la información del gráfico con el rango de ingresos de cada nivel socioeconómico, los cuales son:

#### Nivel de Ingresos por Nivel Socioeconómico

- Clase alta (nivel AB): rango, en promedio tiene un ingreso de \$4.386.000 o superior por hogar.
- Clase media acomodada (nivel C1a): rango, en promedio tiene un ingreso de \$2.070.000 por hogar.
- Clase media emergente (nivel C1b): rango, en promedio tiene un ingreso de \$1.374.000 por hogar.
- Clase media típica (nivel C2): rango, en promedio tiene un ingreso de \$810.000 por hogar.
- Clase media baja (nivel C3): rango, en promedio tiene un ingreso de \$503.000 por hogar.
- Vulnerables (nivel D): rango, en promedio tiene un ingreso de \$307.000 por hogar.
- Pobres (nivel E): rango, en promedio tiene un ingreso de \$158.000 por hogar.

#### 10.4. FACTORES TECNOLÓGICOS

Las necesidades tecnológicas para el rubro de los Spa son de nivel medio, básicamente requerirá bombas de recirculación, bombas de levante y una caldera para temperar el agua. Con lo que respecta al área de alimentación, requiere refrigeración y

sistemas de cocción de alimentos. El aumento de estas tecnologías (en cantidad), será directamente proporcional a la cantidad de espacios para brindar el servicio se requieran, a modo de ejemplo, se requerirá una bomba de recirculación por cada tina.

La empresa, además requerirá de un software básico en las áreas de administración y ventas, que permitan llevar un registro de ventas, inventario y el control de mantenimiento de las maquinarias de bombeo y calefacción.

## **11. RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y ANALISIS FODA**

Para efectos de este negocio, la región de Los Lagos cuenta con un potencial económico de \$343MM, lo cual incluye ingresos de los turistas que nos visitan anualmente. Las personas que conocen y han visitado una o más de una vez un spa se encuentra en los rangos de 25 a 44 años el rango de sus ingresos varía entre los \$213.000 a \$3.235.000, las cuales visitan estos lugares principalmente en búsqueda de relajación, para darse un gusto, conocer nuevas experiencias o simplemente para compartir un momento en pareja.

Los spas que más conocían los entrevistados son Aremko, Salzburg y Puyehue. Cada spa se encuentra en diferentes lugares de la región, pero entre los más visitados en los últimos tres meses se pueden mencionar: Aremko, Salzburg, Puyehue, Kalul, Hydra; aunque un 71.05% dijo que no siempre visitaba el mismo lugar. Al momento de elegir el spa al que visitarán valoran el precio en primer lugar, en segundo lugar, la ubicación y el prestigio del lugar y en tercer lugar las instalaciones del centro. Uno de los aspectos a mejorar sería el ambiente (luz, sonidos y aromas), la atención que brindan y otros dicen que mejorarían la ubicación de estos.

El canal de distribución por el que llegaron al centro es por internet en un 47% y un 28% llegó por recomendación de un amigo o familiar. Y un 64% dice que lo que le atraería para ir a un spa serían las promociones y descuentos, así como también un 19% lo motivaría a ir una atención personalizada. En cuanto a los horarios prefieren la tarde para hacer sus reservas, siendo los servicios de tinas calientes, masajes relajantes y saunas los más conocidos y de interés.

Los encuestados estarían dispuestos a pagar más por un spa que prometa relajación y desconexión a través de sus servicios e instalaciones, que funcione los 7 días de la semana, por servicios innovadores y que ofrezca servicios para parejas. Un 58.49% pagaría por servicio entregado, un 3.77% por suscripción y un 37,74% por ambas.

En cuanto a la competencia se consideró como competidores directos a 4, los más cercanos y visitados: Aremko, Salzburg, Kalul y Hydra. Estos oferentes cuentan con servicios y precios relativamente similares, todos se encuentran cercanos al lago Llanquihue, aunque la única opción de hacer reservas es por medio de teléfono.

No fue posible calcular la participación de mercado de dichos oferentes debido a los siguientes motivos: Dos de ellos pertenecen a grandes cadenas hoteleras, los cuales operan con un rol único tributario para todas sus actividades de negocio. En el caso de Salzburg, este además de contar con un Spa, cuenta con hotel, restaurant y cervecería, los que operan con un mismo rol único tributarios, por lo que, a través de su contabilidad,

no fue posible determinar su cuota de mercado. Para Aremko, esta no cuenta con una contabilidad clara para determinar su cuota de mercado, ya que figura con pérdidas.

La preocupación mundial por la búsqueda de un bienestar integral de las personas según las diversas culturas existentes ha permitido el surgimiento de centros de spa en todo el mundo y se ha convertido en un nuevo e importante nicho para las economías.

En Chile están muy de moda los Day spa los cuales ofrecen en un determinado horario varios servicios como masajes, saunas, piscinas y que pueden agregar también servicios adicionales como terapias alternativas y/o estética integral. Varios hoteles también ofrecen estos servicios a sus huéspedes y también abren sus puertas a los que no lo son.

A raíz del constante crecimiento de la búsqueda por el bienestar físico y psicológico tendencias, gustos e intereses que se han convertido en oportunidades de negocios que más allá de vender un servicio, nosotros queremos vender experiencias. Enfocarnos en el cliente, quienes buscan pasar un día tranquilo y desconectados, libres de estrés, trabajos y/o preocupaciones. Aprovechar las redes sociales, innovar en los servicios ya conocidos utilizando materias primas de nuestra región teniendo presente que siempre pueden aparecer nuevos competidores, pero estando tranquilos de contar con clientes ya fidelizados.

### 11.1. FORTALEZAS

- **Ubicación:** Se cuenta con un terreno de 2 hectáreas en la ruta 7, a 36 km hacia el sur desde la plaza de armas de Puerto Montt. Emplazamiento propio, de fácil acceso físico, con acceso a conexión de empalme eléctrico y arranque sanitario, y rodeado de abundante vegetación.

### 11.2. DEBILIDADES

- **Marca:** No se cuenta con una marca existente ni posicionada, lo cual es una barrera de entrada a este rubro.

- **Inversión:** No se cuenta con capital para realizar la inversión en instalaciones. A simple vista, los competidores cubren dichas inversiones con otras actividades asociadas al rubro, como hospedaje o arriendo de instalaciones.

### 11.3. OPORTUNIDADES

- **Valoración positiva del servicio:** Existe una valoración positiva hacia los servicios de Spa por parte del público, lo que se ve reflejado en los números obtenidos de la encuesta, valoración que puede convertirse en intención de compra, habiendo una oferta interesante para el público.

- **Bajo posicionamiento de las marcas existentes:** Si bien, solo el 28,03% de los encuestados no ha asistido a un Spa, esto denota un mercado conocido y concurrido. Además, según los datos de la encuesta, las empresas existentes cuentan con un bajo posicionamiento de sus marcas, debido a su bajo nivel de reconocimiento por los encuestados y la dispersión de éstos, en base a los lugares a los que concurren, situación que deja un espacio para insertar y posicionar una marca nueva.

- **Fuentes de financiamiento:** Actualmente existen en Chile varios programas y fondos que apoyan las ideas de los emprendedores, los cuales convierten a nuestro país en un buen escenario para iniciar negocios:

Capital Semilla	Capital Abeja
Brain Chile	The S Factory
Programa Yo Emprendo	Semilla Corfo

- **Ubicación geográfica:** Según las encuestas realizadas, la ubicación es el segundo atributo con mayor importancia a considerar al momento de asistir a uno de estos centros. Es por ello que implementar un Spa a los alrededores de la ciudad de Puerto Montt, (ya que ésta no cuenta con un Spa en la ciudad) es una oportunidad latente para cubrir una demanda existente y no cubierta (o no en su totalidad).

- **Las redes sociales:** Tomando la información obtenida de las encuestas, casi la mitad de los encuestados afirma que conoce o ha llegado a estos centros por medio de la red, en su mayoría a través de redes sociales. Las redes sociales es el marco perfecto para desarrollar sus campañas promocionales, descuentos exclusivos para seguidores, promociones con regalos, sorteos y concursos, según el 64% de los encuestados.

- **Demanda estacionaria:** Obteniendo el know how del negocio, y llevando un control de costos exhaustivo, el que este negocio cuente con demanda variable en ciertos periodos, o estacionaria, puede dar pie para innovar en nuevos servicios del atractivo del cliente.

#### 11.4. AMENAZAS

- **Ubicación de la competencia:** Si bien es cierto, los spa más conocidos y visitados, están ubicados en las cercanías del Lago Llanquihue, una zona bastante concurrida por turistas, o a los pies del volcán Osorno, por lo que estar ubicados al otro extremo, al inicio de la carretera Austral, como puede generar un potencial atractivo para incitar al cliente a asistir, también puede generar un rechazo por parte de éstos por efectos de ubicación.

- **Nuevos competidores:** Explorar una zona donde no hay Spa, puede provocar la aparición de nuevos competidores o puede ser que los competidores existentes comiencen a ofrecer los mismos servicios propuestos. En base a la participación de mercado con que cuenta la competencia; si es una oportunidad entrar a

este rubro, también es una oportunidad para nuevos competidores, por ende, una posible amenaza para este negocio.

- **Barreras de entrada:** La competencia cuenta con el know how del negocio, en base al tiempo que lleva en el rubro y su participación de mercado, por lo que es una barrera de entrada para este negocio, debido a que el conocimiento hay que formarlo, y eso lleva tiempo y tiene un costo.

- **Demanda estacionaria:** Considerando que la demanda en ciertos meses del año es mayor que en otros, demanda conocer muy bien la afluencia de público a estos centros, de tal manera de realizar la correcta inversión y lograr una buena administración de un centro de este tipo.

## **12. ESTRATEGIA DEL NEGOCIO**

### **12.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESPECÍFICOS**

El objetivo estratégico que se plantea para este negocio es el siguiente:

1. Implementar un Spa en la ciudad de Puerto Montt que se especialice en baños de tinas, que permita generar ventas anuales de \$100.000.000, con una rentabilidad de superior a un 15% desde el tercer año.
  - a. Diseñar el entorno de las instalaciones, de tal forma que el cliente logre desconectarse, relajarse y disfrutar de su estancia en el spa.
  - b. Diseñar los servicios a ofrecer, innovando sobre lo que ya existe.
  - c. Generar un plan de promoción e inserción del servicio en el mercado.
  - d. Generar la instancia de adhesión de socios por medio de redes sociales.
  - e. Crear un programa de fidelización y post venta, en donde los clientes tengan la opción de devoluciones o re agendar sus horas, con el fin de evitar una fuga de estos clientes por una mala gestión en las devoluciones o de la atención posventa, y premiar la concurrencia.

### **12.2. IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO META**

El mercado meta para este negocio son las personas pertenecientes a los grupos socioeconómicos ABC1 y C2, entre 25 y 45 años de edad, que residen en las ciudades de Puerto Montt, Puerto Varas, Llanquihue y Frutillar, ya que son, de la muestra encuestada, las personas que asisten a estos centros, que declaran en sus preferencias las tinas calientes y masajes, y las que cuentan con la disposición de pago para este negocio (71,7% de los encuestados). Este mercado tiene un tamaño aproximado de MM\$2,6.

### **12.3. ESTRATEGIA DE PRODUCTOS/SERVICIOS**

Según los datos recopilados en las encuestas realizadas, los servicios más preferidos por el público de la región son los masajes, baños en tinas calientes de madera y sauna. Según esto, para este negocio se propone una innovación en el servicio de baños en tinas calientes, acotar la cantidad de servicios de masajes (en lo que respecta a los tipos de masajes a ofrecer), entregar el uso de sauna y piscina libre para quienes estén tomando servicios en el Spa, además de un servicio de cafetería y repostería local.

Se pretende innovar en los baños de tinas, debido a que los oferentes locales entregan el mismo servicio, dejando una ventana abierta para ofrecer algo nuevo y captar clientes. Con respecto a los masajes, se pretende entregar solo 4 tipos de masajes, pero en forma especializada, ya que los competidores ofrecen una gran cantidad en variedad de masajes, pero sujetos a disponibilidad. Es por ello que estos 4 tipos de masajes se ofrecerán con total disponibilidad.

En base a la etapa de diagnóstico y principalmente a la investigación de mercado, se acotaron los siguientes productos/servicios a implementar:

- **Baño en tina tradicional:** Consiste en un baño, el cual se realiza en una tina con agua temperada con combustión (leña), la cual cuenta con sistema de inyección de aire (burbujas) y recirculación de agua, sistema con el cual contarán todas las tinas.

- **Baño en tina con hierbas:** Consiste en un baño, el cual se realiza en una tina con agua temperada con combustión (leña), en donde el agua se encuentra con hierbas silvestres y/o medicinales de la zona. Dentro de la variedad de hierbas a ofrecer, está la ruda, manzanilla, rosa mosqueta, maqui y calafate.

- **Baño en tina con miel:** Consiste en un baño, el cual se realiza en una tina con agua temperada con combustión (leña), en donde el agua se encuentra con notas de miel. Dentro de la variedad de miel a ofrecer para estas tinas, se encuentran las de luma, tiaca y ulmo.

- **Baño en tina con sales:** Consiste en un baño, el cual se realiza en una tina con agua temperada con combustión (leña), en donde el agua se encuentra con sales de baño. Dentro de la variedad de sales a ofrecer para estas tinas, se encuentran las de epsom, de mar y efervescentes.

Estos baños son en tinas para dos o cuatro personas, en un ambiente cerrado, el cual sea propicio para la relajación de quien toma el baño.

Con respecto a los masajes, se ofrecerá 4 tipos de masajes, en sus versiones de medio cuerpo y cuerpo completo, los cuales son los siguientes:

- **Masaje Tailandés:** Técnica que trabaja presionando líneas de energía y puntos, estirando el cuerpo desde todos los ángulos ya que esto produce un fuerte efecto terapéutico. La aplicación de presión se hace sobre diez canales principales que se denominan “sen” y resulta de gran ayuda para lograr liberar los bloqueos energéticos, y al mismo tiempo provoca que dichos canales sean mucho más receptivos en cuanto al flujo de la energía.

- **Masaje Japonés o Shiatsu:** Es excelente para el manejo del estrés y del dolor. El terapeuta utiliza sus pulgares, codos, rodillas y pies para aplicar presión estratégica para los músculos y tejidos conectivos. Es aplicable en molestias musculares, fibromialgia, dolores de espalda, cervicalgias, lumbalgias y ciáticas, tendinitis, tortícolis, estrés, insomnio, migrañas, trastornos digestivos, embarazo y post-parto, desórdenes menstruales... entre otros. Se suele usar ropa suelta y se hace sobre una alfombra del piso. En la primera sesión, el terapeuta realiza el proceso de diagnóstico, que consiste en recabar información del estado energético del receptor, lo cual permitirá realizar una terapia más precisa y efectiva.

- **Masajes con aceite de limón:** Este masaje ayuda a combatir la ansiedad, mejora el estado de ánimo, previene el aumento de peso, es beneficiosa para personas con la enfermedad de Alzheimer, alivia el dolor, mejorar la concentración, alivia



las náuseas matutinas durante el embarazo, tonifica la piel (diluyendo una gota en otros aceites portadores, como jojoba o almendra dulce, o añadiéndolo a otros productos de limpieza facial): El aceite de limón es astringente, por lo que se puede utilizar para la limpieza profunda de la piel. Reduce la cantidad de sebo producida por las glándulas sebáceas, lo que ayuda a contrarrestar la actividad de las glándulas sebáceas hiperactivas, que son una de las principales causas del acné, los quistes, la hiperplasia y otras inflamaciones de la piel. También resuelve el problema del pelo graso.

- **Masajes con piedras calientes:** Masaje que se realiza con piedras volcánicas, las cuales se conectan con el cuerpo a través del calor provocando una sensación única al contacto con la piel. Este masaje es recomendado para personas que quieran experimentar una conexión profunda con lo natural proporcionando un placentero estado de relajación. Para disminuir dolores musculares y mejorar el sistema circulatorio. Restablece la energía vital y brinda un estado de armonía y bienestar único.

En relación a las tablas y aperitivos a ofrecer, se apunta a un menú liviano, el cual pueda ser un complemento al servicio tomado. Para ello se presenta a continuación la propuesta gastronómica para el centro.

Tabla 33. Carta de tablas

Tabla	Descripción
Tablas de Queso (500Grs en Total)	5 especialidades bien elegidas. (Quesos para todos los gustos: Mantecoso y cabra orégano, para los más tradicionales. Camembert, azul y ahumado, para gustos más cosmopolitas)
Tabla Mixta	Jamón, quesos y aceitunas a elección, palmitos, pepinillos y variedad de frutos secos.
Tabla Vegetariana	Variedad de quesos, tomate cherry, choclos coctel, bastones de zanahoria, apio y pimentones, frutos secos, galletas saladas y exquisita salsa de yogurt árabe.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 34. Carta aperitivos

Aperitivo	Descripción
Botella vino	Vinos Cabernet Sauvignon, Merlot, Carmenere Late Harvest de viña Concha y Toro.
Botella espumante	Lineas Brut, Sec y dulce de Valdivieso.
Jugo natural	Jugos de chirimoya, mango, maracuyá, frutos del bosque de la zona, smoothies y detox
Agua mineral	Agua mineral embotellada con o sin gas.

Fuente: Elaboración propia

### 12.3.1. HORARIOS DE ATENCIÓN

La elección de los días de atención del centro se elaboró en base a las preferencias de los clientes, obtenidas a través de las encuestas, el estudio de competidores y la estacionalidad a la que está sujeta este negocio. Es por ello que se determinó que los horarios de atención serán los siguientes:

Tabla 35. Horarios de funcionamiento del centro

Temporada	Días	Apertura	Cierre
Alta	Lunes a domingo	11:30 horas	00:00 horas
Media	Martes a domingo	11:30 horas	00:00 horas
Baja	Miércoles a domingo	11:30 horas	22:00 horas

Fuente: Elaboración propia

#### 12.4. ESTRATEGIA DE PRECIOS

Para fijar los precios se consideraron los precios de la competencia en el mercado actual (4 centros considerados como competidores directos o relevantes) y la disposición a pagar que se recopiló en el análisis de mercado. Para la fijación de precios de los servicios que actualmente son conocidos y vendidos por la competencia, se utilizará los precios promedio de mercado, y para los servicios nuevos y top de línea, se trabajará con un margen cercano al 60%.

En el análisis de ocupación, se determinó cuáles serán las semanas que se considerarán como temporadas de baja, media y alta asistencia, teniendo en consideración factores como semanas con feriados, festividades, y estacionalidad, cuyo detalle se aprecia en la siguiente tabla:

Imagen 12-1. Estacionalidad del negocio

MES	SEMANAS	TEMPORADA	MES	SEMANA	TEMPORADA
Enero	4	Alta	Agosto	4	Baja
Febrero	3	Alta	Septiembre	4	Baja
	1	Baja		Octubre	3
Marzo	4	Baja	Noviembre		1
Abril	3	Baja		Diciembre	3
	1	Media	-		1
Mayo	3	Baja		-	3
	1	Media	-		1
Junio	4	Baja		-	-
Julio	2	Baja	-	-	-
	2	Alta	-	-	-

Fuente: Elaboración propia

En base a lo anterior, se determinaron 3 listas de precios por temporada, las cuales son las siguientes:

Tabla 36. Lista de precios (temporada baja)

Servicios-temporada Baja	Duración	Medio Cuerpo	Cuerpo Entero
Masaje Tailandes	-	\$23.000	\$40.000
Masaje Japones o shiatsu	-	\$25.000	\$45.000
Masaje con aceite de limón	1 hora	\$23.000	\$40.000
Piedras Vólcanicas	1 hora	\$32.000	\$42.000
Tinas Tradicionales	2 horas	\$15.000	
Tinas con Hierbas Silvestres	2 horas	\$25.000	
Tinas con Miel	2 horas	\$60.000	

Tinas con Sales	2 horas		\$25.000
-----------------	---------	--	----------

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37. Lista de precios (temporada media)

Servicios-temporada Media	Duración	Medio Cuerpo	Cuerpo Entero
Masaje Tailandes	-	\$28.000	\$45.000
Masaje Japonés o shiatsu	-	\$30.000	\$50.000
Masaje con aceite de limón	1 hora	\$28.000	\$45.000
Piedras Volcánicas	1 hora	\$37.000	\$47.000
Tinas Tradicionales	2 horas		\$20.000
Tinas con Hierbas Silvestres	2 horas		\$30.000
Tinas con Miel	2 horas		\$65.000
Tinas con Sales	2 horas		\$30.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 38. Lista de precios (temporada alta)

Servicios-temporada Alta	Duración	Medio Cuerpo	Cuerpo Entero
Masaje Tailandes	-	\$32.000	\$50.000
Masaje Japonés o shiatsu	-	\$35.000	\$55.000
Masaje con aceite de limón	1 hora	\$32.000	\$50.000
Piedras Volcánicas	1 hora	\$42.000	\$52.000
Tinas Tradicionales	2 horas		\$25.000
Tinas con Hierbas Silvestres	2 horas		\$35.000
Tinas con Miel	2 horas		\$70.000
Tinas con Sales	2 horas		\$35.000

Fuente: Elaboración propia

El cálculo de los precios se fijó en base al promedio de los precios de la competencia, en servicios similares y exclusivos. El proceso de penetración de mercado se realizará el primer semestre, una vez lanzado el negocio y en base a descuentos sobre la lista de precios existente.

En relación a los márgenes por servicio, la masajería siempre entregará un margen de utilidad del 50% del valor ofrecido, ya el 50% restante es el costo cobrado por el o la terapeuta, tomando el masaje tailandés como el commodity de los masajes, subiendo hasta el masaje de piedras volcánicas, el cual es el masaje top de línea. Los baños de tinas entregan un margen de un rango del 50% al 65%, ofreciéndose el baño de tina tradicional como el commodity de la línea, subiendo hasta el baño de tina con miel, el cual es el más exclusivo.

### 12.4.1. FIDELIZACIÓN

Con respecto al proceso de fidelización, se pretende fidelizar el servicio que se está ofreciendo al cliente por medio de diversas prácticas. Para ello se proponen los siguientes métodos:

Tabla 39. Plan de fidelización

Motivo	Detalle	Frecuencia	Costo interno
Por asistencia	Por asistir frecuentemente al centro, se regalará un baño de tina con hierbas.	Dos veces a la semana.	\$4.870
Por arrastre	Por traer personas, se regalará una tina de sales con dos aperitivos.	Cinco personas a la semana.	\$6.110
Sorteos	Por compartir un post, imágenes de temporada y hashtag del centro, se regalará una tina normal con una tabla y 2 aperitivos.	Sorteo una vez al mes.	\$8.300

Fuente: Elaboración propia

### 12.5. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Se utilizará un canal directo en primera instancia, pudiendo realizar reservas telefónicas, por correo electrónico o en el mismo local, teniendo en consideración que las reservas deben realizarse con tiempo para asegurar disponibilidad. Claramente, en épocas de temporada baja se podrá realizar reservas para el mismo día, siempre que la disponibilidad de las instalaciones lo permita. También se dispondrá de reservas online, en donde el cliente pueda visualizar los horarios disponibles para tomar un servicio y poderlo reservar.

Por otra parte, para contrarrestar los efectos generados por la estacionalidad del negocio, hablando puntualmente de las temporadas bajas, se propone realizar ofertas por el canal de ventas Groupon. Estas ofertas no deben sobrepasar una vigencia de 30 días. Se realizarán cada 2 meses y se ofrecerá un servicio específico como el uso de una tina tradicional a un precio menor. Se debe considerar que este canal ventas, tiene un valor del 50% del precio de venta del servicio ofrecido por dicho portal, por lo que se debe ofrecer un servicio que cuente con un bajo costo de operación.

### 12.6. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Dado que se trata de un nuevo concepto que no está difundido en la región, es necesario realizar una campaña de lanzamiento potente, que logre llegar al público objetivo y que difunda los servicios que este negocio busca ofrecer.

En base a la información obtenida de las encuestas realizadas, se ha determinado utilizar los siguientes medios de promoción.

- Página web: se levantará un sitio, el cual contenga imágenes de las instalaciones, la descripción de los servicios a ofrecer y los datos de contacto del negocio.

- Facebook Business: esta tiene una línea enfocada en empresas, la cual asesora en efectos de los tipos de campañas que realizar y después de una campaña entrega una sugerencia de cual es mejor invertir en base a la interacción que tiene con los usuarios. Además, Facebook genera campañas de alcance de usuarios por localidad, en donde uno propone un presupuesto y la red te entrega una estadística de alcance de seguidores.
- Instagram: es una de las redes más utilizadas por los usuarios, por lo que se busca aprovechar su potencial, vinculándola a la cuenta de Facebook, la cual generará un alcance de usuarios focalizada. Existen particulares que venden cuentas Instagram con determinadas cantidades de seguidores, pero se descarta esta opción, debido a que se desconoce las características de dichos seguidores a esta cuenta, generando la incertidumbre de si éstos son realmente parte de mi mercado meta.

Por efectos del uso de redes sociales, se espera tener un alcance de un 40% del total de la capacidad proyectada para este negocio.

## 12.7. UBICACIÓN Y EMPLAZAMIENTO DEL NEGOCIO

El centro se ubicará a 35 kilómetros desde la plaza de armas de Puerto Montt hacia la carretera austral, en un sector llamado Chaicas, con un emplazamiento de 300 metros cuadrados, distribuidos en 15 x 20 metros. En la siguiente imagen se puede apreciar la ubicación donde se pretende construir el Spa.

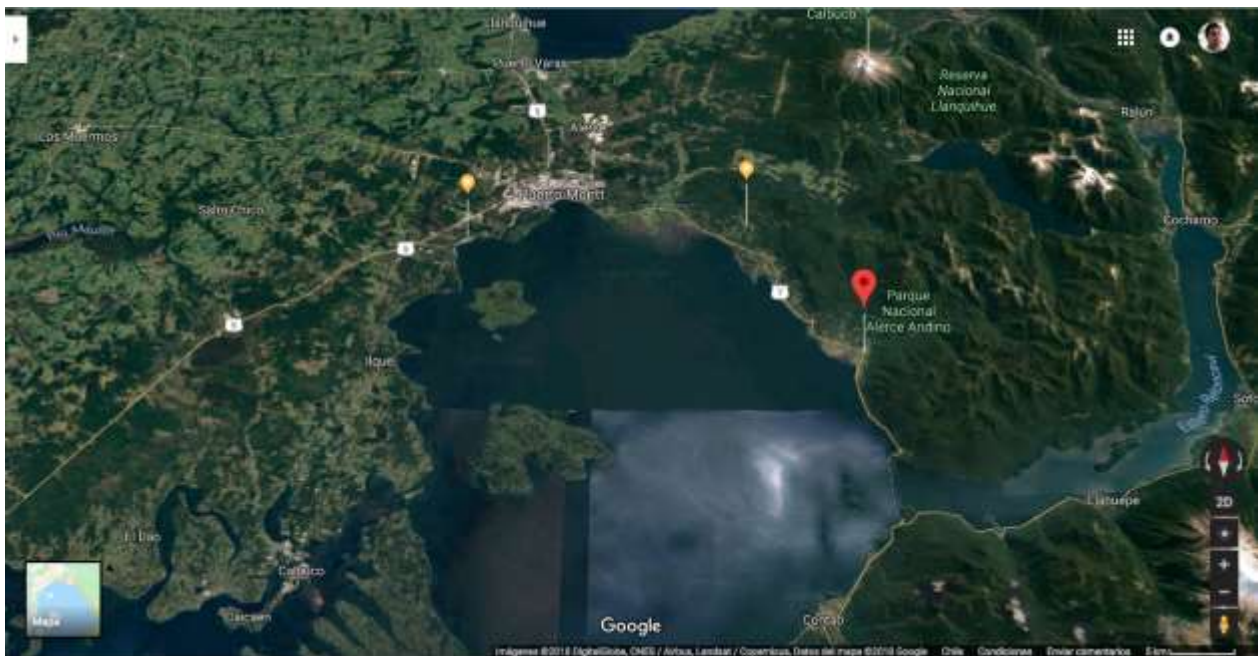


Imagen 12-2. Ubicación geográfica del centro  
Fuente: Elaboración propia



Imagen 12-3. Vista frontal del terreno donde se emplazará el centro  
Fuente: Elaboración propia

## 12.8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Este negocio requiere para su funcionamiento de un administrador, una recepcionista, dos asistentes, un encargado de servicios generales y dos mazoterapeutas. Para el caso de las mazoterapeutas, éstas prestan servicios, cobrando el 50% del valor cobrado por masajes.

De esta forma, la estructura organizacional sería la siguiente:

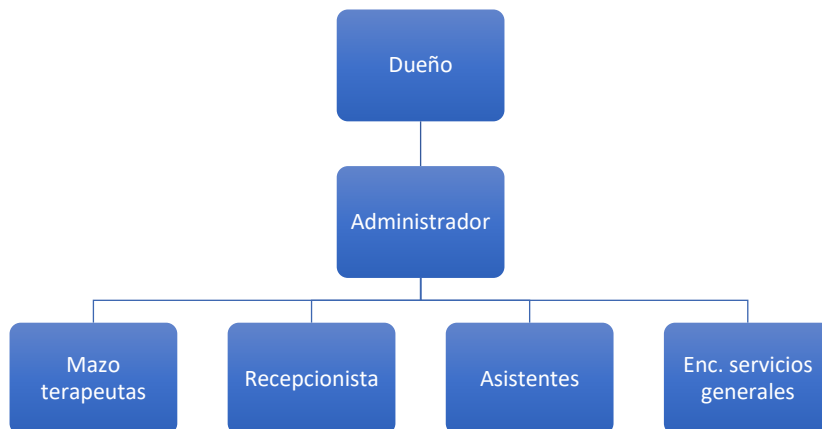


Imagen 12-4. Mapa organizacional del negocio  
Fuente: Elaboración propia

Las funciones de cada cargo son las siguientes

Tabla 40. Funciones de cada cargo

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Funciones</b>
Administrador	1	Administrar el centro, relacionarse con proveedores, los procesos de adquisiciones y compras, el manejo del personal, el manejo de problemas o toma de decisiones en el día a día.
Mazo terapeutas	2	Llevar a cabo los servicios de masajes que ofrecerá el centro. Deberán ser personas especializadas en cada una de las técnicas y tratamientos que se ofrecerán.
Asistentes	2	Atender a los clientes que asistan a los servicios de tinas, piscina y sauna, velando por la correcta entrega del servicio.
Enc. Servicios generales	1	Garantizar el aseo y el correcto funcionamiento del recinto.

Fuente: Elaboración propia

## **12.9. RESUMEN ESTRATÉGICO Y PROPUESTA DE VALOR**

Se plantea como objetivo estratégico implementar un Spa en la ciudad de Puerto Montt que se especialice en baños de tinas, que permita generar ventas anuales de \$100.000.000, con una rentabilidad de superior a un 15% desde el tercer año.

El mercado meta para este negocio son las personas pertenecientes a los grupos socioeconómicos ABC1 y C2, entre 25 y 45 años de edad, que residen en la provincia de Llanquihue que tiene un tamaño aproximado de MM\$2,6.

Los servicios seleccionados son los más preferidos por los clientes, por ende, los más vendidos por la competencia. Para ello se realizan innovaciones en los mismos, aprovechando los recursos naturales propios de la zona.

En relación a los precios, se fijaron en base al promedio mercado, de lo cual se realizará la penetración al mercado en base a descuentos y promociones sobre los valores lista.

Los servicios se ofrecerán por medio de la web del spa, en donde podrá realizar reservas. Además, se podrá realizar reservas telefónicas y/o presenciales en el establecimiento, siempre que la disponibilidad lo permita. Se utilizará el canal ventas Groupon en temporadas baja y solo en servicios básicos cuyo costo sea bajo y controlable.

Los servicios serán promocionados en su mayor parte por redes sociales, ya que es la preferencia que los encuestados declaran usar mayormente, y además por su capacidad de cobertura.

Las instalaciones de este centro se emplazarán a 36 kilómetros al sur, desde la plaza de armas de Puerto Montt. Dicho emplazamiento cuenta con un entorno natural, con gran vegetación, lo cual es un potencial atractivo para los clientes.

El modelo negocio plantea innovar en los servicios existentes, creando un servicio nuevo, atractivo para los clientes con un enfoque novedoso para conquistar mercados altamente competitivos, usando redes sociales para potenciar la fuerza de venta y mostrar los beneficios de los servicios al cliente final.

Las tinas de baño a ofrecer, cuentan con una gran cantidad de beneficios, combinando agua fresca y caliente, con sales minerales, hierbas silvestres y/o miel. No necesitan químicos ni aditivos, el aroma natural de las maderas nobles aportan a la piel propiedades curativas adicionales. Tienen una profundidad que produce un efecto de mayor flotabilidad, por lo tanto, produce una mayor relajación muscular y psicológica; lo que ayuda a despejar las vías respiratorias, aliviar sinusitis, limpiar la piel, combatir la celulitis y la flacidez de la piel, **“por lo que a puertas de la Carretera Austral ofrecemos la experiencia de limpiar tu cuerpo y mente a través de un baño”**.

### 13. ASPECTOS TÉCNICOS

#### 13.1. LAYOUT DE INSTALACIONES

El *layout* de centro se emplaza en una superficie de 15 x 20 metros. Este se distribuye de la siguiente forma:

<b>Espacio</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Dimensiones (cm)</b>	<b>Superficie (m2)</b>
Salones de baño	4	363 x 500	72,6
Salones de masajes	4	200 x 300	24
Baños y camarines	2	337 x 300	20,22
Piscina	1	500 x 500	25
Sauna	1	300 x 300	9
Sala de maquinaria	1	300 x 530	15,9
Bodega	1	200 x 300	6
Cocina	1	200 x 300	6
Comedor	1	280 x 300	8,4
Recepción	1	227 x 460	10,442
Pasillos	1	200 x 726	102,438
<b>TOTAL</b>			<b>300</b>

Tabla 41. Detalle de superficie del emplazamiento  
Fuente: Elaboración propia



La planta de este centro se puede apreciar en la siguiente imagen:

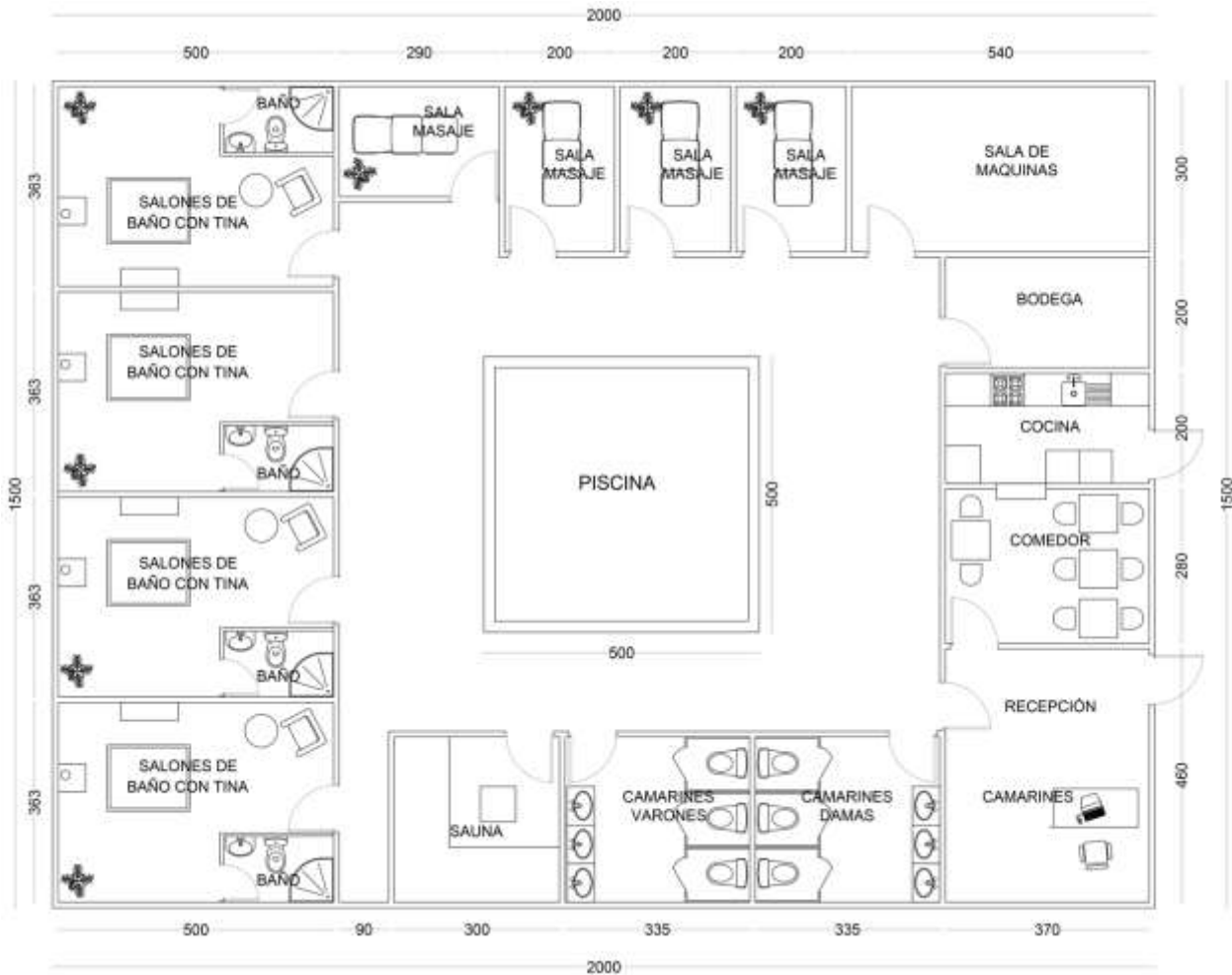


Imagen 13-1. Plano y distribución del centro  
Fuente: Elaboración propia

## 13.2. DEFINICIÓN DE TECNOLOGÍAS A IMPLEMENTAR

En base a las tecnologías a implementar en este centro, cabe señalar que en donde se demanda intervención de la tecnológica es en el comercio online, calefacción y funcionamiento de las tinas.

Con respecto al comercio online, la página web demanda un módulo en el cual el cliente pueda realizar reservas y pago de servicios. Por ende se implementará dicho módulo en la página web, en donde figure la disponibilidad por días y el módulo de pago por Transbank.

En relación a la calefacción, esta se realizará a través de leña certificada por sistemas de combustión lenta. Se considera una cámara de combustión por tina de baño y una para calefaccionar los pasillos.

Para el sistema de inyección de aire se utilizará un compresor de aire de 300 litros, el cual por una red neumática inyectará una cantidad pequeña de aire, la que generará

el efecto de burbujas en el agua. Para la inyección de agua y recirculación de agua, se utilizará bombas centrífugas, en la cual se contempla una bomba por tina para la recirculación y otra para la inyección de agua.

Con respecto al consumo energético, el cual no es menor, este se contrarrestará con iluminación LED y bombas de baja presión, por ende bajo consumo. El uso de gas para efecto de calentar agua para duchas, se pretende utilizar sistemas de calentamiento de agua a través de serpentines, considerando que se utilizará leña como combustible.

## 14. ESTUDIO FINANCIERO

La evaluación económica se realizó evaluando un periodo de 6 años, tomando el año 1 como la fecha de partida del negocio, es decir, cuando comienza su funcionamiento. En base a ello, se considerará un crecimiento lineal durante los meses del año 1, en donde dichos costos serán computados en el capital de trabajo.

### 14.1. CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO

Se utilizará para efectos de descuento de flujos el CAPM de este rubro. Para ello se promedia distintos beta de giros similares a de este negocio.

CORE	BETA
BETA Negocios y Servicios al Consumidor	1,17
BETA Entretenimiento	1,15
BETA Productos para el cuidado de la salud	0,94
BETA Servicios de apoyo de salud	0,9
BETA Recreación	0,85
BETA Venta al por menor (comestibles y alimentos)	0,71
<b>BETA PROMEDIO</b>	<b>0,95</b>

Tabla 42. Cálculo del beta para el negocio  
Fuente: Last Updated in January 2018 By Aswath Damodaran

Contemplando un premio de 5,78%, una tasa libre de riesgo de 4,41% y una rentabilidad esperada del mercado de 10,19%, obtenemos una tasa de descuento de 9,92%.

$$ke = rf + (rm - rf) \cdot \beta$$

$$ke = 4,41\% + (10,19\% - 4,41\%) \cdot 0,95$$

$$ke = 9,92\%$$

Imagen 14-1. Cálculo de la tasa de descuento  
Fuente: Elaboración propia

## 14.2. INGRESOS, COSTOS Y FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO

El cálculo de ingresos se realizó en base a la ocupación de la competencia, esperando con la estrategia planteada, comenzar el año 1 y 2 con una ocupación de un 60% en temporada alta, 45% en temporada media y un 30% en temporada baja, aumentando 5 puntos porcentuales cada año desde el año 3. Por efectos de maduración del negocio, los años 5, 6 y 7 se mantiene fija la ocupación.

Los ingresos propuestos a 6 años son los siguientes:

Tabla 43. Ingresos por servicio de masajes

INGRESOS MASAJES						
MES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Enero	\$156.057	\$11.844.000	\$12.831.000	\$13.818.000	\$18.506.250	\$18.506.250
Febrero	\$405.747	\$5.726.400	\$6.450.800	\$7.010.400	\$9.462.500	\$9.462.500
Marzo	\$858.311	\$2.472.000	\$3.296.000	\$3.708.000	\$5.150.000	\$5.150.000
Abril	\$967.551	\$2.581.200	\$3.075.600	\$3.566.800	\$4.920.000	\$4.920.000
Mayo	\$1.217.242	\$1.977.600	\$2.636.800	\$2.966.400	\$4.120.000	\$4.120.000
Junio	\$1.872.679	\$2.472.000	\$3.296.000	\$3.708.000	\$5.150.000	\$5.150.000
Julio	\$1.779.045	\$3.184.800	\$3.758.400	\$4.167.200	\$5.720.000	\$5.720.000
Agosto	\$2.574.934	\$2.472.000	\$3.296.000	\$3.708.000	\$5.150.000	\$5.150.000
Septiembre	\$2.340.849	\$1.977.600	\$2.636.800	\$2.966.400	\$4.120.000	\$4.120.000
Octubre	\$2.590.540	\$1.977.600	\$2.636.800	\$2.966.400	\$4.120.000	\$4.120.000
Noviembre	\$3.589.302	\$2.472.000	\$3.296.000	\$3.708.000	\$5.150.000	\$5.150.000
Diciembre	\$3.152.343	\$3.852.000	\$4.543.800	\$4.988.400	\$6.791.250	\$6.791.250
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>\$21.504.600</b>	<b>\$43.009.200</b>	<b>\$51.754.000</b>	<b>\$57.282.000</b>	<b>\$78.360.000</b>	<b>\$78.360.000</b>
<b>MEDIA MENSUAL</b>	<b>\$1.792.050</b>	<b>\$3.584.100</b>	<b>\$4.312.833</b>	<b>\$4.773.500</b>	<b>\$6.530.000</b>	<b>\$6.530.000</b>
<b>DESVIACION</b>	<b>\$1.092.089</b>	<b>\$2.808.138</b>	<b>\$2.885.459</b>	<b>\$3.060.223</b>	<b>\$4.049.562</b>	<b>\$4.049.562</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 44. Ingresos por servicios de tinas

INGRESOS TINAS						
MES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Enero	\$186.107	\$13.860.000	\$18.768.750	\$20.212.500	\$21.656.250	\$25.987.500
Febrero	\$483.877	\$6.744.000	\$9.507.500	\$10.335.000	\$11.162.500	\$13.395.000
Marzo	\$1.023.587	\$3.000.000	\$5.000.000	\$5.625.000	\$6.250.000	\$7.500.000
Abril	\$1.153.861	\$3.105.000	\$4.631.250	\$5.368.750	\$5.925.000	\$7.110.000
Mayo	\$1.451.632	\$2.400.000	\$4.000.000	\$4.500.000	\$5.000.000	\$6.000.000
Junio	\$2.233.280	\$3.000.000	\$5.000.000	\$5.625.000	\$6.250.000	\$7.500.000
Julio	\$2.121.616	\$3.810.000	\$5.625.000	\$6.237.500	\$6.850.000	\$8.220.000
Agosto	\$3.070.760	\$3.000.000	\$5.000.000	\$5.625.000	\$6.250.000	\$7.500.000
Septiembre	\$2.791.600	\$2.400.000	\$4.000.000	\$4.500.000	\$5.000.000	\$6.000.000
Octubre	\$3.089.371	\$2.400.000	\$4.000.000	\$4.500.000	\$5.000.000	\$6.000.000
Noviembre	\$4.280.454	\$3.000.000	\$5.000.000	\$5.625.000	\$6.250.000	\$7.500.000
Diciembre	\$3.759.355	\$4.572.000	\$6.753.750	\$7.417.500	\$8.081.250	\$9.697.500
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>\$25.645.500</b>	<b>\$51.291.000</b>	<b>\$77.286.250</b>	<b>\$85.571.250</b>	<b>\$93.675.000</b>	<b>\$112.410.000</b>
<b>MEDIA MENSUAL</b>	<b>\$2.137.125</b>	<b>\$4.274.250</b>	<b>\$6.440.521</b>	<b>\$7.130.938</b>	<b>\$7.806.250</b>	<b>\$9.367.500</b>
<b>DESVIACION</b>	<b>\$1.302.380</b>	<b>\$3.257.033</b>	<b>\$4.173.478</b>	<b>\$4.423.243</b>	<b>\$4.680.024</b>	<b>\$5.616.028</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 45. Ingresos por tablas y aperitivos

INGRESOS APERITIVOS						
MES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Enero	\$19.375	\$1.401.750	\$1.645.109	\$1.907.938	\$2.044.219	\$2.190.234
Febrero	\$50.374	\$688.860	\$843.164	\$987.455	\$1.066.888	\$1.143.094
Marzo	\$106.561	\$320.400	\$462.800	\$560.700	\$623.000	\$667.500
Abril	\$120.123	\$327.409	\$424.113	\$529.161	\$584.063	\$625.781
Mayo	\$151.123	\$256.320	\$370.240	\$448.560	\$498.400	\$534.000
Junio	\$232.496	\$320.400	\$462.800	\$560.700	\$623.000	\$667.500
Julio	\$220.872	\$398.498	\$510.526	\$609.761	\$669.725	\$717.563
Agosto	\$319.682	\$320.400	\$462.800	\$560.700	\$623.000	\$667.500
Septiembre	\$290.620	\$256.320	\$370.240	\$448.560	\$498.400	\$534.000
Octubre	\$321.620	\$256.320	\$370.240	\$448.560	\$498.400	\$534.000
Noviembre	\$445.618	\$320.400	\$462.800	\$560.700	\$623.000	\$667.500
Diciembre	\$391.369	\$472.590	\$606.702	\$718.008	\$782.644	\$838.547
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>\$2.669.833</b>	<b>\$5.339.666</b>	<b>\$6.991.534</b>	<b>\$8.340.802</b>	<b>\$9.134.738</b>	<b>\$9.787.219</b>
<b>MEDIA MENSUAL</b>	<b>\$222.486</b>	<b>\$444.972</b>	<b>\$582.628</b>	<b>\$695.067</b>	<b>\$761.228</b>	<b>\$815.602</b>
<b>DESVIACION</b>	<b>\$135.585</b>	<b>\$324.806</b>	<b>\$359.344</b>	<b>\$409.699</b>	<b>\$433.105</b>	<b>\$464.041</b>

Fuente: Elaboración propia

El estudio de costos se realizó en base a la estacionalidad del negocio, costos de operación del recinto y los gastos de administración y ventas. A continuación se presenta dicho detalle.

Tabla 46. Estructura de costos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
<b>COSTOS VARIABLES</b>	<b>\$8.580.189</b>	<b>\$30.713.029</b>	<b>\$39.572.982</b>	<b>\$44.056.592</b>	<b>\$56.081.464</b>	<b>\$59.062.791</b>
Costo funcionamiento tina	\$3.710.236	\$7.420.472	\$11.330.018	\$12.587.206	\$13.798.399	\$16.558.078
Costo masajería	\$3.975.974	\$21.504.600	\$25.877.000	\$28.641.000	\$39.180.000	\$39.180.000
Costo comestibles y bebestibles	\$893.978	\$1.787.957	\$2.365.964	\$2.828.386	\$3.103.065	\$3.324.713
<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>\$35.472.016</b>	<b>\$36.607.120</b>	<b>\$37.778.548</b>	<b>\$38.987.462</b>	<b>\$40.235.060</b>	<b>\$41.522.582</b>
Remuneraciones	\$28.200.000	\$29.102.400	\$30.033.677	\$30.994.754	\$31.986.587	\$33.010.157
Cotizaciones previsionales	\$6.632.016	\$6.844.240	\$7.063.256	\$7.289.280	\$7.522.537	\$7.763.258
Agencia contable	\$640.000	\$660.480	\$681.615	\$703.427	\$725.937	\$749.167
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS</b>	<b>\$13.720.549</b>	<b>\$14.928.583</b>	<b>\$15.933.193</b>	<b>\$16.609.173</b>	<b>\$17.537.232</b>	<b>\$18.308.830</b>
Página web	\$650.000	\$670.800	\$692.266	\$714.418	\$737.279	\$760.872
Publicidad	\$6.084.000	\$6.278.688	\$6.479.606	\$6.686.953	\$6.900.936	\$7.121.766
Adm. social media	\$600.000	\$619.200	\$639.014	\$659.463	\$680.566	\$702.344
Diseño de graficas	\$600.000	\$619.200	\$639.014	\$659.463	\$680.566	\$702.344
Electricidad	\$840.000	\$866.880	\$894.620	\$923.248	\$952.792	\$983.281
Patente comercial	\$144.048	\$148.658	\$153.415	\$158.324	\$163.390	\$168.619
Insumos de oficina	\$272.000	\$280.704	\$289.687	\$298.956	\$308.523	\$318.396
Leña	\$3.728.400	\$3.840.252	\$3.955.460	\$4.074.123	\$4.196.347	\$4.322.237
Transbank	\$802.101	\$1.604.202	\$2.190.112	\$2.434.224	\$2.916.833	\$3.228.971

Fuente: Elaboración propia

En base a la información presentada, el flujo de caja proyectado para este negocio es el siguiente:

Tabla 47. Flujo de caja

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
<b>INGRESOS</b>	\$0	\$49.819.933	\$99.639.866	\$136.031.784	\$151.194.052	\$181.169.738	\$200.557.219
Ingresos por tinas	\$0	\$25.645.500	\$51.291.000	\$77.286.250	\$85.571.250	\$93.675.000	\$112.410.000
Ingresos por masajes	\$0	\$21.504.600	\$43.009.200	\$51.754.000	\$57.282.000	\$78.360.000	\$78.360.000
Ingresos por alimentos	\$0	\$2.669.833	\$5.339.666	\$6.991.534	\$8.340.802	\$9.134.738	\$9.787.219
<b>COSTOS VARIABLES</b>	\$0	\$8.580.189	\$30.713.029	\$39.572.982	\$44.056.592	\$56.081.464	\$59.062.791
Costo funcionamiento tina	\$0	\$3.710.236	\$7.420.472	\$11.330.018	\$12.587.206	\$13.798.399	\$16.558.078
Costo masajería	\$0	\$3.975.974	\$21.504.600	\$25.877.000	\$28.641.000	\$39.180.000	\$39.180.000
Costo comestibles y bebestibles	\$0	\$893.978	\$1.787.957	\$2.365.964	\$2.828.386	\$3.103.065	\$3.324.713
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>	\$0	\$41.239.744	\$68.926.838	\$96.458.802	\$107.137.460	\$125.088.274	\$141.494.428
<b>COSTOS FIJOS</b>	\$0	\$35.472.016	\$36.607.120	\$37.778.548	\$38.987.462	\$40.235.060	\$41.522.582
Remuneraciones	\$0	\$28.200.000	\$29.102.400	\$30.033.677	\$30.994.754	\$31.986.587	\$33.010.157
Cotizaciones previsionales	\$0	\$6.632.016	\$6.844.240	\$7.063.256	\$7.289.280	\$7.522.537	\$7.763.258
Agencia contable	\$0	\$640.000	\$660.480	\$681.615	\$703.427	\$725.937	\$749.167
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS</b>	\$0	\$13.720.549	\$14.928.583	\$15.933.193	\$16.609.173	\$17.537.232	\$18.308.830
Página web	\$0	\$650.000	\$670.800	\$692.266	\$714.418	\$737.279	\$760.872
Publicidad	\$0	\$6.084.000	\$6.278.688	\$6.479.606	\$6.686.953	\$6.900.936	\$7.121.766
Adm. social media	\$0	\$600.000	\$619.200	\$639.014	\$659.463	\$680.566	\$702.344
Diseño de graficas	\$0	\$600.000	\$619.200	\$639.014	\$659.463	\$680.566	\$702.344
Electricidad	\$0	\$840.000	\$866.880	\$894.620	\$923.248	\$952.792	\$983.281
Patente comercial	\$0	\$144.048	\$148.658	\$153.415	\$158.324	\$163.390	\$168.619
Insumos de oficina	\$0	\$272.000	\$280.704	\$289.687	\$298.956	\$308.523	\$318.396
Leña	\$0	\$3.728.400	\$3.840.252	\$3.955.460	\$4.074.123	\$4.196.347	\$4.322.237
Transbank	\$0	\$802.101	\$1.604.202	\$2.190.112	\$2.434.224	\$2.916.833	\$3.228.971
<b>MARGEN OPERACIONAL (EBITDA)</b>	\$0	-\$7.952.820	\$17.391.134	\$42.747.061	\$51.540.825	\$67.315.982	\$81.663.015
Depreciación		-\$7.875.000	-\$7.875.000	-\$7.875.000	-\$7.875.000	-\$7.875.000	-\$7.875.000
Pérdida de ejercicios años anteriores			-\$15.827.820	-\$6.311.686			
<b>UT. ANTES IMP. BRUTA (EBIT)</b>	\$0	-\$15.827.820	-\$6.311.686	\$28.560.374	\$43.665.825	\$59.440.982	\$73.788.015
Impuesto (27%)		\$0	\$0	\$7.711.301	\$11.789.773	\$16.049.065	\$19.922.764

UT. DESPUES IMP. NETA (NOPAT)	\$0	-\$15.827.820	-\$6.311.686	\$20.849.073	\$31.876.052	\$43.391.917	\$53.865.251
<b>INVERSIONES</b>	<b>-\$161.029.101</b>	<b>-\$1.915.392</b>	<b>\$3.460.604</b>	<b>\$3.815.599</b>	<b>\$1.564.787</b>	<b>\$5.228.820</b>	<b>\$454.734.589</b>
Inversión inicial	-\$137.920.000	\$0	\$0	-\$1.512.000	-\$630.001	-\$630.001	\$0
Capital de trabajo	-\$23.109.101	-\$9.790.392	-\$4.414.396	-\$2.547.401	-\$5.680.212	-\$2.016.179	
Recuperación capital de trabajo							\$47.557.681
Valor Residual							\$399.301.908
Depreciación		\$7.875.000	\$7.875.000	\$7.875.000	\$7.875.000	\$7.875.000	\$7.875.000
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>-\$161.029.101</b>	<b>-\$17.743.212</b>	<b>-\$2.851.083</b>	<b>\$24.664.672</b>	<b>\$33.440.839</b>	<b>\$48.620.736</b>	<b>\$508.599.840</b>

Fuente: Elaboración propia

### 14.3. INDICADORES FINANCIEROS

En relación a los indicadores, la fluctuación que tienen estos son muy dependientes del valor residual. Se probaron 3 escenarios para ello. El primero fue calcular el valor residual por medio del valor libro de la empresa, el cual tomando el valor de inversión inicial y descontando la depreciación, entrega los siguientes indicadores:

Tabla 48. Ratios financieros, escenario conservador

Calculo de VAN	0	1	2	3	4	5	6	7
VAN	\$12.031.954							
TIR	11%							
RENTABILIDAD		-31,77%	-6,33%	15,33%	21,08%	23,95%	26,86%	26,20%

Fuente: Elaboración propia

Luego, se calcula descontando una anualidad del flujo de caja al año 7 por la tasa de descuento. Este será considerado el escenario optimista, ya que el valor residual es alto:

Tabla 49. Ratios financieros, escenario optimista

Calculo de VAN	0	1	2	3	4	5	6	7
VAN	\$317.773.292							
TIR	31%							
RENTABILIDAD		-31,77%	-6,33%	15,33%	21,08%	23,95%	26,86%	26,20%

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se calculó con el método del EBITDA, en el cual se consideraron cinco EBITDA para el cálculo del valor residual. Se optó por elegir éste, ya que, en el primer escenario, por costo de capital no se vendería la empresa a ese valor, en el caso optimista no se compraría por dicho valor por lo elevado que es, versus el comportamiento del flujo.

Tabla 50. Ratios financieros, escenario elegido

Calculo de VAN	1	2	3	4	5	6
VAN	\$194.046.038					
TIR	25%					
RENTABILIDAD	-31,77%	-6,33%	15,33%	21,08%	23,95%	26,86%

Fuente: Elaboración propia



#### 14.4. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

La sensibilización se realiza en base a los ingresos. Para ello se plantean escenarios de variación de ingresos, con disminuciones y aumentos de un 30%. Los indicadores a observar son el VAN, TIR y la rentabilidad en el tercer año.

Variación Ingresos	VAN	TIR	Rentabilidad 3 año
-30%	-\$ 163.385.243	-9,47%	-58,50%
-25%	-\$ 102.674.144	-1,54%	-40,84%
-20%	-\$ 42.145.732	5,09%	-25,38%
-15%	\$ 18.382.681	10,89%	-11,74%
-10%	\$ 78.813.464	16,10%	0,28%
-5%	\$ 136.429.751	20,62%	8,20%
0%	\$ 194.046.038	24,81%	15,33%
5%	\$ 251.269.055	28,70%	21,63%
10%	\$ 306.107.615	32,16%	26,53%
15%	\$ 360.946.175	35,44%	31,01%
20%	\$ 415.784.735	38,57%	35,11%
25%	\$ 470.623.295	41,58%	38,88%
30%	\$ 525.461.855	44,47%	42,36%

## 15. CONCLUSIÓN

Los spa o centros de hidroterapia, son establecimientos sanitarios que ofrecen tratamientos, terapias o sistemas de relajación, utilizando como elemento principal el agua. En la región existen una gran cantidad de oferentes de tinajas y masajes, de los cuales los más visitados son cuatro y se encuentran dentro del mismo radio urbano, los cuales según las encuestas no logran fidelizar clientes, los que más allá de buscar una instancia de relajación, buscan un servicio personalizado, es por eso que este modelo de negocio plantea la creación de un Spa especializado en baños en tinajas de aguas calientes con esencias propias de la zona y con un potencial terapéutico en la ciudad de Puerto Montt.

La propuesta de valor busca que los clientes vivan y sientan una experiencia de relajación a través de baños en tinajas.

El mercado potencial para el servicio de Spa en la provincia de Llanquihue, que considera a las personas pertenecientes a los grupos socioeconómicos ABC1 y C2, entre 25 y 45 años de edad, que residen en las ciudades de Puerto Montt, Puerto Varas, Llanquihue y Frutillar es de \$2.6MM, en donde la cuota de mercado a cubrir asciende de un 2% a un 9%.

Dado la existencia de un mercado potencial existente, la propuesta es estratégica y técnicamente viable.

Se determina para esta propuesta un VPN=\$194.046.038, una tasa interna de retorno de un 25%, con una rentabilidad al tercer año de 15,33%.

Se concluye que la propuesta es económicamente factible de ser implementado.

## 16. BIBLIOGRAFÍA

1. Cf. ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD, “Enfermedades cardiovasculares”, <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs317/es/index.html>. [consulta: 08 julio 2017]
2. Revista Paula – Los mejores spas de Chile, marzo 2012 (<http://www.paula.cl/tiempo-libre/los-mejores-spa-de-chile/>) [consulta: 08 julio 2017]
3. El Clarín, 10/04/2014 ([https://www.clarin.com/buena-vida/tendencias/industria-bienestar\\_0\\_BJkxrQR9vmg.html](https://www.clarin.com/buena-vida/tendencias/industria-bienestar_0_BJkxrQR9vmg.html)) [consulta: 08 julio 2017]
4. [https://www.clarin.com/buena-vida/tendencias/industria-bienestar\\_0\\_BJkxrQR9vmg.html](https://www.clarin.com/buena-vida/tendencias/industria-bienestar_0_BJkxrQR9vmg.html) [consulta: 22 julio 2017]
5. <http://www.asociacionspa.com.ar/> [consulta: 22 julio 2017]
6. Hidroterapias (bibliografía). Sociedad Española de Hidrología médica. [consulta: 22 julio 2017]
7. «El diccionario de la RAE abre sus páginas al bótox, al spa y al pilates». El Confidencial. 14 de marzo de 2014. [consulta: 22 julio 2017]
8. (06-2006). «Informe de Evaluación de Tecnologías Sanitarias N° 50 Madrid, Junio de 2006». [consulta: 05 agosto 2017]
9. Villalobos Díaz, Fernanda (6 de septiembre de 2016). «El turismo como potencial para el crecimiento de Chile: ¿Estamos preparados?» (HTML). EMOL. [consulta: 05 agosto 2017]
10. EFE (7 de enero de 2015). «Argentinos y brasileños son los que más visitan Chile» (HTML). [www.lanacion.cl](http://www.lanacion.cl). [consulta: 05 agosto 2017].
11. Habert, G. S. P., Zúñiga, C. E. H., & Riquelme, H. F. (2012). Del Recurso Humano al humano con recursos: una propuesta en el estudio de encadenamientos socioproductivos para el Turismo de intereses especiales en el territorio Patagonia Verde Chile. *El Periplo Sustentable*, (23), 7-26. [consulta: 05 agosto 2017]
12. INE, ESI 2016 [consulta: 21 octubre 2017]
13. <http://www.aremko.cl>
14. <http://www.salzburg.cl>
15. <http://www.mundodreams.com/agendar/hydra-spa-dreams-puerto-varas/>
16. [https://www.enjoy.cl/puerto-varas/spak\\_kalul/](https://www.enjoy.cl/puerto-varas/spak_kalul/)
17. <http://www.adimark.cl/estudios/dinamica.asp>

## 17. ANEXOS

### ANEXO A: NÚMERO DE SPAS EN LA REGIÓN DE LOS LAGOS

<b>ESTABLECIMIENTO</b>	<b>CIUDAD</b>	<b>ESTABLECIMIENTO</b>	<b>CIUDAD</b>
Aguas Calientes	Puyehue	Radisson	Puerto Varas
Lodge Cantarias	Puyehue	Venus	Puerto Varas
Imagen Spa	Osorno	Park Inn Radisson	Puerto Varas
Divina Belleza Spa	Osorno	Spa Kalül by Enjoy	Puerto Varas
Salam Spa	Osorno	Hotel Cabañas del Lago	Puerto Varas
Amaranta Spa Boutique	Osorno	Salzburg Hotel & Spa	Frutillar
Refugio InLawenko	Puerto Montt	Playa Maqui Lodge	Frutillar
Morango	Puerto Montt	OCIO Territorial Hotel	Castro
Accua Kine	Puerto Montt	Hotel Parque Quilquico	Castro
Hotel Agua Nativa	Puerto Varas	Tierra Chiloe Hotel & Spa	Castro
Canales del Sur	Puerto Varas	Hostería de Castro	Castro
Antea Cabañas & Spa	Puerto Varas	Enjoy Chiloe	Castro
Hotel Cumbres	Puerto Varas	Termas de Llancahue	Hornopiren
Aremko Aguas Calientes	Puerto Varas	Termas del Amarillo	Chaitén
Hydra Spa by Dreams	Puerto Varas		

## ANEXO B: ENCUESTA

Q1 - 1. ¿Sabe usted que es un Spa?

Si

No

Q2 - 2. ¿Ha asistido a un Spa o servicio de masajes y/o relajación?

Si, más de una vez

Si, una vez

No, nunca

Q3 - 3. Indique a cuál centro asiste o ha asistido

R:

Q4 - 4. Si la respuesta a la pregunta 2 fue SI, indique el motivo por el cual asiste regularmente a un Spa. Si la respuesta fue NO, seleccione la última opción.

Respuesta

Darse un gusto, regalarse

Conocer la experiencia

Convivencia en pareja

Para bajar de peso

Para buscar una solución contra el envejecimiento y sus efectos

Para eliminar algún dolor o malestar

Para minimizar o eliminar algún defecto (celulitis, grasa acumulada, etc.)

Relajación

No iría

Otro; indique cual:

No he asistido a ningún Spa o servicio de masajes y/o relajación

**Q5 - 5. Al momento de elegir un Spa o servicio de masajes y/o relajación, ¿Quién decide por cuál elegir?**

Usted
Su pareja
Su padre
Su madre
Sus hijos
Algún amigo (invitación)
Otro, indicar

**Q6 - 6. Seleccione que centros asociados al bienestar conoce en la región, aunque sea sólo de nombre.**

Respuesta
Aremko Aguas Calientes (Puerto Varas)
Salzburg Hotel & Spa (Frutillar)
Kalül (Enjoy Puerto Varas)
Hydra (Dreams Puerto Varas)
Radisson Puerto Varas
Puyehue Wellness & Spa Resort
Cantarias Lodge & Spa (Puyehue)
No conozco a ninguno de los mencionados

**Q7 - 7. ¿Cuáles de estos centros ha visitado usted?**

Pregunta	En los últimos 3 meses	En los últimos 6 meses	El último año	Hace 2 años o más	No he visitado nunca
Aremko Aguas Calientes (Puerto Varas)					
Salzburg Hotel & Spa (Frutillar)					
Kalül (Enjoy Puerto Varas)					
Hydra (Dreams Puerto Varas)					
Radisson Puerto Varas					
Puyehue Wellness & Spa Resort					
Cantarias Lodge & Spa (Puyehue)					

**Q8 - 8. ¿Con que frecuencia ha asistido a un Spa en los últimos 3 meses?**

Respuesta
Una vez por semana
Dos o más veces por semana
Una vez al mes
Dos veces al mes
Otro, indicar
No asisto

**Q9 - 9. Según la respuesta relacionada al centro al que actualmente usted asiste, ¿Asiste siempre al mismo lugar?**

Si
No
No he asistido a ningún Spa o servicio de masajes y/o relajación

**Q10 - 10. Si su respuesta es afirmativa, indique el motivo por el que lo prefiere, ordenando de 1 a 8 su preferencia, siendo 1 el más importante y el 8 el menos importante, Si la respuesta fue NO, pase a la pregunta 13**

Pregunta
Precio
Ubicación
Experiencia en el rubro
Cumplimiento del servicio ofrecido
Canales de comunicación
Gastronomía
Higiene
Infraestructura

**Q11 - 11. ¿Qué aspectos mejoraría de este lugar? Ordene del 1 al 10, siendo 1 lo más importante y 10 lo menos importante, arrastrando la opción con el mouse.**

Pregunta
Ambiente (iluminación, sonidos, aromas, decoración)
Nivel de atención (recepción, amabilidad del personal)
Buena ubicación (accesibilidad)
Estacionamiento
Higiene
Instalaciones del lugar
Intimidad/privacidad
Precio de los servicios o tratamientos
Servicios y tratamientos ofrecidos
Conectividad (wifi, telefonía)

**Q12 - 12. ¿Cómo llegó a este lugar?**

Respuesta
Por internet
Por recomendación de un amigo o familiar
Por un aviso de una revista o diario
Por un regalo (gift card)
Por un volante
Otro, indicar
No he asistido a ningún Spa o servicio de masajes y/o relajación

**Q13 - 13. ¿Qué percepción tienes de los servicios de Spa?**

Respuesta
Es necesario, ya que es una forma de estar sano
Es un gusto que hay que regalarse de vez en cuando
Creo que es un gasto extra, pero si tuviera la posibilidad lo visitaría
Es un gasto innecesario y no veo porque utilizarlo



**Q14 - 14. ¿Qué servicio te convencería más para ir a un Spa?**

Respuesta

---

Atención personalizada

---

Que su página web este atractiva

---

Que tenga opción de alojamiento

---

Que tenga buenas promociones y descuentos

---

Otro

---

La verdad no iría

**Q15 - 15. ¿Con quién te gustaría asistir a un Spa?**

Respuesta

---

Solo

---

Con mi pareja

---

Con un amigo o amiga

---

Con un familiar

---

Otro

---

No me gustaría visitar

**Q16 - 16. ¿A qué hora prefieres utilizar un Spa?**

Respuesta

---

En la mañana (09:00 – 12:00 horas)

---

Desde el mediodía (12:00 – 17:00 horas)

---

En la tarde-noche (18:00 – 00:00 horas)

**Q17 - 17. Si pudieras regalar una visita a un Spa, ¿a quién se lo regalarías?**

Respuesta

---

A mi madre

---

A mi padre

A mi pareja
A mis hermanos
A algún amigo o amiga
Otro, indicar
No regalaría eso

**Q18 - 18. Indique cuál de estos servicios conoce. Puede indicar más de uno.**

Respuesta
Tinajas calientes
Sauna seco
Sauna húmedo
Masajes relajantes
Masajes reductivos
Masajes quiroprácticos
Aromaterapia
Terapias faciales
Envolvimientos

**Q19 - 19. Arrastrando las opciones con el mouse, ordene los aspectos o elementos que para Ud. debería tener un Spa, donde 1 es el más importante y 10 el menos importante para usted.**

Pregunta
Ambiente (iluminación, sonidos, aromas, decoración)
Nivel de atención
Buena ubicación
Estacionamientos
Higiene
Instalaciones del lugar
Intimidad/privacidad
Precio de los servicios o tratamientos
Servicios y tratamientos ofrecidos

Conectividad (wifi, telefonía)

**Q20 - 20. Si usted concurre o desea comenzar a concurrir a un Spa, ¿en qué servicios, productos y/o instalaciones estaría más interesado? (puede escoger hasta 6 opciones).**

Respuesta

Alimentos saludables
Áreas de relajación
Consultas y asesoramiento de salud
Manicure/pedicure
Masajes
Programas de ejercicios
Programas de meditación
Programas de nutrición
Sauna en sus distintas versiones
Servicios de peluquería
Servicios dermatológicos
Tinajas y piscina
Tratamientos corporales
Tratamientos faciales

**Q21 - 21. ¿Cuál o cuáles de estos servicios ADICIONALES le parecen atractivos y que debería tener el lugar donde Ud. asista? (puede marcar más de uno)**

Respuesta

Batas, pantuflas proporcionadas por el Spa
Arriendo de bicicletas
Cabañas
Cafetería
Conectividad
Estacionamiento
Guardería para niños
Información

Lavandería
Restaurante
Ropa interior desechable proporcionada por el Spa
Sector niños (piscinas de menor profundidad con cuidador)
Suvenir
Transporte al aeropuerto
Venta de productos (cremas, lociones, entre otros
Otro, indicar cuál

**Q22 - 22. En el supuesto de instalar un Spa, el cual se encuentre en la Carretera Austral, ubicado a 35 km de Puerto Montt, retirado de la ciudad y que ofrezca una sensación de relajación y desconexión a través de sus servicios, ubicación e instalaciones. ¿Estaría dispuesto a pagar un 40%; 30%; 20%; 15% mas?**

Respuesta
Si
No

**Q23 - 23. En el supuesto de instalar un Spa, el cual se encuentre en la Carretera Austral, ubicado a 35 km de Puerto Montt, el cual funcione los 7 días de la semana, con la totalidad de sus servicios. ¿Estaría dispuesto a pagar un 40%; 30%; 20%;15% mas?**

Respuesta
Si
No

**Q24 - 24. En el supuesto de instalar un Spa, el cual se encuentre en la Carretera Austral, ubicado a 35 km de Puerto Montt, el cual ofrezca un innovador servicio de tinas con diversas esencias y masajes. ¿Estaría dispuesto a pagar un 40%; 30%; 20%; 15% mas?**

Respuesta
Si
No

**Q25 - 25. En el supuesto de instalar un Spa, el cual se encuentre en la Carretera Austral, ubicado a 35 km de Puerto Montt, el cual ofrezca servicios en común, como también servicios privados para parejas. ¿Estaría dispuesto a pagar un 40%; 30%; 20%; 15% mas?**

Respuesta

Si

No

**Q26 - 26. Forma de pago. Pagaría usted por:**

Respuesta

Servicio entregado

Suscripción

Ambas

**Q27 - 27. Nombre (sin apellido)**

**Q28 - 28. Fecha (hoy)**

**Q29 - 29. Sexo**

Respuesta

Hombre

Mujer

**Q30 - 30. Edad**

Respuesta

15-20 años

21-25 años

25-29 años

30-34 años

35-44 años

45-54 años

55-64 años

65 años y más

**Q31 - 31. Ingresos (en pesos chilenos)**

Respuesta
0 - 212.000
213.000 - 382.000
383.000 - 663.000
664.000 - 1.115.000
1.116.000 - 1.926.000
1.927.000 - 3.234.000
Más de 3.235.000