



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

**EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD TÉCNICO, ECONÓMICA Y ESTRATÉGICA DE
UNA APLICACIÓN MÓVIL PARA APROVECHAR LA OFERTA DE GIMNASIOS**

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

GONZALO FERNANDO PELLIZZARI CID

**PROFESOR GUÍA:
RODRIGO JOSÉ BRICEÑO HOLA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
MIGUEL ERNESTO REYES HERNÁNDEZ**

**SANTIAGO DE CHILE
2020**

RESUMEN

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD TÉCNICO, ECONÓMICA Y ESTRATÉGICA DE UNA APLICACIÓN PARA APROVECHAR LA OFERTA DE GIMNASIOS

El trabajo consiste en la evaluación de la factibilidad técnico, económica y estratégica de una aplicación móvil para aprovechar la oferta de gimnasios. El nombre de la aplicación establecido es de FitMobile. Los objetivos preestablecidos son realizar un diagnóstico de la situación actual mediante el análisis de variables relevantes como los clientes, el mercado y el entorno competitivo junto con describir el proceso de toma de decisión al momento de realizar actividad física en los gimnasios, establecer la propuesta de valor digital a partir de los cambios en las necesidades de los consumidores, establecer el modelo de negocios de la aplicación tecnológica y determinar la factibilidad económica de la implementación de la oportunidad de negocio.

El diagnóstico se realiza mediante entrevistas en profundidad, encuestas de mercado, análisis de mercado potencial y benchmarking nacional e internacional.

Conforme los resultados de la etapa de diagnóstico se establece la propuesta de valor digital. Para los usuarios consiste en una oferta georreferenciada y conocida, la inscripción sin necesidad de una vinculación permanente, flexibilidad de precios en función del horario y la demanda y comunicación bidireccional. En el caso de los oferentes (Gimnasios y Personal Trainers) la propuesta de valor se basa fundamentalmente en la posibilidad de promocionar servicios, ofertas y características de los recintos o profesionales.

A partir del Benchmarking nacional e internacional se identifica como ventajas competitivas de FitMobile la flexibilidad de precios en función de horario y demanda, la posibilidad de ofertar productos complementarios y la entrega de un servicio de actividad física integral y que no se limite a una sola actividad o tipo de cliente.

La identificación y el desarrollo de las iniciativas digitales estructurales y complementarias permiten construir los procesos de negocio de los usuarios y los oferentes.

La estrategia consiste en una etapa inicial de Habilitación de la aplicación y una segunda de ejecución de un plan piloto. En la habilitación se evalúa lo necesario para crear la aplicación y poder echar a andar el plan piloto el cual tuvo un alcance definido. La habilitación y el plan piloto consideran supuestos que permiten llevar a cabo la evaluación económica de la aplicación.

La evaluación económica para el servicio de gimnasios mediante contratos de forma mensual permite concluir que el proyecto es factible con un VAN de 34 millones y una TIR de un 21%.

AGRADECIMIENTOS

A mi familia les agradezco por su amor, compañía y apoyo incondicional durante todo este proceso. También agradecer a aquellas personas que sin pedir nada a cambio siempre estuvieron presentes.

De igual manera, agradezco a mis profesores tutores Rodrigo y Claudia por la dirección, orientación y soporte durante la ejecución de este trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN.....	1
2	DESCRIPCIÓN DEL TEMA.....	2
3	OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS.....	3
3.1	OBJETIVO GENERAL.....	3
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
3.3	RESULTADOS ESPERADOS.....	3
4	METODOLOGÍA DE GENERACIÓN DE PROPUESTA DE VALOR DIGITAL.....	4
4.1	RECOLECCIÓN DE ANTECEDENTES DEL MERCADO E IDENTIFICACIÓN DEL INSIGHT.....	4
4.2	CREACIÓN DE VALOR A PARTIR DE INICIATIVAS.....	8
4.3	ESTABLECIMIENTO DE INICIATIVAS DIGITALES.....	9
4.4	DESARROLLO DE INICIATIVAS DIGITALES, CONTENIDO Y MODELO CANVAS.....	10
4.5	ESTABLECIMIENTO DE LOS PROCESOS DE LOS AGENTES, ESTRUCTURA DE BASE DE DATOS E INDICADORES DE CONTROL Y SEGUIMIENTO.....	11
4.6	DESCRIPCIÓN DE LOS PROOCESOS DE LOS AGENTES.....	11
4.6.1	PROCESO DE CONOCIMIENTO DE PROPUESTA DE VALOR DIGITAL.....	11
4.6.2	PROCESO DE PERTENENCIA.....	13
4.6.3	PROCESO DE NEGOCIO PARA CLIENTES Y OFERENTES:.....	15
4.6.4	MOCK-UP.....	19
4.6.5	ESTRUCTURA DE BASE DE DATOS.....	19
5	METODOLOGÍA CONVENCIONAL.....	21
5.1	DIAGNÓSTICO SITUACIÓN ACTUAL.....	21
5.1.1	ANÁLISIS DE MERCADO.....	21
5.1.2	ANÁLISIS DEL MERCADO POTENCIAL.....	23
5.1.3	ANÁLISIS DE CLIENTES.....	25
5.1.4	ANÁLISIS DE COMPETIDORES RELEVANTES.....	26
5.1.5	BENCHMARKING INTERNACIONAL.....	27
5.2	ESTRATEGIA.....	29
5.2.1	HABILITACIÓN.....	29

5.2.2	PLAN PILOTO	30
5.3	EVALUACIÓN ECONÓMICA	34
5.3.1	FLUJO ANUAL POR MES/PERIODO 5 AÑOS	34
5.3.2	CÁLCULO DE TASA DE DESCUENTO	36
5.3.3	RATIOS FINANCIEROS.....	36
5.3.4	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	37
6	CONCLUSIONES.....	38
7	BIBLIOGRAFÍA.....	39
8	ANEXOS.....	40
8.1	ANEXO A. RESULTADOS ENCUESTA DE MERCADO	40
8.2	ANEXO B. CUESTIONARIO DECISORES CLAVES	56
8.2.1	ADMINISTRADORES Y DUEÑOS DE GIMNASIOS.....	56
8.2.2	PERSONAL TRAINERS.....	56
8.3	ANEXO C. MODELO CANVAS INICIATIVAS DIGITALES ESTRUCTURALES Y COMPLEMENTARIAS.....	58
8.4	ANEXO D. PROCESO DE CONOCIMIENTO Y PERTENENCIA A LA APLICACIÓN.....	62
8.5	ANEXO E. PROCESO DE NEGOCIO USUARIOS QUE BUSCAN REALIZAR ACTIVIDAD FÍSICA EN GIMNASIO	63
8.6	ANEXO F. PROCESO DE NEGOCIO USUARIOS QUE BUSCAN REALIZAR ACTIVIDAD FÍSICA MEDIANTE EL SOPORTE DE UN PERSONAL TRAINER.....	64
8.7	ANEXO G. PROCESO DE NEGOCIO OFERENTES GIMNASIOS	65
	65
8.8	ANEXO H. PROCESO DE NEGOCIO OFERENTES PERSONAL TRAINERS	66
8.9	ANEXO I. MOCK-UP.....	67

1 INTRODUCCIÓN

En los tiempos de hoy la valoración por un estilo de vida saludable en donde la realización de actividad física de forma rutinaria ha ido incrementándose junto con el auge en el posicionamiento de marcas deportivas ha generado una tendencia al crecimiento de la industria del Fitness en Chile. Este boom por realizar actividad física sin duda ha beneficiado a los gimnasios y Personal Trainers en el país.

La industria de los gimnasios en Chile se encuentra en constante crecimiento. En 2017 facturó US\$176 millones, según el reporte para Latinoamérica de la International Health, Racquet & Sportsclub Association. Con dicho monto, el rubro se ha expandido 12% desde 2015, cuando totalizó US\$157 millones, según la misma institución. Además, en los 1.969 gimnasios que existen a lo largo del país, hay una población de 490 mil inscritos.

Del auge en la demanda por acudir al gimnasio surgen necesidades relacionadas al nivel de servicio que entregan estos recintos. ¿Qué ocurre cuándo luego de tu jornada de trabajo decides ir a entrenar y al llegar al gimnasio te das cuenta de que el lugar está repleto sin poder realizar la rutina que tenías planificada? o ¿querer asistir a alguna clase en particular y no tener disponibilidad? o ¿simplemente poder elegir el lugar que más te acomode en cuanto a cercanía, implementos, maquinaria?

Hoy en día existen una gran cantidad y variedad de aplicaciones móviles que buscan hacernos la vida más sencilla. Gracias a la tecnología y conectividad resulta muy fácil poder acceder a la información sólo con un dispositivo móvil a la mano. En la actualidad se pueden encontrar un gran número de aplicaciones móviles vinculadas a la industria de los gimnasios que en gran parte se enfocan en las rutinas de entrenamiento y tips de alimentación, pero son escasas aquellas que persiguen entregar una experiencia más confortable a la hora de ir a entrenar a estos lugares y que además integren varias actividades en una sola.

2 DESCRIPCIÓN DEL TEMA

La idea de este negocio surge a raíz de la observación de la alta demanda de los gimnasios durante las tardes (luego de la jornada laboral) lo cual hace colapsar la disponibilidad de espacio en estos lugares encareciendo el nivel de servicio entregado hacia los usuarios. La idea original consistía en la creación de una aplicación móvil georreferenciada que consolidara la oferta de gimnasios entregando información sobre el grado de disponibilidad de los recintos en función del horario demandado de tal manera que los usuarios pudiesen seleccionar el lugar donde ir para hacer del entrenamiento una experiencia más cómoda y alineada con los objetivos personales. En la medida que la idea se fue desarrollando se extendió a entregar información que no sólo tuviera relación con el grado de ocupación, sino que incorporase características de los recintos, entrenadores personales, reseñas y comentarios de usuarios, políticas de precios, sistemas de cobro, toma de cupos para clases, rutinas, tips de alimentación, venta de suplementos, etc. Por otro lado, la aplicación no sólo beneficiaría a los usuarios, sino que también otorgaría ganancias para los oferentes (Gimnasios y Personal Trainers) ya que obtendrían ingresos adicionales, entregaría la posibilidad de modificación de precios en función de la demanda y horarios, generaría una vitrina para captar nuevos clientes y una disminución de la capacidad ociosa.

El trabajo consiste en la evaluación de la factibilidad técnico, económica y estratégica de una aplicación móvil para aprovechar la oferta de gimnasios.

El nombre de la aplicación establecido es FitMobile.

3 OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

El objetivo general es evaluar la factibilidad técnico, económica y estratégica de una aplicación móvil para aprovechar la oferta de gimnasios con el fin de implementarla en un plazo de un año.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la situación actual mediante el análisis de variables relevantes como los clientes, el mercado y el entorno competitivo junto con describir el proceso de toma de decisión al momento de realizar actividad física en los gimnasios.
- Establecer la propuesta de valor digital a partir de los cambios en las necesidades de los consumidores.
- Establecer el modelo de negocios de la aplicación tecnológica.
- Determinar la factibilidad económica de la implementación de la oportunidad de negocio.

3.3 RESULTADOS ESPERADOS

Finalizada la evaluación se espera cumplir con los objetivos establecidos para lograr definir el modelo de negocio que permita implementar la aplicación tecnológica para aprovechar la oferta de gimnasios en plazo de un año.

4 METODOLOGÍA DE GENERACIÓN DE PROPUESTA DE VALOR DIGITAL

Se establece la propuesta de valor digital a través de la recolección de antecedentes del mercado, identificación del insight o necesidad, creación de valor a partir de iniciativas y procesos de los agentes de la comunidad para finalmente determinar indicadores de control y seguimiento.

4.1 RECOLECCIÓN DE ANTECEDENTES DEL MERCADO E IDENTIFICACIÓN DEL INSIGHT

La propuesta de valor digital se inicia a través de la recolección de antecedentes del mercado y la identificación de los “dolores”, es decir, las necesidades y/o requerimientos que tienen los usuarios de gimnasios y Personal Trainers y los oferentes (Gimnasios y Personal Trainers). En una primera etapa se realiza una entrevista en profundidad a 10 usuarios. La entrevista es de carácter muy general y busca indagar sobre la esencia básica de ejercitarse junto con la relación de las personas con los gimnasios. Se plantean las siguientes tres preguntas:

1. ¿Qué te gusta hacer para sentirte bien en términos de actividad física?
2. ¿Qué opinas de los gimnasios?
3. ¿Qué debiese tener un gimnasio para que asistas?

Las edades de los entrevistados están entre 20 y 56 años, 5 hombres y 5 mujeres y del total, al momento de la entrevista, 5 personas asistían a un gimnasio. El resumen de las respuestas obtenidas es el siguiente:

1. ¿Qué te gusta hacer para sentirte bien en términos de actividad física?
 - 3/10 Actividades específicas (Folclore, pilates, trecking, patinaje, etc.).
 - 8/10 Actividades y deportes comunes (Trote, fútbol, tenis, etc.).
 - Del total que asiste a gimnasios (5) sólo 3 lo señala como preferencia.
 - La totalidad prefiere actividades más rápidas y cómodas de realizar con respecto a la accesibilidad, tiempo y distancia a sus hogares (Incluso de preferencia realizar actividad física en sus propios hogares).
2. ¿Qué opinas de los gimnasios?
 - 5/10 opinión positiva.
 - 2 no asisten al gimnasio, pero tiene opinión positiva por dirección de actividades e implementos principalmente.

- Del total que asiste a gimnasios (5) 2 manifestaron opiniones negativas por sobredemanda en determinados horarios y distancia a domicilio o lugar de trabajo.

3. ¿Qué debiese tener un gimnasio para que asistas?

- Infraestructura.
- Personal capacitado e idóneo para llevar a cabo las actividades.
- Equipamiento y maquinaria adecuada.
- Seguimiento y orientación en resultados.
- Cercanía.
- Baja ocupación.

En función de los resultados de la entrevista en profundidad se diseña una encuesta de mercado orientada a los usuarios de la aplicación. La encuesta consiste en 31 preguntas las cuales se clasifican en variables de segmentación, decisión, conocimiento del servicio, y finalmente sobre información del entrevistado. El detalle de la encuesta se presenta en el anexo A (Resultados encuestado de mercado).

La encuesta es realizada de forma online mediante la aplicación SurveyMonkey®. Se obtienen 133 respuestas de personas entre 18 y 65 años, 66 Hombres y 67 mujeres. El 62,73% tenían educación superior completa, el porcentaje que realizaba actividad física fue del 79,70% mientras que el 49,62% asistía al momento de la realización de la encuesta a un gimnasio. El 78,95% de los encuestados había utilizado alguna vez aplicaciones móviles de entrega de servicios como por ejemplo Uber, Pedidos ya, Rappi o Glovo.

El detalle de los resultados obtenidos se presenta en anexo A.

El resumen de los principales resultados obtenidos es el siguiente:

- La principal razón por la que realiza o realizaría actividad física es Salud con un 34,97%.
- De las características que debiese tener la actividad física para preferir una sobre otra predomina la cercanía con lugar de trabajo, domicilio u otro tipo de tiendas con un 26,05%
- Con respecto al lugar para realizar actividad física el 31,21% prefiere el gimnasio, le sigue al aire libre con un 29,84%.
- De los atributos que se considerarían relevantes en un gimnasio la preferencia se concentra en Infraestructura, maquinarias e implementos con 24,75%.

- Actividades como ejercicios cardiovasculares y Spinning (24,82%), Pesas y musculación (21,55%) fueron las más seleccionadas para realizar en un gimnasio.
- La gran mayoría de los encuestados se inclina por la opción de asistir a un gimnasio permanente mediante una inscripción regular que le permita conocer la infraestructura y el entorno de las personas (72,17%) por sobre la alternativa de ir variando de gimnasio dependiendo de su ubicación o preferencia (27,83%).
- Gran parte de los encuestados manifiesta interés por inscripción a un gimnasio de forma mensual pagando entre \$15.000 y \$50.000.
- La sobredemanda en los horarios punta es el factor que más desagrado genera a los usuarios de los gimnasios (25,16%). En segundo lugar, se ubica la escasa variedad de maquinarias, implementos y clases dirigidas con un 21,67%. No se observa diferencias significativas con relación a las actividades que no se pueden realizar por sobredemanda (Pesas y ejercicios de musculación, clases dirigidas, máquinas cardiovasculares).
- Con respecto a la ubicación del gimnasio, la preferencia es la cercanía al hogar con un 45,47% y el 43,48% se inclina por preferir asistir al gimnasio durante la tarde.
- Más de la mitad de los encuestados indica que prefiere un gimnasio que adapte sus precios en función de la demanda y horarios (55,65%)
- Un 57,39% contrataría un personal trainer prefiriendo el pago mensual (50,43%). A la hora de consulta sobre la disposición a pagar, un 30,43% se inclina por valores entre \$10.000 y \$20.000 por clase individual.
- No hay diferencias significativas en las respuestas relacionadas con la oferta de productos complementarios en los gimnasios como por ejemplo ropa deportiva, suplementos y artículos para evitar lesiones. Con respecto a servicios complementarios, los encuestados manifiestan interés por Cafetería y preparación de suplementos en el lugar, áreas de relajación y elongación y nutricionista.
- Al presentar la idea de la aplicación la gran mayoría de los encuestados indica que la utilizaría (71,43%), mientras que los que manifestaron que no o que les sería indiferente se distribuyen igual (14,29%). A la hora de consultar por la disposición a pagar por el uso de la aplicación el porcentaje mayor indica que no pagaría nada (47,32%), sin embargo, un 25,89% está dispuesto a pagar entre un 5% y un 10% del valor por el uso de un gimnasio o clases de un personal trainer.

De forma paralela a los cuestionarios y encuestas a los usuarios, se realizan entrevistas en profundidad al grupo de decisores claves, es decir, a los dueños o administradores de Gimnasios y Personal Trainers. El cuestionario de estas entrevistas se muestra en el anexo B. El resumen de las respuestas obtenidas de los oferentes es el siguiente:

Dueños y administradores de Gimnasios.

- El modelo de negocio actual es por pago temporal (Mensual, trimestral, anual etc.)
- Idea de pago diario por uso no es bien acogida. Principales razones: poca fidelización, incremento sobredemanda, descuido o desgaste de máquinas, seguridad. Se prioriza el pago anual, aunque idea de pago mensual es bien considerada.
- Principales dolores u oportunidades: Desgaste de maquinaria, mejoras en el servicio desde que el usuario ingresa hasta que sale, ir a la vanguardia en cuanto a tendencias en clases y ejercicios, lograr una mayor captura de clientes.
- Capacidad ociosa: varios gimnasios utilizan precios en horarios valles (Estudiantes).
- Interés por vitrina que pueda ofrecer la aplicación para capturar más clientes y lograr ingresos adicionales.
- Disposición a pagar por uso de aplicación entre un 5 y 10% por cada plan contratado.

Personal Trainers.

- La mayoría manifiesta que corresponde a un negocio en expansión ya que el cliente cada vez está valorando más el aspecto estético y de salud.
- Existe inestabilidad en cantidad de clientes (Factor estacional).
- Elevada competencia por gran número de profesionales en el área.
- Opinión sobre gimnasios: factores positivos ventana de promoción para capturar nuevos clientes y maquinaria e implementos disponibles. Factores negativos: % de ingresos que se adjudica el gimnasio por cada alumno que contrata un plan personal. Resulta ser más beneficioso realizar clases particulares a domicilio o un grupo de personas, pero fuera de los gimnasios.
- Principal dolor: Actualmente el gimnasio se queda en promedio con sobre un 30% de los planes personalizados contratados.
- Interés por vitrina que pueda ofrecer la aplicación para capturar más clientes y lograr ingresos adicionales.
- Disposición a pagar por uso de aplicación entre un 10 y 20% por cada plan contratado.

4.2 CREACIÓN DE VALOR A PARTIR DE INICIATIVAS

A partir de la información obtenida mediante las entrevistas y encuestas a los agentes de la comunidad se establece la propuesta de valor digital que se resume en la Figura 1.

Figura 1. Propuesta de valor digital.



Conforme a los resultados del diagnóstico con relación a la disposición a pagar tanto de usuarios como oferentes, se determina definir el modelo de negocio mediante el pago a la aplicación de un porcentaje por plan contratado al oferente. Se establece el pago de un 15.0% y 7.5% a la aplicación por plan mensual contratado de Personal Trainer y Gimnasios, respectivamente. El uso de la aplicación por parte del usuario será gratuito.

5 ESTABLECIMIENTO DE INICIATIVAS DIGITALES

Una vez definida la propuesta de valor digital se establecen las iniciativas digitales estructurales y complementarias que sustentarán la aplicación las cuales se encuentran relacionadas al Acceso, Engage, Customización, Conexión bidireccional y Colaboración.

Las Iniciativas Digitales Estructurales establecidas fueron las siguientes:

INICIATIVA	TIPO DE INIATIVA	TIPO DE VALOR	AGENTE BENEFICIADO
Localización (Georreferencia)	Estructural	Acceso	Usuario-Oferente
Inscripción mensual sin necesidad de extender periodo	Estructural	Engage	Usuario
Flexibilidad de precios en función de horario y demanda	Estructural	Engage y Customización	Usuario
Vitrina para captar nuevos clientes	Estructural	Engage	Oferente

Usuario: Clientes de gimnasios/Oferentes: Gimnasios y Personal Trainers.

Las Iniciativas Digitales Complementarias establecidas fueron las siguientes:

INICIATIVA	TIPO DE INIATIVA	TIPO DE VALOR	AGENTE BENEFICIADO
Conocimiento de la oferta	Complementaria	Customización	Usuario-Oferente
Oferta y promoción de productos y servicios complementarios	Complementaria	Acceso	Usuario-Oferente
Chat online	Complementaria	Conexión bidireccional-Colaboración	Usuario-Oferente

Usuario: Clientes de gimnasios/Oferentes: Gimnasios y Personal Trainers.

5.1 DESARROLLO DE INICIATIVAS DIGITALES, CONTENIDO Y MODELO CANVAS

Se construye un modelo CANVAS que consolida la propuesta de valor por cada una de las iniciativas digitales el cual describe el contenido que entrega cada una de ellas a la comunidad. La figura 2 muestra el modelo CANVAS considerado:

Figura 2. CANVAS iniciativas digitales.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	PROPUESTA DE VALOR		VENTAJA COMPETITIVA	AGENTE OBJETIVO
	KPI'S	ROLES		RIESGOS	
		INTERNO	EXTERNOS		
REQUISITOS			BENEFICIOS		

En anexo C se muestra el detalle del modelo CANVAS desarrollado para cada una de las Iniciativas Digitales Estructurales y Complementarias establecidas.

5.2 ESTABLECIMIENTO DE LOS PROCESOS DE LOS AGENTES, ESTRUCTURA DE BASE DE DATOS E INDICADORES DE CONTROL Y SEGUIMIENTO

Se establece el proceso del cliente, es decir, cómo los usuarios interactúan con la aplicación, cómo se entrega el servicio y cuál será la forma de pago. En función de lo anterior se determina la estructura de base de datos necesaria para llevar a cabo proceso de cada uno de los agentes de la comunidad. En el modelo CANVAS se muestran los indicadores de control y seguimiento para cada una de las iniciativas digitales desarrolladas (KPI'S) (Anexo C).

5.3 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESES DE LOS AGENTES

Establecida la propuesta de valor digital se describen los procesos para cada uno de los integrantes de la comunidad. Estos procesos se relacionan al conocimiento de la propuesta de valor, pertenencia a la comunidad y negocio para los usuarios, administradores o dueños de gimnasios y Personal Trainers. En cada uno de estos procesos se identifican e integran las iniciativas digitales.

5.3.1 PROCESO DE CONOCIMIENTO DE PROPUESTA DE VALOR DIGITAL

Este proceso permite dar a conocer la propuesta de valor digital entregada por la aplicación FitMobile antes de incorporarse a la misma.

Al inicio, en su pantalla principal, FitMobile indicará el mensaje *“La aplicación que te permite entrenar cuándo y dónde quieras.”*. Luego se entregan tres alternativas en función del tipo de usuario:

1. ¿Quieres entrenar?: Para usuarios que busquen realizar actividad física en un gimnasio o por medio del soporte de un Personal Trainer.
2. ¿Eres administrador o dueño de un gimnasio?: Para oferentes de gimnasios.
3. ¿Eres Personal Trainer?: Para los entrenadores personales.

En función de la opción seleccionada se despliega una serie de mensajes que describen la propuesta de valor digital entregada por la aplicación para cada tipo de agente de la comunidad.

Usuarios

- Entrena en el lugar y en el horario que más te acomode con respecto a tu ubicación.
- Paga según el horario y tiempo que quieras entrenar.
- Compra online suplementos, ropa y artículos deportivos retirando en el lugar que más te acomode.

- Comunícate con los gimnasios o Personal Trainer.
- Conoce previamente las características y reseñas del lugar donde desees entrenar.
- Compra de forma online suplementos, ropa y artículos deportivos retirando en el lugar que más te acomode.
- Encuentra Personal Trainers cercano a ti para que acudan al lugar donde te encuentres.

Administradores o dueños de Gimnasios

- Adquiere nuevos clientes y aumenta tus ingresos.
- Publica promociones o servicios mediante la App.
- Da a conocer las características de tu gimnasio.
- Comunícate con los clientes.
- Hazte partner de forma gratuita.

Personal Trainers

- Adquiere nuevos clientes y aumenta tus ingresos.
- Publica promociones o servicios especializados mediante la App.
- Encuentra clientes según tu ubicación.
- Comunícate con los clientes.
- Hazte partner de forma gratuita.

En el anexo D se presenta un diagrama que resume el proceso de conocimiento de propuesta de valor digital.

5.3.2 PROCESO DE PERTENENCIA

Este proceso describe la forma en que los agentes de la comunidad se incorporan a FitMobile. Una vez seleccionada la opción de tipo de usuario y desplegada la descripción de la propuesta de valor digital se inicia el proceso de pertenencia el cual depende del tipo de usuario.

En el anexo D se presenta un diagrama que resume el proceso de pertenencia a la aplicación según el tipo de agente.

5.3.2.1 PROCESO DE PERTENENCIA USUARIOS QUE BUSCAN REALIZAR ACTIVIDAD FÍSICA

Se solicita ingresar información respecto a su nombre de usuario, contraseña y adjuntar una fotografía. Luego se requiere confirmar acceso a su ubicación en tiempo real (Iniciativa digital de georreferencia) para finalmente vincular una tarjeta de crédito a utilizar como medio de pago. Al término del proceso, se solicita una cuenta de correo electrónico para el envío de un mensaje de confirmación de creación de cuenta.

5.3.2.2 PROCESO DE PERTENENCIA ADMINISTRADORES O DUEÑOS DE GIMNASIOS

Para la vinculación de un gimnasio, en una primera instancia se solicita información general tal como: Nombre, dirección, Nombre/Rut y correo electrónico del representante. Luego se debe describir detalladamente las características del gimnasio: Personal Trainer Staff, equipamiento, infraestructura, tipos y horarios de clases. Para una segunda etapa de la aplicación se considerará la oferta de productos complementarios como suplementos, ropa y artículos deportivos. Este proceso de descripción resulta relevante puesto que es parte de una de las iniciativas digitales de la propuesta de valor (Conocimiento de la oferta). A continuación, el solicitante debe indicar una cuenta en donde se recibirán los pagos de los usuarios.

Dado que parte de la propuesta de valor es el conocimiento de la oferta es importante que las características indicadas al momento de la solicitud sean verificadas por un miembro de FitMobile, por lo tanto, se coordinará una visita por parte de un evaluador de la aplicación el cual determinará si el gimnasio es aceptado o no. Se enviará un correo electrónico al solicitante una vez efectuada la evaluación. En caso de ser aceptada se incluirá un link para crear nombre de usuario y contraseña.

5.3.2.3 PROCESO DE PERTENENCIA PERSONAL TRAINERS

El proceso de pertenencia de los personal trainers es similar al de los gimnasios ya que se requiere de información general al inicio: Nombre, Rut, Profesión, Universidad, especialización, horarios y sector disponible, correo electrónico y teléfono. Luego el solicitante debe confirmar el acceso a ubicación en tiempo real así como también indicar una cuenta en donde se recibirán los pagos de los usuarios. Aceptados los términos y condiciones el solicitante deberá ser entrevistado por un evaluador de FitMobile el cual determinará aceptar o rechazar la solicitud. En caso de que la solicitud sea aceptada se le enviará un correo electrónico con link para crear nombre de usuario y contraseña.

5.3.3 PROCESO DE NEGOCIO PARA CLIENTES Y OFERENTES:

El proceso de negocio describe la forma en cómo se entrega el servicio y cuál es la manera de efectuar los pagos. A continuación, se detalla en proceso de negocio por tipo de agente de la comunidad y por servicio entregado.

5.3.3.1 PROCESO DE NEGOCIO USUARIOS QUE BUSCAN REALIZAR ACTIVIDAD FÍSICA EN GIMNASIO

- El usuario inicia sesión ingresando su nombre de usuario y contraseña. También puede acceder mediante redes sociales.
- Selecciona buscar Gimnasio. Se puede buscar un gimnasio con respecto a la cercanía (ubicación) o en algún lugar específico.
- Al buscar se despliega el mapa con las opciones a seleccionar. Al posicionar en cada una de ellas se entrega información respecto a la dirección y horarios de funcionamiento. En caso de seleccionar se puede observar las características del gimnasio con respecto a reseñas, comentarios, infraestructura, equipamiento, clases grupales. En una segunda etapa de implementación se incorporará el catálogo de productos complementarios como suplementos, ropa y artículos deportivos.
- Una vez decidido el usuario a inscribirse se despliegan tres opciones: Uso estándar, Clases grupales y Personal Trainer (Parte del Staff). Luego el usuario debe seleccionar la modalidad, es decir, el periodo, horario (En el caso Personal Trainer Staff debe seleccionar el entrenador primero).
- Luego de escoger el servicio deseado se envía una solicitud al gimnasio la cual puede ser aceptada o rechazada. En caso de ser aceptada se calcula la tarifa y se le entrega esta información al usuario para confirmar el pago con la tarjeta de crédito ingresada al momento de la inscripción. En caso de que la solicitud sea rechazada se notifica al usuario mediante una notificación indicándole: “Lo sentimos, pero el gimnasio xx ha rechazado la solicitud por motivo de falta de disponibilidad”.
- Al momento de hacer uso del servicio el usuario debe validar el uso de aplicación en la recepción del gimnasio mediante un código QR generado al momento de efectuar la compra. Con la validación realizada se hace efectivo el pago en donde el gimnasio se queda con el 92,5% del valor mientras que la aplicación se lleva un 7,5%.
- Finalmente le llega una notificación al usuario para calificar el servicio entregado y dejar algún comentario o reseña de forma opcional.

En Anexo E se muestra un diagrama del proceso de negocio de los usuarios que buscan realizar actividad física en un gimnasio.

5.3.3.2 PROCESO DE NEGOCIO USUARIOS QUE BUSCAN REALIZAR ACTIVIDAD FÍSICA MEDIANTE EL SOPORTE DE UNA PERSONAL TRAINER.

- El proceso de negocio de los usuarios que buscan realizar actividad física mediante el soporte de un personal trainer es similar a aquellos que buscan gimnasios.
- El usuario inicia sesión y selecciona la opción personal trainer. Luego escoge si desea clases particulares o en grupo (mínimo 2 y máximo 4 personas). A continuación, determina el periodo, horario y lugar; en este último puede seleccionar un lugar conforme a su ubicación actual o en una dirección en particular.
- Se realiza la búsqueda desplegándose el menú de la oferta disponible. Al posicionar sobre cada opción se muestra información del personal trainer como el Nombre, fotografía, profesión, universidad, especialización y disponibilidad de horario y lugar.
- Al seleccionar se puede iniciar una conversación con el profesor y contratar a través de una solicitud que puede ser aceptada o rechazada por el Personal Trainer. En caso de ser aceptada se calcula la tarifa y se le entrega esta información sólo al usuario para confirmar el pago con la tarjeta de crédito ingresada al momento de la inscripción. En caso de que la solicitud sea rechazada se notifica al usuario mediante una notificación indicándole: “Lo sentimos pero el PT xx ha rechazado la solicitud por motivo de falta de disponibilidad”.
- Si la solicitud es aceptada por parte del Personal Trainer el usuario puede monitorear la distancia al punto de encuentro mediante la aplicación. Al momento del encuentro, el usuario valida la solicitud del servicio mediante un código con QR por el profesor haciéndose efectivo el pago en donde el profesional se queda con el 85% del valor mientras que la aplicación se lleva un 15%.
- Finalmente le llega una notificación al usuario para calificar el servicio entregado y dejar algún comentario o reseña de forma opcional.

En Anexo F se muestra un diagrama del proceso de negocio de los usuarios que buscan realizar actividad física mediante el soporte de un personal trainer.

5.3.3.3 PROCESO DE NEGOCIO OFERENTES GIMNASIOS

- El administrador o dueño de gimnasio accede a la aplicación mediante su nombre de usuario o contraseña.
- Cuando un usuario desea utilizar un servicio de su gimnasio recibe una notificación la cual puede ser aceptada o rechazada. En caso de ser aceptada el administrador debe indicar el grado de ocupación y en función de esa información se determina la tarifa variable la cual es vista sólo por el cliente. Si la solicitud es rechazada, el usuario es notificado por motivo de falta de disponibilidad.
- Una vez que el usuario ha decidido contratar el servicio, el gimnasio recibe una notificación con el detalle de lo contratado. Esta solicitud es almacenada en la opción de solicitudes activas. De igual forma, el administrador cuenta con una opción para revisar el historial de solicitudes de tal forma de llevar el detalle de los clientes que han contratado sus servicios.
- En una segunda etapa de implementación de Fitmobile se pretende incorporar productos complementarios. En la página principal se despliegan opciones para actualizar el catálogo de productos o las solicitudes pendientes de entrega de los mismos.
- También en la pantalla principal se muestran opciones para actualizar información con respecto a las características del gimnasio, publicar información o promociones y editar información de la cuenta de recepción de pagos.

En el anexo G se muestra un diagrama del proceso de negocio para los Oferentes gimnasios.

5.3.3.4 PROCESO DE NEGOCIO OFERENTES PERSONAL TRAINERS

- El Personal Trainer accede a la aplicación mediante su nombre de usuario o contraseña.
- Cuando un usuario desea contratarlo recibe una notificación la cual puede ser aceptada o rechazada. En caso de ser aceptada se establece la tarifa variable la cual es vista sólo por el cliente. Si la solicitud es rechazada, el usuario es notificado por motivo de falta de disponibilidad.
- Una vez que el usuario ha decidido contratar el servicio, el Personal Trainer recibe una notificación con el detalle de lo contratado. Esta solicitud es almacenada en la opción de solicitudes activas. De igual forma, el Personal Trainer cuenta con una opción para revisar el historial de solicitudes de tal forma de llevar el detalle de los clientes que han contratado sus servicios.

- También en la pantalla principal se muestran opciones para actualizar información general del Personal Trainer, publicar información o promociones, buscar o contactar clientes y editar información de la cuenta de recepción de pagos.

En el anexo H se muestra un diagrama del proceso de negocio para los Oferentes Personal Trainers.

Un elemento central a considerar es la garantía en la captura de valor por parte de FitMobile en el proceso de negocio que evite la inscripción directa del usuario con el oferente. Dado que la propuesta de valor de la aplicación se encuentra significativamente diferenciada del modelo de negocio de los gimnasios, la mayor probabilidad de contrato directo se puede dar en el caso de los Personal Trainer. Para evitar lo anterior, se establece como regla que frente a la cancelación del servicio el PT deberá justificar el motivo el cual será verificado por un evaluador de la aplicación y confirmado por el cliente. En caso de que el Personal Trainer no justifique o el motivo de cancelación no permita demostrar que no corresponde a un acuerdo directo, el Personal Trainer será expulsado de la comunidad. Por otra parte, la aplicación estará en continuo proceso de implementación de metodologías ágiles para hacer más atractiva la propuesta de valor entregada que una relación directa entre cliente y gimnasio-Personal Trainer de tal forma de influenciar el uso de FitMobile.

5.3.4 MOCK-UP

En el anexo I se muestra el desarrollo de MOCK-UP que simula los procesos de FitMobile.

5.3.5 ESTRUCTURA DE BASE DE DATOS

Una vez establecidos los procesos de pertenencia y negocio para cada uno de los agentes de la comunidad se logra construir la estructura de base de datos necesaria para llevar a cabo el funcionamiento de FitMobile. Algunos ejemplos de los datos de la estructura para cada tipo de agente de la comunidad son:

Usuarios de Gimnasios

- Nombre del usuario
- Contraseña
- Fotografía
- Datos de cuenta de pago
- Correo electrónico
- Servicios consumidos
- Servicios vigentes
- Servicios pendientes

Dueños o Administradores de Gimnasios

- Nombre del Gimnasio
- Dirección
- Horarios
- Nombre del representante
- Rut del representante
- Correo electrónico
- Datos de infraestructura
- Datos de personal Staff
- Datos de equipamiento
- Datos de clases grupales
- Datos de recepción de cuenta de pagos
- Historial de solicitudes
- Solicitudes activas

Personal Trainers

- Nombre
- Rut
- Foto
- Profesión
- Universidad
- Especialización

- Disponibilidad
- Correo Electrónico
- Teléfono
- Cuenta recepción de pagos
- Historial de solicitudes
- Solicitudes activas

6 METODOLOGÍA CONVENCIONAL

6.1 DIAGNÓSTICO SITUACIÓN ACTUAL

Esta etapa se desarrolla de forma paralela a la fase inicial de recolección de antecedentes de mercado (4.1) lo que permite complementarla describiendo el proceso actual de toma de decisión identificando los “dolores” y/o mejoras de la manera en que la necesidad es satisfecha hoy en día.

6.1.1 ANÁLISIS DE MERCADO

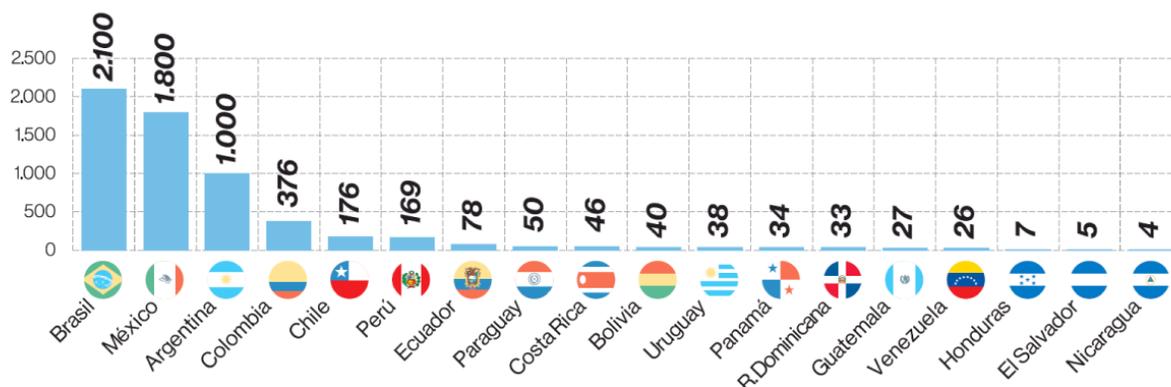
El incremento en la realización de actividad física ha beneficiado significativamente a la industria de los gimnasios en Latinoamérica y en Chile. La oferta se ha ampliado generando ingresos para América Latina cercanos a los US\$6.000 millones anuales.

A nivel regional los líderes en facturación son Brasil (US\$2.100 millones), México (US\$1.800 millones) y Argentina (US\$1.000 millones). A fines del 2015 la industria nacional facturaba cerca de US\$157 millones logrando un incremento a US\$176 millones para el 2017 según el reporte para Latinoamérica de la International Health, Racquet & Sportsclub Association. Con estas cifras Chile se posiciona en el quinto lugar a nivel regional. Ver Figura 3. La industria de los gimnasios en Latinoamérica.

Figura 3. La industria de los gimnasios en Latinoamérica.

La industria de los gimnasios en la región

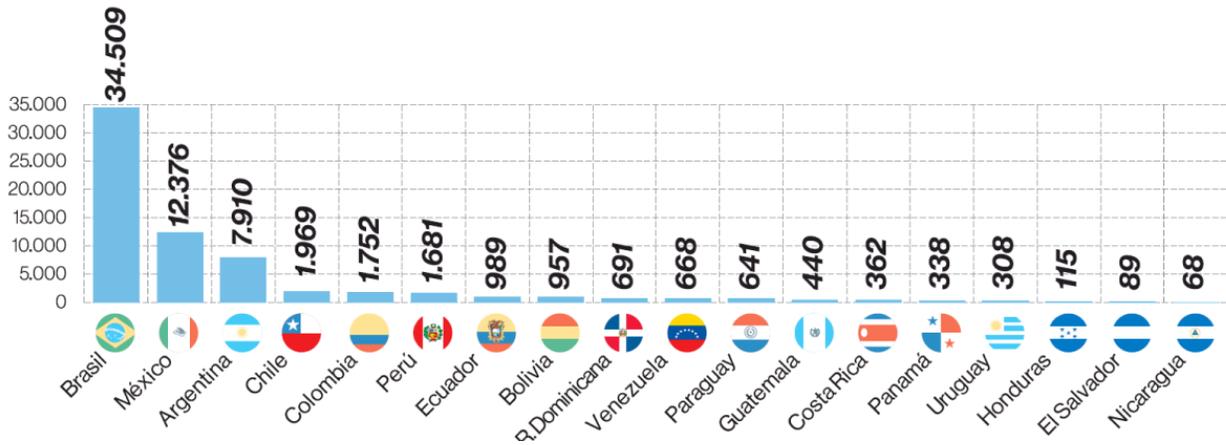
● Brasil lidera el negocio y factura anualmente US\$ 2 mil millones
En millones de US\$



Con relación a la cantidad de gimnasios por País, Brasil encabeza la región con 34.509 instalaciones mientras que Chile se ubica en el cuarto puesto con aproximadamente 1.969 gimnasios. Figura 4. Cantidad de Gimnasios por País en Latinoamérica.

Figura 4. Cantidad de Gimnasios por País en Latinoamérica.

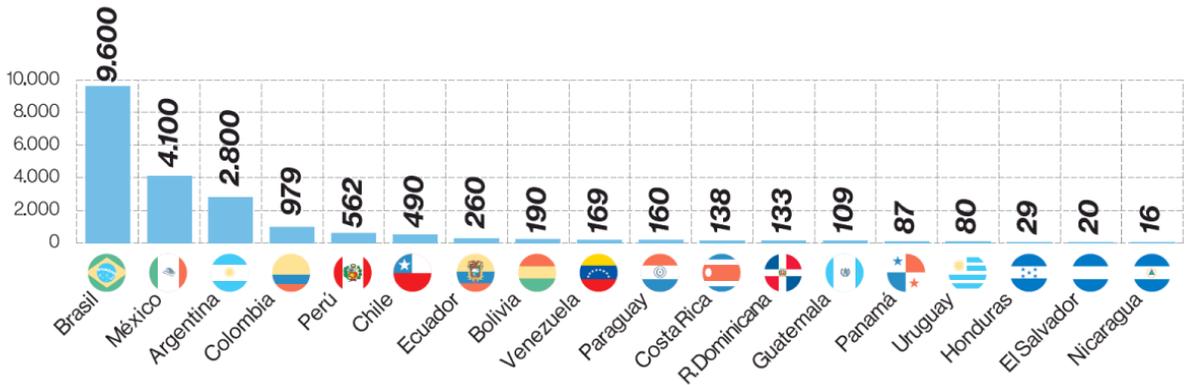
En número de instalaciones



Con aproximadamente 1.969 gimnasios en el país y unos 4.900 clientes la industria ha generado ingresos mayores a los esperados para el negocio. La razón de esto se relaciona al incremento de la actividad física y el interés de las personas por llevar un estilo de vida más saludable. La cantidad de usuarios de gimnasios por país en Latinoamérica se muestra en la figura 5.

Figura 5. Usuarios de gimnasios por país en Latinoamérica.

● **Brasil, México y Argentina registran la mayor cantidad de usuarios**
En miles de personas



Del total de gimnasios a lo largo del país 188 se ubican en la región metropolitana concentrados principalmente en las comunas de las Condes (32 locales), Santiago (26 locales) y Providencia (14 locales). Dentro de los barrios con más número de gimnasios se encuentra Santiago liderando con 9 gimnasios seguido por el Golf con 8.

Pacific Fitness encabeza el número de sucursales con un total de 57 locales que representa el 30% del total de gimnasios de la región metropolitana. En segundo lugar, se ubica Sportlife con 20 y Energy con quince siendo esta última la cadena que más aumentó sus sucursales en los últimos cinco años.

6.1.2 ANÁLISIS DEL MERCADO POTENCIAL

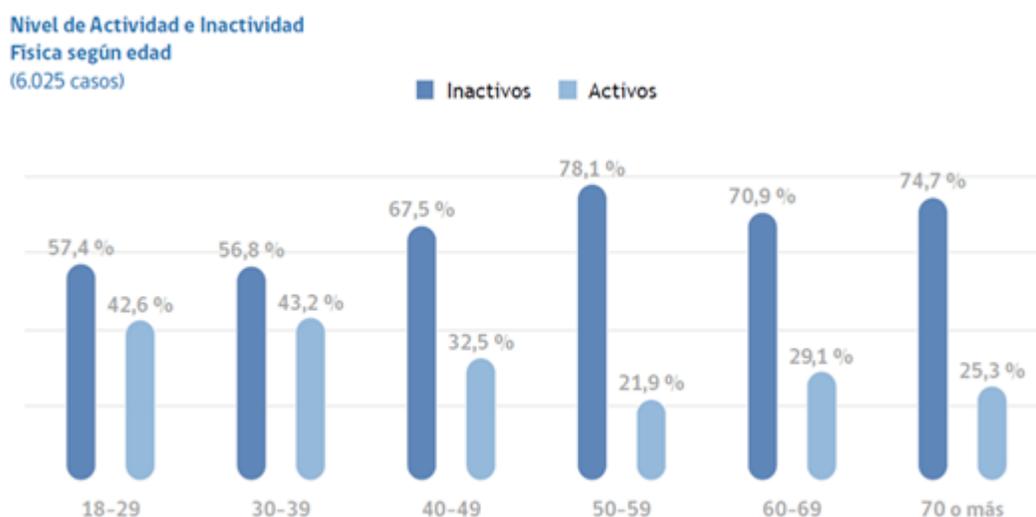
Para el análisis del mercado potencial se considera la evaluación de dos tipos de clientes o usuarios de la aplicación.

- Clientes totales a nivel nacional.
- Usuarios de gimnasios los cuales serían más sensibles al uso de la aplicación.

6.1.2.1 CLIENTES TOTALES A NIVEL NACIONAL

Con el fin de establecer la cantidad total de usuarios que podría tener la aplicación a nivel nacional se analiza la “Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2018 en Población de 18 y más” que indica que las personas con mayor nivel de actividad física se encuentran entre los 18 y 69 años. Ver Figura 6 Nivel de Actividad e Inactividad Física según edad. *Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2018 en Población de 18 años y más.*

Figura 6. Nivel de Actividad e Inactividad Física según edad. *Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2018 en Población de 18 años y más.*



Conforme a la segunda versión Censo 2017, la población chilena es 17.574.003 donde el 68,6% corresponde a población entre 15 y 64 años, es decir, 12.055.766.

POBLACIÓN	Censo 1992	Censo 2002	Censo 2017
Población total	13.348.401	15.116.435	17.574.003
Población 0-14 años	29,4%	25,7%	20,1%
Población 15-64 años	64,0%	66,2%	68,6%
Población 65 años o más	6,6%	8,1%	11,4%

Tomando en promedio los porcentajes de nivel de actividad entre los 18 y 69 años (42,6; 43,2; 32,5; 21,9;29,1%) podemos decir que cerca de un 34% de la población entre ese rango etario es activa, es decir, **4.098.960 personas.**

Con respecto al uso de internet en la población Chilena, se identifica un estudio de 2018 de Google Consumer Barometer que establece que “En Chile, al menos el 82% de las personas han utilizado su teléfono personal para navegar por Internet.

En función de lo anterior, se puede suponer que un 82% de los 4.098.960 personas podría ser clientes potenciales de la aplicación en Chile, es decir, aproximadamente **3.361.147 usuarios.**

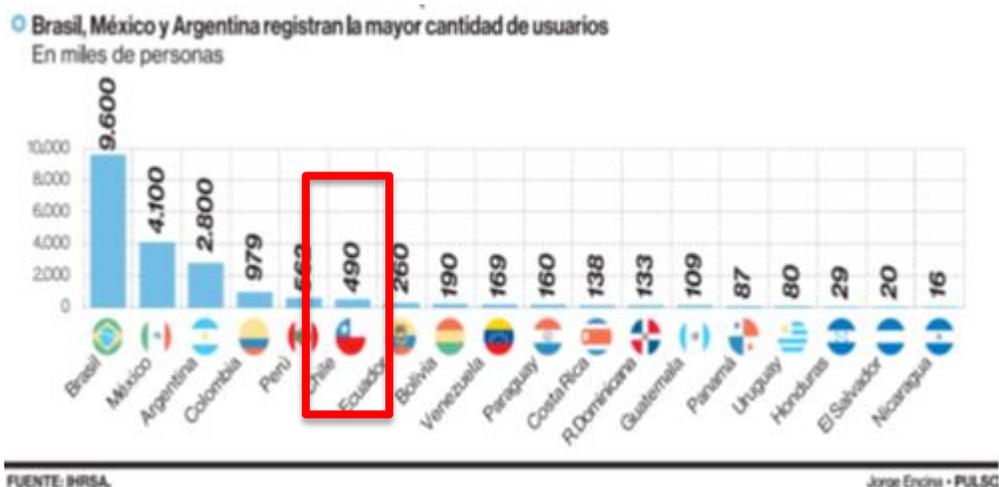
Por lo tanto, teniendo en consideración el promedio de la disposición a pagar tanto de Gimnasios como Personal Trainers recopilado en la etapa de diagnóstico se puede estimar un mercado potencial para los clientes totales a nivel nacional de:

	Cientes potenciales Totales	Promedio Disposición a pagar mensual(15.000 - 50.000) \$CLP	Promedio % App (5-10%)	Mercado potencial anual MMCLP\$
Gimnasios	3.361.147	32.500	7,50	98.313,55
	Cientes potenciales Totales	Promedio Disposición a pagar 3 veces/mes (10.000 - 20.000/clase) \$CLP	Promedio % App (10-20%)	Mercado potencial anual MMCLP\$
Personal trainer-profesores de educación física	3.361.147	180.000	15,00	1.089.011,63

6.1.2.2 CLIENTES SENSIBLES A LA APLICACIÓN

Los clientes más sensibles a la aplicación son aquellos que asisten al gimnasio con cierto grado de frecuencia. Según el reporte para Latinoamérica de la International Health, Racquet & Sportsclub Association la cantidad de usuarios en gimnasios en Chile a 2017 era de **490.000 usuarios.** Figura 7. Usuarios de gimnasios en Latinoamérica en 2017. Fuente IHRSA.

Figura 7. Usuarios de gimnasios en Latinoamérica en 2017. Fuente IHRSA.



Por lo tanto, teniendo en consideración el promedio de la disposición a pagar tanto de Gimnasios como Personal Trainers recopilado en la etapa de diagnóstico se puede estimar un mercado potencial para los clientes sensibles a la aplicación de:

	Clientes potenciales sensibles a APP	Promedio Disposición a pagar mensual(15.000 - 50.000) \$CLP	Promedio % App (5-10%)	Mercado potencial anual MMCLP\$
Gimnasios	490.000	32.500	7,50	14.332,50
	Clientes potenciales sensibles a APP	Promedio Disposición a pagar 3 veces/mes (10.000 - 20.000/clase) \$CLP	Promedio % App (10-20%)	Mercado potencial anual MMCLP\$
Personal trainer-profesores de educación física	490.000	180.000	15,00	158.760,00

6.1.3 ANÁLISIS DE CLIENTES

Se realiza un análisis de clientes con el fin de identificar necesidades y/o mejoras mediante entrevistas en profundidad y encuestas de mercado. De igual forma se realizan entrevistas en profundidad a decisores claves, es decir, los oferentes que corresponde a los Gimnasios y Personal Trainers. Ver 4.1 RECOLECCIÓN DE ANTECEDES DEL MERCADO E IDENTIFICACIÓN DEL INSIGHT.

6.1.4 ANÁLISIS DE COMPETIDORES RELEVANTES

Las principales aplicaciones que ofrecen un servicio similar a nivel local son las siguientes:

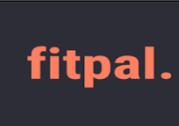
APLICACIÓN	PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Orientado a empresas. • Foco en entrenamiento funcional. • Red de gimnasios con posibilidad de elección diaria donde entrenar. • Planes mensuales. • Incluye otro tipo de actividades como acondicionamiento físico, Crossfit o Yoga.
	<ul style="list-style-type: none"> • Orientado a personas que buscan más que un gimnasio tradicional. • Foco en actividades distintas a los gimnasios como Yoga, Pilates, Entrenamiento funcional, Electrofitness, Zumba, Boxeo, etc. • Red de sedes de entrenamiento con posibilidad de elección diaria donde entrenar. • Planes mensuales, trimestrales, semestrales y anuales. • Limitación de asistencia máxima a 4 veces por sede al mes.
	<ul style="list-style-type: none"> • Permite acceder sólo a clases. • Se paga un valor mensual fijo de \$59.000 CLP. Sin reembolso en caso de cancelación. • Limitación de asistencia máxima a 4 veces por centro. • Sujeto a reserva de clases

6.1.5 BENCHMARKING INTERNACIONAL

A nivel internacional, las principales aplicaciones que ofrecen un servicio similar son las siguientes:

APLICACIÓN	PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS
	<ul style="list-style-type: none"> • España. • Orientado a empresas. • Red de colaboradores para realizar actividad física en todo horario. • Gymforless Social comunidad con los demás usuarios. • Cuota mensual. Plan Basic, Premiun y Gold. Los planes varían conforme a la cantidad de sedes a las que puedes asistir. • Posibilidad de reserva de clases. • Plan de entrenamiento personalizado. • Variación de precios en función del cumplimiento de objetivos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Colombia y México. • Orientado a reserva de clases (Baile, spinning, yoga, pilates, artes marciales etc.). • Usuarios puede localizar sitios especializados en Fitness que estén cerca de su ubicación y reservas las clases que deseen. • Planes mensuales y trimestrales. • Máximo 4 asistencias por sede al mes.
	<ul style="list-style-type: none"> • 45.200 gimnasios en los siguientes países: Argentina, Brasil, Chile, Alemania, España, Francia, Irlanda, Italia, México, Holanda, Austria, Portugal, San Marino, Reino Unido, USA, Uruguay.

Identificados los competidores relevantes y modelos similares internacionales, se evalúan los aspectos diferenciadores de la aplicación que permitirán darle una ventaja competitiva. El análisis se resume en la siguiente tabla:

Aplicación					
Georreferencia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Inscripción mensual sin necesidad de extender periodo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Flexibilidad de precios en función de horario y demanda	No	No	No	No	No
Vitrina para captar nuevos clientes	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Conocimiento de la oferta	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Oferta y promoción de productos y servicios complementarios	No	No	No	No	No
Chat Online	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Otros aspectos diferenciadores	Sólo empresas. Foco en entrenamiento funcional más que gimnasio tradicional. Sin oferta de Personal Trainers	Foco en actividades distintas a gimnasio tradicional, principalmente clases. Sin oferta de Personal Trainers Limitación de asistencia máxima a 4 veces por sede al mes.	Sólo posibilidad de clases dirigidas. Pago de cuota mensual fija sin posibilidad de diferenciación de precio.	Sólo empresas. Sin oferta de Personal Trainers	Orientado a reserva de clases. Sin oferta de Personal Trainers. Máximo 4 asistencias por sede al mes

6.2 ESTRATEGIA

El plan de acción para implementar la aplicación considera las siguientes etapas:

- Habilitación
- Ejecución plan piloto

La habilitación es todo lo necesario para crear la aplicación y poder echar a andar el plan piloto el cual tiene un alcance definido y en función de sus resultados determinar si es factible el escalamiento.

La habilitación y el plan piloto consideran supuestos que permiten llevar a cabo la evaluación económica de la aplicación.

La habilitación será llevada a cabo los primeros 3 meses del año 2020 (Ene-Feb-Mar) para luego ejecutar el resto del año el plan piloto iniciando en abril de 2020.

6.2.1 HABILITACIÓN

Referente al desarrollo de la aplicación, ésta se realizará para sistemas operativos Android (Google) e iOS (Apple) ya que son las dos grandes plataformas que dominan el mercado de las aplicaciones móviles. El desarrollo de la aplicación será realizado por un tercero y considerará lo siguiente:

- Diseño de la interfaz gráfica.
- Programación.
- Programación, configuración y pruebas de botones de pago de tipo “In App Purchase” para realizar ventas y suscripciones a través de la app.
- Desarrollo página web

Las características a considerar para el desarrollo de la aplicación serán las siguientes:

- Tipo Híbrida.
- Para plataforma Android +IOS.
- Diseño Personalizado.
- Inicio sesión con redes sociales y correo.
- Capacidad de enlazarse a una página web.
- Posibilidad de que los usuarios puedan almacenar datos.

- Disponibilidad de un panel administrativo.
- Sólo un idioma.
- Los usuarios podrán recibir notificaciones PUSH.
- Los usuarios podrán realizar pagos a través de la aplicación.
- Disponibilidad de Chat online, gps, timeline etc.

Conforme a las características expuestas se cotiza el valor del desarrollo en CLP\$ 19.160.060 (Fuente: www.cursor.cl/cotizador).

Con respecto a la estructura de recursos humanos, el personal necesario para habilitar y ejecutar el plan piloto de la aplicación está compuesto por:

- Administrador de la aplicación.
- Evaluadores (2).
- Ingeniero Informático (2).

6.2.2 PLAN PILOTO

6.2.2.1 ALCANCE

La implementación del plan piloto considera como alcance la comuna de Huechuraba en donde se pueden encontrar aproximadamente 18 gimnasios. (Fuente: [https://www.google.com/search?rlz=1C1GGRV_enCL751CL751&q=gimnasios+huechuraba&npsic=0&rflfq=1&rlha=0&rllaq=-33351464,-70670741,449&tbm=icl&ved=2ahUKEwj3qliU7ZfIAhVCK7kGHXN1CAsQtgN6BAgKEAQ&tbs=lr:!2m1!1e2!2m1!1e3!3sIAE,lf:1,lf_ui:2&rldoc=1#rifi=hd::si::mv:\[-33.3446739,-70.612862999999999\],\[-33.3970962,-70.6934333\]\];tbs:lr:!2m1!1e2!2m1!1e3!3sIAE,lf:1,lf_ui:2](https://www.google.com/search?rlz=1C1GGRV_enCL751CL751&q=gimnasios+huechuraba&npsic=0&rflfq=1&rlha=0&rllaq=-33351464,-70670741,449&tbm=icl&ved=2ahUKEwj3qliU7ZfIAhVCK7kGHXN1CAsQtgN6BAgKEAQ&tbs=lr:!2m1!1e2!2m1!1e3!3sIAE,lf:1,lf_ui:2&rldoc=1#rifi=hd::si::mv:[-33.3446739,-70.612862999999999],[-33.3970962,-70.6934333]];tbs:lr:!2m1!1e2!2m1!1e3!3sIAE,lf:1,lf_ui:2))

6.2.2.2 ASPECTOS PRÁCTICOS

Dentro de los aspectos prácticos de la implementación del plan piloto, en una primera instancia se buscará iterar con metodologías ágiles para lograr captar una mayor cantidad de usuarios de gimnasios. Algunos ejemplos que se podrían implementar mediante el uso de la aplicación son:

- Primer día gratis para conocer el gimnasio o centro deportivo.
- Invitar a un amigo por tres días.
- Descuentos por primera inscripción.

- Obsequios como parte de la primera inscripción.

El equipo de trabajo se reunirá dos veces por semana con el fin de realizar seguimiento a la implementación del plan piloto y la evaluación/creación de las metodologías ágiles que permitan aumentar los usuarios de FitMobile durante los primeros meses de lanzamiento.

La gobernanza de los proyectos para la implementación y estructuración de las metodologías ágiles quedará establecido mediante la definición de los siguientes aspectos:

- Estructura de gestión para implementación de la metodología.
- Políticas y procesos necesarios para implementar la metodología a ejecutar.
- Alcance del responsable para la toma de decisiones.
- Las responsabilidades y roles de los agentes de la comunidad.
- Forma en cómo se evaluarán los resultados de la implementación de la metodología ágil.
- Establecimiento de tipo de relaciones entre los agentes.
- Las interacciones tales como la información y la elevación de los asuntos o riesgos (escalabilidad).
- El enfoque de la metodología respecto al ciclo de vida de la misma.
- Procesos y criterios de aceptación de cambios.

6.2.2.3 MASA CRÍTICA DE USUARIOS

Para estimar la masa crítica de usuarios que permitirán considerar el piloto como exitoso se considerará lo siguiente:

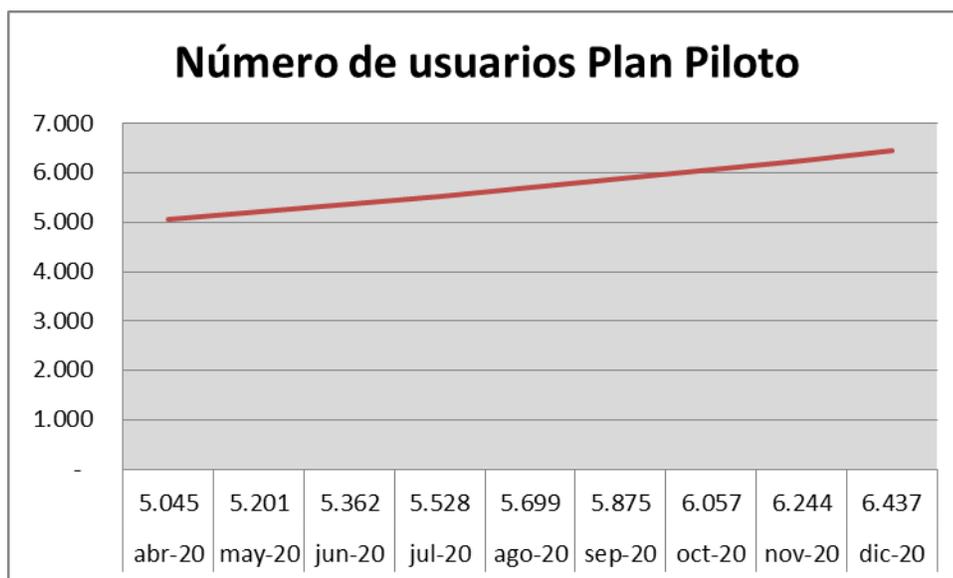
- La población de Huechuraba al 2017 es de 98.671 habitantes (Fuente: Segunda versión Censo 2017).
- La población más activa físicamente se encuentra entre los 15 y 65 años (Según Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2018 en Población de 18 años y más). La población de Huechuraba entre 15-64 años es de 66.262 (Fuente: Segunda versión Censo 2017). Tomando en promedio los porcentajes de nivel de actividad entre los 18 y 69 años podemos decir que cerca de un 34% de la población entre ese rango etario es activa. Por lo tanto, el 34% de los 66.262 habitantes de Huechuraba serán sensibles a la aplicación=22.530 aprox.

- Según encuesta de mercado realizada como parte del diagnóstico un 71,43% utilizaría esta aplicación, por lo tanto, los usuarios sensibles para utilizar la aplicación en Huechuraba son 16.093 (71,43% de 22.530).
- La masa crítica a tomar en cuenta para el éxito del plan piloto será del 40% de los usuarios sensibles a la Aplicación en Huechuraba, es decir, 6.437 usuarios.

6.2.2.4 PROYECCIÓN DE USUARIOS DE FITMOBILE

La estimación de la proyección de usuarios para el plan piloto se basa en un estudio del Centro de Economía Digital de la Cámara de Comercio de Santiago que indica que al 2017 las ventas por eCommerce en Chile alcanzaron los 4.000 MMUS\$ con 5,5 millones de consumidores estimando para el 2018 ventas de 5.200 MMUS\$. Con estos datos se estima una cantidad de consumidores de 7,150 millones para el 2018 lo que equivale a un incremento del 30%. Por lo tanto, se supone un aumento mensual de usuarios de un 3% de FitMobile para el primer año de ejecución del plan piloto. La figura 7 muestra la proyección de usuarios de FitMobile durante la etapa del Plan Piloto.

Figura 7. Proyección de usuarios de FitMobile durante ejecución de Plan Piloto.



6.2.2.5 ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD

La estrategia de publicidad se realizará en la comuna de Huechuraba a través de medios digitales mediante creación de perfiles y anuncios en redes sociales como Facebook e Instagram así como también en anuncios por medio de Google Ads. También se utilizarán medios físicos como afiches y volantes en gimnasios y tiendas deportivas que respalden el uso de la aplicación. De igual forma se incorporarán marcas relevantes como gimnasios Sportlife®, Energy®, Pacific® y SmartFit® así como también marcas de tiendas deportivas como Sparta® y Belsport® con el fin de otorgarle credibilidad y validez al proceso de la aplicación (garantes del proceso). Se cotizó con agencia publicitaria un valor de setup de 1.0 MM y una cuota mensual de 3.5 MM.

6.3 EVALUACIÓN ECONÓMICA

Si bien la aplicación ofrecerá múltiples servicios a los usuarios, la evaluación económica se basa en el servicio en donde se obtuvieron los mejores resultados en la investigación de mercado. En función de lo anterior, se considera el servicio de gimnasios por un plan mensual para realizar la evaluación económica.

Conforme los resultados de la encuesta de investigación de mercado la disposición a pagar para el servicio de gimnasio de forma mensual por parte de los usuarios fluctúa entre CL\$15.000 y 50.000, por lo que se considera el promedio de estos dos valores, es decir, CL\$ 32.500. La disposición a pagar por uso de aplicación para los gimnasios fluctúa entre un 5 y 10% por cada plan contratado por lo cual se toma un 7,5% de ingreso para la aplicación. Durante el primer año, es decir, las etapas de habilitación y plan piloto no se realizará el cobro a los oferentes hasta lograr alcanzar la masa crítica de usuarios.

Se considera una inversión inicial para este negocio de aproximadamente CL\$37.000.000, la cual será financiada mediante un crédito de consumo a 4 años el cual fue cotizado a una tasa de interés mensual del 0,88% dando una cuota mensual de CLP\$1.051.319 con inicio de pago a partir del cuarto mes.

6.3.1 FLUJO ANUAL POR MES/PERIODO 5 AÑOS

Se realiza la evaluación económica anual por mes tomando en cuenta las etapas de habilitación y plan piloto. El estado de resultados para el primer año considerando las etapas de habilitación y plan piloto es el siguiente:

	Año 0	2020											
		ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Inversión Inicial													
Crédito de Consumo Fines Generales	37.000.000												
Total Inversión Inicial	37.000.000												
Ingresos Operacionales													
Numero de Clientes	-	-	-	5.045	5.201	5.362	5.528	5.699	5.875	6.057	6.244	6.437	
Ingresos Operacionales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Ingresos Operacionales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversión en Activos Fijos													
Computadores	1.250.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Desarrollo App+Página web	19.160.060	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Inversión en Activos Fijos	20.410.060	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos Generales													
Internet	165.000	165.000	165.000	165.000	165.000	165.000	165.000	165.000	165.000	165.000	165.000	165.000	165.000
Servidores Externos	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
Comisiones Medios de Pago	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Gastos Generales	-	315.000	315.000	315.000	315.000	315.000	315.000	315.000	315.000	315.000	315.000	315.000	315.000
Gastos de Administración y ventas													
Administrador	1.150.000	1.150.000	1.150.000	1.150.000	1.150.000	1.150.000	1.150.000	1.150.000	1.150.000	1.150.000	1.150.000	1.150.000	1.150.000
Ingeniero Informático 1	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000
Ingeniero Informático 2	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000
Evaluador (x2)	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000
Otras Leyes Soc de parte del Emp.	177.500	177.500	177.500	177.500	177.500	177.500	177.500	177.500	177.500	177.500	177.500	177.500	177.500
Publicidad + Auspiciadores	-	-	4.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000
Total Gastos de Administración y Ventas	-	3.727.500	3.727.500	8.227.500	7.227.500								
Resultados Operacionales	37.000.000	-24.452.560	-4.042.500	-8.542.500	-7.542.500								
Gastos Financieros (cuota + Intereses)	-	-	-	1.051.319	1.051.319	1.051.319	1.051.319	1.051.319	1.051.319	1.051.319	1.051.319	1.051.319	1.051.319
Resultados antes de impuestos	37.000.000	-24.452.560	-4.042.500	-8.542.500	-8.593.819								
Impuestos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultados después de impuestos	37.000.000	-24.452.560	-4.042.500	-8.542.500	-8.593.819								

Se debe tener en cuenta que durante el primer año se lleva a cabo el modelo de prueba de la aplicación (Habilitación y Plan piloto) el cual busca lograr la masa crítica, por esta razón el cobro a los oferentes del 7,5% por plan contratado no se realizará durante este periodo inicial.

Para la estimación del flujo anual para los 5 años se considera un incremento en la inversión para el desarrollo y mantención de la aplicación, así como también un incremento en la estructura de gastos y personal de recursos humanos conforme al aumento de los usuarios de FitMobile. El estado de resultados por año es el siguiente:

Concepto	Inversión Inicial	2020	2021	2022	2023	2024
Inversión Inicial						
Crédito de Consumo Fines Generales	-37.000.000	-	-	-	-	-
Total Inversión Inicial	-37.000.000	-	-	-	-	-
Ingresos Operacionales	-	-	-	-	-	-
Numero de Clientes	-	6.437	9.178	13.085	18.656	26.599
Ingresos Operacionales	-	-	229.355.873	327.006.633	466.233.267	664.737.156
Total Ingresos Operacionales	-	-	229.355.873	327.006.633	466.233.267	664.737.156
Inversión en Activos Fijos	-	-	-	-	-	-
Computadores	-	1.250.000	1.437.500	1.653.125	1.901.094	2.186.258
Desarrollo App+Página web	-	19.160.060	5.000.000	20.000.000	5.000.000	22.000.000
Total Inversión en Activos Fijos	-	20.410.060	8.937.500	21.653.125	9.401.094	24.186.258
Gastos Generales	-	-	-	-	-	-
Internet	-	1.980.000	2.376.000	2.851.200	3.706.560	5.189.184
Servidores Externos	-	1.800.000	2.160.000	2.592.000	3.369.600	4.717.440
Comisiones Medios de Pago	-	-	6.765.998	9.646.696	13.753.881	19.609.746
Total Gastos Generales	-	3.780.000	26.231.998	42.209.896	49.594.041	60.619.570
Gastos de Administración y ventas	-	-	-	-	-	-
Jefe Técnico	-	13.800.000	14.214.000	16.614.000	34.224.840	70.503.170
Ingeniero Informático Middleware	-	7.800.000	16.068.000	16.550.040	34.093.082	35.115.875
Ingeniero Informático Big Data	-	7.800.000	16.068.000	49.650.120	51.139.624	52.673.812
Evaluador (x2)	-	13.200.000	13.596.000	14.003.880	17.266.784	35.656.119
Otras Leyes Soc de parte del Emp.	-	2.130.000	5.330.700	8.996.106	12.354.090	18.998.994
Publicidad + Auspiciadores	-	36.000.000	42.000.000	42.000.000	42.000.000	42.000.000
Total Gastos de Administración y Ventas	-	80.730.000	153.944.700	230.918.226	301.435.880	440.978.868
Resultados Operacionales	-37.000.000	-104.920.060	40.241.675	32.225.386	105.802.252	138.952.460
Gastos Financieros (cuota + Intereses)	-	9.461.871	12.615.828	12.615.828	12.615.828	3.153.957
Resultados antes de impuestos	-37.000.000	-114.381.931	27.625.847	19.609.558	93.186.424	135.798.503
Impuestos	-	-	-28.595.483	6.906.462	-4.902.390	-23.296.606
Resultados después de impuestos	-37.000.000	-114.381.931	56.221.329	12.703.097	88.284.035	112.501.897

6.3.2 CÁLCULO DE TASA DE DESCUENTO

Para la determinación de la tasa de descuento se utiliza el WACC (Weighted Average Cost of Capital). Para calcular el WACC se usa el método CAPM, con la siguiente formula:

$$WACC = K_e * \left(\frac{E}{D + E} \right) + K_d * (1 - t) * \left(\frac{D}{D + E} \right)$$

Donde:

Ke: Costo capital de los accionistas.

E: Equity o Capital aportado por los accionistas.

D: Deuda financiera contraída.

Kd: Coste de la deuda financiera.

T: Tasa de Impuestos.

Dado que el financiamiento es sólo con crédito y no aporte de capital por medio de accionistas, el valor del WACC o tasa de descuento queda definido por:

$$WACC = K_d * (1 - t)$$

Por lo tanto, con una tasa de interés anual de 16,14% y considerando un impuesto del 25%, la tasa de descuento es de 12,11%.

6.3.3 RATIOS FINANCIEROS

Acorde al flujo de caja anual proyectado a 5 años, utilizando los flujos obtenidos y descontándolo a la tasa de descuento calculada anteriormente de 12,11%, el VAN (Valor Actual Neto) da como resultado CLP\$34.130.355, el TIR 20,56% mientras el valor residual obtenido es de CLP\$588.456.670 lo que demuestra que el proyecto es factible económicamente. El detalle del cálculo se presenta a continuación:

Tasa de descuento	12,11%
Inversión	\$ -37.000.000
2020	\$ -114.381.931
2021	\$ 56.221.329
2022	\$ 12.703.097
2023	\$ 88.284.035
2024	\$ 112.501.897
VAN	\$ 34.130.355
TIR	20,56%
Valor residual	\$ 588.456.670

*Valores en CLP

6.3.4 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Para el análisis de sensibilidad se consideran dos escenarios:

6.3.4.1 Disminución de usuarios de la aplicación: Se considera una caída de clientes con respecto a la cantidad definida para considerar exitoso el plan piloto al término del primer año (6.437=0%).

Disminución de clientes	TIR	VAN	Valor residual
0%	20,56%	34.130.355	588.456.670
-5%	9,22%	- 10.841.546	449.319.727
-10%	-4,33%	- 55.813.449	310.182.785
-15%	-22,17%	- 100.785.350	171.045.843
-20%	No aplica	- 145.757.252	31.908.901

6.3.4.2 Menor disposición a pagar por los servicios entregados de la aplicación: Puesto que en la encuesta de mercado realizada en la etapa de diagnóstico la mayor preferencia en la disposición a pagar de los usuarios se encuentra entre CLP\$15.000 y CLP\$50.000 se evaluó la variación entres estos dos valores.

Disposición a pagar CLP\$	TIR	VAN	Valor residual
15000	No aplica	- 450.182.435	- 909.941.170
20000	No aplica	- 311.807.352	- 481.827.501
25000	No aplica	- 173.432.269	- 53.713.833
30000	2,28%	- 35.057.186	374.399.835
35000	20,56%	34.130.356	588.456.670
40000	60,24%	241.692.980	1.230.627.172
50000	99,62%	518.443.146	2.086.854.509

7 CONCLUSIONES

Se establece la propuesta de valor digital para los agentes de la comunidad basada en su “dolores” o necesidades a la hora de realizar actividad física identificadas en la etapa de diagnóstico.

A partir del Benchmarking nacional e internacional se identifica como ventajas competitivas de FitMobile la flexibilidad de precios en función de horario y demanda, la posibilidad de ofertar productos complementarios y la entrega de un servicio de actividad física integral y que no se limite a una sola actividad o tipo de cliente (Ej: Sólo clases grupales o sólo para empresas).

La identificación y el desarrollo de las iniciativas digitales estructurales y complementarias permiten construir los procesos de negocio de los usuarios y los oferentes.

La evaluación económica para el servicio de gimnasios mediante contratos de forma mensual permite concluir que el proyecto es factible con un VAN de 34 millones y una TIR de un 21%.

A partir de los análisis de sensibilidad se concluye que la aplicación es vulnerable a la variación de usuarios y en mayor grado a la disposición a pagar de los mismos.

En la medida que el plan piloto sea exitoso se recomienda escalar a la región metropolitana mediante la implementación de metodologías ágiles y una estructura más robusta de administración y mantenimiento de la aplicación. De igual forma se recomienda integrar los otros tipos de servicios ofrecido como es el caso de los personal trainer.

En función de los resultados obtenidos durante los primeros años se recomienda ampliar propuesta de valor para los usuarios mediante la inclusión de productos complementarios tales como ropa deportiva, suplementos y servicios adicionales. Además, dada la fuerza e interés de realizar deporte en espacios abiertos y entendiendo la necesidad de mantenerse sanos en términos de bienestar físico la aplicación buscará incorporar la coordinación de actividades al aire libre en la medida que FitMobile vaya creciendo durante los próximos periodos.

8 BIBLIOGRAFÍA

- Metodología Digital. PMG Businnes Improvement.
- Reporte 2017 para Latinoamérica de la International Health, Racquet & Sportsclub Association.
- Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2018 en Población de 18 años y más.
- Segunda versión Censo 2017.
- <https://marketing4ecommerce.cl/como-usamos-el-celular-los-chilenos/>
- <https://www.gympass.com/>
- <https://muvpass.com/>
- <https://www.fitpass.com/cl>
- <https://www.andjoy.life/es>
- <https://www.fitpal.co/>
- www.cursor.cl/cotizador
- [https://www.google.com/search?rlz=1C1GGRV_enCL751CL751&q=gimnasios+huechuraba&npsic=0&rflfq=1&rlha=0&rllag=-33351464,-70670741,449&tbm=icl&ved=2ahUKEwj3qliU7ZfIAhVCK7kGHXN1CAsQtgN6BAgKEAQ&tbs=lf:!2m1!1e2!2m1!1e3!3sIAE,lf:1,lf_ui:2&rldoc=1#rifi=hd::si::mv:\[\[-33.3446739,-70.61286299999999\],\[\[-33.3970962,-70.6934333\]\];tbs:lf:!2m1!1e2!2m1!1e3!3sIAE,lf:1,lf_ui:2](https://www.google.com/search?rlz=1C1GGRV_enCL751CL751&q=gimnasios+huechuraba&npsic=0&rflfq=1&rlha=0&rllag=-33351464,-70670741,449&tbm=icl&ved=2ahUKEwj3qliU7ZfIAhVCK7kGHXN1CAsQtgN6BAgKEAQ&tbs=lf:!2m1!1e2!2m1!1e3!3sIAE,lf:1,lf_ui:2&rldoc=1#rifi=hd::si::mv:[[-33.3446739,-70.61286299999999],[[-33.3970962,-70.6934333]];tbs:lf:!2m1!1e2!2m1!1e3!3sIAE,lf:1,lf_ui:2)
- Tendencias del comercio electrónico en Chile. Centro de Economía digital, Cámara de Comercio de Santiago.
- Publicidad. MAGMA AGENCIA DIGITAL.

9 ANEXOS

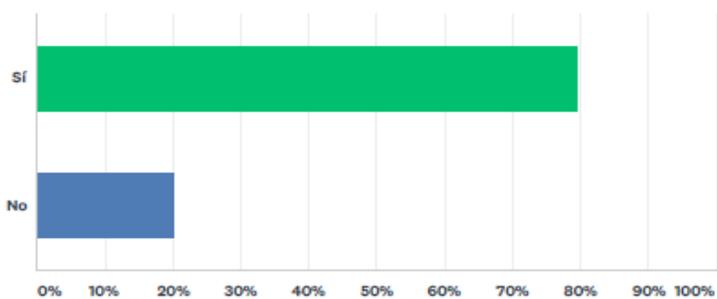
9.1 ANEXO A. RESULTADOS ENCUESTA DE MERCADO

Servicios de gimnasios y personal trainer.

SurveyMonkey

Q1 ¿Usted realiza actividad física?

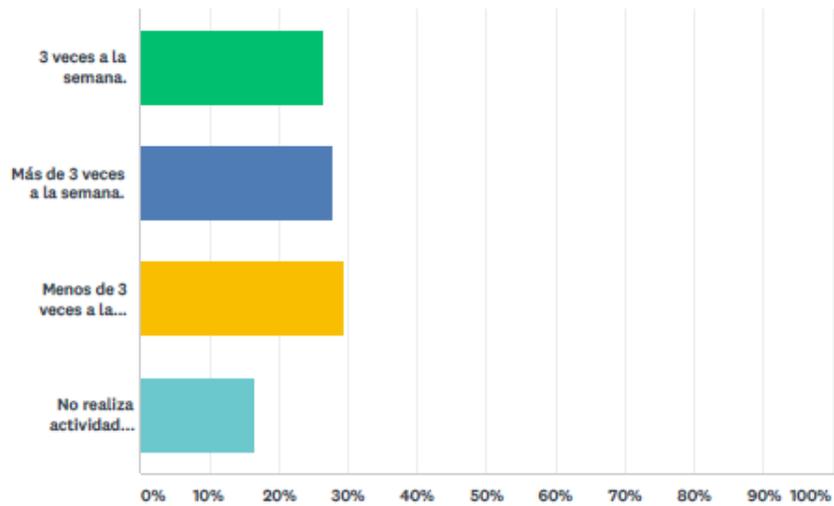
Answered: 133 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Sí	79,70%	106
No	20,30%	27
TOTAL		133

Q2 ¿Con qué frecuencia realiza actividad física?

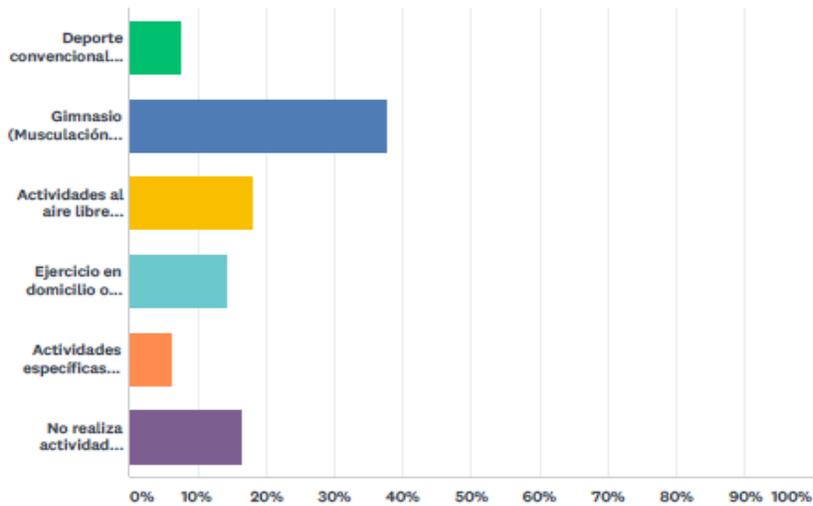
Answered: 133 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
3 veces a la semana.	26,32%	35
Más de 3 veces a la semana.	27,82%	37
Menos de 3 veces a la semana.	29,32%	39
No realiza actividad física.	16,54%	22
TOTAL		133

Q3 ¿Qué tipo de actividad física realiza principalmente?

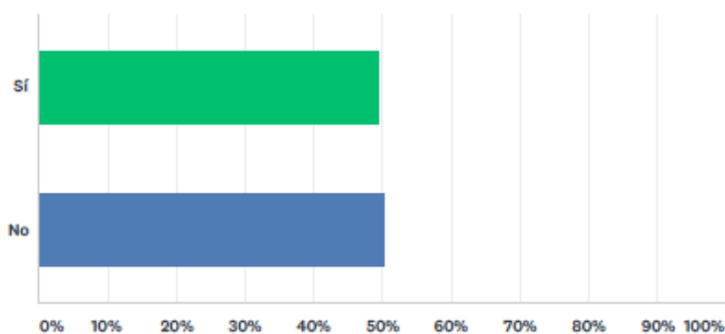
Answered: 133 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Deporte convencional y en grupos (Fútbol, tenis, basquetball etc.).	7,52% 10
Gimnasio (Musculación, CrossFit, Zumba, etc.).	37,59% 50
Actividades al aire libre (Trote, bicicleta, trekking).	18,05% 24
Ejercicio en domicilio o clases grupales por su cuenta o guiadas por profesionales.	14,29% 19
Actividades específicas (Pilates, floclcore, yoga, artes marciales etc.).	6,02% 8
No realiza actividad física	16,54% 22
TOTAL	133

Q4 ¿Usted asiste a un gimnasio?

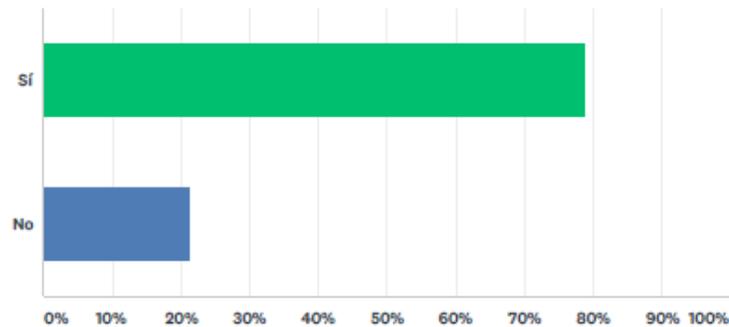
Answered: 133 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Sí	49,62% 66
No	50,38% 67
TOTAL	133

Q5 ¿Usted ha utilizado alguna vez aplicaciones móviles de entrega de servicios como por ejemplo Uber, Pedidos ya, Rappi, Glovo, etc.?

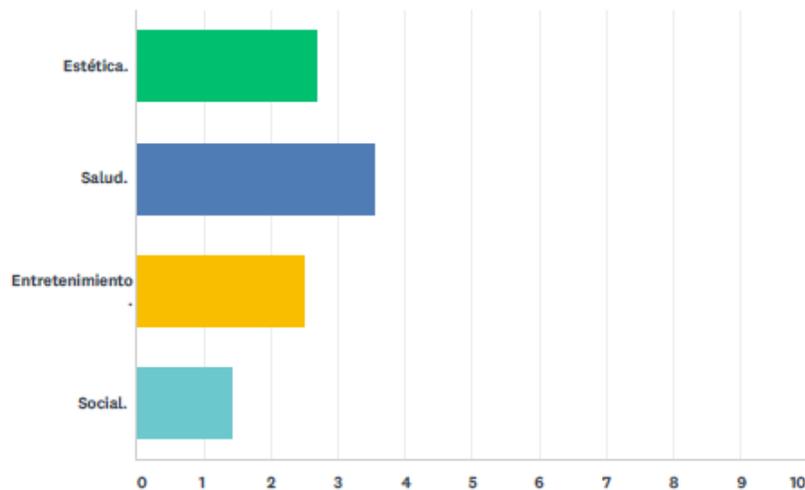
Answered: 133 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Sí	78,95%	105
No	21,05%	28
TOTAL		133

Q6 ¿Cuál es la principal razón por la que realiza o realizaría actividad física?. Favor ordene de 1 a 4 (Siendo 1 la más valorada y 4 la menos valorada).

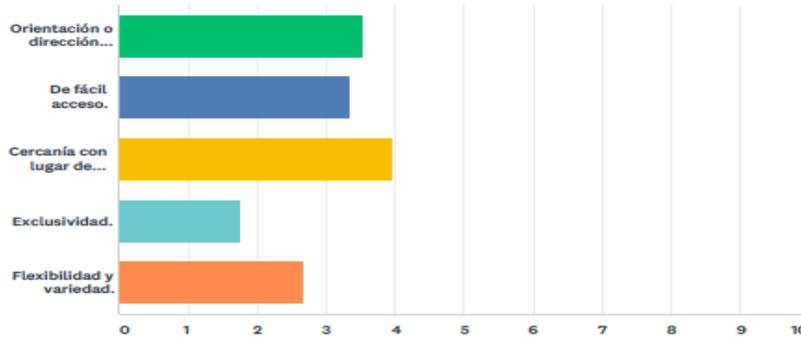
Answered: 115 Skipped: 18



	1	2	3	4	N/A	TOTAL	PUNTUACIÓN
Estética.	21,74% 25	33,91% 39	26,96% 31	13,04% 15	4,35% 5	115	2,67
Salud.	63,48% 73	23,48% 27	5,22% 6	2,61% 3	5,22% 6	115	3,56
Entretención.	12,17% 14	35,65% 41	39,13% 45	9,57% 11	3,48% 4	115	2,52
Social.	1,74% 2	5,22% 6	23,48% 27	60,87% 70	8,70% 10	115	1,43

Q7 ¿Cuál de las siguientes característica debiese tener la actividad física para preferir una sobre otra?.Favor ordene de 1 a 5 (Siendo 1 la más valorada y 5 la menos valorada).

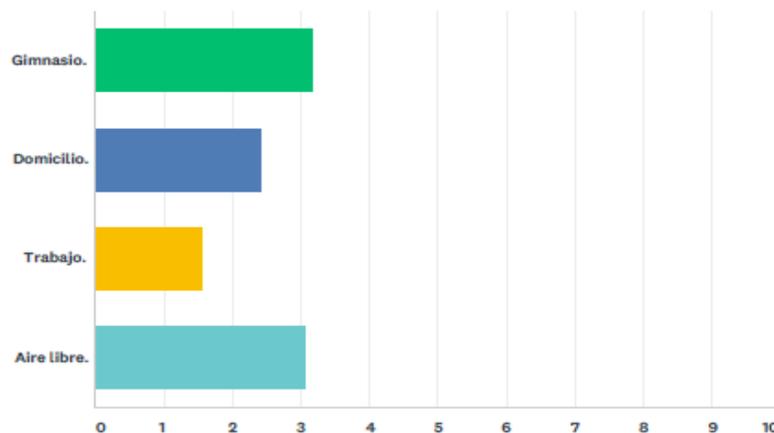
Answered: 115 Skipped: 18



	1	2	3	4	5	N/A	TOTAL	PUNTAJACIÓN
Orientación o dirección (Guiada por profesional).	33,91% 39	20,87% 24	9,57% 11	23,48% 27	7,83% 9	4,35% 5	115	3,52
De fácil acceso.	20,00% 23	26,09% 30	25,22% 29	16,52% 19	8,70% 10	3,48% 4	115	3,33
Cercanía con lugar de trabajo, domicilio u otro tipo de tiendas.	34,78% 40	32,17% 37	26,09% 30	3,48% 4	1,74% 2	1,74% 2	115	3,96
Exclusividad.	3,48% 4	4,35% 5	7,83% 9	27,83% 32	53,04% 61	3,48% 4	115	1,73
Flexibilidad y variedad.	6,96% 8	15,65% 18	30,43% 35	26,09% 30	18,26% 21	2,61% 3	115	2,66

Q8 ¿Cuál de las siguientes alternativas prefiere o preferiría con respecto al lugar para realizar actividad física?.Favor ordene de 1 a 4 (Siendo 1 la más valorada y 4 la menos valorada).

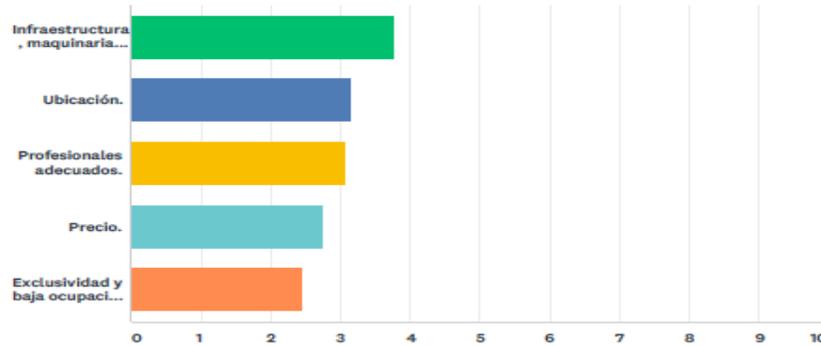
Answered: 115 Skipped: 18



	1	2	3	4	N/A	TOTAL	PUNTAJACIÓN
Gimnasio.	47,83% 55	25,22% 29	13,91% 16	7,83% 9	5,22% 6	115	3,19
Domicilio.	8,70% 10	35,65% 41	37,39% 43	13,04% 15	5,22% 6	115	2,42
Trabajo.	3,48% 4	8,70% 10	23,48% 27	55,65% 64	8,70% 10	115	1,56
Aire libre.	40,00% 46	28,70% 33	18,26% 21	8,70% 10	4,35% 5	115	3,05

Q9 ¿Cuál de los siguientes atributos consideras o considerarías relevantes para un gimnasio?.Favor ordene de 1 a 5 (Siendo 1 el más valorado y 5 el menos valorado).

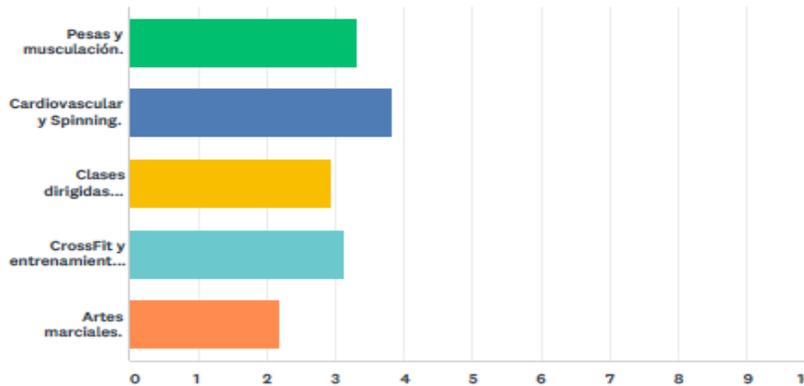
Answered: 115 Skipped: 18



	1	2	3	4	5	N/A	TOTAL	PUNTUACIÓN
Infraestructura, maquinarias e implementos.	40,00% 46	22,61% 26	12,17% 14	12,17% 14	8,70% 10	4,35% 5	115	3,76
Ubicación.	20,00% 23	15,65% 18	32,17% 37	15,65% 18	12,17% 14	4,35% 5	115	3,16
Profesionales adecuados.	20,87% 24	17,39% 20	21,74% 25	18,26% 21	16,52% 19	5,22% 6	115	3,08
Precio.	8,70% 10	23,48% 27	18,26% 21	26,09% 30	20,00% 23	3,48% 4	115	2,74
Exclusividad y baja ocupación en horarios de sobredemanda.	7,83% 9	18,26% 21	12,17% 14	23,48% 27	30,43% 35	7,83% 9	115	2,45

Q10 ¿Cuál de las siguientes actividades prefiere o preferiría realizar en un gimnasio?.Favor ordene de 1 a 5 (Siendo 1 la más valorada y 5 la menos valorada).

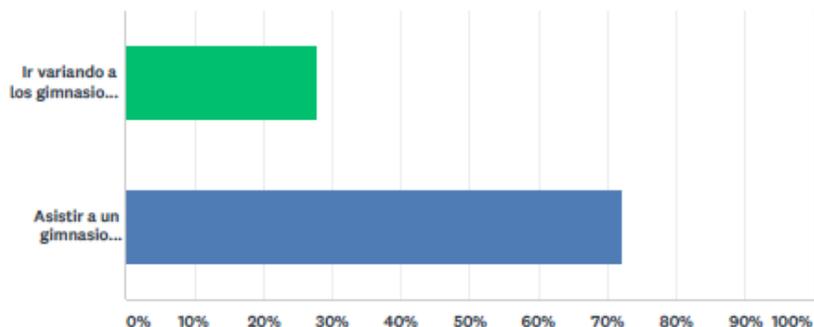
Answered: 115 Skipped: 18



	1	2	3	4	5	N/A	TOTAL	PUNTUACIÓN
Pesas y musculación.	26,96% 31	18,26% 21	18,26% 21	20,87% 24	11,30% 13	4,35% 5	115	3,30
Cardiovascular y Spinning.	28,70% 33	33,91% 39	14,78% 17	14,78% 17	0,87% 1	6,96% 8	115	3,80
Clases dirigidas (Zumba, baile entretenido, etc.).	19,13% 22	16,52% 19	16,52% 19	14,78% 17	23,48% 27	9,57% 11	115	2,92
CrossFit y entrenamiento funcional.	13,91% 16	15,65% 18	36,52% 42	22,61% 26	5,22% 6	6,09% 7	115	3,11
Artes marciales.	8,70% 10	12,17% 14	9,57% 11	18,26% 21	43,48% 50	7,83% 9	115	2,18

Q11 ¿Cuál de las siguientes alternativas prefiere a la hora de asistir a un gimnasio?

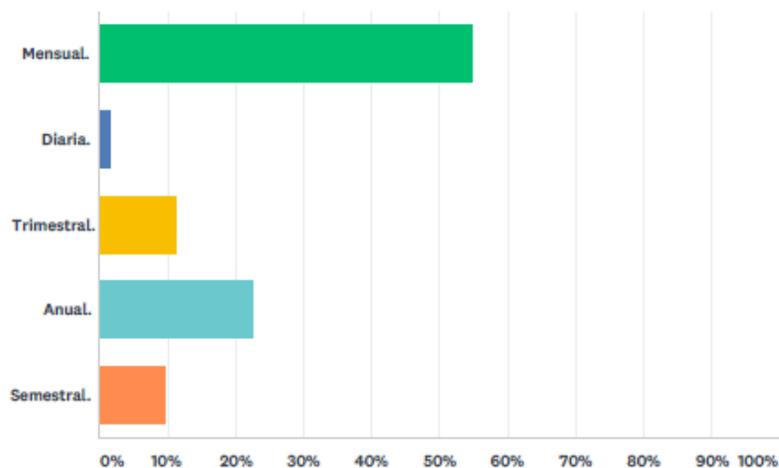
Answered: 115 Skipped: 18



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Ir variando a los gimnasios que asistas dependiendo de su ubicación o preferencias.	27,83% 32
Asistir a un gimnasio permanente mediante una inscripción regular y que le permita conocer la infraestructura y el entorno de las personas.	72,17% 83
TOTAL	115

Q12 ¿Cuál de los siguientes sistemas de inscripción a un gimnasio le acomoda o le acomodaría más?

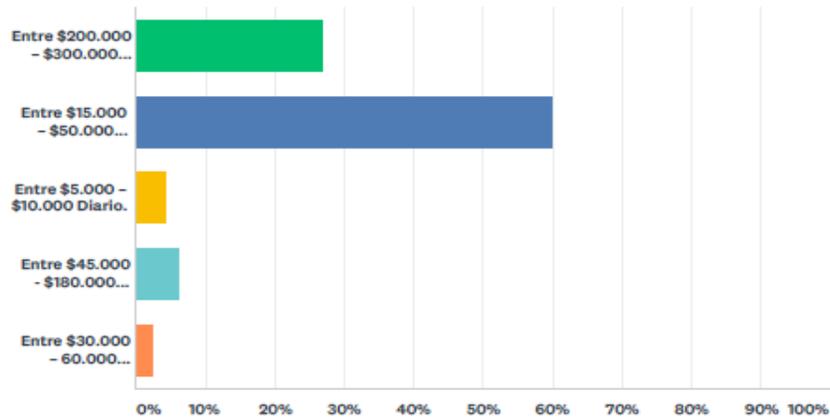
Answered: 115 Skipped: 18



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Mensual.	54,78% 63
Diaria.	1,74% 2
Trimestral.	11,30% 13
Anual.	22,61% 26
Semestral.	9,57% 11
Total de encuestados: 115	

Q13 ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por asistir a un gimnasio?

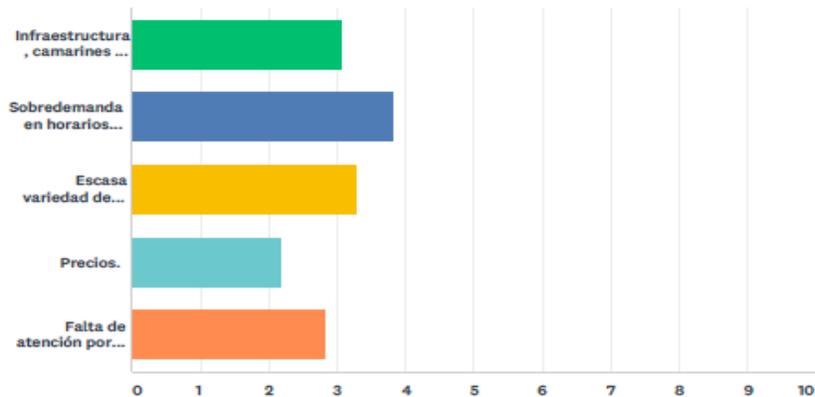
Answered: 115 Skipped: 18



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Entre \$200.000 – \$300.000 Anual.	26,96%	31
Entre \$15.000 – \$50.000 Mensual.	60,00%	69
Entre \$5.000 – \$10.000 Diario.	4,35%	5
Entre \$45.000 - \$180.000 Trimestral.	6,09%	7
Entre \$30.000 – 60.000 Semanal.	2,61%	3
TOTAL		115

Q14 ¿De las siguientes opciones, cuál es la que más le desagrada de los gimnasios?.Favor ordene de 1 a 5 (Siendo 1 la de mayor desagrado y 5 la de menor desagrado).

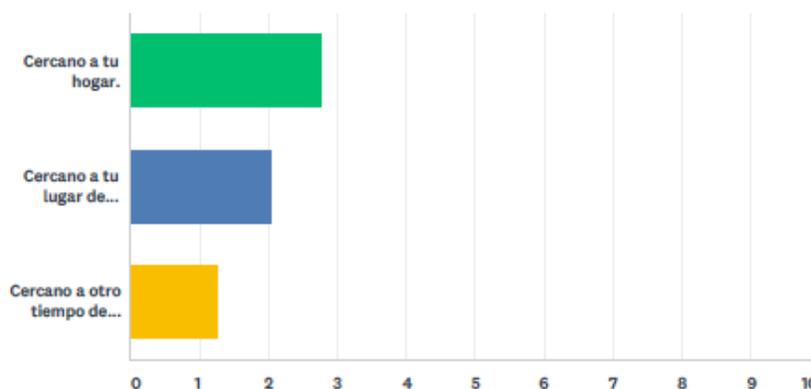
Answered: 115 Skipped: 18



	1	2	3	4	5	N/A	TOTAL	PUNTUACIÓN
Infraestructura, camarines y baños.	17,39% 20	17,39% 20	26,96% 31	24,35% 28	10,43% 12	3,48% 4	115	3,07
Sobredemanda en horarios peak.	41,74% 48	19,13% 22	13,91% 16	14,78% 17	5,22% 6	5,22% 6	115	3,82
Escasa variedad de maquinarias, implementos y clases dirigidas.	11,30% 13	34,78% 40	30,43% 35	13,04% 15	7,83% 9	2,61% 3	115	3,29
Precios.	8,70% 10	11,30% 13	10,43% 12	23,48% 27	41,74% 48	4,35% 5	115	2,18
Falta de atención por parte de los profesionales.	19,13% 22	15,65% 18	16,52% 19	19,13% 22	26,09% 30	3,48% 4	115	2,82

Q15 ¿De las siguientes opciones, cuál prefiere o preferiría respecto a la ubicación del gimnasio?. Favor ordene de 1 a 3 (Siendo 1 la más valorada y 3 la menos valorada).

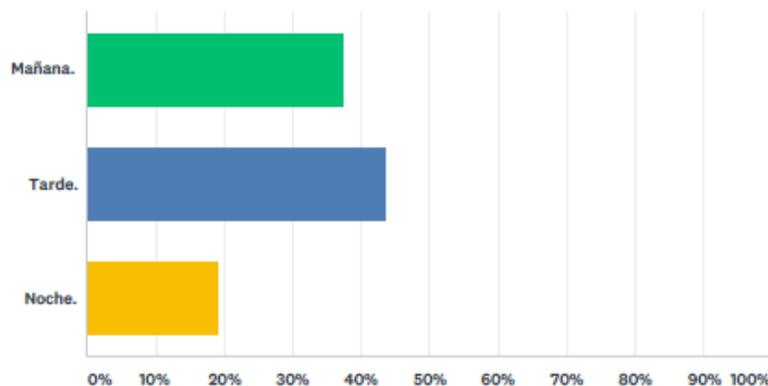
Answered: 115 Skipped: 18



	1	2	3	N/A	TOTAL	PUNTUACIÓN
Cercano a tu hogar.	75,65% 87	18,26% 21	2,61% 3	3,48% 4	115	2,76
Cercano a tu lugar de trabajo.	20,00% 23	59,13% 68	14,78% 17	6,09% 7	115	2,06
Cercano a otro tiempo de tiendas (Ejemplo: Supermercados, farmacias, etc.).	2,61% 3	17,39% 20	71,30% 82	8,70% 10	115	1,25

Q16 ¿En qué horario prefiere asistir al gimnasio?

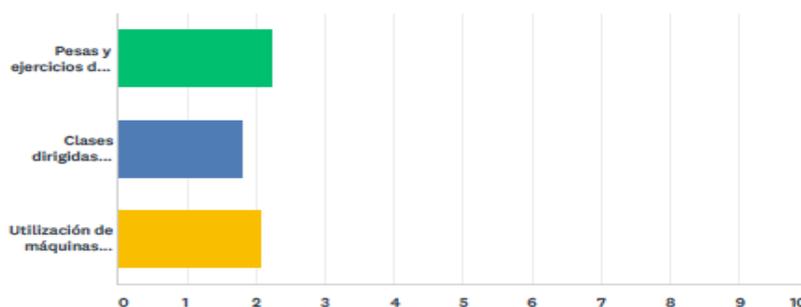
Answered: 115 Skipped: 18



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Mañana.	37,39%	43
Tarde.	43,48%	50
Noche.	19,13%	22
TOTAL		115

Q17 ¿Cuáles son las actividades que frecuentemente no puede realizar en el gimnasio en horarios de sobredemanda?. Favor ordene de 1 a 3 (Siendo 3 la más frecuente y 1 la menos frecuente).

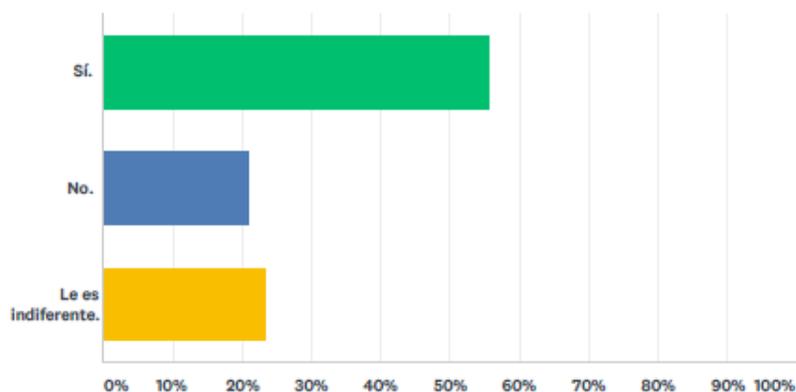
Answered: 115 Skipped: 18



	1	2	3	N/A	TOTAL	PUNTAJACIÓN
Pesas y ejercicios de musculación.	37,39% 43	33,04% 38	16,52% 19	13,04% 15	115	2,24
Clases dirigidas (Spinning, zumba, entrenamiento funcional, etc.).	21,74% 25	24,35% 28	39,13% 45	14,78% 17	115	1,80
Utilización de máquinas cardiovasculares.	32,17% 37	30,43% 35	26,09% 30	11,30% 13	115	2,07

Q18 ¿Preferiría un gimnasio que modificara precios en función de la demanda, horarios y características por sobre otro que no lo hiciera?. Ejemplo: Precio más baratos en horarios de poca concurrencia, más caros en hora punta, precios más elevados para gimnasio mejor equipados, etc.

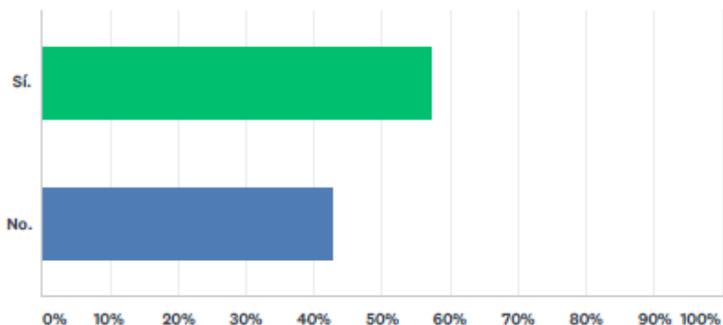
Answered: 115 Skipped: 18



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Sí.	55,65%	64
No.	20,87%	24
Le es indiferente.	23,48%	27
TOTAL		115

Q19 ¿Contrataría un personal trainer?

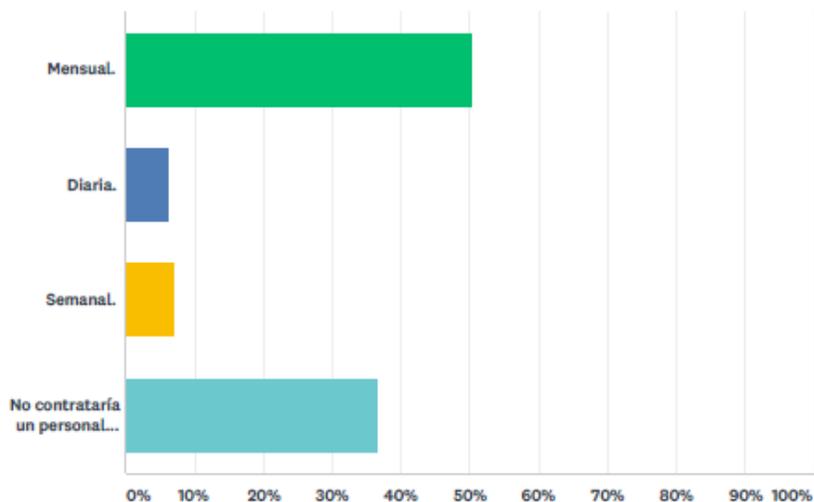
Answered: 115 Skipped: 18



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Sí.	57,39%	66
No.	42,61%	49
TOTAL		115

Q20 ¿Qué opción le acomodaría más para pagar un personal trainer?.

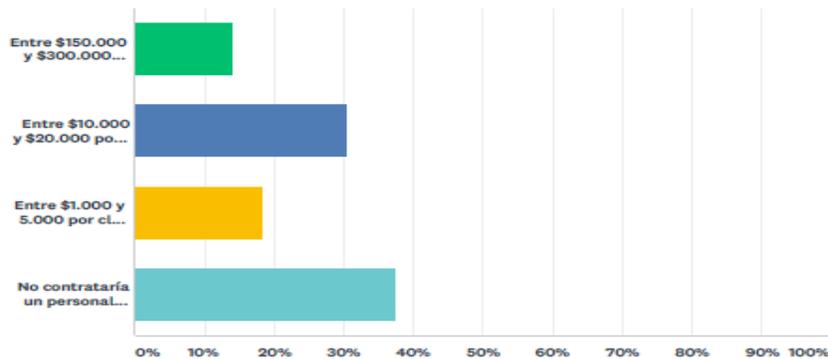
Answered: 115 Skipped: 18



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Mensual.	50,43%	58
Diaria.	6,09%	7
Semanal.	6,96%	8
No contrataría un personal trainer.	36,52%	42
TOTAL		115

Q21 ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio de entrenamiento personalizado?.

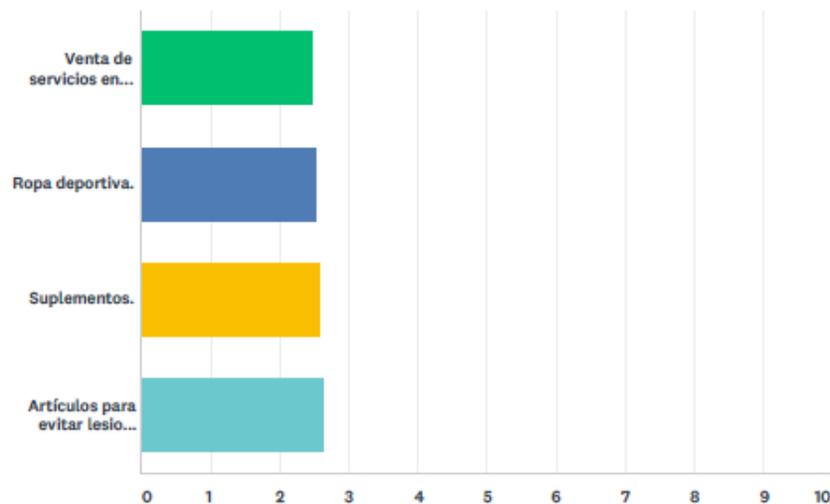
Answered: 115 Skipped: 18



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Entre \$150.000 y \$300.000 mensual.	13,91%	16
Entre \$10.000 y \$20.000 por clase individual.	30,43%	35
Entre \$1.000 y 5.000 por clase grupal.	18,26%	21
No contrataría un personal trainer.	37,39%	43
TOTAL		115

Q22 ¿Cuál de los siguientes productos preferiría que se comercializara en un gimnasio?.Favor ordene de 1 a 4 (Siendo 1 el más valorado y 4 el menos valorado).

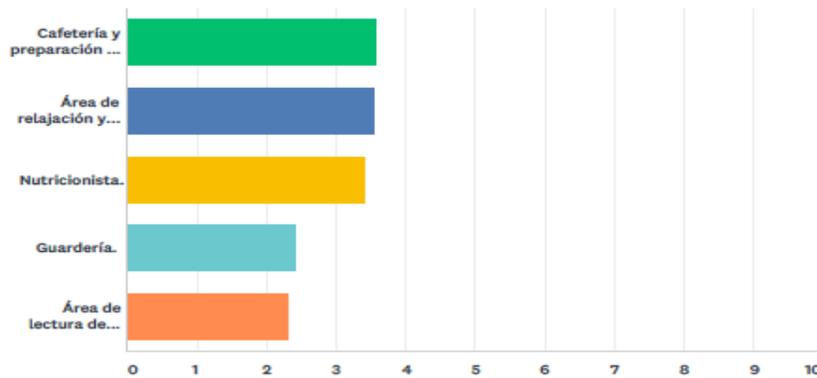
Answered: 115 Skipped: 18



	1	2	3	4	N/A	TOTAL	PUNTUACIÓN
Venta de servicios en otros lugares (Ejemplo: Atención médica, kinesiología, nutricionista, spa, etc.).	21,74% 25	25,22% 29	20,00% 23	26,09% 30	6,96% 8	115	2,46
Ropa deportiva.	27,83% 32	15,65% 18	26,09% 30	21,74% 25	8,70% 10	115	2,54
Suplementos.	25,22% 29	24,35% 28	21,74% 25	21,74% 25	6,96% 8	115	2,57
Artículos para evitar lesiones (Rodilleras, coderas, etc.).	22,61% 26	29,57% 34	24,35% 28	16,52% 19	6,96% 8	115	2,63

Q23 ¿De los siguientes servicios, cuál preferirías incluir en un gimnasio? Favor ordene de 1 a 5 (Siendo 1 el más valorado y 5 el menos valorado).

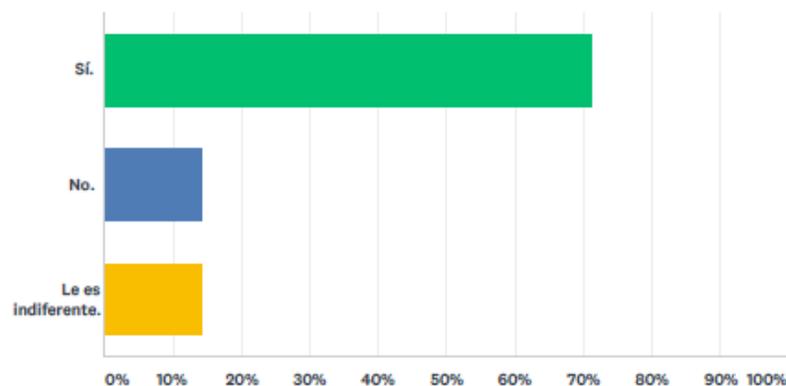
Answered: 115 Skipped: 18



	1	2	3	4	5	N/A	TOTAL	PUNTUACIÓN
Cafetería y preparación de suplementos en el lugar (Ej. Batidos de proteínas).	33,04% 38	14,78% 17	23,48% 27	13,04% 15	7,83% 9	7,83% 9	115	3,57
Área de relajación y elongación.	24,35% 28	27,83% 32	26,09% 30	13,04% 15	5,22% 6	3,48% 4	115	3,55
Nutricionista.	27,83% 32	23,48% 27	17,39% 20	13,91% 16	13,04% 15	4,35% 5	115	3,41
Guardería.	8,70% 10	16,52% 19	13,91% 16	14,78% 17	34,78% 40	11,30% 13	115	2,43
Área de lectura de temas relacionados a la actividad física.	3,48% 4	13,04% 15	14,78% 17	35,65% 41	21,74% 25	11,30% 13	115	2,33

Q24 ¿Utilizaría una aplicación que consolide la oferta de gimnasios (Modelo Uber) de tal forma que le entregue la posibilidad de conocer las características de los gimnasios disponibles en un determinado sector o que le permita llevar a un personal trainer al lugar donde se encuentre y en el horario que más le acomode?

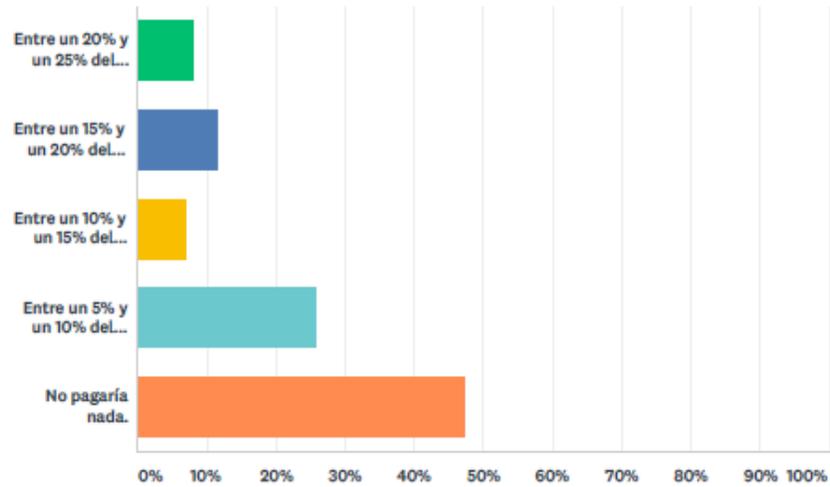
Answered: 112 Skipped: 21



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Sí.	71,43%	80
No.	14,29%	16
Le es indiferente.	14,29%	16
TOTAL		112

Q25 ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a pagar por la utilización de esta aplicación?

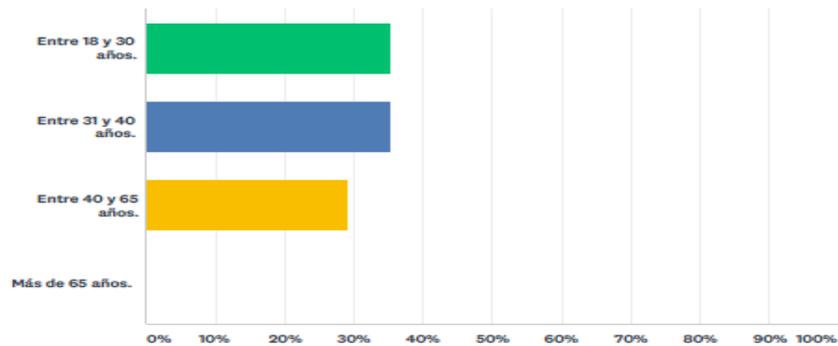
Answered: 112 Skipped: 21



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Entre un 20% y un 25% del valor por el uso de un gimnasio o clases de un personal trainer.	8,04% 9
Entre un 15% y un 20% del valor por el uso de un gimnasio o clases de un personal trainer.	11,61% 13
Entre un 10% y un 15% del valor por el uso de un gimnasio o clases de un personal trainer.	7,14% 8
Entre un 5% y un 10% del valor por el uso de un gimnasio o clases de un personal trainer.	25,89% 29
No pagaría nada.	47,32% 53
TOTAL	112

Q26 ¿Entre qué rangos está su edad?

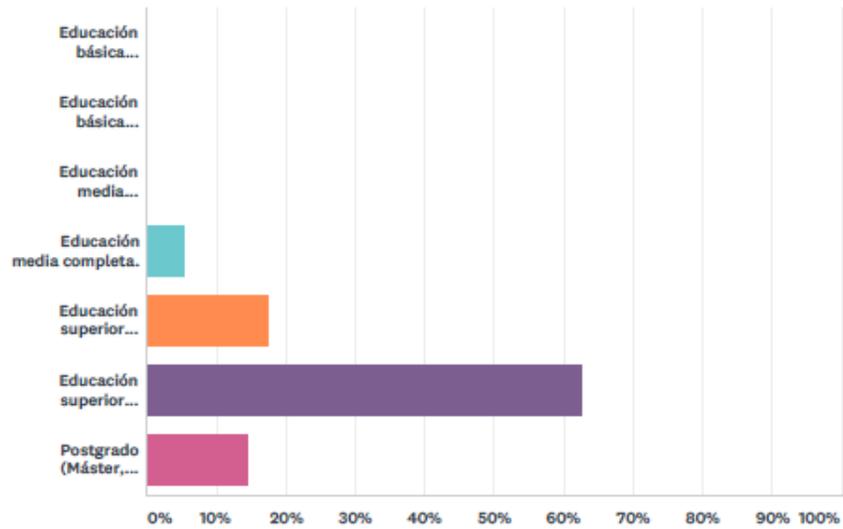
Answered: 110 Skipped: 23



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Entre 18 y 30 años.	35,45% 39
Entre 31 y 40 años.	35,45% 39
Entre 40 y 65 años.	29,09% 32
Más de 65 años.	0,00% 0
TOTAL	110

Q27 ¿Cuál es su nivel educacional?

Answered: 110 Skipped: 23



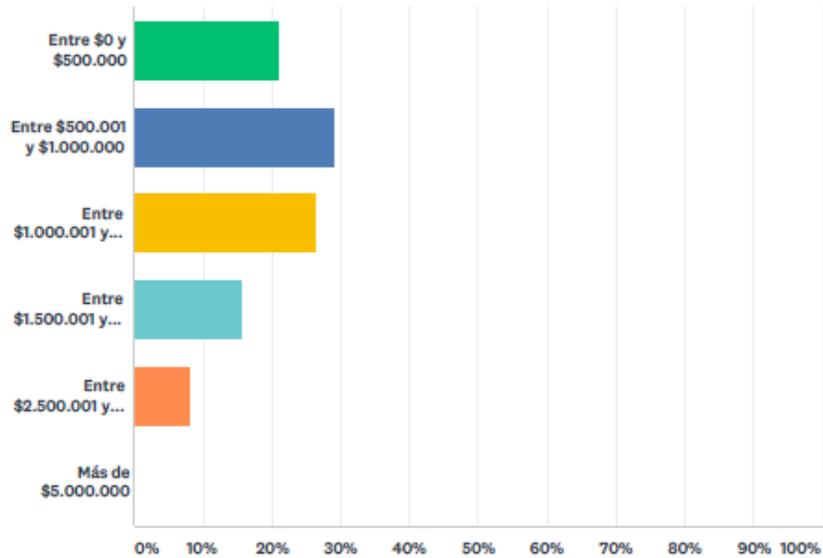
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Educación básica incompleta.	0,00%	0
Educación básica completa.	0,00%	0
Educación media incompleta.	0,00%	0
Educación media completa.	5,45%	6
Educación superior incompleta o técnica completa.	17,27%	19
Educación superior completa.	62,73%	69
Postgrado (Máster, Doctorado, etc.).	14,55%	16
TOTAL		110

Q28 ¿Cuál es su ocupación? Por favor escribir en el recuadro.

Answered: 109 Skipped: 24

Q29 ¿Cuál es su nivel renta o ingreso mensual?.

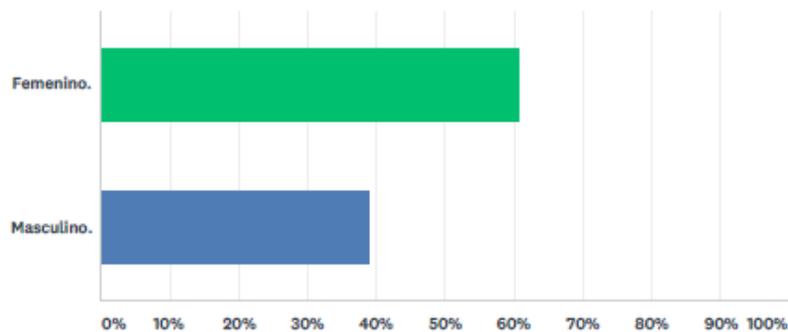
Answered: 110 Skipped: 23



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Entre \$0 y \$500.000	20,91%	23
Entre \$500.001 y \$1.000.000	29,09%	32
Entre \$1.000.001 y \$1.500.000	26,36%	29
Entre \$1.500.001 y \$2.500.000	15,45%	17
Entre \$2.500.001 y \$5.000.000	8,18%	9
Más de \$5.000.000	0,00%	0
TOTAL		110

Q30 Favor indique su sexo.

Answered: 110 Skipped: 23



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Femenino.	60,91%	67
Masculino.	39,09%	43
TOTAL		110

9.2 ANEXO B. CUESTIONARIO DECISORES CLAVES

9.2.1 ADMINISTRADORES Y DUEÑOS DE GIMNASIOS

- Recopilación de información (Cantidad de socios/sucursales/sistemas de inscripción).
- ¿Cuántas sucursales disponen en la Región Metropolitana?
- ¿Aproximadamente, con cuántos inscritos cuentan en la Región Metropolitana?
- ¿Cuál o cuáles son las actuales modalidades de inscripción que ofrecen al cliente?
- ¿Cuáles son los precios?
- ¿Actualmente, cuál o cuáles son las necesidades a resolver del gimnasio, es decir, los dolores que enfrenta el sistema hoy en día? ¿Disponen de metodologías, sistemas o procesos para resolverlos? ¿Cuáles son estos?
- ¿Identifican en la actualidad oportunidades que mejoren el negocio o el servicio entregado?, favor comentar.
- ¿De qué manera el gimnasio aborda la capacidad ociosa, es decir, la baja de clientes en horarios de poca demanda?
- ¿Cuál de las siguientes modalidades de pago ha resultado ser más beneficiosa en términos de rentabilidad para el gimnasio?
- ¿De qué forma el gimnasio enfrenta la sobredemanda en horarios de alta demanda?
- ¿Cuál es tu opinión sobre el proyecto?
- ¿Crees que sería útil para el gimnasio en términos de obtener ingresos adicionales, entregar la posibilidad de modificar precios en función de la demanda/horario con el fin de disminuir la capacidad ociosa o sobredemanda; ser un medio de promoción para captar nuevos clientes?

9.2.2 PERSONAL TRAINERS

- ¿En qué momento de tu vida, y por qué decidiste dedicarte al mundo del Fitness?
- ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en el rubro?
- ¿Ha resultado ser lo que esperabas? ¿Cuáles son los pros y los contras de dedicarse al Fitness? ¿Por qué?

- ¿Trabajas de forma dependiente, independiente o ambas? ¿Por qué?
- ¿Qué proyectos relacionados con el Fitness tienes en carpeta y cuáles ya realizaste con éxito? ¿Podrías dar un ejemplo de un proyecto exitoso y un fracaso? ¿Por qué lo fue?
- ¿Quiénes consideras como tu competencia en el mundo del Fitness a nivel local? ¿Por qué? ¿En qué aspectos compiten?
- ¿Consideras que dedicarse al rubro del Fitness en Chile es un negocio rentable?
- ¿En qué aspectos de tu negocio se debe tener especial atención? ¿Podrías dar un ejemplo?
- ¿Qué proyección ves en este rubro en el largo plazo? ¿Por qué?
- ¿Qué opinas de los gimnasios tradicionales? ¿Qué es lo que más te gusta y desagrada?
- ¿Qué incluirías en un gimnasio?
- ¿Crees que mediante una aplicación que permita ampliar la cobertura de clientes aumentaría tus ingresos? ¿Por qué? ¿Te sería útil?

9.3 ANEXO C. MODELO CANVAS INICIATIVAS DIGITALES ESTRUCTURALES Y COMPLEMENTARIAS

Localización (Georreferencia)	<p>DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD</p> <p>Desarrollo de herramienta que permita identificar gimnasios o personal trainers con respecto a la ubicación del usuario.</p> <p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Permitir al usuario identificar la oferta de gimnasios o personal trainers en función de su ubicación. Entregar comodidad al usuario con respecto al tiempo y la distancia. Permitir al usuario realizar actividad física cuando estime conveniente. Otorgar al usuario la posibilidad de disponer de una oferta variable con respecto a su ubicación. Seleccionar respecto a cercanía domicilio o lugar de trabajo. 	<p>ACTIVIDADES A DESARROLLAR</p> <ol style="list-style-type: none"> Identificación de la oferta según sector o área. Desarrollo de sistema de ubicación en tiempo real del usuario. Desarrollo de plataforma de interacción usuario-oferente. Integración a la plataforma de la comunidad. 	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificación de oferta de gimnasios y personal trainer en función de la ubicación. Entregar comodidad con respecto a tiempo y distancia. Seleccionar oferta según cercanía a domicilio o lugar de trabajo. Realizar actividad física en todo momento. Múltiples alternativas según ubicación. 	<p>VENTAJA COMPETITIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> Oferta georreferenciada para usuarios conforme a su ubicación. 	<p>AGENTE OBJETIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> Usuario Oferente 	
	<p>KPI'S</p> <ol style="list-style-type: none"> Evolución de usuarios inscritos/sector u área. Evolución de oferentes integrados/sector u área. Evolución de uso/horario Evolución de oferente/usuario. 	<p>ROLES</p> <table border="1"> <tr> <td> <p>INTERNO</p> <ol style="list-style-type: none"> Líder de iniciativa. Desarrollo conceptual Desarrollo técnico. </td> <td> <p>EXTERNOS</p> </td> </tr> </table>		<p>INTERNO</p> <ol style="list-style-type: none"> Líder de iniciativa. Desarrollo conceptual Desarrollo técnico. 	<p>EXTERNOS</p>	<p>RIESGOS</p> <ol style="list-style-type: none"> Baja integración a la plataforma de la comunidad. Escasa oferta en determinados sectores.
	<p>INTERNO</p> <ol style="list-style-type: none"> Líder de iniciativa. Desarrollo conceptual Desarrollo técnico. 	<p>EXTERNOS</p>				
	<p>REQUISITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de sistema de ubicación en tiempo real del usuario. BBDD de localización y horarios de oferta según sector. Plataforma de interacción usuario-oferente. 			<p>BENEFICIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Mayor alternativas de selección para los usuarios de la comunidad. Comodidad para los usuarios de la comunidad. Canal de interacción para los miembros de la comunidad. Posibilidad de promoción para los oferentes de la comunidad. 		

Inscripción mensual sin necesidad de extender periodo	<p>DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD</p> <p>Definir tiempo de interacción usuario-oferente a 1 mes.</p> <p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Permitir al usuario acceder al servicio de forma mensual. Dar al usuario posibilidad decisión de permanencia o cese en función de la evaluación del servicio entregado. Evitar que el usuario se "amarre" por tiempos prolongados a un oferente. Entregar posibilidad de variación del servicio ofertado. 	<p>ACTIVIDADES A DESARROLLAR</p> <ol style="list-style-type: none"> Establecer políticas de interacción usuario-oferente. Definir proceso de interacción usuario-Oferente. 	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> Tiempo de interacción pre-establecido y acotado. Decisión de permanencia o termino de interacción. Evitar tiempos de interacción prolongados. Posibilidad de ir variando. 	<p>VENTAJA COMPETITIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> Posibilidad de interacción acotada a 1 mes evitando tiempos más prolongados. 	<p>AGENTE OBJETIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> Usuario 	
	<p>KPI'S</p> <ol style="list-style-type: none"> Evolución de usuarios inscritos mensual/oferente Evolución de permanencia o cese/oferente Evolución de cese anticipado/oferente 	<p>ROLES</p> <table border="1"> <tr> <td> <p>INTERNO</p> <ol style="list-style-type: none"> Política interacción usuario – oferente. Proceso de interacción usuario oferente. </td> <td> <p>EXTERNOS</p> </td> </tr> </table>		<p>INTERNO</p> <ol style="list-style-type: none"> Política interacción usuario – oferente. Proceso de interacción usuario oferente. 	<p>EXTERNOS</p>	<p>RIESGOS</p> <ol style="list-style-type: none"> Interacción permanente puede derivar a relación directa usuario-oferente. Mala calificación del oferente por cese anticipado constante por parte del usuario.
	<p>INTERNO</p> <ol style="list-style-type: none"> Política interacción usuario – oferente. Proceso de interacción usuario oferente. 	<p>EXTERNOS</p>				
	<p>REQUISITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Políticas de interacción usuario-oferente. Contrato de interacción mensual usuario-oferente. Plataforma de interacción usuario-oferente. 			<p>BENEFICIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Garantía y comodidad para el usuario con respecto al tiempo de interacción. Posibilidad de decisión extensión o cese según valoración del servicio. Identificación de oportunidades de mejora para los oferentes. Variación con respecto a la oferta. 		

Flexibilidad de precios en función de horario y la demanda

<p>DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD</p> <p>Dar flexibilidad en los precios según horario y demanda</p> <p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Permitir al usuario acceder a precios diferenciados en función de horario y demanda. Otorgar al usuario variedad de precios. Dar al usuario posibilidad de seleccionar oferta según precio. 	<p>ACTIVIDADES A DESARROLLAR</p> <ol style="list-style-type: none"> Establecer horarios de baja/alta demanda. Definir precios en horario de alta/baja demanda. 	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> Flexibilidad en los precios según horario. Precios más bajos en horario de menor demanda (Horario valle). Variedad de precios. 		<p>VENTAJA COMPETITIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> Variación de precios según horario y demanda. 	<p>AGENTE OBJETIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> Usuario
	<p>KPI'S</p> <ol style="list-style-type: none"> Evolución de usuarios inscritos/Horario Evolución de usuarios inscritos/precio 	<p>ROLES</p> <p>INTERNO</p>		<p>RIESGOS</p> <ol style="list-style-type: none"> Poca sensibilización frente a la disminución de precios en horarios valle. Baja demanda en horarios valle. 	
	<p>REQUISITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Políticas de precios en función del horario/demanda Contrato de interacción usuario-oferente fijando precio y horario de asistencia. Plataforma de interacción usuario-oferente. 		<p>BENEFICIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> El usuario puede acceder a precios más bajos. Posibilidad de elección según precio. Disminución de capacidad ociosa del oferente. Sensibilizar a nuevos tipos de clientes (Ejemplo: Estudiantes). 		

Vitrina para captar nuevos clientes

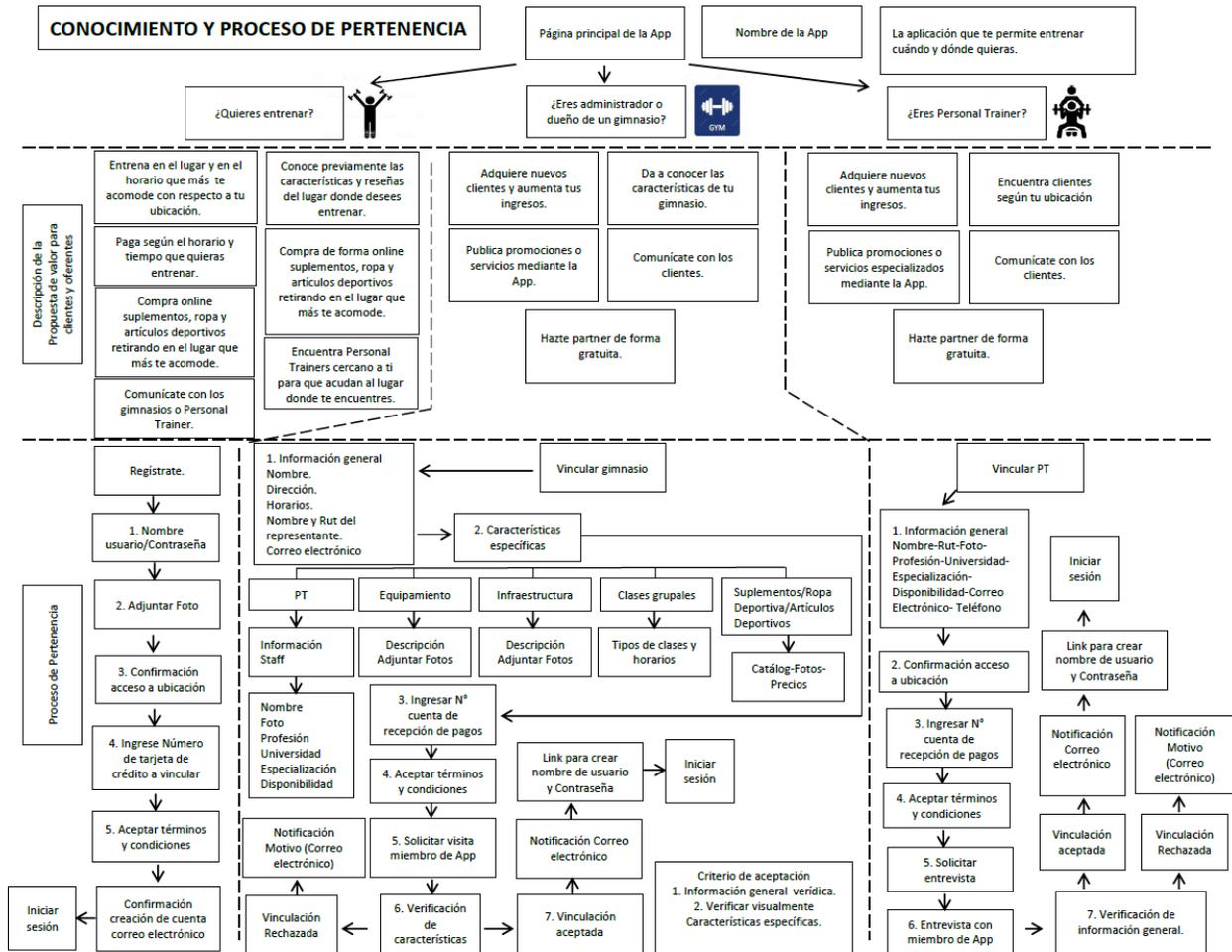
<p>DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD</p> <p>Desarrollo de herramienta de interacción que entregue un canal para captar nuevos clientes</p> <p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Permitir al oferente captar nuevos clientes. Identificar clientes cautivos por sector. Posibilidad de entregar información a los potenciales clientes. Disminuir capacidad ociosa en horarios de baja demanda. 	<p>ACTIVIDADES A DESARROLLAR</p> <ol style="list-style-type: none"> Desarrollo de sistema de ubicación en tiempo real del usuario. Creación de plataforma de interacción usuario-oferente. Integración a la plataforma de la comunidad. Creación de sistema de búsqueda de clientes potenciales mediante la plataforma. Desarrollo de la aplicación de chat o mensajería. 	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> Captar potenciales clientes por área o sector. 		<p>VENTAJA COMPETITIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> Posibilidad de identificar clientes potenciales por área o sector. 	<p>AGENTE OBJETIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> Oferente
	<p>KPI'S</p> <ol style="list-style-type: none"> Evolución de usuarios miembros de la comunidad/sector Número de interacciones usuario oferente/oferente. 	<p>ROLES</p> <p>INTERNO</p> <ol style="list-style-type: none"> Líder de iniciativa. Desarrollo conceptual Desarrollo técnico. 		<p>RIESGOS</p> <ol style="list-style-type: none"> Escasa integración de usuarios a la plataforma por sector. Poco interés de los usuarios por la oferta. Baja calificación de los usuarios por la oferta. 	
	<p>REQUISITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Plataforma de interacción online usuario-oferente. Equipo oferente dedicado a identificar y captar nuevos clientes mediante la plataforma. BBDD de necesidades de los potenciales clientes. 		<p>BENEFICIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Medio para captar nuevos clientes. Contacto en tiempo real. Incremento de ingresos. Comunicación con el usuario. 		

Conocimiento de la oferta	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD Desarrollo de herramienta que permita conocer las características de la oferta. Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> Permitir al usuario conocer las características de los gimnasios con respecto a infraestructura, maquinarias, clases, etc. Permitir al usuario conocer las características de los personal Trainers con respecto a tipo de especialización, clases, etc. Otorgar al usuario la posibilidad de selección según preferencias. Vitrina de promoción para gimnasios y personal Trainers. 	ACTIVIDADES A DESARROLLAR <ol style="list-style-type: none"> Integración a la plataforma de la comunidad. Desarrollo de plataforma para incorporar características de Gimnasios y Personal Trainers. Registrar características de Gimnasios y Personal Trainers. 	PROPUESTA DE VALOR <ul style="list-style-type: none"> Entregar información al usuario respecto a la características de los Gimnasios y Personal Trainers. Medio para promocionar las características de Gimnasios y Personal Trainers. 	VENTAJA COMPETITIVA <ul style="list-style-type: none"> Información online disponible para el usuario. Entrega de información a más clientes. 	AGENTE OBJETIVO <ul style="list-style-type: none"> Usuario Oferente
	KPI'S No aplica	ROLES		RIESGOS	
		INTERNO <ol style="list-style-type: none"> Desarrollo de plataforma de registro. 	EXTERNOS <ol style="list-style-type: none"> Registros de información de Gimnasios y Personal Trainers. 	<ol style="list-style-type: none"> Baja integración a la plataforma de la comunidad. Registro de información falsa. 	
	REQUISITOS			BENEFICIOS	
<ul style="list-style-type: none"> Plataforma para incorporar características de Gimnasios y Personal Trainers. Registro de información de recursos y conocimientos de la oferta. 			<ul style="list-style-type: none"> Mayor disponibilidad de información para el usuario. Facilidad en la selección del usuario conforme a sus preferencias. Promoción de características de Gimnasios y Personal Trainers. 		

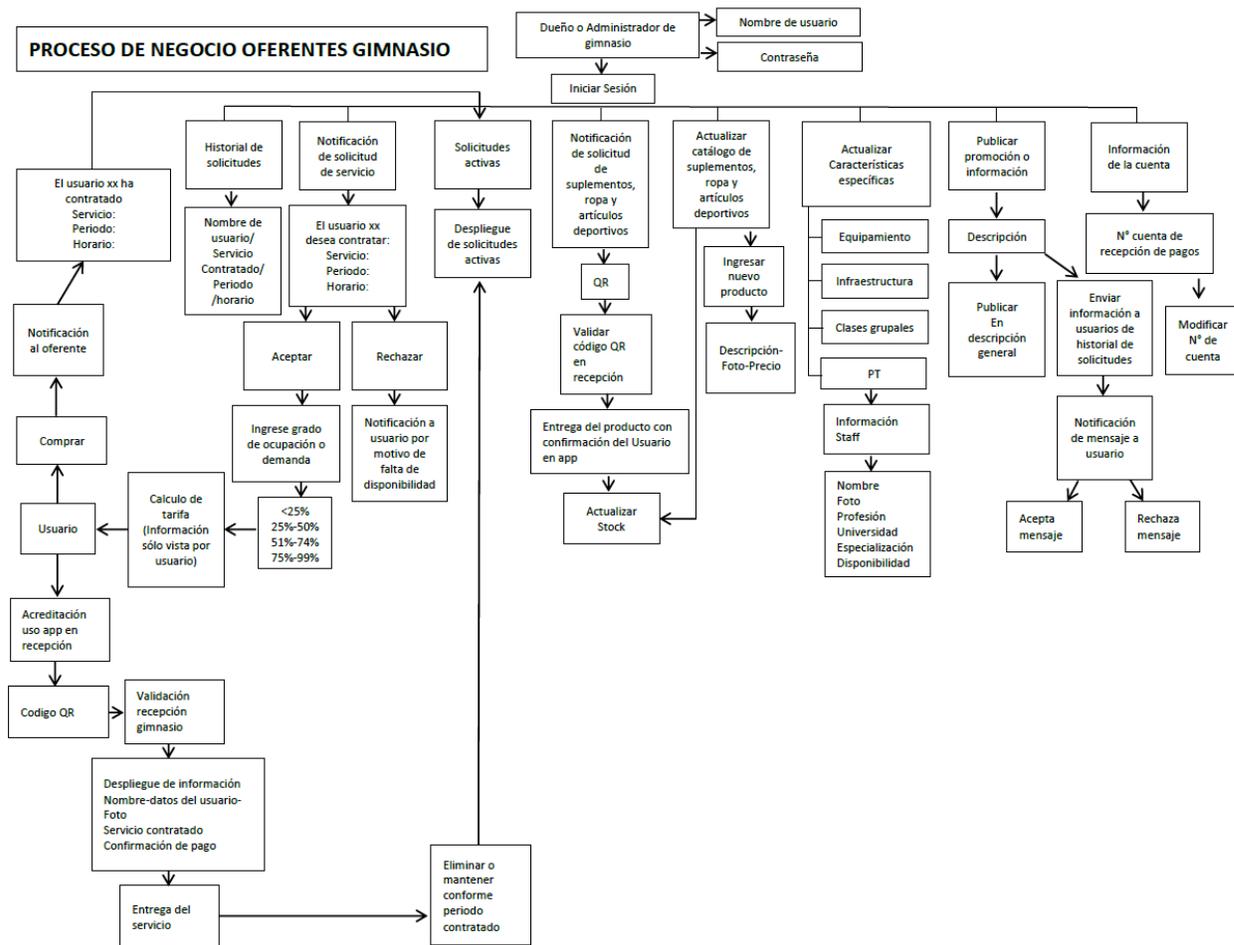
Oferta y promoción de productos o servicios complementarios	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD Desarrollo de herramienta que permita promocionar productos o servicios complementarios Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> Entregar acceso al usuario a productos y servicios complementarios tales como ropa y artículos deportivos, suplementos, servicios de cafeterías, nutricionista o área de relajación. Aumentar ingresos de oferente mediante la venta de productos y servicios complementarios. 	ACTIVIDADES A DESARROLLAR <ol style="list-style-type: none"> Integración a la plataforma de la comunidad. Desarrollo de plataforma para incorporar promoción de productos y servicios complementarios. Incorporar productos y servicios complementarios a la plataforma. 	PROPUESTA DE VALOR <ul style="list-style-type: none"> Acceso al cliente de forma online para adquirir productos y servicios complementarios. Incremento de ingresos del oferente mediante venta de productos y servicios complementarios. 	VENTAJA COMPETITIVA <ul style="list-style-type: none"> Vitrina online disponible al usuario para adquirir productos y servicios complementarios. Ventana de promoción para productos y servicios complementarios del oferente incrementado ingresos. 	AGENTE OBJETIVO <ul style="list-style-type: none"> Usuario Oferente
	KPI'S <ol style="list-style-type: none"> Evolución de productos o servicios complementarios/Oferente Evolución de productos o servicios complementarios/Usuario 	ROLES		RIESGOS	
		INTERNO <ol style="list-style-type: none"> Desarrollo de plataforma de incorporación 	EXTERNOS <ol style="list-style-type: none"> Promoción de productos y servicios complementarios por oferentes. 	<ol style="list-style-type: none"> Registro de información falsa. Falta de Stock para productos complementarios. Falta de disponibilidad para entrega de servicios complementarios. 	
	REQUISITOS			BENEFICIOS	
<ul style="list-style-type: none"> Plataforma para incorporar promoción de productos y servicios complementarios. Incorporación de productos y servicios complementarios. 			<ul style="list-style-type: none"> Acceso online del usuario a productos y servicios complementarios. Comodidad para el usuario. Promoción de productos y servicios complementarios por parte del oferente. Incremento de ingresos para el oferente. 		

<p>DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD</p> <p>Desarrollo de aplicación chat para interacción online usuarios-oferentes</p> <p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> Permitir conexión bidireccional online entre usuarios y oferentes. Permitir integración colaborativa de usuarios y oferentes para el desarrollo de la mejora continua. 	<p>ACTIVIDADES A DESARROLLAR</p> <ol style="list-style-type: none"> Integración a la plataforma de la comunidad. Desarrollo de la aplicación de Chat. 	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> Comunicación online bidireccional entre usuarios, gimnasios y personal trainers. 	<p>VENTAJA COMPETITIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> Comunicación online. 	<p>AGENTE OBJETIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> Usuario Oferente 		
	<p>KPI'S</p> <p>No aplica</p>	<p>ROLES</p> <table border="1"> <tr> <td> <p>INTERNO</p> <ol style="list-style-type: none"> Desarrollo de la aplicación chat. </td> <td> <p>EXTERNOS</p> </td> </tr> </table>		<p>INTERNO</p> <ol style="list-style-type: none"> Desarrollo de la aplicación chat. 	<p>EXTERNOS</p>	<p>RIESGOS</p> <ol style="list-style-type: none"> Baja utilización de la aplicación chat.
	<p>INTERNO</p> <ol style="list-style-type: none"> Desarrollo de la aplicación chat. 	<p>EXTERNOS</p>				
<p>REQUISITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de aplicación chat. 		<p>BENEFICIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Posibilidad de comunicación bidireccional entre usuarios y oferentes. Posibilidad de colaboración en la mejora del servicio mediante integración de observaciones en tiempo real de los usuarios. 				

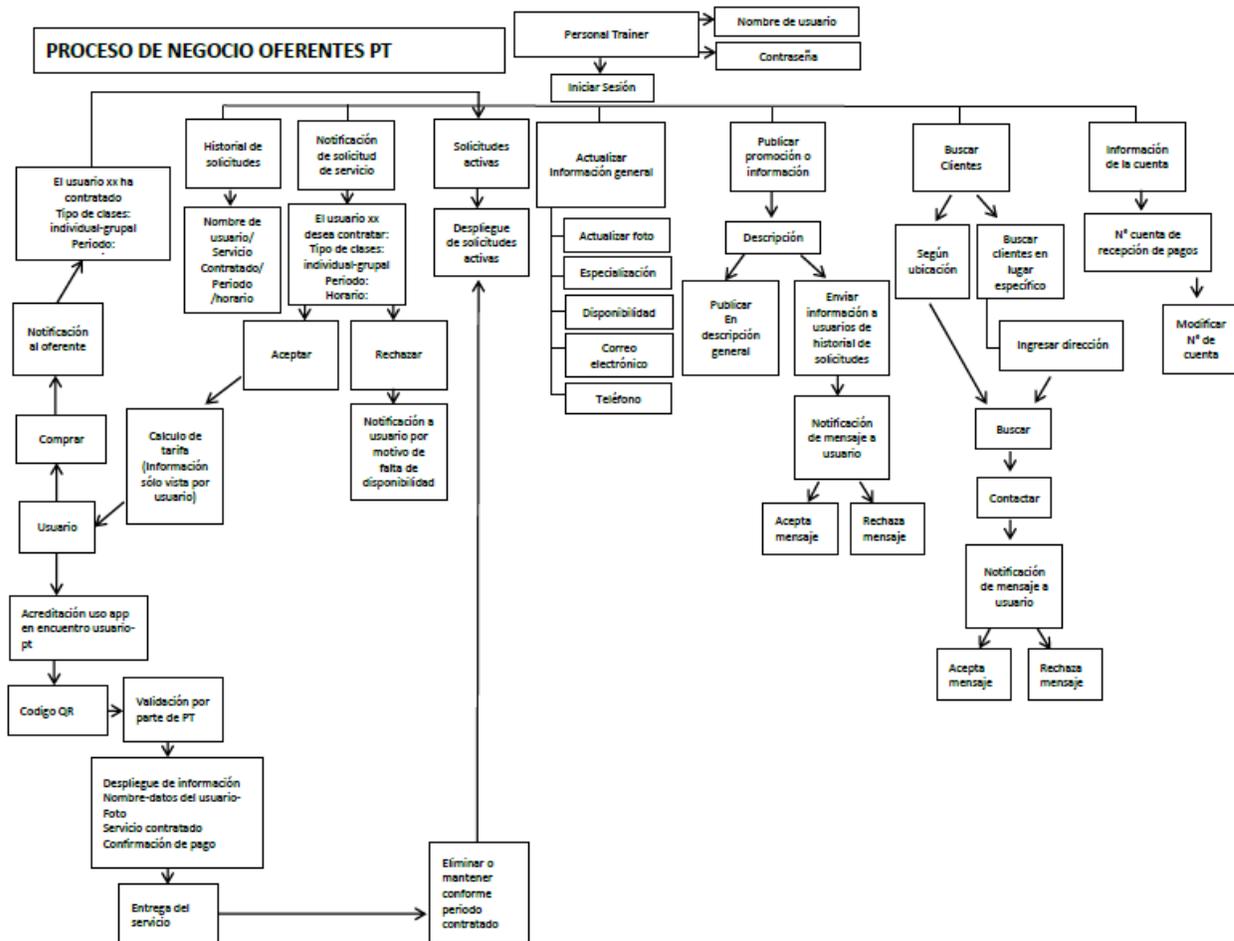
9.4 ANEXO D. PROCESO DE CONOCIMIENTO Y PERTENENCIA A LA APLICACIÓN



9.7 ANEXO G. PROCESO DE NEGOCIO OFERENTES GIMNASIOS



9.8 ANEXO H. PROCESO DE NEGOCIO OFERENTES PERSONAL TRAINERS



9.9 ANEXO I. MOCK-UP.

Selecciona la opción que prefieres



FitMobile

La aplicación que te permite entrenar cuándo y dónde quieras.



¿Quieres entrenar?

¿Eres administrador o dueño de un gimnasio?

¿Eres personal trainer?

- Entrena en el lugar y horario que más te acomode con respecto a tu ubicación.
- Conoce previamente las características y reseñas de cada Gym.
- Paga según el tiempo y horario que quieras entrenar.
- Encuentra Personal Trainers cercanos a ti para que acudan al lugar donde te encuentres.

Continuar

Regístrate



Nombre de usuario
Ejemplo: Gonzalo

Contraseña
Introduce tu contraseña

[Acepto términos y condiciones](#)

Confirmar

Comparte tu ubicación



Comparte tu ubicación con FitMobile para ver los Gimnasios y Personal Trainers que estén cerca tuyo.

Compartir ubicación

Ingresa los datos de tu medio de pago

 **Tarjeta de crédito/débito**

Número de tarjeta
1111 2222 3333 4444

Fecha de vencimiento
01 2019

Código de seguridad
123

Confirmar

[Ingresar mis datos después](#)



FitMobile

Confirmando tus datos



¡Bienvenido!

Selecciona la opción
que prefieres



¿Quieres entrenar?

¿Eres administrador o
dueño de un gimnasio?

¿Eres personal trainer?

- Hazte partner de forma gratuita.
- Adquiere nuevos clientes y aumenta tus ingresos.
- Comunícate con los clientes.
- Da a conocer las características de tu gimnasio.
- Publica promociones o servicios mediante la App.

Continuar

Vincula tu gimnasio

↔ Información general

Nombre del gimnasio

Ejemplo: Wolfpack fitness

Dirección

Cruz 1275, Independencia, Stgo

Horarios

9:00-13:00 - 14:00-20:00

Nombre completo del representante

Gonzalo Pellizzari

Rut

12.345.678-1

Correo electrónico

ejemplo@gmail.com

[Acepto términos y condiciones](#)

Continuar

Vincula tu gimnasio

↔ Características específicas

Completa toda la información que posee tu gimnasio (staff, equipamiento, estructura) con eso ayudarás a los clientes a conocer mejor las instalaciones.

Personal Trainers →

Equipamiento →

Infraestructura →

Tipos de clases →

Otros servicios →

Confirmar

[Completar información después](#)

Vincula tu gimnasio

← Volver

↔ Personal Trainers



Nombre completo

Ejemplo: Michel Contreras Muñoz

Profesión

Tecnico en educación física

Universidad/Instituto

Instituto tecnico Los Leones

Especialización

Crossfit

Disponibilidad

8:00-12:00

Datos para recepción de pago

Banco

Banco de Chile

Tipo de cuenta

Cuenta Corriente

Número de cuenta

12345678

Rut

12.345.678-1

Correo electrónico

ejemplo@gmail.com

[Acepto términos y condiciones](#)

Confirmar

Vincula tu gimnasio

← Volver

↔ Personal Trainers

Michel Contreras Muñoz
 Técnico en educación física
 Instituto técnico Los Leones
 Disponibilidad: Todos los días 8:00-12:00

+ Agregar más

Finalizar

Vincula tu gimnasio

↔ Características específicas

Completa toda la información que posee tu gimnasio (staff, equipamiento, estructura) con eso ayudarás a los clientes a conocer mejor las instalaciones.

- Personal Trainers ✓
- Equipamiento →
- Infraestructura →
- Tipos de clases →
- Otros servicios →

Confirmar

[Completar información después](#)

Vincula tu gimnasio

← Volver

↔ Equipamiento

Subir fotos

Agrega una descripción

Ejemplo: Contamos con una gran...

Confirmar

Vincula tu gimnasio

↔ Características específicas

Completa toda la información que posee tu gimnasio (staff, equipamiento, estructura) con eso ayudarás a los clientes a conocer mejor las instalaciones.

- Personal Trainers ✓
- Equipamiento ✓
- Infraestructura ✓
- Tipos de clases ✓
- Otros servicios ✓

Confirmar

[Completar información después](#)

Notificación de vinculación

Recibirás un correo electrónico con la notificación de tu gimnasio para ser parte de FitMobile.

↔ **Wolfpack Fitness**
 Cruz 1275, Independencia, Stgo.
 Dueño Fernando Cid
Estado solicitud: En aprobación

¡Bienvenido a FitMobile!

Tu solicitud fue aceptada.

Subir foto

Crea tu usuario

Ejemplo: Gonzalo Pellizzari

Contraseña

Introduce tu contraseña

[Acepto términos y condiciones](#)

Confirmar

¡Hola Gonzalo!



Tu solicitud de clase ha sido aceptada

Michel se está dirigiendo a tu ubicación

A 5 minutos de tu ubicación

[Ver en el mapa](#)

[Contactar con Michel Contreras](#)

¡Hola Gonzalo!



Tu solicitud de clase ha sido aceptada

Dirígete al gimnasio y comienza tu clase.

A 10 minutos de tu ubicación

[Ver en el mapa](#)

[Contactar con Wolfpack Fitness](#)

Buscar Personal Trainer o gim...

FILTRAR BUSQUEDA

Región

Región Metropolitana

Cuidad

Santiago

Comuna

Santiago Centro

Buscar

¡Hola Gonzalo!



¿Cómo estuvo tu clase con Michel Contreras Muñoz?

★★★★☆

[Dejar comentario](#)

[Volver a tomar clase](#)

¡Hola Gonzalo!

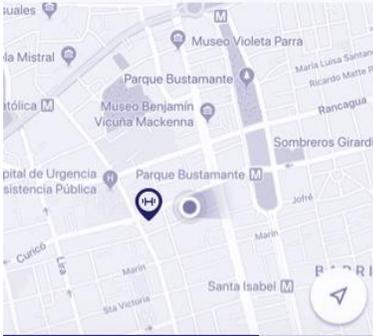


¿Cómo estuvo tu clase en Wolfpack Fitness

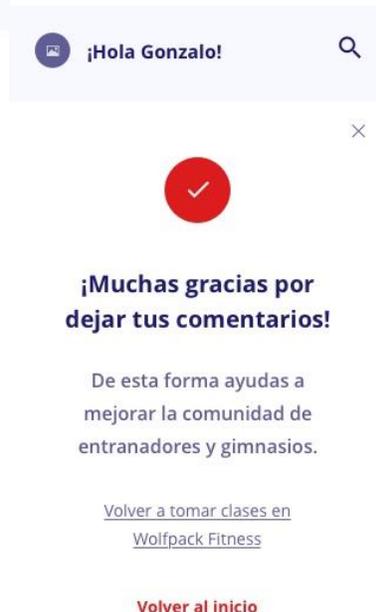
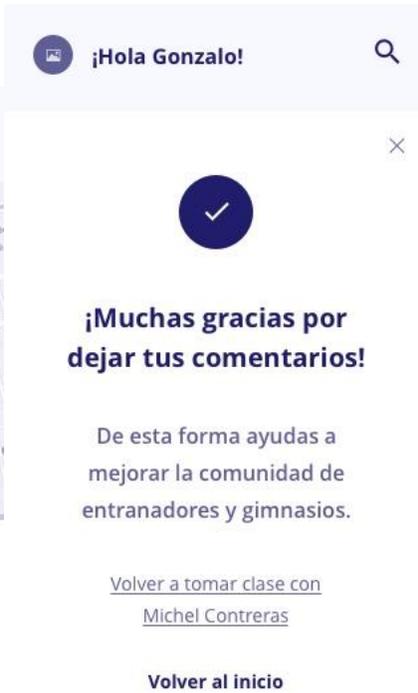
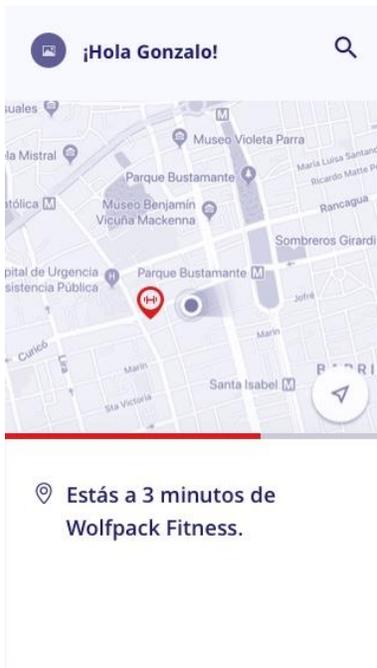
★★★★☆

[Dejar comentario](#)

[Volver a tomar clase](#)



Michel está a 3 minutos de tu ubicación.





¡Hola Gonzalo!



↔ **Wolfpack Fitness**

Gimnasio especializado en clases de Crossfit, Entrenamiento funcional, Yoga y Stretching.

Inscrito hace: 1 año

★ 4.8

📍 A 10 minutos de tu ubicación

→ [Conoce más sobre Wolfpack](#)

→ [Ver Personal Trainers](#)

Selecciona tu clase

¿Qué tipo de clases buscas?

Clases grupales



Selecciona tipo de entrenamiento

Entrenamiento funcional



Selecciona período

Diario



Selecciona horario

Entrenar ahora (llegar 10 minutos antes)



Esta clase tiene un precio de:



¡Hola Gonzalo!



Michel Contreras Muñoz

Técnico en educación física - Instituto Técnico
Los Leones

Inscrito hace: 1 año

★ 4.5

📍 A 5 minutos de tu ubicación

→ [Ver el perfil completo de
Michel Contreras](#)

Selecciona tu clase

¿Qué tipo de clases buscas?

Clase individual



Selecciona período

Diario



Selecciona horario

Entrenar ahora



Selecciona dónde quieres entrenar

Ubicación actual



Esta clase tiene un precio de:

\$8.000 CLP*



Michel ha llegado para tu clase

Comenzar clase

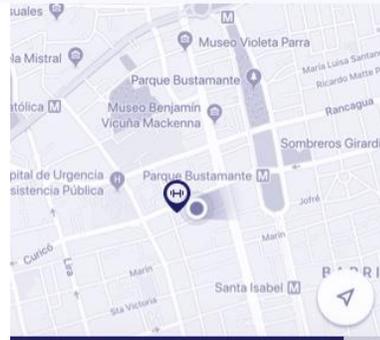
[Reportar un problema](#)



Has llegado a Wolfpack Fitness

Comenzar clase

[Reportar un problema](#)



 **Michel está llegando a tu ubicación. Encuétrate con él.**

 **¡Hola Gonzalo!**

Mis clases

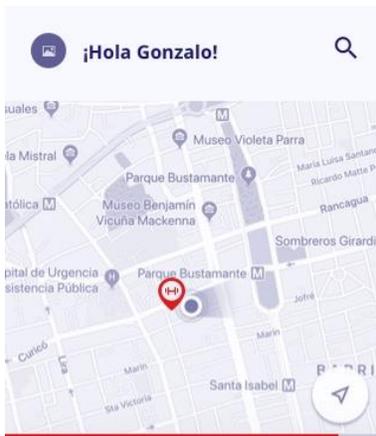
Método de pago

Mi cuenta

Preguntas frecuentes

Reportar un problema

Cerrar sesión



 **Una vez que llegues, recuerda iniciar la clase en la aplicación.**

Selecciona la opción que prefieres



¿Quieres entrenar?

¿Eres administrador o dueño de un gimnasio?

¿Eres personal trainer?

Regístrate



Nombre completo

Ejemplo: Michel Contreras Muñoz

Profesión

Tecnico en educación física

Universidad/Instituto

Instituto tecnico Los Leones

Especialización

Crossfit

Disponibilidad

8:00-12:00

Teléfono

+569 1234 5678

Datos para recepción de pago

Banco

Banco de Chile

Tipo de cuenta

Cuenta Corriente

Número de cuenta

12345678

¡Bienvenido a FitMobile!

Tu solicitud fue aceptada.



Crea tu usuario

Ejemplo: Gonzalo Pellizzari

Contraseña

Introduce tu contraseña

[Acepto términos y condiciones](#)

Confirmar

Notificación de vinculación

Recibirás un correo electrónico de FitMobile para la aprobación de tu suscripción

Michel Contreras Muñoz
Técnico en educación física
Instituto técnico Los Leones
Estado solicitud: En aprobación



FitMobile

La aplicación que te permite entrenar cuándo y dónde quieras.

Enviando solicitud a
Personal Trainer
Michel Contreras
Muñoz



Por favor espera un momento

Enviando solicitud a
Wolfpack Fitness



Por favor espera un momento

