



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

**DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA OUTFIT FITNESS
EN LA COMUNA DE ÑUÑO A, VIÑA DEL MAR Y RANCAGUA**

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

SERGIO EDUARDO SOTO CAMPOS

**PROFESOR GUÍA:
RICARDO ALONSO FLORES BARRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
CARLOS ALBERTO PUNSIN REY**

**SANTIAGO DE CHILE
2021**

RESUMEN

DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA OUTFIT FITNESS EN LAS COMUNAS DE ÑUÑO A, VIÑA DEL MAR Y RANCAGUA

El Trabajo Formativo Equivalente a Tesis tuvo como finalidad desarrollar un Plan de Negocio para la empresa Outfit Fitness que le permita alcanzar un VAN adicional mayor a 50 millones de pesos en un horizonte de 3 años.

Outfit Fitness es una empresa dedicada a la venta al por menor de prendas y accesorios de vestir en comercios especializados. La empresa es atendida por sus propios dueños y genera ingresos por venta mensual sobre 3 millones de pesos con un margen bruto de un 50% y un VAN actual de 57 millones de pesos.

Entre los aspectos clave del diagnóstico se destaca en primer lugar, el tamaño de la oportunidad de mercado, el cual alcanza 7.762, 4.836 y 5.615 millones de pesos en las comunas de Viña del Mar, Ñuñoa y Rancagua respectivamente, en segundo lugar, se destacan los cuatro segmentos de consumidores que se identificaron a través del estudio de mercado y, en tercer lugar, se destacan las ventajas que está teniendo hoy en día el comercio electrónico junto a las redes sociales.

En cuanto a la síntesis estratégica, se determinó que el segmento B es el de mayor atractivo en las comunas de Viña del Mar y Ñuñoa, mientras que el segmento A es el de mayor atractivo en la comuna de Rancagua.

El segmento seleccionado correspondió al segmento B, para el cual se desarrolló una estrategia basada en una propuesta de valor para entregar variedad de productos, una actualización permanente de diseños y una oferta de prendas para ser utilizada en cualquier ocasión. El diseño de la promoción se basó en lo digital, agotando todo el presupuesto de marketing hacia este enfoque, junto con entregar una sensación de oferta permanente al establecer descuentos sobre productos a punto de ser renovados.

La evaluación económica arrojó un VAN adicional de 431 millones de pesos con una tasa de descuento de 15%, una TIR de 63,8% y un Payback de 3 años.

Se concluye que el Plan de Negocio cumple el objetivo, no obstante, los requerimientos de inversión inicial y de capital para implementar el Plan de Negocio son exigentes, alcanzando los 88 millones de pesos en el primer año, y cuyo financiamiento debe ser obtenido a través de fuentes externas, pues los dueños de Outfit Fitness no cuentan con los fondos propios para llevarlo a cabo. Finalmente, se recomienda implementar el Plan de Negocio dado que el VAN supera el objetivo y los análisis de sensibilización muestran que el VAN es positivo en la mayor parte de los escenarios.

DEDICATORIA

Dedicado a mi hermosa hija. La vida avanza y te veo crecer con orgullo. Hija mía, eres y serás lo más preciado en mi vida.

AGRADECIMIENTOS

A mi mujer, que me acompañó y me tendió su mano en el último aliento de esta travesía.

A Carlos Punsin, mi amigo, que me diste parte de tu tiempo y aceptaste este desafío junto a mí.

A la Universidad por haberme aceptado entre sus estudiantes y por haberme brindado una nueva arista en mi formación personal y profesional.

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción.....	1
2. Objetivos y resultados esperados	1
2.1 Objetivo General	1
2.2 Objetivos Específicos	1
3. Alcance del tema a abordar	2
4. Marco conceptual.....	2
5. Desarrollo.....	3
5.1 Diagnóstico de la situación actual	3
5.1.1 Análisis Interno de la empresa	3
5.1.2 Análisis del mercado	11
5.1.3 Investigación de mercado para análisis de los segmentos	16
5.1.4 Segmentación de los consumidores	22
5.1.5 Tamaño de mercado potencial de los segmentos	24
5.1.6 Análisis de los proveedores	25
5.1.7 Benchmarking de la competencia	27
5.1.8 Análisis de los canales de venta	36
5.1.9 Análisis de los canales de publicidad	39
5.1.10 Análisis del entorno	40
5.2 Síntesis Estratégica.....	41
5.2.1 FODA por segmento	41
5.2.2 Matriz de atractivo por segmento	46
5.2.3 Evaluación multicriterio de los segmentos	46
5.3 Desarrollo del Plan de Negocio	51
5.3.1 Selección del Segmento.....	51
5.3.2 Definición de la propuesta de valor	52

5.3.3	Diseño del marketing mix	52
5.3.4	Resumen del plan de negocio en modelo Canvas	57
5.4	Evaluación Económica	59
5.4.1	Estimación de la inversión inicial.....	59
5.4.2	Estimación de los flujos de ingresos y costos	59
5.4.3	Gastos de Administración y Finanzas (GAF)	65
5.4.4	Determinación de la tasa de descuento	66
5.4.5	Cálculo del VAN, TIR y Payback.....	66
5.4.6	Análisis de financiamiento.....	68
5.4.7	Sensibilización del VAN	68
6.	Conclusiones y Recomendaciones	70
7.	Bibliografía	72
8.	Anexos	74
	Anexo A – Cuestionario para estudio de mercado ropa deportiva.....	75
	Anexo B – Cobertura de los canales de venta y requisitos de utilización	90
	Anexo C – Estimación de los pesos de los criterios de selección.....	93
	Anexo D – Evaluación Económica.....	96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Productos comercializados por Outfit Fitness. Fuente: Elaboración propia.....	4
Tabla 2: Análisis Cadena de Valor Outfit Fitness. Fuente: Elaboración propia.	7
Tabla 3: Estructura de Precios de Outfit Fitness. Fuente: Elaboración propia.	10
Tabla 4: Estimación de la participación de mercado de Outfit Fitness en la comuna de Machalí. Fuente: Elaboración propia.....	11
Tabla 5: Estimación de la población en las comunas de Ñuñoa, Viña del Mar y Rancagua. Fuente: Elaboración propia.	12
Tabla 6: Estimación del tamaño del mercado en las comunas de Ñuñoa, Viña del Mar y Rancagua. Fuente: Elaboración propia.	13
Tabla 7: Estimación del tamaño del mercado en la comuna de Machalí. Fuente: Elaboración propia.	14
Tabla 8: Crecimiento de la población estimado [Ref. 7]. Fuente: Elaboración propia. ...	14
Tabla 9: Crecimiento promedio PIB del rubro comercio entre 2014 a 2018 [Ref. 15]. Fuente: Elaboración propia.	15
Tabla 10: Proyección de crecimiento de la demanda de ropa deportiva. Fuente: Elaboración propia.	16
Tabla 11: Análisis de los principales resultados de la encuesta. Fuente: Elaboración propia.	18
Tabla 12: Segmentos de consumidores. Fuente: Elaboración propia.	23
Tabla 13: Porcentaje del mercado por segmento en cada comuna. Fuente: Elaboración propia.	24
Tabla 14: Estimación del factor de ajuste por rango etario para el mercado potencial de los segmentos 2020e. Fuente: Elaboración propia.	25
Tabla 15: Estimación del mercado potencial por segmento 2020e. Fuente: Elaboración propia.	25
Tabla 16: Análisis de proveedores. Fuente: Elaboración propia.	26
Tabla 17: Tiendas de ropa deportiva en cada comuna. Sólo tiendas especializadas [Ref. 9]. Fuente: Elaboración propia.	27
Tabla 18: Prendas y precios de marcas comercializadas por la competencia, muestra de algunos artículos. Fuente: Elaboración propia.	33
Tabla 19: Comparativa de precios de la competencia. Fuente: Elaboración propia.....	35

Tabla 20: Análisis FODA de los canales de venta. Fuente: Elaboración propia.....	36
Tabla 21: Ventajas y desventajas de los influencers. Fuente: Elaboración propia.....	40
Tabla 22: FODA por segmento. Fuente: Elaboración propia.....	42
Tabla 23: Escala de Evaluación. Fuente: Elaboración propia.	47
Tabla 24: Escala de importancia relativa de Saaty [Ref. 26]. Fuente: Elaboración propia.	47
Tabla 25: Comparación entre criterios. Fuente: Elaboración propia.....	48
Tabla 26: Ponderación de cada criterio. Fuente: Elaboración propia.	48
Tabla 27: Calificación de los segmentos según tamaño de mercado. Fuente: Elaboración propia.	49
Tabla 28: Calificación de los segmentos según gasto promedio anual. Fuente: Elaboración propia.	49
Tabla 29: Calificación de los segmentos según disposición a comprar nuevas marcas. Fuente: Elaboración propia.	49
Tabla 30: Calificación de los segmentos según disposición a comprar en tiendas especializadas. Fuente: Elaboración propia.....	50
Tabla 31: Resultado de la evaluación de los segmentos, en Viña del Mar. Fuente: Elaboración propia.	50
Tabla 32: Resultado de la evaluación de los segmentos, en Ñuñoa. Fuente: Elaboración propia.	51
Tabla 33: Resultado de la evaluación de los segmentos, en Rancagua. Fuente: Elaboración propia.	51
Tabla 34: Productos comercializados por Outfit Fitness, actuales y nuevos. Fuente: Elaboración propia.	53
Tabla 35: Modelo Canvas: Plan de Negocio Outfit Fitness. Fuente: Elaboración propia.	58
Tabla 36: Estimación de la inversión inicial en cada comuna [€]. Fuente: Elaboración propia.....	59
Tabla 37: Estimación de la proyección de venta y participación de mercado. Fuente: Elaboración propia.	60
Tabla 38: Estimación de la distribución de venta offline y online. Fuente: Elaboración propia.....	61

Tabla 39: Estimación del margen bruto incorporando la Estrategia de Precios del Plan de Negocio. Fuente: Elaboración propia.	63
Tabla 40: Estimación del margen bruto promedio. Fuente: Elaboración propia.	63
Tabla 41: Estimación del costo de mercaderías y costo de mermas. Fuente: Elaboración propia.	64
Tabla 42: Estimación costos de personal. Fuente: Elaboración propia.	64
Tabla 43: Estimación de los costos en comisiones. Fuente: Elaboración propia.	65
Tabla 44: Estimación de inversión en marketing. Fuente: Elaboración propia.	65
Tabla 45: Estimación de inversión en marketing en RRSS. Fuente: Elaboración propia.	66
Tabla 46: Evaluación económica [MM\$]. Fuente: Elaboración propia.	67
Tabla 47: Matriz de comparación A. Fuente: Elaboración propia.	94
Tabla 48: Matriz Normalizada A'. Fuente: Elaboración propia.	94
Tabla 49: Matriz de Pesos W. Fuente: Elaboración propia.	94
Tabla 50: Matriz AxW. Fuente: Elaboración propia.	95
Tabla 51: Evaluación económica en detalle [\$]. Fuente: Elaboración propia.	97

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Tienda semimóvil Outfit Fitness. 1. Vista panorámica, 2. Entrada a la tienda, 3. Interior de la tienda. Fuente: https://www.instagram.com/outfit_fitness.cl/?hl=es-la4	
Ilustración 2: Organigrama empresa Outfit Fitness. Fuente: Outfit Fitness.5	5
Ilustración 3: Espiga de precios de algunos productos la cual muestra de la posición de Outfit Fitness frente a la competencia (en rojo). Fuente: Elaboración propia. 11	11
Ilustración 4: Proyección de crecimiento de las ventas para el año 2020 en Chile (Tipo de Cambio \$796,5/US\$) [Ref. 3]. Fuente: Elaboración propia. 12	12
Ilustración 5: Gasto per cápita y crecimiento entre los años 2010 a 2020 (Tipo de Cambio \$796,5/US\$) [Ref. 6]. Fuente: Elaboración propia..... 13	13
Ilustración 6: Flujo de desarrollo de la encuesta. Fuente: Elaboración propia. 17	17
Ilustración 7: Mapa de calor de la competencia en Viña del Mar. Fuente: Elaboración propia.31	31
Ilustración 8: Mapa de calor de la competencia en Ñuñoa. Fuente: Elaboración propia.31	31
Ilustración 9: Mapa de calor de la competencia en Rancagua. Fuente: Elaboración propia.32	32
Ilustración 10: Espiga de precios de la competencia. Fuente: Elaboración propia.....36	36
Ilustración 11: Matriz de atractivo de los segmentos, identificación por comunas. Fuente: Elaboración propia.46	46
Ilustración 12: Estrategia de abastecimiento. Fuente: Elaboración propia.54	54
Ilustración 13: Estrategia de promociones y descuentos. Fuente: Elaboración propia...55	55
Ilustración 14: Espiga de Precios de una muestra de productos de Outfit Fitness. En rojo precios sin descuentos y en verde precios con descuentos. Fuente: Elaboración propia.56	56
Ilustración 15: Stock de inventario equivalente. Fuente: Elaboración propia.62	62
Ilustración 16: Sensibilización del VAN a partir de los ingresos y los costos. Fuente: Elaboración propia.69	69
Ilustración 17: Sensibilización del VAN a partir de la tasa de descuento. Fuente: Elaboración propia.70	70

1. Introducción

El concepto de fitness se ha impuesto durante los últimos años como un concepto asociado a la salud física y a la vida sana. El mercado de los gimnasios en Chile se expande cada vez más [Ref. 1] debido a la necesidad de realizar actividad física y los deseos que tienen las personas por conservarse, verse y sentirse bien. Acompañado a esta necesidad por verse y sentirse bien, surge también la necesidad de utilizar ropa adecuada para el desarrollo de la actividad física durante cualquier época del año.

El mercado de los gimnasios presenta estacionalidad, en donde los meses de invierno se contrae y en los meses de verano se expande [Ref. 2], lo cual puede impactar en el mercado del vestuario deportivo.

El mercado del vestuario deportivo y trajes de baño busca permanentemente una renovación de los productos y tendencias que vayan con la moda de la temporada. Esto se refleja en el crecimiento que se ha visto durante los últimos años (entre 2011 a 2017 se registró un crecimiento de 52,9% según un informe de Euromonitor International del año 2017 [Ref. 3]).

Por su parte, el mercado de la oferta ha respondido a este crecimiento a través de la instalación de diversas tiendas en centros comerciales y ventas online a través de redes sociales como Facebook e Instagram, en donde se venden diversas marcas entre las que destacan Nike, Adidas, Everlast, Under Armour y otras.

2. Objetivos y resultados esperados

2.1 Objetivo General

- Desarrollar un plan de negocio para la empresa Outfit Fitness en la comuna de Ñuñoa, Viña del Mar y Rancagua que permita obtener un VAN adicional mayor a 50 millones de pesos para un horizonte de tiempo de 3 años.

2.2 Objetivos Específicos

- Obtener la línea base de la situación actual de la empresa Outfit Fitness.
- Cuantificar el tamaño del mercado potencial y las proyecciones de crecimiento.
- Analizar a los consumidores y caracterizar los segmentos.
- Analizar a los proveedores.
- Analizar a la competencia, sus fortalezas y debilidades.
- Analizar los canales de venta, sus características y potencialidades.
- Analizar el entorno de la empresa.
- Sintetizar el diagnóstico para los segmentos de consumidores.

- Definir la estrategia de negocio.
- Estimar el VAN del plan de negocio.
- Determinar las necesidades de financiamiento del plan de negocio.
- Sensibilizar el VAN del plan de negocio.

3. Alcance del tema a abordar

El alcance para el Trabajo Formativo Equivalente a Tesis incluye:

- Cobertura geográfica del plan de negocio en las comunas de Viña del Mar, Ñuñoa y Rancagua.
- El levantamiento de la línea base actual de la empresa Outfit Fitness.
- Se evaluará el plan de negocio en un horizonte de tiempo de 3 años (36 meses), contados a partir desde el primer mes en que se proyecte la inversión.
- Las proyecciones de venta se realizarán en base a los resultados actuales de la empresa Outfit Fitness ajustados por el tamaño y crecimiento del mercado esperado.

Exclusiones:

- Estimación de la participación (market share) de la competencia individualizada.
- Negociación con proveedores.
- Implementación y seguimiento del plan de negocio.
- Impacto del Covid-19 en las proyecciones de crecimiento y tamaño de mercado.

4. Marco conceptual

El deporte y su realización influyen directamente en las sociedades y cómo estas se desarrollan a lo largo del tiempo. En Chile específicamente, el gobierno cuenta con un Ministerio del Deporte en cuya política de estado [Ref. 4] se busca integrar a la ciudadanía a la actividad física para desarrollarse en plenitud y sin distinciones de ningún tipo.

Por su parte, prácticamente todo tipo de actividad desarrollada por el ser humano moderno, en base a su cultura, requiere del uso de un tipo de ropa que se ajuste a sus necesidades. Entre estas necesidades están las de abrigo, adorno, protección u otras, y que, en su mayoría, requieren que la ropa debe hacer más cómoda la actividad en sí.

Es entonces que, en la intersección del desarrollo de la actividad física, y del uso de ropa adecuada para esta actividad, se concibe la necesidad que tienen las personas de utilizar ropa deportiva.

La ropa deportiva se puede clasificar según múltiples factores, entre los que se pueden destacar:

- **Sexo:** Puede ser para hombre o mujer.
- **Edad:** De acuerdo con la edad que tiene el individuo, puede estar relacionada con la talla.
- **Talla o tamaño:** Medida convencional usada en la fabricación y venta de prendas de vestir [Ref. 5].
- **Disciplina deportiva:** se refiere al tipo de deporte para el cual está diseñada una prenda de vestir.
- **Materialidad y tecnología:** Tipo de material utilizado para la confección de la prenda y sus cualidades. Por ejemplo, algodón, látex, poliéster u otro. También puede ser una mezcla de materiales. Respecto de las cualidades, se pueden observar la capacidad de absorción de humedad, elasticidad, ventilación, resistencia al desgaste y otras.
- **Parte del cuerpo o tipo de uso:** De acuerdo con la zona del cuerpo para la que está diseñada. Por ejemplo, extremidades inferiores, tronco, extremidades superiores, cabeza u otra zona más específica.

5. Desarrollo

5.1 Diagnóstico de la situación actual

5.1.1 Análisis Interno de la empresa

5.1.1.1 Descripción de la organización

La empresa Outfit Fitness cuenta con un giro comercial definido por el Servicio de Impuestos Internos como la “venta al por menor de prendas y accesorios de vestir en comercios especializados”, la cual se dedica a la comercialización de vestuario deportivo con representación de marcas de fabricantes brasileños.

Las marcas que comercializa la empresa son:

- CajuBrasil
- MarRio
- StayFit
- ZNG Gym Wear

El mix de productos que comercializa la empresa se presenta a continuación:

Tabla 1: Productos comercializados por Outfit Fitness. Fuente: Elaboración propia.

Cartera de Productos Outfit Fitness		
Bermuda	Chaqueta	Legging
Body	Cropped	Polera
Calzas	Cycling	Regata
Calzon	Enterito	Short
Camiseta	Guantes	Skort
Capri	Joggers	TOP
Cardigan	Jumpsuit	Vest

La empresa cuenta con dos tiendas, ambas ubicadas en la comuna de Machalí. Outfit Fitness cuenta además con cuentas en redes sociales como Instagram (https://www.instagram.com/outfit_fitness.cl/?hl=es-la) y Facebook (<https://www.facebook.com/OutfitModaFitnessMachali>).

El modelo de negocio se basa en la instalación de tiendas semimóviles, las cuales estaban situadas al costado de los gimnasios ProFit y FitBox, dentro de la misma propiedad, para lo cual la empresa pagaba un arriendo mensual de \$300.000. Las tiendas cuentan con una superficie aproximada de 24 m² y son atendidas por una (1) persona que se encarga de la atención y venta al público, con lo cual se alcanza una capacidad máxima de 15 personas al interior de la tienda y 12 personas atendidas por hora. El horario de atención habitual es de lunes a viernes de 09:00 a 19:00 hrs. y sábado de 09:00 a 14:00 hrs.

Las tiendas semimóviles corresponden a contenedores adaptados interiormente para la exposición de prendas y atención al público. En la Ilustración 1 se muestra un set de imágenes de la tienda.



Ilustración 1: Tienda semimóvil Outfit Fitness. 1. Vista panorámica, 2. Entrada a la tienda, 3. Interior de la tienda. Fuente: https://www.instagram.com/outfit_fitness.cl/?hl=es-la.

Previo a la pandemia, la empresa generaba flujos de ingresos por ventas netas mensuales cercanas a \$3.187.920, obteniendo un margen bruto de 50%. Con esto, las utilidades netas después de impuesto eran del orden de \$482.970 [Ref. 8]. Producto de la pandemia, la empresa detuvo sus operaciones en el mes de marzo de 2020 y reabrió

en septiembre del mismo año. Para la reapertura se reubicaron las tiendas semimóviles, dejando el espacio arrendado en los gimnasios y llevándoselas al domicilio de los dueños.

Outfitfit Fitness es una empresa EIRL que inició sus operaciones en junio de 2019. La dueña de la empresa es la señora Carolina Constanza Chamorro O'shee, quien actúa como Gerente General, Gerente de Operaciones y Gerente de Marketing e Innovación. Por su parte, su esposo, el señor Carlos Alberto Punsin Rey, ejerce el cargo de Gerente de Administración y Finanzas, y Gerente de Adquisiciones y Ventas. El organigrama de la empresa se puede ver en la Ilustración 2.

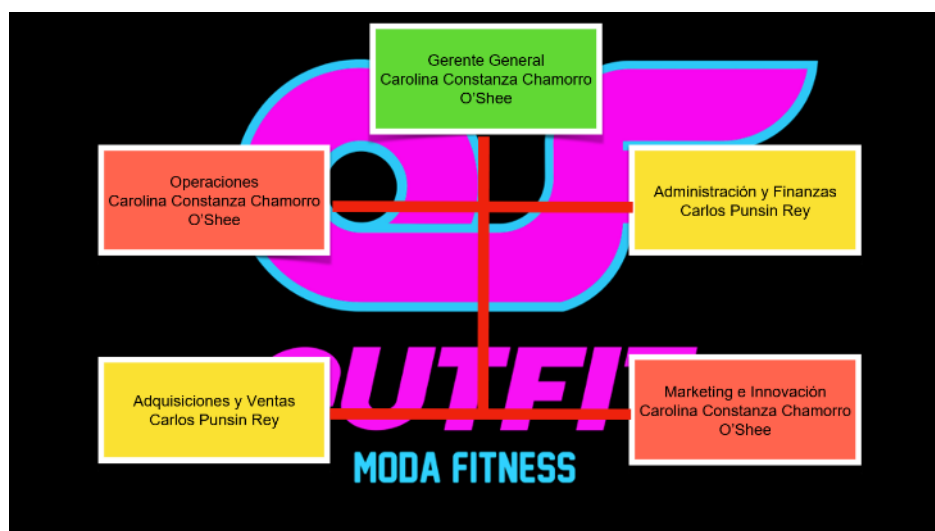


Ilustración 2: Organigrama empresa Outfit Fitness. Fuente: Outfit Fitness.

El mercado de la ropa deportiva ha crecido significativamente en Chile durante los últimos años, tal como se describe en el punto 5.1.2 de este Trabajo Formativo Equivalente a Tesis. No obstante, la empresa no cuenta con una estructura y plan estratégico que ayude a capitalizar esta oportunidad.

5.1.1.2 Descripción de la cadena de valor

El análisis de la cadena de valor de Outfit Fitness muestra algunas debilidades en su estructura operativa. Los principales hallazgos son:

- Falta de un sistema de control de inventario. Cada SKU se debe ingresar y descontar en forma manual. Las compras y las ventas no están conectadas, y no se cuenta con un lector de SKU para un procesamiento expedito de los productos. Esto genera sobretrabajo en el control y actualización de inventario y demoras en la atención a clientes al tener que buscar cada artículo en una lista de productos administrada a través de Excel®.
- La empresa no cuenta con contabilidad y sólo subcontrata a honorarios a un profesional contador para la declaración y pago del Impuesto al Valor Agregado al Servicio de Impuestos Internos. No cuenta con un balance que permita tener claridad sobre los activos, pasivos y patrimonio de la empresa.

- No se tiene un adecuado control de los gastos y costo de operación de la empresa. No se logra separación contable entre la empresa y los dueños. En este sentido, no se realiza pago de remuneraciones, los gastos en transporte, alimentación y otros no se contabilizan en forma separada.

A continuación, se muestra el análisis de la cadena de valor de Outfit Fitness [Ref. 8].

Tabla 2: Análisis Cadena de Valor Outfit Fitness. Fuente: Elaboración propia.

Infraestructura	<p>El negocio logra un margen bruto de un 50%. VAN actual \$57.392.394.</p>
<p>Propiedad, Planta y Equipos (PPE): Dos (2) tiendas semimóviles tipo container adaptado de 40 pies (24 m²) con mobiliario, estanterías, colgadores para 250 prendas, espacio para probador, aire acondicionado, televisión y equipo de música. Un (1) Notebook.</p> <p>Organización: La organización está compuesta por dos (2) personas, dos corresponden a los dueños que ocupan los cargos de Gerente General, Gerente de Operaciones, Gerente de Administración y Finanzas, Gerente de Adquisiciones y Ventas, y Gerente de Marketing e Innovación. Los dueños son encargados de atender las tiendas de forma presencial y a través de las redes sociales. Además, se encargan del envío de los productos a los clientes para las ventas no presenciales.</p> <p>Sistemas Contable: No cuenta con un sistema contable. La contabilidad la realiza un profesional contratado a honorarios para declaración y pago del IVA. El Gerente de Adquisiciones y Ventas realiza el conteo de las ventas mediante hoja de cálculo Excel®.</p> <p>Sistema de Recursos Humanos: No cuenta con un sistema de RRHH.</p> <p>Sistema de Finanzas: No cuenta con un sistema para las finanzas de la empresa.</p>	
Gestión de Recursos Humanos	
<p>No cuenta con un sistema de gestión de Recursos Humanos. El negocio es operado por los dueños. No se realiza pago de remuneraciones.</p>	
Desarrollo de Tecnología	
<p>Sistema de Ventas: Cuenta con sistema de pago a través de Transbank y boleta electrónica. Las ventas son registradas manualmente en una hoja de cálculo Excel®.</p> <p>Sistema de Inventario: No cuenta con un sistema de gestión informático que conecte el abastecimiento de productos y la venta de productos con su inventario. Los productos son incluidos y descontados en forma manual mediante una hoja de cálculo Excel®.</p>	
Abastecimiento	
<p>Búsqueda de los proveedores: La cartera de proveedores no está cerrada, la búsqueda se realiza a través de internet y con la ayuda de contactos (vendedores de las marcas) ubicados en Brasil.</p> <p>Proveedores: Los proveedores actuales son CajuBrasil, StayFit, ZNG Gym Wear, MarRio.</p>	

Negociación con los proveedores: Los proveedores envían la colección de prendas para la siguiente temporada junto a los precios de fábrica. No se cuenta con poder de negociación con los proveedores.

Compra y transporte de los productos: La compra de productos se realiza a través de un pedido y posterior confirmación del proveedor de que el pedido es aceptado. Se debe realizar un pago previo de un 50% del monto del pedido para iniciar la fabricación de los productos. Al término de la fabricación se paga el 50% restante del monto del pedido. Los proveedores se encargan del envío de los productos a hasta la bodega de la empresa (casa de los dueños).

Almacenamiento de los productos: El almacenamiento se realiza en la casa de los dueños y en las tiendas semimóviles.

Logística interna	Operaciones	Logística externa	Marketing y ventas	Servicios post ventas
<p>Recepción de productos: Los productos son recibidos 100% embalados con la documentación de internación en la bodega de la empresa.</p> <p>Control de Inventario: El inventario se registra en forma manual cada vez que un pedido llega a la bodega.</p> <p>Reposición de tiendas: La reposición de los productos la realizan los dueños.</p>	<p>La atención al cliente es en forma presencial en las tiendas semimóviles, a través de las redes sociales (internet) y telefónicamente. Los productos son comercializados en las mismas tiendas y en las redes sociales.</p>	<p>Tiendas: Para la venta física.</p> <p>Despacho a domicilio: Para la venta online.</p>	<p>Actividades de promoción: Ocasionalmente se realizan desfiles de moda para presentación de los productos.</p> <p>Redes sociales: Ocasionalmente se realiza publicidad a través de redes sociales e influencers (panelistas del programa FoxFit del canal FoxSports).</p>	<p>Cambio de productos: La empresa realiza el cambio de productos frente a defectos presentando la boleta.</p> <p>Sugerencias y Reclamos: La atención directa de los dueños permite recoger las sugerencias y reclamos de los clientes. Así mismo, se logra hacer seguimiento a los clientes para consultar si los productos han sido de su agrado, si están conformes, y cualquier otra inquietud de los clientes.</p>

5.1.1.3 Descripción de los recursos y capacidades

Los recursos y capacidades principales de Outfit Fitness [Ref. 8] son los siguientes:

- Recursos:
 - Dos (2) tiendas semimóviles tipo container adaptado de 40 pies (24 m²) con mobiliario, estanterías, colgadores para 250 prendas, espacio para probador, aire acondicionado, televisión y equipo de música. Un (1) Notebook. Todo esto avaluado en un monto de \$9.753.256 [Ref. 8].
 - Personal: La empresa es atendida por sus dueños.
 - Mercaderías avaluadas en \$8.493.875 [Ref. 8]
 - Experiencia y conocimiento del negocio.
 - Contacto con marcas de alto nivel (moda y calidad). Ver punto 5.1.1.1.
- Capacidades:
 - Movilidad de las tiendas a otras locaciones al ser estas del tipo semimóviles. El transporte y reubicación de las tiendas se realiza con camión con grúa y tiene un costo aproximado de \$250.000 (Fuente: Outfit Fitness).
 - Conocer a los clientes, mediante la cercanía y atención directa de los dueños, capacidad de entrevistar y conocer las preferencias de los clientes.
 - Personalizar el negocio, traer productos solicitados por los clientes, dar avisos personalizados mediante redes sociales, whatsapp y llamadas telefónicas.
 - Capacidad de introducir tendencias a través de las marcas que comercializa. Ver punto 5.1.1.1.
 - Capacidad de realizar muestra de productos a cada cliente y venta a domicilio.
 - Capacidad de generar stand de muestras en ferias dedicadas al deporte.
 - Capacidad de endeudamiento máxima de \$25.000.000.

5.1.1.4 Competitividad de precios

La estructura de costos de Outfit Fitness para establecer el precio de sus productos se basa en los siguientes conceptos:

- Precio base del artículo en Brasil
- Costo de importación y traslado, 40% del precio base
- Recargo de Outfit Fitness, 107,5% sobre el costo del artículo puesto en Chile.

- Costo de transacción Transbank, 3,6% sobre el costo del artículo incluido el recargo de Outfit Fitness

Con esto, outfit fitness establece un precio al público de forma de lograr un margen bruto de un 50% aproximadamente. En la siguiente tabla se muestra un ejemplo de la estimación del precio final considerando como base 100 el precio base del artículo en Brasil.

Tabla 3: Estructura de Precios de Outfit Fitness. Fuente: Elaboración propia.

Id	Concepto	Costo [base 100]
1	Precio base Brasil	100
2	Costo de importación y traslado (40%)	40
3	Costo del producto en Chile (1+2)	140
4	Utilidad Outfit Fitness (107,5% sobre costo del producto en Chile)	150,5
5	Precio incluida la utilidad de Outfit Fitness (3+4)	290,5
6	Costo Transbank (3,6%)	10,5
7	Precio de venta bruto (5+6)	301,1
8	Margen bruto alcanzado (4/7)	50%
9	IVA (19%)	57,2
10	Precio de venta neto (7+9)	358,3

Como se puede observar en la Tabla 3, para lograr un margen bruto de 50%, Outfit Fitness establece sus precios al público multiplicando por 3,6 veces aproximadamente el valor de costo de los artículos en Brasil.

De acuerdo con el estudio de los precios de las marcas de la competencia (ver punto 5.1.7.2), se logró determinar que Outfit Fitness se posiciona con sus productos, por lo general, con precios más altos que la competencia. Esto se muestra en la Ilustración 3, en donde se desarrolló la espiga de precios para mostrar el posicionamiento de Outfit Fitness frente a la competencia, utilizando a la marca “Top of Mind” de los consumidores (ver Tabla 12) como precio referente (base 100).

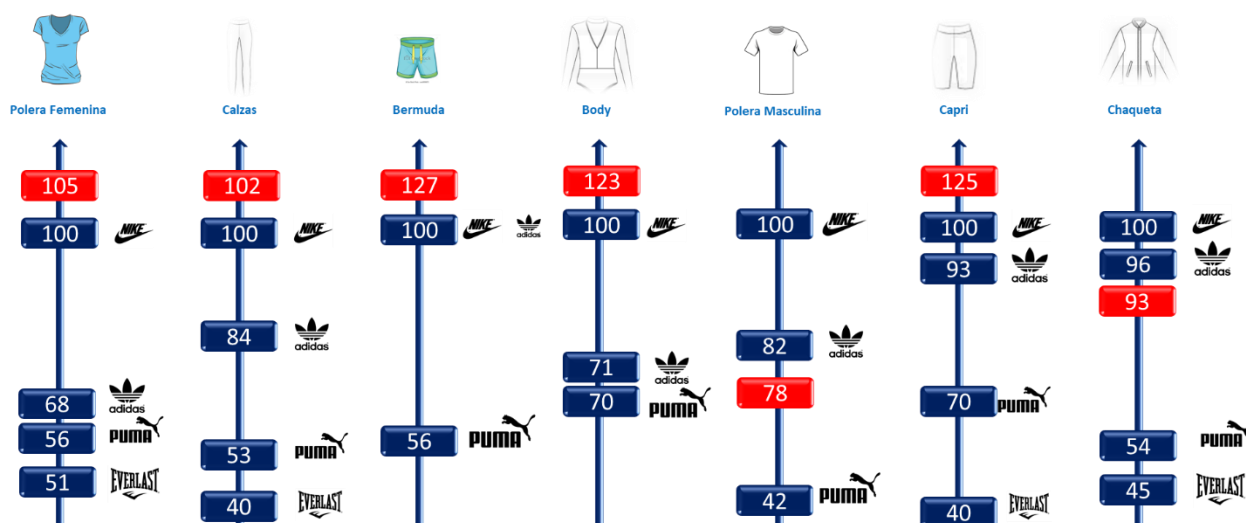


Ilustración 3: Espiga de precios de algunos productos la cual muestra de la posición de Outfit Fitness frente a la competencia (en rojo). Fuente: Elaboración propia.

Tal como se mencionó anteriormente, gran parte de los productos comercializados por Outfit Fitness se ofrecen al público por un precio más alto que la marca “Top of Mind” de los consumidores (ver Tabla 12).

En promedio, la cartera de productos de Outfit Fitness se ubica en un 110 respecto de la base definida (Nike) en la espiga de precios.

5.1.1.5 Participación de mercado

Tal como se indicó anteriormente (ver punto 5.1.1.1), las ventas mensuales de Outfit Fitness son cercanas a los 3,2 millones de pesos, por lo que se estimó una participación de mercado en la comuna de Machalí de 3,1% aproximadamente, tal como se muestra en la tabla a continuación:

Tabla 4: Estimación de la participación de mercado de Outfit Fitness en la comuna de Machalí. Fuente: Elaboración propia.

Concepto	Valor [MM\$]
Ventas anuales	38
Tamaño de mercado Machalí	1.219
Participación de mercado	3,1%

El tamaño de mercado de la comuna de Machalí fue estimado de acuerdo con lo indicado en el punto 5.1.2.3 de este Trabajo Formativo Equivalente a Tesis.

5.1.2 Análisis del mercado

El mercado de la ropa deportiva en Chile es un mercado que ha crecido significativamente durante los últimos años, pasando de ventas por US\$310 millones en el 2011 a US\$474 millones en el 2016, con un crecimiento del 52,9% en dicho periodo y se ha proyectado

que las ventas alcancen los US\$536,9 millones el año 2020, con un crecimiento del 13,2% entre 2016 y 2020 [Ref. 3] (ventas proyectadas el año 2017 para el año 2020 no consideran los efectos de la pandemia). En la Ilustración 4 se muestran las ventas totales de ropa deportiva en Chile y el crecimiento entre los años 2010 y 2020e.

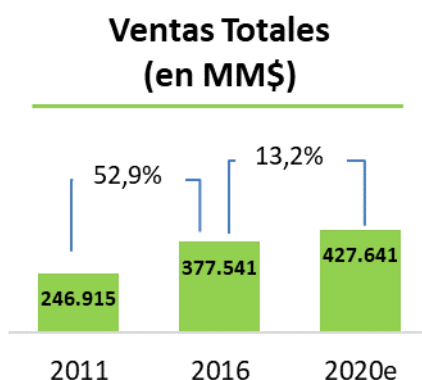


Ilustración 4: Proyección de crecimiento de las ventas para el año 2020 en Chile (Tipo de Cambio \$796,5/US\$) [Ref. 3]. Fuente: Elaboración propia.

El mercado de la ropa deportiva ha mantenido un crecimiento sostenido (previo a la pandemia) durante los últimos años, lo que se presenta como una oportunidad de crecimiento y expansión para el negocio de Outfit Fitness.

5.1.2.1 Análisis de datos del censo 2017

Para determinar el tamaño del mercado se realizó un análisis de los datos demográficos del censo 2017 con el fin de estimar el tamaño de la población objetivo en las comunas de Ñuñoa, Viña del Mar y Rancagua.

El análisis se inició con la obtención de la cantidad de personas censada el año 2017 en las comunas en estudio y posterior ajuste de esta población por el crecimiento esperado al año 2020 para obtener la población estimada para el año 2020. La estimación de la población total del año 2020 se realiza en base al crecimiento estimado en el Censo 2017.

De esta forma, se obtiene la población de cada comuna según la Tabla 5.

Tabla 5: Estimación de la población en las comunas de Ñuñoa, Viña del Mar y Rancagua. Fuente: Elaboración propia.

Comuna	Habitantes 2017	Crecimiento 2017-2020	Habitantes 2020e
Viña del Mar	334.248	5,64%	353.105
Ñuñoa	208.237	5,64%	219.985
Rancagua	241.774	5,64%	255.414

Considerando que las comunas de Viña del Mar, Ñuñoa y Rancagua cuentan con una población censada en el año 2017 [Ref. 7] de 334.248, 208.237 y 241.774 habitantes respectivamente y que esta población ajustada por el crecimiento proyectado (5,64%

entre 2017 y 2020) en el mismo censo, la cantidad de habitantes estimada para el año 2020 sería de 353.105, 219.985 y 255.414 respectivamente.

5.1.2.2 Análisis del gasto individual promedio

En Chile, el consumo per cápita en ropa deportiva también ha aumentado en los últimos años, pasado de US\$ 20,2 en el año 2010, a US\$25,0 en el año 2015 (crecimiento de 23,8% entre 2010 y 2015) y proyectándose un aumento a US\$27,6 para el año 2020 (crecimiento de 10,4% entre 2015 y 2020) [Ref. 6]. En la Ilustración 5 se muestra el gasto per cápita en pesos y el crecimiento entre los años 2010 y 2020e.

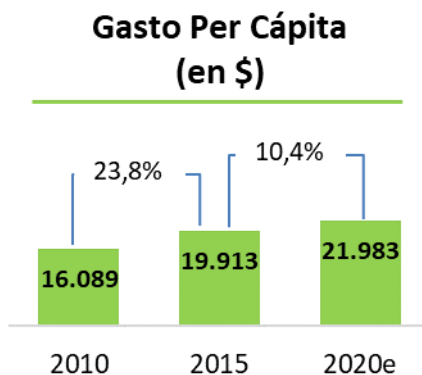


Ilustración 5: Gasto per cápita y crecimiento entre los años 2010 a 2020 (Tipo de Cambio \$796,5/US\$) [Ref. 6]. Fuente: Elaboración propia.

5.1.2.3 Estimación del tamaño del mercado

La estimación del tamaño del mercado se realizó a partir de la cantidad de habitantes estimada para el año 2020 en las comunas de estudio y del consumo per cápita en ropa deportiva.

Para esto, se multiplicó la cantidad de habitantes estimada según la Tabla 5 por el consumo per cápita estimado para el año 2020 según la Ilustración 5. De esta forma se obtuvo el tamaño de mercado de cada comuna de acuerdo con la Tabla 6.

Tabla 6: Estimación del tamaño del mercado en las comunas de Ñuñoa, Viña del Mar y Rancagua. Fuente: Elaboración propia.

Comuna	Habitantes 2020e	Consumo per cápita [\$]	Tamaño del mercado [MM\$]
Viña del Mar	353.105	21.983	7.762
Ñuñoa	219.985	21.983	4.836
Rancagua	255.414	21.983	5.615

Se estimó un tamaño de mercado (en base al consumo per cápita \$21.983) de \$7.762 millones, \$4.836 millones y \$5.615 millones respectivamente en cada comuna.

Adicionalmente, se estimó el tamaño de mercado para la comuna de Machalí, de forma de tener una comparativa de estos nuevos mercados frente al mercado actual donde opera Outfit Fitness. En la siguiente tabla se muestra el tamaño de mercado de Machalí.

Tabla 7: Estimación del tamaño del mercado en la comuna de Machalí. Fuente: Elaboración propia.

Comuna	Habitantes 2017	Crecimiento 2017-2020	Habitantes 2020e	Consumo per cápita [\$]	Tamaño del mercado [MM\$]
Machalí	52.505	5,64%	55.467	21.983	1.219

Como se puede observar, el tamaño de mercado de las comunas Viña del Mar, Ñuñoa y Rancagua, son aproximadamente 6,4, 4,0 y 4,6 veces más grandes que el tamaño de mercado de la comuna de Machalí.

5.1.2.4 Análisis de tendencias de la demanda

El mercado de la ropa deportiva ha mostrado un crecimiento sostenido durante los últimos años [Ref. 6], por lo cual se espera que este mantenga una tendencia positiva basada en el crecimiento de la población, crecimiento del consumo per cápita y crecimiento del gasto total (Producto Interno Bruto - PIB).

El crecimiento de la población estimado entre los años 2021 a 2025¹, según CENSO 2017, se muestra en la Tabla 8.

Tabla 8: Crecimiento de la población estimado [Ref. 7]. Fuente: Elaboración propia.

Año	2021	2022	2023	2024	2025
Crecimiento de la población	1,13%	0,76%	0,67%	0,63%	0,60%

Para efectos de este Trabajo Formativo Equivalente a Tesis, se considera como supuesto que el crecimiento de la población nacional se replica idénticamente en cada una de las comunas en estudio.

Respecto del consumo per cápita, para efectos de este Trabajo Formativo Equivalente a Tesis, se considera como supuesto que este crecerá a igual ritmo que el periodo 2015 a 2020. Para esto se realizó la estimación de crecimiento anual como se detalla a continuación:

$$(1 + T_{\text{crecimiento anual}})^5 = 1 + T_{\text{crecimiento 2015-2020}}$$

$$T_{\text{crecimiento anual}} = (1 + T_{\text{crecimiento 2015-2020}})^{1/5} - 1$$

¹ Se considera el crecimiento entre 2021 y 2025 como el periodo representativo para la evaluación económica del Plan de Negocios para Outfit Fitness.

$$T_{\text{crecimiento anual}} = (1 + 10,4\%)^{1/5} - 1 = 2,0\%$$

Por lo tanto, se estima que el consumo per cápita crecerá a un 2% anual.

El crecimiento del PIB regional promedio del rubro comercio entre el periodo 2014 a 2018 se presenta en la Tabla 9.

Tabla 9: Crecimiento promedio PIB del rubro comercio entre 2014 a 2018 [Ref. 15].
Fuente: Elaboración propia.

Región	Crecimiento promedio 2014 a 2018
V Región	3,57%
Región Metropolitana	2,53%
VI Región	1,72%

Para efectos de este Trabajo Formativo Equivalente a Tesis, se considera como supuesto que el crecimiento del PIB regional del rubro comercio se replica idénticamente en cada una de las comunas en estudio.

Si bien las proyecciones del banco central para el año 2020 son de una caída del PIB de un -4,5% a un -5,5% [Ref. 11], las proyecciones para el año 2021 son de un crecimiento de 5,3% [Ref. 16], por lo que de manera conservadora, se utiliza el crecimiento promedio del PIB del rubro comercio entre 2014 y 2018 indicado en la Tabla 9.

La estimación del crecimiento de la demanda en cada comuna se realizó, entonces, en base a la multiplicación de los crecimientos antes indicados según la siguiente ecuación:

$$C_i = (1 + C_p) * (1 + C_{cpc}) * (1 + C_{PIBi}) - 1$$

Donde:

C_i Crecimiento del mercado en cada comuna ($i = \text{Viña del Mar, Ñuñoa, Rancagua}$)

C_p Crecimiento estimado de la población

C_{cpc} Crecimiento estimado del consumo per cápita

C_{PIBi} Crecimiento estimado del PIB del rubro comercio en cada comuna ($i = \text{Viña del Mar, Ñuñoa, Rancagua}$)

De esta forma, considerando el crecimiento de la población junto al crecimiento del consumo per cápita y el crecimiento del PIB regional, la estimación del crecimiento de la demanda de ropa deportiva en cada comuna se observa el vector de la Tabla 10.

Tabla 10: Proyección de crecimiento de la demanda de ropa deportiva. Fuente: Elaboración propia.

Año		2021	2022	2023	2024	2025
Crecimiento de la población	Nacional	1,13%	0,76%	0,67%	0,63%	0,60%
Crecimiento del consumo per cápita	Nacional	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Crecimiento del PIB rubro comercio	V Región	3,57%	3,57%	3,57%	3,57%	3,57%
	Región Metropolitana	2,53%	2,53%	2,53%	2,53%	2,53%
	VI Región	1,72%	1,72%	1,72%	1,72%	1,72%
Crecimiento del mercado Viña del Mar		6,83%	6,44%	6,34%	6,30%	6,27%
Crecimiento del mercado Ñuñoa		5,76%	5,38%	5,28%	5,24%	5,21%
Crecimiento del mercado Rancagua		4,93%	4,55%	4,45%	4,41%	4,38%

5.1.3 Investigación de mercado para análisis de los segmentos

Para el estudio y definición de los segmentos se realizó una investigación de mercado para caracterizar a los potenciales clientes.

La investigación de mercado se realizó a través de la aplicación de una encuesta desarrollada en conjunto con la empresa Outfit Fitness, con la cual se realizaron entrevistas en profundidad de algunos de sus clientes y de otros clientes potenciales que no conocían a la empresa anteriormente para no sesgar el cuestionario.

5.1.3.1 Estimación del tamaño de la muestra

Para la estimación del tamaño de la muestra se consideró el total de la población estimada para el año 2020 en las tres (3) comunas en estudio. Ver Tabla 5.

Como la población a estudiar es mayor a 100.000 individuos, se consideró que es una población de tamaño no finita ($N > 100.00$) y por tanto, se procedió a la estimación del tamaño de la muestra mediante la siguiente expresión:

$$n = \frac{4p(1-p)}{K^2}$$

Donde:

- n = Tamaño de la muestra
- p = Dispersión máxima esperada (0,5)
- K = Error muestral (5%)

De esta forma se obtuvo un tamaño de muestra de:

$$n = \frac{4 * 0,5 * (1 - 0,5)}{0,05^2} = 400$$

5.1.3.2 Diseño de encuesta

La encuesta fue diseñada a partir de entrevistas en profundidad a clientes y no clientes de la empresa Outfit Fitness. Estas entrevistas permitieron orientar y definir las preguntas del cuestionario.

La encuesta constó de 27 preguntas, entre las cuales se tienen preguntas de selección múltiple, ranking de orden, tablas matrices, entradas de texto, lado a lado, y preguntas con puntuación (deslizador), las cuales demoraron entre 7 a 10 minutos en ser contestadas. También se incluye un flujo que se ramifica según las respuestas de los encuestados, el cual se puede observar en la Ilustración 6.

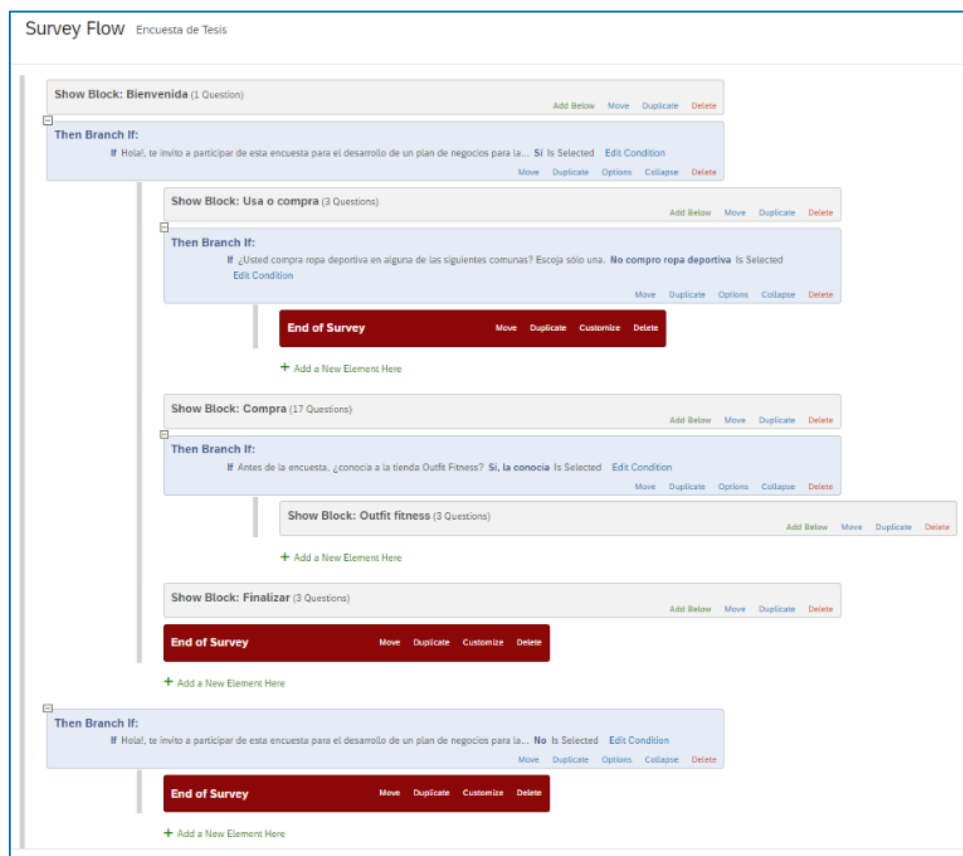


Ilustración 6: Flujo de desarrollo de la encuesta. Fuente: Elaboración propia.

En el Anexo A se encuentra el cuestionario aplicado.

5.1.3.3 Aplicación de encuesta

Para la aplicación de la encuesta, se utilizó la plataforma Qualtrics^{XM} (www.qualtrics.com). La encuesta fue aplicada entre el 27 de agosto de 2020 y el 20 de septiembre de 2020, durante un total de 24 días corridos.

Al término de la aplicación de la encuesta, se logró recopilar un total de 426 respuestas, de las cuales 301 se consideran válidas².

Como no se alcanzó el tamaño muestral esperado (ver punto 5.1.3.1), el análisis de los datos permite obtener conclusiones con un error muestral mayor. Para conocer el error muestral de una muestra de 301 individuos, se procedió a despejar el valor de K (error muestral) de la expresión utilizada para estimar el tamaño de la muestra (ver punto 5.1.3.1). De esta forma se tiene:

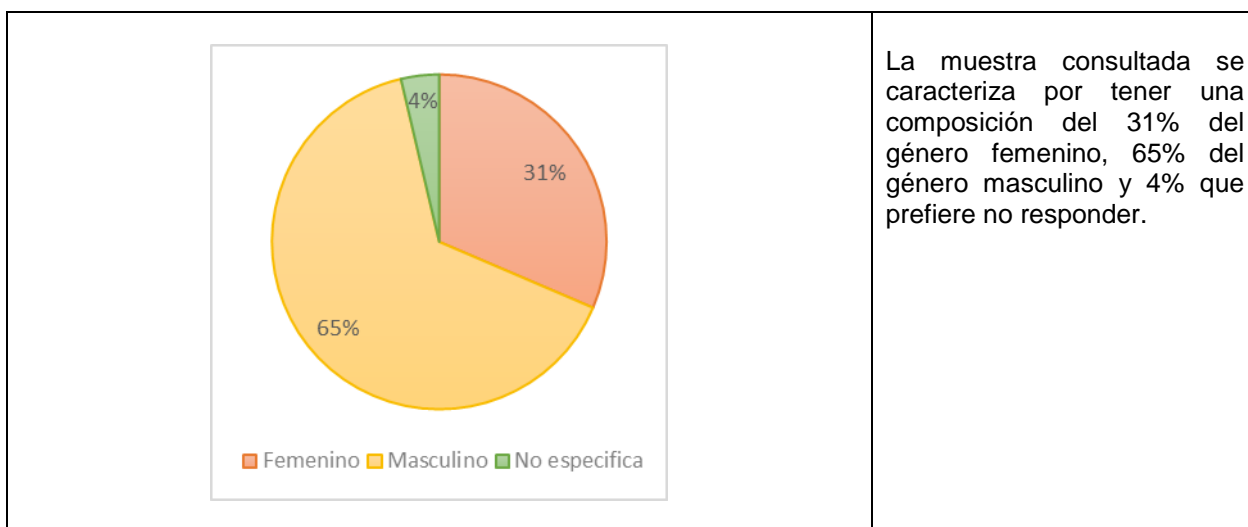
$$K = 2 \sqrt{\frac{p(1 - P)}{n}} = 2 \sqrt{\frac{0,5 * (1 - 0,5)}{301}} = 5,76\%$$

Dado que el error muestral no aumenta considerablemente, el estudio de mercado se considera válido para este Trabajo Formativo Equivalente a Tesis y por lo tanto sus conclusiones son aplicables para el Plan de Negocio para Outfit Fitness.

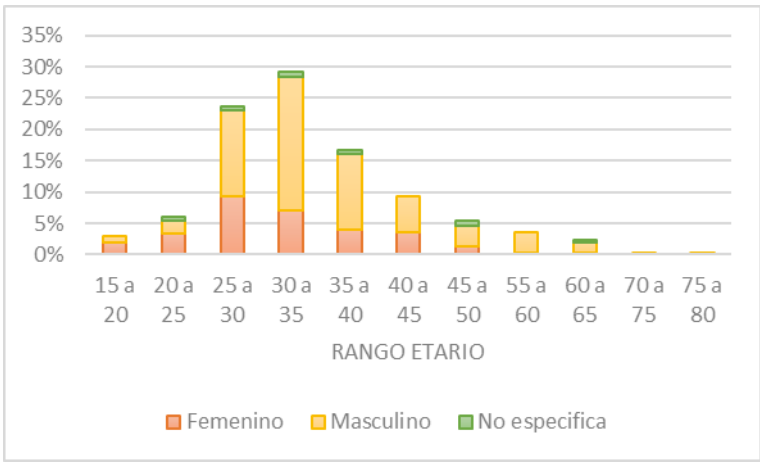
5.1.3.4 Análisis de resultados de la encuesta

A continuación, en la Tabla 11 se presenta el análisis de los principales resultados de la encuesta

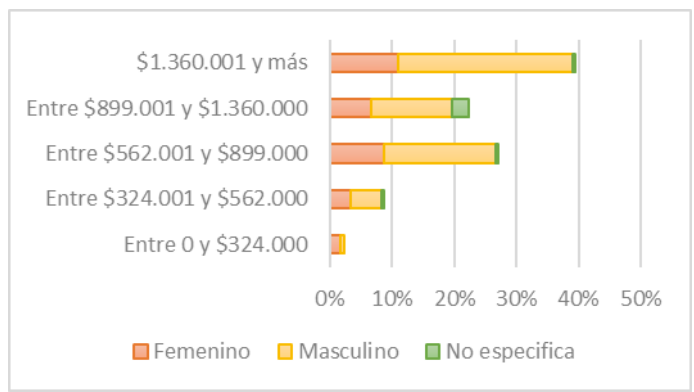
Tabla 11: Análisis de los principales resultados de la encuesta. Fuente: Elaboración propia.



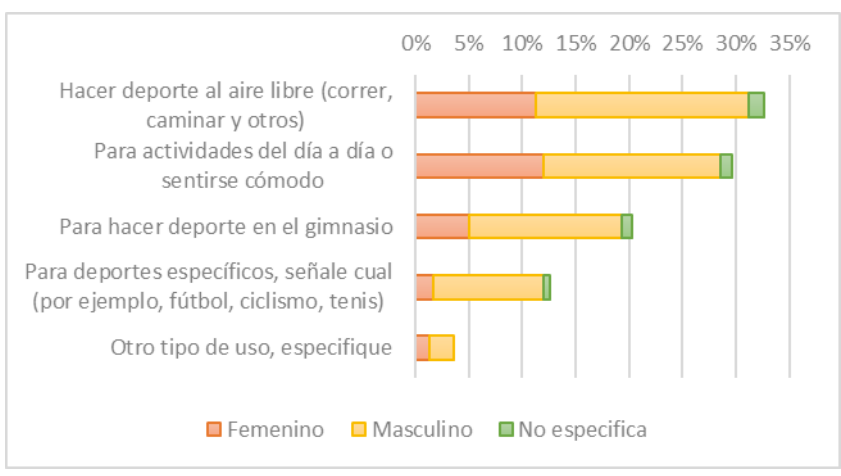
² Se eliminan respuestas que se utilizaron como prueba de previsualización, que no se completaron al 100%, aquellas en que el encuestado declinó continuar al inicio y aquellas en que el encuestado declaró no comprar ropa deportiva.



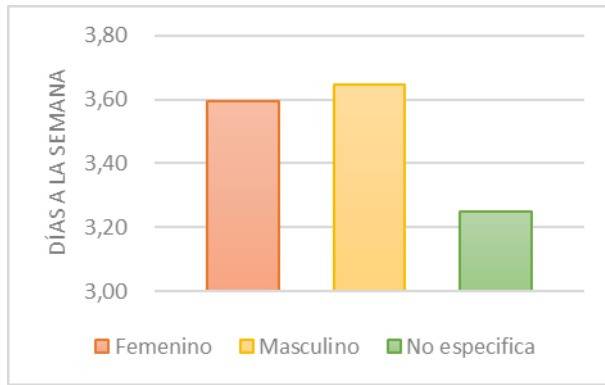
El rango etario de la muestra está entre los 15 y los 77 años, con predominancia en el rango de 25 a 45 años (79% del total).



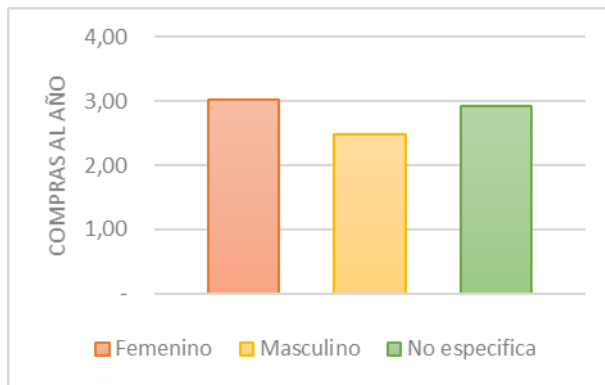
El ingreso promedio por hogar de los encuestados se concentra entre \$562.001 y más de \$1.360.001 (89% del total).



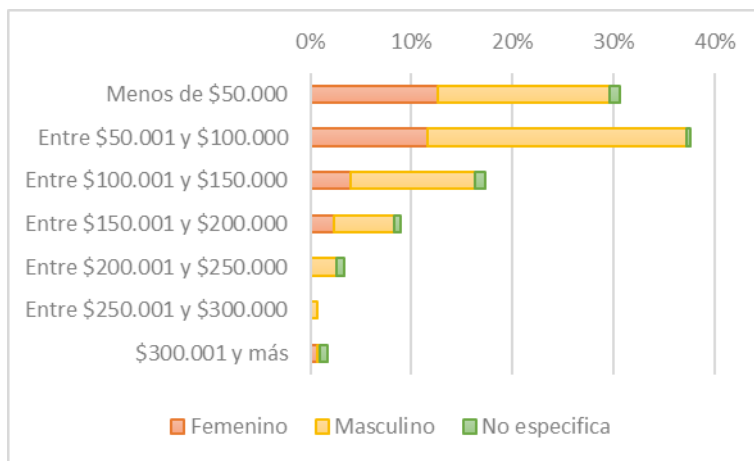
El uso principal que se le da a la ropa deportiva es para hacer deporte al aire libre, para actividades diarias y para hacer deporte en el gimnasio (82% del total).



En promedio, la ropa deportiva se utiliza 3,54 días a la semana.

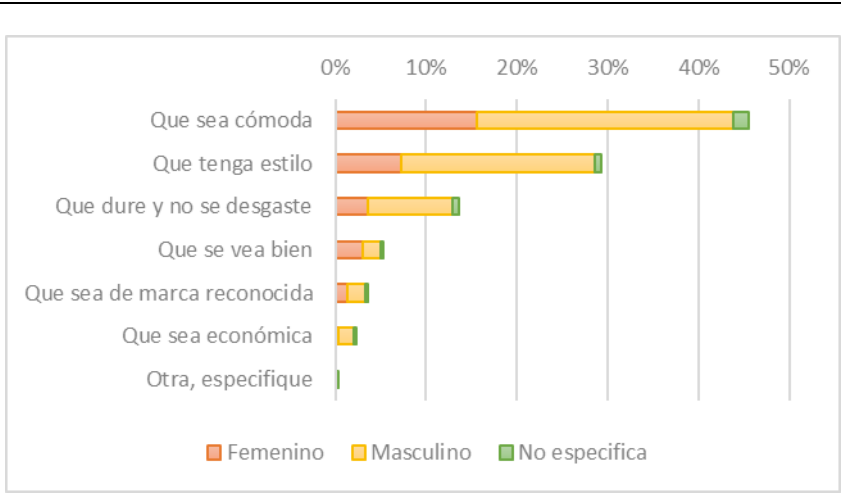


La frecuencia de compra promedio es de 2,67 compras al año.

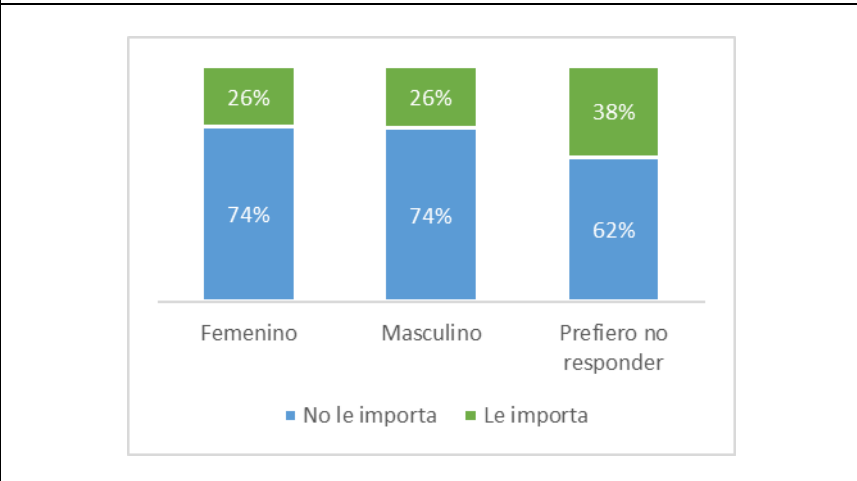


La mayor cantidad de compras se realizan por un ticket entre \$50.001 y \$100.000. El ticket promedio es de \$87.791.

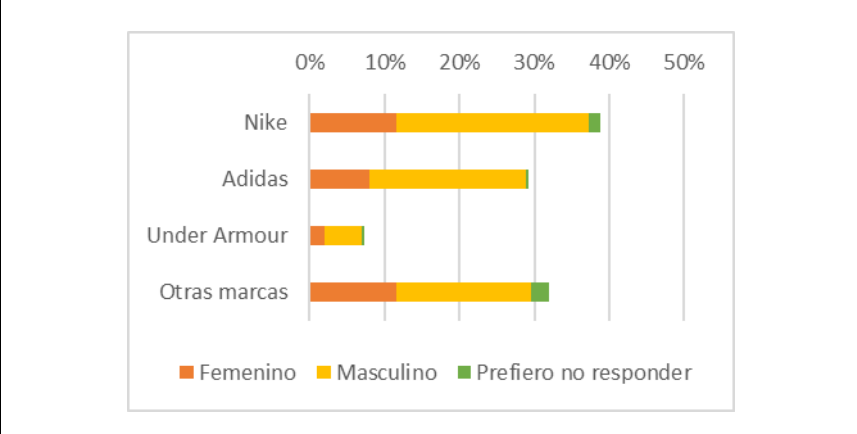
Considerando la frecuencia de compra promedio y el ticket promedio se tiene un gasto anual promedio de \$234.109.



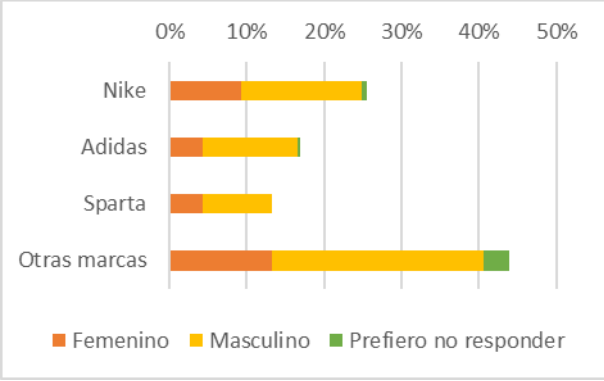
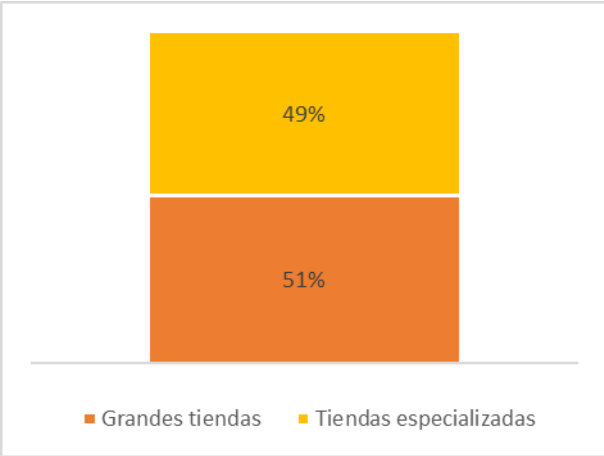
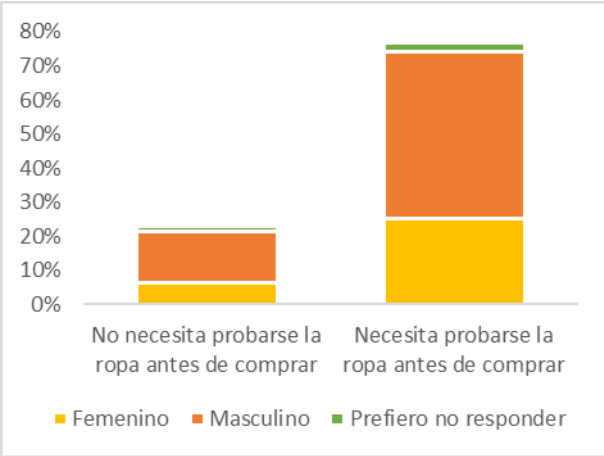
En las preferencias de los consumidores se destacan el que la ropa deportiva sea cómoda, que tenga estilo y que tenga durabilidad.



A una parte importante de los consumidores no le importa que la marca de la ropa deportiva sea conocida al realizar una compra.



La marca top of mind de los consumidores es Nike.

 <p>Horizontal stacked bar chart showing brand preference by gender. The x-axis represents percentage from 0% to 50%. The y-axis lists brands: Nike, Adidas, Sparta, and Otras marcas. The legend indicates: Femenino (orange), Masculino (yellow), and Prefiero no responder (green).</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Marca</th> <th>Femenino (%)</th> <th>Masculino (%)</th> <th>Prefiero no responder (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nike</td> <td>~10</td> <td>~15</td> <td>~1</td> </tr> <tr> <td>Adidas</td> <td>~5</td> <td>~10</td> <td>~0</td> </tr> <tr> <td>Sparta</td> <td>~5</td> <td>~8</td> <td>~0</td> </tr> <tr> <td>Otras marcas</td> <td>~15</td> <td>~25</td> <td>~2</td> </tr> </tbody> </table>	Marca	Femenino (%)	Masculino (%)	Prefiero no responder (%)	Nike	~10	~15	~1	Adidas	~5	~10	~0	Sparta	~5	~8	~0	Otras marcas	~15	~25	~2	<p>La tienda especializada top of mind de los consumidores es Nike.</p>
Marca	Femenino (%)	Masculino (%)	Prefiero no responder (%)																		
Nike	~10	~15	~1																		
Adidas	~5	~10	~0																		
Sparta	~5	~8	~0																		
Otras marcas	~15	~25	~2																		
 <p>Stacked bar chart showing shopping preference. The y-axis represents percentage from 0% to 100%. The legend indicates: Grandes tiendas (orange) and Tiendas especializadas (yellow).</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipo de tienda</th> <th>Porcentaje (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Grandes tiendas</td> <td>51%</td> </tr> <tr> <td>Tiendas especializadas</td> <td>49%</td> </tr> </tbody> </table>	Tipo de tienda	Porcentaje (%)	Grandes tiendas	51%	Tiendas especializadas	49%	<p>En promedio, los consumidores prefieren en una proporción similar comprar en grandes tiendas y tiendas especializadas.</p>														
Tipo de tienda	Porcentaje (%)																				
Grandes tiendas	51%																				
Tiendas especializadas	49%																				
 <p>Stacked bar chart showing clothing purchase behavior by gender. The y-axis represents percentage from 0% to 80%. The x-axis categories are: No necesita probarse la ropa antes de comprar and Necesita probarse la ropa antes de comprar. The legend indicates: Femenino (yellow), Masculino (orange), and Prefiero no responder (green).</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Femenino (%)</th> <th>Masculino (%)</th> <th>Prefiero no responder (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No necesita probarse la ropa antes de comprar</td> <td>~5</td> <td>~15</td> <td>~0</td> </tr> <tr> <td>Necesita probarse la ropa antes de comprar</td> <td>~25</td> <td>~47</td> <td>~2</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Femenino (%)	Masculino (%)	Prefiero no responder (%)	No necesita probarse la ropa antes de comprar	~5	~15	~0	Necesita probarse la ropa antes de comprar	~25	~47	~2	<p>La mayor parte de los consumidores requiere probarse la ropa antes de comprar (77% del total).</p>								
Categoría	Femenino (%)	Masculino (%)	Prefiero no responder (%)																		
No necesita probarse la ropa antes de comprar	~5	~15	~0																		
Necesita probarse la ropa antes de comprar	~25	~47	~2																		

5.1.4 Segmentación de los consumidores

Con los resultados y el análisis de la encuesta aplicada a las 301 personas, se procedió a realizar la segmentación de los consumidores en base a las siguientes variables de segmentación:

- Ingreso promedio del hogar

- Frecuencia de compra (indica la cantidad de veces al año que el encuestado declara comprar ropa)
- Ticket promedio de compra (indica el monto promedio que el encuestado declara cada vez que realiza una compra)
- Interés por marca conocida (indica la preferencia que tiene el encuestado al momento de decidir comprar una marca conocida o no conocida)
- Interés por tipo de tienda (indica la preferencia que tiene el encuestado al momento de decidir comprar en una tienda especializada o en una gran tienda)

La segmentación se realizó en base al método de agrupamiento de K-medias utilizando un software de análisis de base de datos. El resultado del proceso de segmentación entregó los segmentos descritos en la Tabla 12.

Tabla 12: Segmentos de consumidores. Fuente: Elaboración propia.

Segmento	A - Altos ingresos infieles	B - Aspiracionales que gastan en ropa deportiva	C - Compradores permanentes	D - Altos ingresos fieles
Características de agrupación	Ingreso promedio \$1.731.259	Ingreso promedio \$892.122	Ingreso promedio \$1.301.500	Ingreso promedio \$1.668.759
	Compran en promedio 2,1 veces al año	Compran en promedio 2,1 veces al año	Compran en promedio 12 veces al año	Compran en promedio 2,5 veces al año
	El gasto por compra tiene un ticket promedio de \$50.882	El gasto por compra tiene un ticket promedio de \$119.715	El gasto por compra tiene un ticket promedio de \$67.857	El gasto por compra tiene un ticket promedio de \$81.329
	No muestran preferencia por las tiendas especializadas y no les interesa que las marcas sean conocidas	Son indiferentes a las tiendas y no les interesa que las marcas sean conocidas	Son indiferentes a las tiendas y no les interesa que las marcas sean conocidas	Prefieren las tiendas especializadas y muestran interés por marcas conocidas
Usos principales de la ropa deportiva	Deporte al aire libre y uso diario	Deporte al aire libre, uso diario y gimnasio	Deporte al aire libre y uso diario	Deporte al aire libre, uso diario y gimnasio
Días de uso de ropa deportiva a la semana a la semana de ropa	3,30 días	3,73 días	4,00 días	3,70 días
Dónde compran	Compran principalmente en Ñuñoa (47%) y Rancagua (36%)	Compran principalmente en Viña del Mar (36%) y Ñuñoa (45%)	Compran principalmente en Viña del Mar (50%)	Compran principalmente en Ñuñoa (44%) y Rancagua (33%)

Segmento	A - Altos ingresos infieles	B - Aspiracionales que gastan en ropa deportiva	C - Compradores permanentes	D - Altos ingresos fieles
Disposición a comprar una nueva marca	Están dispuestos a comprar una marca nueva	Podrían comprar una marca nueva	Están dispuestos a comprar una marca nueva	Podrían comprar una marca nueva
Top of mind marca	Nike	Nike	Nike	Nike
Top of mind tienda	Nike	Nike	Nike	Nike
Lo que evitan	Principalmente no evita comprar una marca, pero cuando lo hace es porque no está satisfecho con la calidad	Principalmente no evita comprar una marca, pero cuando lo hace es porque no está satisfecho con la calidad	Principalmente no evita comprar una marca, pero cuando lo hace es porque no está satisfecho con la calidad	A veces evita comprar una marca cuando no está satisfecho con la calidad
	A veces evitan ir a comprar a las tiendas físicas	Rara vez evitan comprar en tiendas físicas	A veces evitan ir a comprar a las tiendas físicas	A veces evitan ir a comprar a las tiendas físicas
Lo que necesitan	Requieren probarse la ropa antes de comprar	Requieren probarse la ropa antes de comprar	Requieren probarse la ropa antes de comprar	Requieren probarse la ropa antes de comprar
	Prefieren despacho a domicilio	Prefieren despacho a domicilio	Prefieren despacho a domicilio	Prefieren despacho a domicilio

5.1.5 Tamaño de mercado potencial de los segmentos

De acuerdo con la segmentación de los consumidores indicada en el punto 5.1.4, se obtuvo que cada segmento representa la porción del mercado indicada en la Tabla 13.

Tabla 13: Porcentaje del mercado por segmento en cada comuna. Fuente: Elaboración propia.

Comuna	Segmento			
	A	B	C	D
Viña del Mar	15%	56%	11%	18%
Ñuñoa	26%	46%	4%	24%
Rancagua	33%	33%	6%	29%

Por su parte, los segmentos de consumidores se encuentran en el rango etario de 15 a 80 años, el cual se considera que este es el mercado potencial para el Plan de Negocio para la empresa Outfit Fitness. A partir de la población total estimada para el año 2020, se estimó el factor de ajuste por rango etario para el mercado potencial, de acuerdo con la Tabla 14.

Tabla 14: Estimación del factor de ajuste por rango etario para el mercado potencial de los segmentos 2020e. Fuente: Elaboración propia.

Comuna	Habitantes 2020e	Habitantes 2020e en el rango etario de 15 a 80 años	Factor de ajuste para mercado potencial
Viña del Mar	353.105	265.179	75%
Ñuñoa	219.985	167.300	76%
Rancagua	255.414	185.052	72%

Con el factor de ajuste por rango etario, se procedió a realizar el ajuste del mercado potencial por comuna y junto a la distribución por segmento (ver Tabla 13) para obtener el tamaño del mercado potencial por segmento en cada comuna. La estimación del mercado potencial por segmento se muestra en la Tabla 15.

Tabla 15: Estimación del mercado potencial por segmento 2020e. Fuente: Elaboración propia.

Comuna	Mercado potencial [MM\$]	Factor de ajuste para mercado potencial	Mercado potencial ajustado [MM\$]	Tamaño del mercado potencial por segmento [MM\$]			
				A	B	C	D
VIÑA DEL MAR	7.762	75%	5.830	848	3.286	636	1.060
ÑUÑO A	4.836	76%	3.678	963	1.708	131	876
RANCAGUA	5.615	72%	4.068	1.330	1.330	235	1.173

5.1.6 Análisis de los proveedores

5.1.6.1 Estilos de Productos

En el mercado se pueden encontrar distintas variedades de estilos, basados principalmente en la procedencia de fabricación. En esta línea, se destacan los estilos brasileros, colombianos, peruanos y norteamericanos.

De acuerdo con la experiencia compartida por Outfit Fitness [Ref. 8], el estilo brasiler se identifica mucho más con el gusto del chileno, quien tiende a ser un poco más clásico, pero al mismo tiempo innovador. Se trata de tener calidad como parte del estilo. Si bien es cierto que el estilo colombiano también tiende a acercarse al gusto del chileno, no cumple con este importante detalle, pues son de una calidad inferior y abusa de la impresión y mezcla de colores.

Por su parte, el estilo peruano es principalmente una copia de estilos norteamericanos y que hoy se han hecho muy masivos y por lo tanto poco exclusivos.

El estilo norteamericano capta la necesidad de ostentar y por lo mismo pierde gracia a la hora de crear y diseñar buscando siempre imponer el uso de una marca por sobre el estilo.

5.1.6.2 Proveedores brasileiros

En la Tabla 16 se muestran los proveedores y sus principales características.

Tabla 16: Análisis de proveedores. Fuente: Elaboración propia.

Proveedores	Características	Productos	Presencia en Chile (otras empresas, se excluye Outfit Fitness)	Apoyo Comercial Ofrecido	Condiciones de pago	Plazo de entrega
Actuales						
CajuBrasil	Fábrica reconocida por su exclusividad y calidad en Brasil y Europa. Líder en tendencias de ropa deportiva. Por lo general, el resto de las marcas siguen las tendencias creadas por CajuBrasil.	Ropa deportiva	Representante en Calama y Viña del Mar	Entrega de catálogos físicos y digitales. Entrega de bolsas de la marca para la entrega del producto. Entrega de souvenir de la marca para entrega en tienda (mug térmico y copas de espumante).	50% junto a la orden de compra y 50% al término de la fabricación.	3 meses
StayFit	Fábrica reconocida por su exclusividad y calidad en Brasil. Solo se vende en Brasil, y se ha iniciado, junto a Outfit Fitness la venta en Chile.	Ropa deportiva	Sin representante en Chile	Entrega de catálogo digital.	50% junto a la orden de compra y 50% al término de la fabricación.	3 meses
ZNG Gym Wear	Fábrica de reconocimiento medio en Brasil con diseños clásico de gimnasios tradicionales.	Ropa deportiva	Sin representante en Chile	Entrega de catálogo digital.	50% junto a la orden de compra y 50% al término de la fabricación.	2 meses
MarRio	Fábrica reconocida por su exclusividad y calidad en Brasil y Europa. Líder en modas de prendas de baño.	Trajes de baño	Representante en Calama	Entrega de catálogo digital.	50% junto a la orden de compra y 50% al término de la fabricación.	3 meses

Proveedores	Características	Productos	Presencia en Chile (otras empresas, se excluye Outfit Fitness)	Apoyo Comercial Ofrecido	Condiciones de pago	Plazo de entrega
Potenciales						
Madame Hardcore	Fábrica reconocida por sus prendas de diseño exótico.	Ropa deportiva y trajes de baño	Sin representante en Chile	Entrega de catálogo digital.	50% junto a la orden de compra y 50% al término de la fabricación.	3 meses
Letsgim	Fábrica influyente en Brasil dedicada a la ropa deportiva de buena calidad.	Ropa deportiva	Representante en Temuco	Entrega de catálogo digital.	50% junto a la orden de compra y 50% al término de la fabricación.	3 meses

5.1.7 Benchmarking de la competencia

5.1.7.1 Tiendas especializadas

La oferta de ropa deportiva en las comunas de Viña del Mar, Ñuñoa y Rancagua está representada por los participantes descritos en la Tabla 17.

Tabla 17: Tiendas de ropa deportiva en cada comuna. Sólo tiendas especializadas [Ref. 9]. Fuente: Elaboración propia.

Tienda Especializada	Ubicación	Dirección	Fortalezas	Debilidades
Adidas Outlet Store	Viña del mar	Camino Internacional 2404, Viña del Mar	Marca reconocida mundialmente y en la retina de todas las clases sociales	Poca variedad de sus diseños abusando de su logo
Belsport	Viña del mar	Calle Valparaíso 602	Precios bajos	No cuentan con marcas exclusivas
SPARTA Mall Boulevard Marina Arauco	Viña del mar	Mall Marina Arauco	Precios bajos	No cuentan con marcas exclusivas
Tienda Borderline	Viña del mar	Calle Valparaíso 651, Viña del Mar	Especializada Surf y skate, ubicación central y venta online	No es competencia directa
Adidas	Viña del mar	Av. Libertad 1348, Viña del Mar	Marca reconocida mundialmente y en la retina de todas las clases sociales	Poca variedad de sus diseños abusando de su logo

Tienda Especializada	Ubicación	Dirección	Fortalezas	Debilidades
CSA Deporte	Viña del mar	Local 23, Calle Valparaíso 651, Viña del Mar, Valparaíso	Tienda de gran volumen, varias marcas	No permite exclusividad por el segmento
Tienda Sara Nieto Boulevard Marina	Viña del mar	Boulevard Marina Arauco, Local 19, 2do nivel	Tienda reconocida en el país. Precios medios	Tienda especializada para ballet
Active Street Store	Viña del mar	Calle Valparaíso 355, Local 202	Tienda especializada skate, ubicación central, reconocida por buena atención	No es competencia directa
l'mtri	Viña del mar	Av. José Manuel Balmaceda 275	Tienda especializada en outdoor. Muy atractiva en diseño y calidad. Competidor directo	No es competencia directa
V-Queens	Viña del mar	Calle Valparaíso 554	Cubre segmento medio, especializado fitness	Conocido por su simpleza en modelos
Under Armour	Viña del mar	Avenida Libertad 1348, local E11	Competitiva mundial con modelos con mediana exclusividad	Altos precios
Fitness Brasil	Viña del mar	Uno Oriente 1167, Oficina 206	Sólo marcas de Brasil, marcas exclusivas de alto segmento	Competencia directa
LASTORE	Viña del mar	San Martín 570	Pequeña tienda con buena atención	Sin página web
Puma	Viña del mar	Mall Marina Arauco	Buena ubicación de venta masiva	Calidad inferior a productos de Outfit Fitness
Tienda Praia Carioca	Viña del mar	Avenida Libertad 1198, 2º piso	Especializada Fitness, gama media	Sin página web y sin presencia en el mercado
Viña Outlet Park	Viña del mar	Camino Internacional 2440, Reñaca Alto, Viña del Mar	Venta masiva con precios bajos	No es competencia directa
REVO STORE	Viña del mar	Av. Borgoño 15576 - Reñaca	Excelente ubicación frente al mar, especializada y cubre segmento alto. Especializado en surf.	No es competencia directa
Nike	Viña del mar	Local 310, Mall Marina Oriente piso 3	Tienda reconocida en el país, abarca todos los segmentos con sección de outlet	Muy concurrido y poca exclusividad.
Outlet Adidas	Ñuñoa	Irarrázaval 2574	Trabaja con saldos baratos y con gran circulación de stock	Demasiada gente y mucho desorden en la tienda

Tienda Especializada	Ubicación	Dirección	Fortalezas	Debilidades
Outlet Sports	Ñuñoa	Sin información	Trabaja con saldos baratos y con gran circulación de stock	Demasiada gente y mucho desorden en la tienda
Outlet deportes	Ñuñoa	Sin información	Trabaja con saldos baratos y con gran circulación de stock	Demasiada gente y mucho desorden en la tienda
TDeportes	Ñuñoa	Sin información	Especializada en Futbol	No es competencia directa
Akira Sports	Ñuñoa	Irarrázaval 3987, Ñuñoa, Región Metropolitana	Articulos variados y cubre varios deportes	Solo la encuentras por Facebook
Calzas Pro	Ñuñoa	Av. Italia 1571, Ñuñoa, Región Metropolitana	Venden calzas distintas calidades, en su mayoría bajo \$10.000.-	No son conocidas ni exclusivas.
SMARTLIFE - SPORTS	Ñuñoa	Hernán Cortés 2605, Ñuñoa, Región Metropolitana	Ropa deportiva y ciclismo	No es competencia directa
Maytenus Outdoor	Ñuñoa	Av. Pedro de Valdivia 3462, Ñuñoa	Ropa y accesorios de deporte	No es especializada
Playmaker	Ñuñoa	Dublé Almeyda 4405, Ñuñoa, Región Metropolitana	Ropa especializada en futbol	No es competencia directa
Pelz	Ñuñoa	Irarrázaval 1816, Ñuñoa, Región Metropolitana	Especializada en Ballet y natación	No es competencia directa
Adidas Store Portal Ñuñoa	Ñuñoa	Av. José Pedro Alessandri 1166, Ñuñoa	Buena ubicación de venta masiva	Poca variedad de sus diseños abusando de su logo
Inter América Sports Ltda. (SelectChile)	Ñuñoa	Av. Manuel Montt 2534, Ñuñoa, Región Metropolitana	Especializada en Futbol	No es competencia directa
Ellese	Ñuñoa	Irarrázaval 2552, Ñuñoa, Santiago	Ropa deportiva de mujer	No es competencia directa
Deportes Pasegol.cl	Ñuñoa	Maule 368, Santiago, Región Metropolitana	Deportiva en general y especializada en futbol	No es competencia directa
Fitness PRO	Ñuñoa	Av. Italia 1571, Ñuñoa, Región Metropolitana	Ropa deportiva de mujer	No es exclusiva
SPARTA Rancagua	Rancagua	Presidente Frei Montalva 750, Rancagua, O'Higgins	Trabaja con saldos baratos y con gran circulación de stock	Demasiada gente y mucho desorden en la tienda

Tienda Especializada	Ubicación	Dirección	Fortalezas	Debilidades
Belsport	Rancagua	Paseo Independencia 675, Rancagua, O'Higgins	Precios bajos	No cuentan con marcas exclusivas
Universal Sport	Rancagua	Calle Cuevas 748, Rancagua, O'Higgins	Artículos deportivos y celulares	No es competencia directa
TDeportes	Rancagua	Sin información	Especializada en Fútbol	No es competencia directa
InterSport Rancagua	Rancagua	Sin información	Vestuario, calzado y accesorios de deportes	No cuentan con marcas exclusivas
Mundo Portero Rancagua	Rancagua	Astorga 219, Rancagua, O'Higgins	Accesorios de futbol	No es competencia directa
Tienda Oficial O'Higgins - Mall Patio Rancagua	Rancagua	Piso -1, Calle Cuevas, Rancagua, O'Higgins	Especializada en Fútbol	No es competencia directa
Tienda Oficial O'Higgins	Rancagua	Cuevas 320	Especializada en Fútbol	No es competencia directa. Además, solo es para hinchas de O'Higgins
Adidas Store Rancagua	Rancagua	Teniente Coronel José Bernardo Cuevas 405	Trabaja con saldos baratos y con gran circulación de stock	Demasiada gente y mucho desorden en la tienda

A partir de la ubicación de cada tienda especializada, es que se logró generar el mapa de calor de la competencia en cada comuna, y se muestra a continuación en la Ilustración 7, Ilustración 8 y en la Ilustración 9.

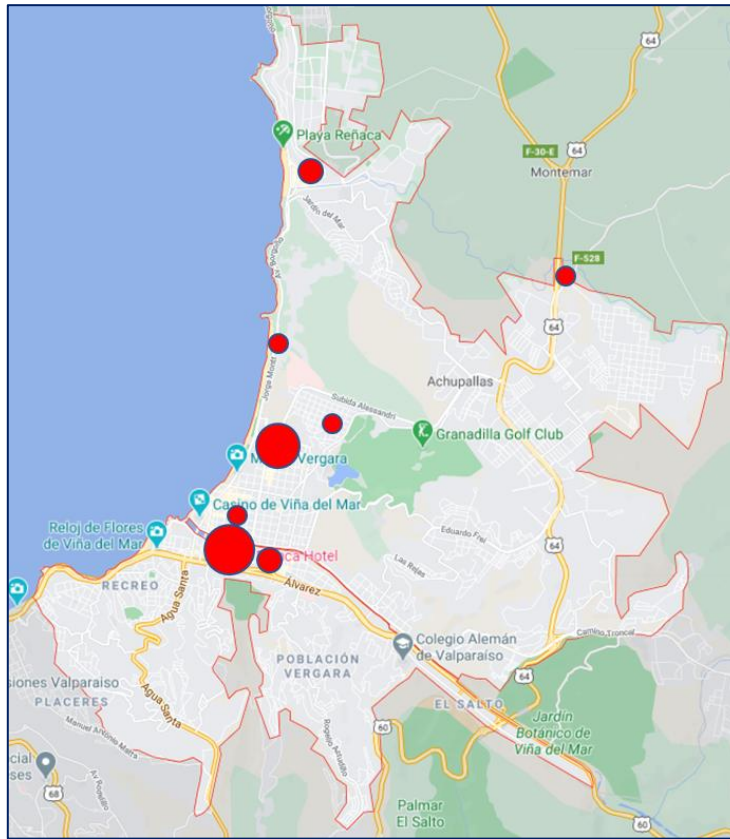


Ilustración 7: Mapa de calor de la competencia en Viña del Mar. Fuente: Elaboración propia.

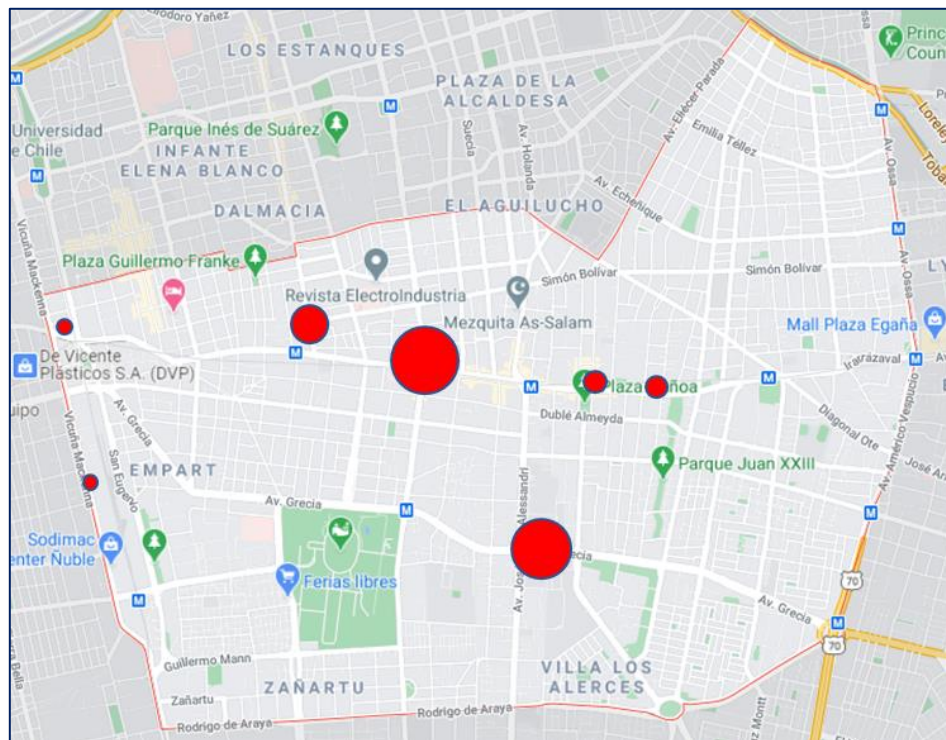


Ilustración 8: Mapa de calor de la competencia en Ñuñoa. Fuente: Elaboración propia.

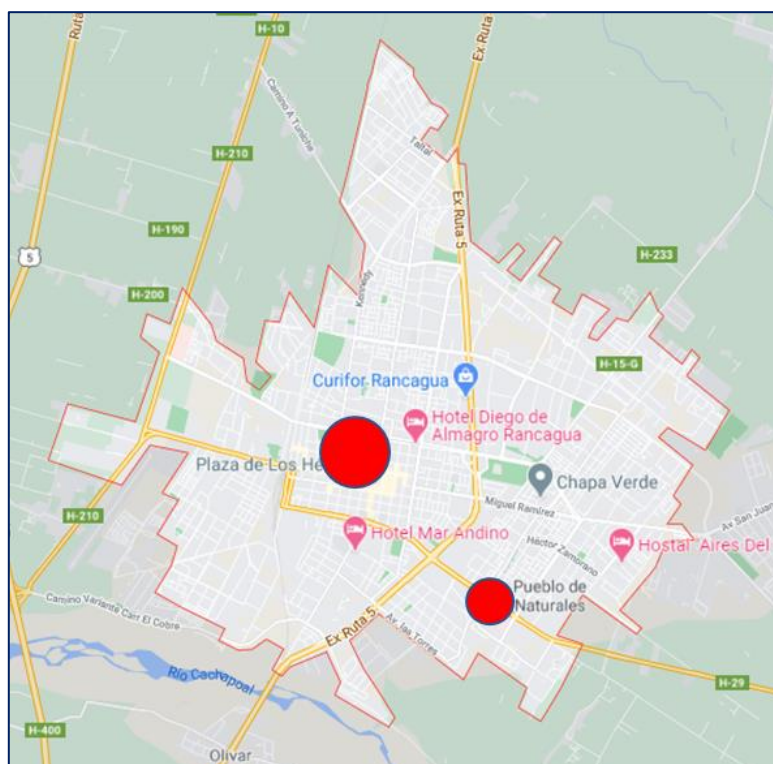


Ilustración 9: Mapa de calor de la competencia en Rancagua. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, la competencia se concentra por lo general, salvo algunas tiendas aisladas, en los principales centros de comercio de cada comuna y que cuentan con conectividad a las principales arterias de tránsito de público en estas áreas. Estos centros de comercio son:

- Viña del Mar: i. cercanías de muelle Vergara y calle 15 Norte y ii. cercanías de plaza Vergara y calle Valparaíso.
- Ñuñoa: i. Portal Ñuñoa y ii. cercanías de av. Irrazabal con av. Pedro de Valdivia.
- Rancagua: i. Centro de Rancagua y ii. Portal Rancagua.

Una ubicación cerca de los principales centros de comercio tiene las siguientes ventajas y desventajas:

- Ventajas: Alta afluencia de público.
- Desventajas: Los clientes pueden realizar de forma más sencilla una comparación de los productos entre los distintos competidores.

Una ubicación alejada de los principales centros de comercio tiene las siguientes ventajas y desventajas:







- Ventajas: Sensación de exclusividad, a los clientes se les dificulta realizar una comparación con la competencia.

- Desventajas: Baja afluencia de público.

5.1.7.2 Marcas y precios

Se realizó un estudio de precios de las marcas que representan competencia directa en base a prendas de similares características (calidad, tipo de prenda y usos). Para esto se realizó un levantamiento de precios el cual se presenta a continuación:

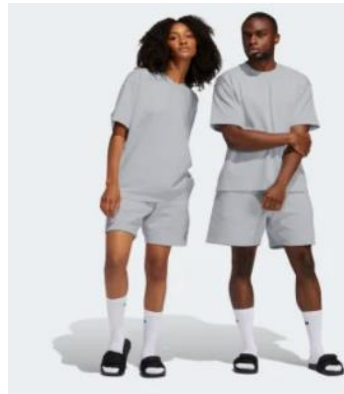
Tabla 18: Prendas y precios de marcas comercializadas por la competencia, muestra de algunos artículos. Fuente: Elaboración propia.

 <p>Parte superior de running para mujer Nike ...</p> <p>Comparar precios de 2 tiendas</p> <p>★★★★★ (6)</p> <p>Más opciones</p> <hr/> <p>\$36.990</p>	 <p>Puma Metal Splash Adjustable S</p> <p>★★★★★ (13)</p> <hr/> <p>\$20.699</p> <p>Traininn.com</p>	 <p>Adidas Polera Badge of Sport Negro - Mujer ...</p> <p>★★★★★ (8)</p> <hr/> <p>\$24.990</p> <p>adidas.cl</p>
 <p>Mallas de 7/8 para mujer Nike Sculpt Luxe - Negro</p> <p>Comparar precios de 2 tiendas</p> <p>★★★★★ (62)</p> <hr/> <p>\$56.990</p> <p>Nike Oficial</p>	 <p>adidas Calzas 7/8 Pride Believe This 2.0 3 ...</p> <p>★★★★★ (1)</p> <hr/> <p>\$47.990</p> <p>adidas.cl</p>	 <p>Puma Runner Id Thermo R+ M</p> <p>★★★★★ (3)</p> <hr/> <p>\$30.403</p> <p>Runnerinn.com</p>

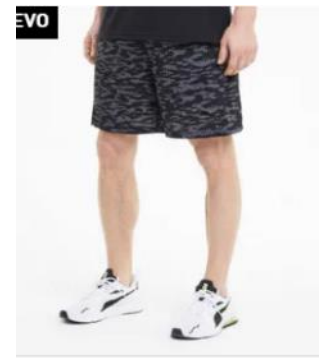


Shorts para hombre Nike Sportswear Tech Pack ...
Más opciones

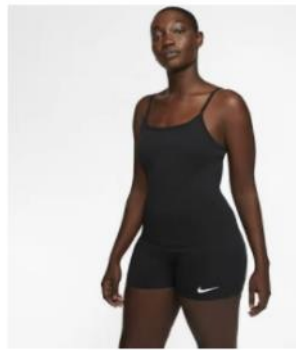
\$44.990
[Nike Oficial](#)



Originals
SHORTS PHARRELL WILLIAMS BASICS
\$44.990



\$24.990



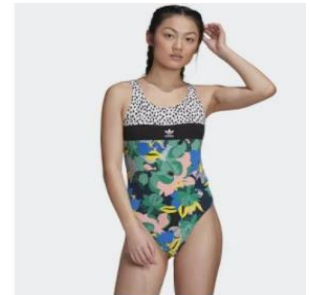
Body para mujer Nike Sportswear - Negro
★★★★★ (6)

\$34.990
[Nike Oficial](#)



Puma Select Classics S
★★★★★ (1)
Más opciones

\$24.532
[Dressinn.com](#)



adidas Body HER Studio London Multicolor ...
★★★★★ (10)

\$24.990
[adidas.cl](#)



NikeCourt AeroReact Rafa Slam Camiseta de tenis de manga corta hombre
3 colores


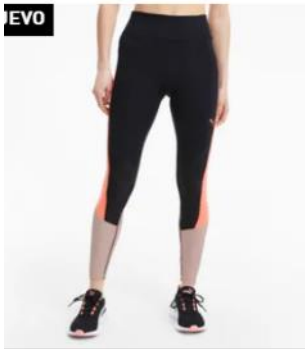




\$54.990



Hombre Tenis
POLERA DE TENIS ESTAMPADA FREELI
\$42.990



\$22.990

 <p>Nike Speed Capri de Running para mujer 1 color \$42.990</p>	 <p>EVO Leggings de training Pearl para mujer \$29.990</p>	 <p>Calza Everlast Diseño Metalizado Mujer \$16.990</p>
 <p>Nike Shield Chamarra de running para mujer 2 colores \$82.990</p>	 <p>EXCLUSIVO Fútbol CHAQUETA JUVENTUS TRAVEL (UNISEX) \$79.990</p>	 <p>EVO Chaqueta de training Pearl Woven para mujer \$44.990</p>

En la siguiente tabla se muestra el análisis para formar la espiga de precios de la competencia:

Tabla 19: Comparativa de precios de la competencia. Fuente: Elaboración propia.

Producto	Precio [€]				Precio vs Nike [base 100]			
	Nike	Adidas	Puma	Everlast	Nike	Adidas	Puma	Everlast
Polera	36.990	24.990	20.699	18.990	100	68	56	51
Calzas	56.990	47.990	30.403	22.990	100	84	53	40
Bermuda	44.990	44.990	24.990	-	100	100	56	-
Body	34.990	24.990	24.532	-	100	71	70	-
Camiseta	54.990	44.990	22.990	-	100	82	42	-
Capri	42.990	39.990	29.990	16.990	100	93	70	40
Chaqueta	82.990	79.990	44.990	32.990	100	96	54	40
Polerones sudadera	54.990	42.990	36.990	24.990	100	78	67	45

Para una mejor visualización, se presenta en la Ilustración 10 la espiga de precios de la competencia, utilizando como base 100 a la marca Nike, pues esta es la marca “Top of Mind” de los consumidores (ver Tabla 12).

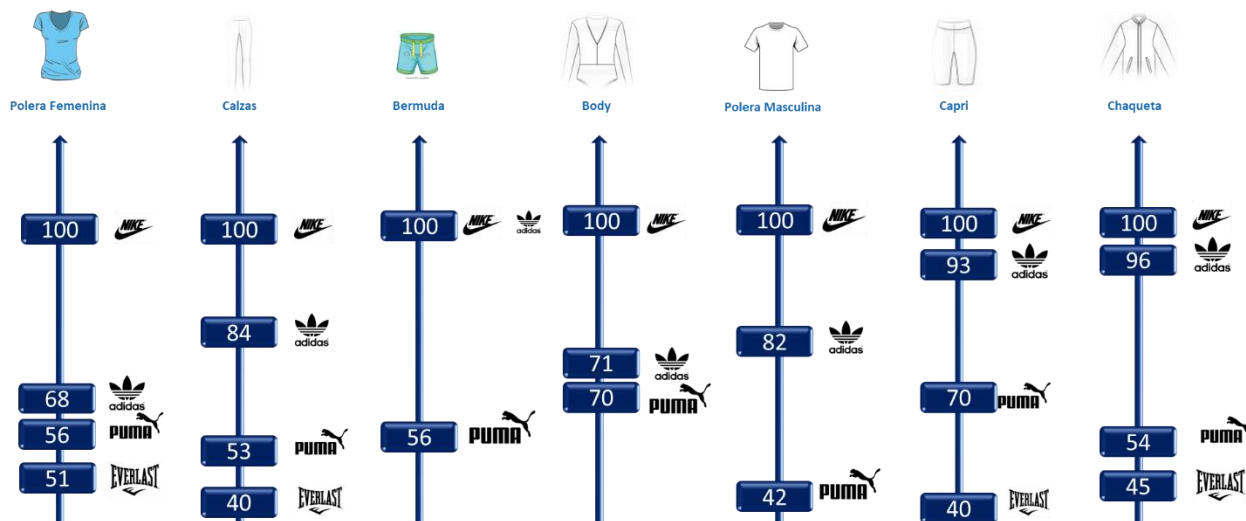


Ilustración 10: Espiga de precios de la competencia. Fuente: Elaboración propia.

5.1.8 Análisis de los canales de venta

A continuación, se presenta un análisis FODA de los canales de venta. Mayores detalles sobre la cobertura de los canales y requisitos de utilización se pueden ver en el Anexo B.

Tabla 20: Análisis FODA de los canales de venta. Fuente: Elaboración propia.

			Fortalezas	Debilidades
Canales de venta offline	Punto de Venta	Tienda Propia: Canal de venta más común, establecimiento físico donde se realizan las transacciones	<ul style="list-style-type: none"> * Cercanía con el potencial consumidor * Posibilidad de potenciar productos con exhibiciones ad-hoc * Oportunidad de generar o complementar la necesidad del consumidor con nuevas opciones 	<ul style="list-style-type: none"> * Requiere un exhaustivo control de la calidad en la atención entregada, una mala experiencia del consumidor es transmitida con velocidad * Solo es posible captar a los clientes que entran a la tienda * Existe un horario limitado de atención
		Franquicias: Extensiones del negocio, donde este último autoriza a un franquiciado a abrir una unidad con sus marcas y servicios	<ul style="list-style-type: none"> * Ayuda a ampliar el alcance del negocio * Potencial difusor del modelo de negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> * No permite independencia * Generalmente requiere una fuerte inversión inicial a fin de mantener los lineamientos exigidos

			Fortalezas	Debilidades
		Distribuidores: Son aquellos que pueden vender o revender productos de otros, se convierten en un nexo entre el producto y el consumidor.	* Buena opción para ampliar ventas, si se logran buenos acuerdos con el distribuidor	* Marca queda a merced del comportamiento del distribuidor * Líneas de productos y stock pueden diferir según tienda física.
	Venta Directa (por catálogo)	Modelo comercial donde existe un contacto directo entre el vendedor de productos/servicios y el consumidor, en ausencia de un establecimiento comercial fijo	*Permite flexibilidad y puede dar mucho beneficio, dependiendo del esfuerzo del revendedor *Con un buen control ayuda ampliar el alcance del negocio.	* Requiere un cuidadoso control, ya que puede llevar al caos.
	Telemarketing	Canal basado en llamadas telefónicas. Se utiliza a fin de tener contacto con potenciales clientes y comercializar productos y servicios.	* Contacto directo y personalizado con los potenciales Clientes, obteniendo información valiosa sobre sus gustos y preferencias entre otras	* Un uso inadecuado puede llegar a ser algo muy molesto para las personas
Canales de venta online	Marketplace	Plataformas virtuales donde es posible que varios negocios se registren y comercialicen sus productos y servicios a través de ellas	*Es una gran forma de multiplicar sus ingresos sin necesidad de aumentar sus costes de la misma manera, ya que otorga una muy buena visibilidad. *Las burocracias quedan fuera, el mercado proporciona el intermedio de pagos y se encarga de cuestiones técnicas.	* Se generará dependencia de una tercera empresa, tu negocio no tendrá una fuerte presencia, ya que estará vinculado a una marca del Marketplace. * Se tiene una competencia muy directa y cercana ya que todos están en el mismo sitio. Se requieren mayores esfuerzos para diferenciarse y atraer a los clientes. * Requiere contar con algún medio de pago digital * Altas comisiones (15% aproximadamente [Ref. 18])

			Fortalezas	Debilidades
	Ecommerce	Tienda en línea que vende productos de una sola empresa	<p>* Permite personalizar el sitio web, la forma de pago, la exhibición de productos y las promociones.</p> <p>*El costo inicial y de mantención es más reducido que en un negocio de comercio tradicional.</p> <p>* Implementar una nueva idea o estrategia suele ser más rápido y económico.</p> <p>*Posibilidad mayor de ofrecer información comparativa de productos con sus precios y características</p> <p>*Bajo costo de implementación (\$118.000/mes aproximadamente por creación de página web, mantención y habilitación de webpay plus [Ref. 17])</p> <p>*Se estima que las ventas online aumentarán su participación durante los siguientes años, pasando de 18,1% en 2021 a un 22% en 2023 [Ref. 20].</p>	<p>*Consumidores que prefieren ver el producto antes de comprarlo y desconfían de los pagos en línea.</p> <p>* No se puede adquirir los productos de manera inmediata, las personas con prisa incluso pueden decidir no comprar por los tiempos de entrega.</p>

			Fortalezas	Debilidades
	Redes Sociales	Canal de venta alojado en redes sociales, tanto Facebook como Instagram tienen la versión de tienda online incorporada	* Simplificación del proceso de ventas, en especial si se tiene una buena base de seguidores en la red social, o se cuenta con anuncios en Facebook o Instagram (el costo de los anuncios varía entre \$2 y \$23 por cada interacción [Ref. 19])	* Requiere de alta dedicación, actualizar contenidos periódicamente y hacer participar al usuario proporcionando contenido e interactuando con este, respondiendo a sus comentarios. * Las tasas de conversión y efectividad de la publicidad son bajas, aproximadamente un 2% de cada interacción se traduce en una visita al e-commerce y aproximadamente un 5% de las visitas al e-commerce se traducen en compras [Ref. 19].

5.1.9 Análisis de los canales de publicidad

La inversión en medios de publicidad ha sufrido modificaciones los últimos años, según la Asociación de Agencias de Medios [Ref. 21], en 2019 los medios digitales son los que se llevaron la mayor parte de la inversión con un 31%, seguido por TV abierta con un 30%. Siguiendo esta tendencia, la inversión en medios digitales supera el 40% en 2020 según estudio de Anda [Ref. 22].

De acuerdo con el estudio “El Chile que viene (Anda 2019)” [Ref. 23], se concluye que Facebook e Instagram son las plataformas más utilizadas para generar compras de productos o servicios por parte de los usuarios.

Por su parte, la recomendación de inversión en publicidad según portal Pro-pyme y Pro-chile [Ref. 24] es de un 4 a un 7% sobre las ventas netas.

5.1.9.1 Influencers

Durante el último tiempo los influencers han evolucionado el canal digital, según un estudio del Consejo de Autorregulación y Ética Publicitaria (Conar 2020) [Ref. 25], se estima que actualmente el 10% de la publicidad en internet se invierte en influencers y que para 2022 esta inversión podría alcanzar el 40%.

No obstante esta explosión de los influencers, se tienen las siguientes ventajas y desventajas de su utilización.

Tabla 21: Ventajas y desventajas de los influencers. Fuente: Elaboración propia.

Ventajas	Desventajas
Abren la curiosidad en seguidores que no conocen la tienda, se genera un movimiento muy explosivo de las consultas que pueden transformarse en compras.	La efectividad es de muy corto plazo, el influencer no mantiene la energía durante un período muy largo independiente si se inyectan nuevas prendas.
El costo es relativamente bajo y puede operar por canje de productos	Sus seguidores tienen un porcentaje muy bajo que pueden ser clientes.
	Los seguidores ven publicidad de otros productos y en el peor de los casos de productos de competencia directa.
	Por lo general, los seguidores siguen a la persona más allá de los productos que puede publicitar.

5.1.10 Análisis del entorno

A continuación, se presenta el análisis del entorno:

- **Político:** Chile es un país políticamente estable, con dos principales frentes políticos (gobierno y oposición). Durante el año 2019 se realizan movimientos sociales en busca de reformas en temas básicos como salud, educación y pensiones. Hoy el país se encuentra en un proceso de decisión para una nueva Constitución de la república. De acuerdo con un estudio realizado por la Universidad Diego Portales el año 2016 [Ref. 10], cambios en la constitución en diversos países no muestran impactos negativos en el crecimiento y la inversión.
- **Económico:** La economía chilena ha sido de las de mejor desempeño en América Latina, no obstante, producto de la pandemia, esta se ha visto afectada y se espera que, para el cierre de 2020, de acuerdo con las proyecciones del Consejo del Banco Central [Ref. 11], el Producto Interno Bruto (PIB) se contraerá entre 4,5% y 5,5% y que a partir del año 2021 esto se revierta.
- **Social:** Las movilizaciones sociales realizadas en todo el país a fines de 2019 trajo repercusiones importantes que hoy se reflejan en el proceso de decisión para una nueva Constitución. La situación país es de incertidumbre y las presiones sociales han logrado a que iniciativas como el retiro del 10% de los fondos previsionales se materialicen. No se puede indicar con claridad que ocurrirá al término de la pandemia y si las movilizaciones sociales producto del descontento de la población continuarán, y si estas afectarán o no el consumo de la ropa deportiva.
- **Tecnológico:** Hoy el uso masivo de redes sociales y el acceso a internet (cerca al 90% en Chile) [Ref. 12] permiten una amplia difusión y publicidad para todos los segmentos de consumidores definidos en el punto 5.1.4. De acuerdo con la Ley de Modernización Tributaria [Ref. 13], a partir del 1° de enero de 2021 se establece como obligatorio la emisión de boleta electrónica.

Uso de tecnología para facilitar pago a través de Transbank para tarjetas bancarias; onepay, mercadopago y otras aplicaciones para pagos a través de dispositivos móviles. Compra online a través de Marketplace o e-commerce permite vender casi sin fronteras, limitado sólo por factibilidad de envío. Redes sociales permiten difusión masiva y generación de interfaces para compra directa o redireccionamiento a e-commerce o Marketplace.

- Ambiente: Prohibición de entrega de bolsas plásticas para los pequeños comercios a partir del 1 agosto 2020 [Ref. 14].
- Legal: Las EIRL se regulan a través de la Ley 19.857.

5.2 Síntesis Estratégica

5.2.1 FODA por segmento

A continuación, se muestra el análisis FODA por segmento.

Tabla 22: FODA por segmento. Fuente: Elaboración propia.

Segmento		A - Altos ingresos infieles	B - Aspiracionales que gastan en ropa deportiva	C - Compradores permanentes	D - Altos ingresos fieles
Fortalezas	F1	Outfit Fitness comercializa ropa deportiva que abarca el 81% de los usos que le da este segmento: Deporte al aire libre, actividades del día a día y deporte en gimnasio.	Outfit Fitness comercializa ropa deportiva que abarca el 88% de los usos que le da este segmento. Deporte al aire libre, actividades del día a día y deporte en gimnasio.	Outfit Fitness comercializa ropa deportiva que abarca el 86% de los usos que le da este segmento. Deporte al aire libre, actividades del día a día y deporte en gimnasio.	Outfit Fitness comercializa ropa deportiva que abarca el 80% de los usos que le da este segmento. Deporte al aire libre, actividades del día a día y deporte en gimnasio.
	F2	La política de reemplazo de Outfit Fitness es que cada producto es revisado y si un cliente acusa algún defecto este es reemplazado sin excusa.	La política de reemplazo de Outfit Fitness es que cada producto es revisado y si un cliente acusa algún defecto este es reemplazado sin excusa.	La política de reemplazo de Outfit Fitness es que cada producto es revisado y si un cliente acusa algún defecto este es reemplazado sin excusa.	La política de reemplazo de Outfit Fitness es que cada producto es revisado y si un cliente acusa algún defecto este es reemplazado sin excusa.
	F3	Outfit Fitness es evaluado con nota 3,2 sobre 5 en variedad de productos.	Outfit Fitness es evaluado con nota 3,7 sobre 5 en variedad de productos.		Outfit Fitness es evaluado con nota 3,8 sobre 5 en variedad de productos.
	F4	Outfit Fitness es evaluado con nota 4,3 sobre 5 en diseños de productos.	Outfit Fitness es evaluado con nota 3,6 sobre 5 en diseños de productos.	Outfit Fitness es evaluado con nota 3,0 sobre 5 en diseños de productos.	Outfit Fitness es evaluado con nota 3,0 sobre 5 en diseños de productos.
	F5	Outfit Fitness es evaluado con nota 3,5 sobre 5 en precios.			Outfit Fitness es evaluado con nota 3,4 sobre 5 en precios
	F6	Outfit Fitness es evaluado con nota 3,3 sobre 5 en promociones.			Outfit Fitness es evaluado con nota 3,4 sobre 5 en promociones.
	F7	Outfit Fitness es evaluado con nota 4,9 sobre 5 en promociones.	Outfit Fitness es evaluado con nota 4,7 sobre 5 en promociones.	Outfit Fitness es evaluado con nota 4,6 sobre 5 en promociones.	Outfit Fitness es evaluado con nota 4,9 sobre 5 en promociones.
	F8	El 55% del segmento prefiere las tiendas especializadas	El 59% del segmento prefiere las tiendas especializadas	El 63% del segmento prefiere las tiendas especializadas	El 68% del segmento prefiere las tiendas especializadas

Segmento		A - Altos ingresos infieles	B - Aspiracionales que gastan en ropa deportiva	C - Compradores permanentes	D - Altos ingresos fieles
Oportunidades	O1	Mercado de gran tamaño, especialmente en la comuna de Rancagua (MM\$ 1.330)	Mercado de gran tamaño, especialmente en la comuna de Viña del Mar (MM\$ 3.286). Es el segmento de mayor tamaño de mercado.		Mercado de gran tamaño, especialmente en la comuna de Rancagua (MM\$ 1.173)
	O2			Alta frecuencia de compra, en promedio una vez al mes (12 veces al año).	
	O3	Al 70% del segmento no le importa que la marca sea conocida y muestran un 74% de disposición a comprar una marca nueva.	Al 60% del segmento no le importa que la marca sea conocida y muestran un 60% de disposición a comprar una marca nueva.	Al 68% del segmento no le importa que la marca sea conocida y muestran un 79% de disposición a comprar una marca nueva.	El segmento muestra un 63% de disposición a comprar una marca nueva.
	O4	Las tiendas especializadas son mejor calificadas que las grandes tiendas en las siguientes variables: buena atención, variedad de productos, exhibición de productos, agilidad y velocidad de servicio y asesoría especializada.			Las tiendas especializadas son mejor calificadas que las grandes tiendas en las siguientes variables: buena atención, variedad de productos, exhibición de productos, agilidad y velocidad de servicio y asesoría especializada.
	O5		Ticket de compra mayor al promedio de todos los segmentos (\$119.715).		
	O6			Uso intensivo de la ropa deportiva, en promedio 4 días a la semana.	
	O7	En sus preferencias está que la ropa deportiva sea: cómoda (1er), que se vea bien (2do) y que tenga estilo (3er).	En sus preferencias está que la ropa deportiva sea: cómoda (1er), que dure y no se desgaste (2do) y que se vea bien (3er).	En sus preferencias está que la ropa deportiva sea: cómoda (1er), que tenga estilo (2do) y que se vea bien (3er).	En sus preferencias está que la ropa deportiva sea: cómoda (1er), que se vea bien (2do) y que tenga estilo (3er).

Segmento		A - Altos ingresos infieles	B - Aspiracionales que gastan en ropa deportiva	C - Compradores permanentes	D - Altos ingresos fieles
	O8	El 40% del segmento evita comprar en una tienda física, por lo que se observa una oportunidad de venta online.		El 43% del segmento evita comprar en una tienda física, por lo que se observa una oportunidad de venta online.	El 33% del segmento evita comprar en una tienda física, por lo que se observa una oportunidad de venta online.
	O9		El 84% del segmento no evita comprar en una tienda física, por lo que se observa una oportunidad de venta offline.		
	O9	El 80% del segmento muestra disposición a comprar en tiendas especializadas.	El 49% del segmento muestra disposición a comprar en tiendas especializadas.	El 79% del segmento muestra disposición a comprar en tiendas especializadas.	El 89% del segmento muestra disposición a comprar en tiendas especializadas.
Debilidades	D1			Outfit Fitness es evaluado con nota 2,5 sobre 5 en variedad de productos.	
	D2		Outfit Fitness es evaluado con nota 2,7 sobre 5 en precios	Outfit Fitness es evaluado con nota 2,0 sobre 5 en precios	
	D3		Outfit Fitness es evaluado con nota 2,6 sobre 5 en promociones.	Outfit Fitness es evaluado con nota 2,0 sobre 5 en promociones.	
Amenazas	A1	Mercado de tamaño medio, especialmente en la comuna de Viña del Mar (MM\$848) y Ñuñoa. (MM\$963)		Mercado muy pequeño, especialmente en la comuna de Ñuñoa (MM\$131) y Rancagua. (MM\$235)	Mercado de tamaño medio, especialmente en la comuna de Ñuñoa. (MM\$876)
	A2	El 45% del segmento prefiere las grandes tiendas	El 41% del segmento prefiere las grandes tiendas	El 37% del segmento prefiere las grandes tiendas	El 32% del segmento prefiere las grandes tiendas
	A3				Al 75% del segmento le importa que la marca sea conocida

Segmento		A - Altos ingresos infieles	B - Aspiracionales que gastan en ropa deportiva	C - Compradores permanentes	D - Altos ingresos fieles
	A4	Ticket de compra bajo el promedio de todos los segmentos (\$50.882).		Ticket de compra bajo el promedio de todos los segmentos (\$67.857).	
	A5	Segmento de baja frecuencia de compra (2,1 veces al año).	Segmento de baja frecuencia de compra (2,1 veces al año).		Segmento de baja frecuencia de compra (2,5 veces al año).
	A6	El 59% del segmento requiere probarse la ropa antes de comprar, por lo que es una amenaza para la venta online.	El 57% del segmento requiere probarse la ropa antes de comprar, por lo que es una amenaza para la venta online.	El 54% del segmento requiere probarse la ropa antes de comprar, por lo que es una amenaza para la venta online.	El 65% del segmento requiere probarse la ropa antes de comprar, por lo que es una amenaza para la venta online.

5.2.2 Matriz de atractivo por segmento

Para evaluar el atractivo por segmento, se analizó cada uno de ellos en base a el tamaño del mercado potencial y la proyección de crecimiento del mercado en cada comuna. En la Ilustración 11 se puede observar la matriz de atractivo por segmento identificado en cada comuna.

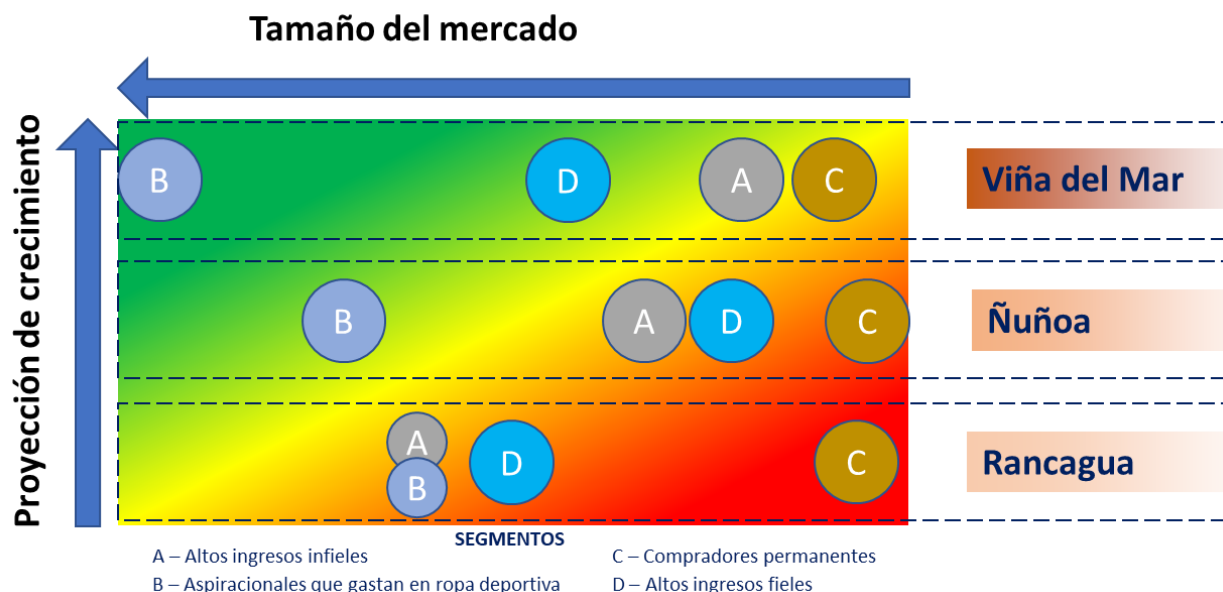


Ilustración 11: Matriz de atractivo de los segmentos, identificación por comunas. Fuente: Elaboración propia.

Tal como se puede observar en la Ilustración 11, el segmento B, desde el punto de vista de crecimiento y tamaño de mercado es el más atractivo en las comunas de Viña del Mar y Ñuñoa. Por su parte, en la comuna de Rancagua tanto el segmento A como el segmento B son atractivos, seguidos por el segmento D, no obstante, la comuna de Rancagua es la de menor interés por su bajo nivel de crecimiento.

5.2.3 Evaluación multicriterio de los segmentos

5.2.3.1 Método de evaluación

Dado que los segmentos pueden presentar características que pueden beneficiar o perjudicar el plan de negocios, es necesario para su selección, evaluarlos no solo a través de la matriz de atractivo (tamaño y crecimiento de mercado) presentada en el punto 5.2.2, por lo que para la selección del segmento objetivo, se procedió a realizar un análisis multivariable mediante ponderación de criterios y posterior evaluación de los segmentos según cada criterio. La técnica utilizada corresponde al método de "Proceso Analítico Jerárquico" (Analytic Hierarchy Process – AHP por sus siglas en inglés) desarrollado por el doctor Thomas L. Saaty [Ref. 26].

5.2.3.1.1 Criterios de Selección

Los criterios de selección son los elementos o dimensiones en los cuales cada segmento fue evaluado. A continuación, se presentan los criterios de selección:

1. Tamaño de mercado del segmento
2. Gasto promedio anual del segmento
3. Grado de disposición a comprar nuevas marcas de los segmentos
4. Grado de preferencia por comprar en tiendas especializadas de los segmentos

5.2.3.1.2 Escala de Evaluación

Cada segmento fue evaluado de acuerdo con la siguiente escala de evaluación:

Tabla 23: Escala de Evaluación. Fuente: Elaboración propia.

Calificación	Descripción
7	El segmento presenta el valor más alto en el criterio evaluado.
3	El segmento presenta un valor medio en el criterio evaluado o no es significativamente menor que el valor medio.
1	El segmento presenta el valor más bajo en el criterio evaluado o es significativamente menor.

5.2.3.1.3 Ponderación de los criterios

Para obtener la ponderación de los criterios se procedió a realizar una comparación de a pares de acuerdo con lo indicado por el método AHP. Esta comparación se realizó a través de la escala de importancia relativa de Saaty [Ref. 26].

Tabla 24: Escala de importancia relativa de Saaty [Ref. 26]. Fuente: Elaboración propia.

Intensidad de la importancia	Definición	Explicación
1	Igual importancia	Los dos criterios contribuyen igualmente al objetivo
3	Importancia moderada	La experiencia y juicio están moderadamente a favor de un criterio sobre el otro
5	Importancia fuerte	La experiencia y juicio están fuertemente a favor de un criterio sobre el otro
7	Importancia muy fuerte	El criterio está muy fuertemente favorecido sobre el otro
9	Importancia extrema	Es máxima la importancia de un criterio sobre el otro

Intensidad de la importancia	Definición	Explicación
2, 4, 6, 8	Valores intermedios entre los dos juicios contiguos	Cuando un valor intermedio es necesario
Recíproco de los números de arriba	Si al elemento i le fue asignado alguno de los números de arriba al compararse con el elemento j, entonces j tiene el valor recíproco cuando se compara con el elemento i	

A continuación, se muestra la comparación de importancia relativa entre cada criterio:

Tabla 25: Comparación entre criterios. Fuente: Elaboración propia.

id	Criterios	1	2	3	4
1	Tamaño de mercado del segmento	1	2	2	3
2	Gasto promedio anual del segmento	1/2	1	1/2	1
3	Grado de disposición a comprar nuevas marcas de los segmentos	1/2	2	1	2
4	Grado de preferencia por comprar en tiendas especializadas de los segmentos	1/3	1	1/2	1

Los valores con fondo amarillo representan la comparación entre pares realizada de acuerdo con la Tabla 24 y valores con fondo blanco el recíproco de la comparación. Los valores con fondo gris representan la importancia neutra del criterio.

Con esta comparación de importancia entre criterios se procede a realizar la heurística descrita en el método AHP [Ref. 26] para obtener los pesos que se indican a continuación (ver Anexo C):

Tabla 26: Ponderación de cada criterio. Fuente: Elaboración propia.

Criterios	Peso
Tamaño de mercado del segmento	42,3%
Gasto promedio anual del segmento	16,2%
Grado de disposición a comprar nuevas marcas de los segmentos	27,1%
Grado de preferencia por comprar en tiendas especializadas de los segmentos	14,4%

5.2.3.2 Evaluación de los segmentos

5.2.3.2.1 Tamaño de mercado del segmento

La calificación por tamaño de mercado de los segmentos en cada comuna se presenta a continuación:

Tabla 27: Calificación de los segmentos según tamaño de mercado. Fuente: Elaboración propia.

Segmento	Viña del Mar		Ñuñoa		Rancagua	
	Tamaño [MM\$]	Calificación	Tamaño [MM\$]	Calificación	Tamaño [MM\$]	Calificación
A	848	1	963	3	1.330	7
B	3.286	7	1.708	7	1.330	7
C	636	1	131	1	235	1
D	1.060	3	876	3	1.173	7

5.2.3.2.2 Gasto promedio anual del segmento

La calificación por gasto promedio anual de los segmentos se estima multiplicando la frecuencia de compra por el ticket promedio (ver Tabla 12) y se presenta a continuación:

Tabla 28: Calificación de los segmentos según gasto promedio anual. Fuente: Elaboración propia.

Segmento	Frecuencia de compra [compras al año]	Ticket Promedio [\$]	Gasto Promedio anual [\$/año]	Calificación
A	2,1	50.882	108.050	1
B	2,1	119.715	248.677	3
C	12	67.857	814.286	7
D	2,5	81.329	201.779	3

5.2.3.2.3 Grado de disposición a comprar nuevas marcas del segmento

El grado de disposición a comprar nuevas marcas de los segmentos es obtenido del estudio de mercado (ver Tabla 22) y la calificación se presenta a continuación:

Tabla 29: Calificación de los segmentos según disposición a comprar nuevas marcas. Fuente: Elaboración propia.

Segmento	Disposición a nuevas marcas [porcentaje del segmento dispuesto a comprar nuevas marcas]	Calificación
A	74%	7
B	60%	3
C	79%	7
D	63%	3

5.2.3.2.4 Grado de preferencia por comprar en tiendas especializadas de los segmentos

El grado de preferencia por comprar en tiendas especializadas de los segmentos es obtenido del estudio de mercado (ver Tabla 22) y la calificación se presenta a continuación:

Tabla 30: Calificación de los segmentos según disposición a comprar en tiendas especializadas. Fuente: Elaboración propia.

Segmento	Disposición a comprar en tiendas especializadas [porcentaje del segmento dispuesto a comprar en tiendas especializadas]	Calificación
A	80%	3
B	49%	1
C	79%	3
D	89%	7

5.2.3.2.5 Resultado de la Evaluación

El resultado de la evaluación de los segmentos de acuerdo con los criterios ponderados en cada comuna es el siguiente:

Tabla 31: Resultado de la evaluación de los segmentos, en Viña del Mar. Fuente: Elaboración propia.

Criterios	Pesos	Segmento			
		A	B	C	D
Tamaño de mercado del segmento	42,3%	1	7	1	3
Gasto promedio anual del segmento	16,2%	1	3	7	3
Grado de disposición a comprar nuevas marcas de los segmentos	27,1%	7	3	7	3
Grado de preferencia por comprar en tiendas especializadas de los segmentos	14,4%	3	1	3	7
Calificación final		2,9	4,4	3,9	3,6

Tabla 32: Resultado de la evaluación de los segmentos, en Ñuñoa. Fuente: Elaboración propia.

Criterios	Pesos	Segmento			
		A	B	C	D
Tamaño de mercado del segmento	42,3%	3	7	1	3
Gasto promedio anual del segmento	16,2%	1	3	7	3
Grado de disposición a comprar nuevas marcas de los segmentos	27,1%	7	3	7	3
Grado de preferencia por comprar en tiendas especializadas de los segmentos	14,4%	3	1	3	7
Calificación final		3,8	4,4	3,9	3,6

Tabla 33: Resultado de la evaluación de los segmentos, en Rancagua. Fuente: Elaboración propia.

Criterios	Pesos	Segmento			
		A	B	C	D
Tamaño de mercado del segmento	42,3%	7	7	1	7
Gasto promedio anual del segmento	16,2%	1	3	7	3
Grado de disposición a comprar nuevas marcas de los segmentos	27,1%	7	3	7	3
Grado de preferencia por comprar en tiendas especializadas de los segmentos	14,4%	3	1	3	7
Calificación final		5,4	4,4	3,9	5,3

Los segmentos más atractivos para cada comuna son:

- Viña del Mar → Segmento B
- Ñuñoa → Segmento B
- Rancagua → Segmento A

5.3 Desarrollo del Plan de Negocio

5.3.1 Selección del Segmento

El segmento B (Aspiracionales que gastan en ropa deportiva), es el que obtiene la mejor calificación final en las comunas de Viña del Mar y Ñuñoa, de acuerdo con el método de evaluación propuesto. Por su parte, el segmento A (Altos ingresos infieles), es el que obtiene la mejor calificación final en la comuna de Rancagua.

Las mayores perspectivas de crecimiento del mercado se encuentran en la comuna de Viña del Mar y Ñuñoa (ver punto 5.2.2).

Se selecciona el Segmento B por su gran tamaño de mercado y alto potencial de crecimiento (especialmente por aumento del gasto, ver punto 5.1.2.4). Además, el segmento B es el segmento que entrega una mejor valoración de la empresa Outfit Fitness en múltiples factores y por presentar importantes cualidades que se observan como una oportunidad para Outfit Fitness (ver punto 5.2.1 FODA por segmento). Por su parte se descarta el Segmento A, pues el Plan de Negocio debe ser orientado a un segmento en específico en todas las comunas seleccionadas, por lo que, se ratifica la selección del Segmento B en las comunas de Viña del Mar y Ñuñoa.

5.3.2 Definición de la propuesta de valor

La propuesta de valor se definió en base a las características más relevantes que debe tener la ropa deportiva para el segmento objetivo y que fueron detectadas en el estudio de mercado para el Segmento B (ver Tabla 22). Estas características son:

- El 88% del segmento utilizan la ropa deportiva para hacer deporte al aire libre, uso diario e ir al gimnasio.
- El 86% del segmento califica como sus 3 primeras preferencias que la ropa deportiva sea cómoda, que dure y no se desgaste, y que se vea bien con su figura.

En base a estas preferencias se ha definido la propuesta de valor como:

“Outfit Fitness ofrece ropa deportiva de acuerdo con las nuevas tendencias, en base a un estilo brasilero, de alta calidad, con el calce perfecto, que realza atributos naturales y que puede ser usada en cualquier ocasión”

5.3.3 Diseño del marketing mix

El diseño del marketing mix se basó en los cuatro (4) elementos tácticos conocidos como las 4P (Producto, Precio, Plaza y Promoción), esto en línea con la propuesta de valor para el segmento objetivo, atendiendo las necesidades del consumidor y respetando las conformidades e inconformidades que este segmento declaró en el estudio de mercado. A continuación, se describe cada una de las estrategias del marketing mix.

5.3.3.1 Estrategia de Producto

La implementación de la estrategia de productos que a continuación se describe será responsabilidad de la Gerente de Marketing e Innovación, de acuerdo al organigrama de la Ilustración 2.

5.3.3.1.1 Cartera de Productos

Según el estudio de mercado realizado, fue posible identificar la canasta base de compra de ropa deportiva, donde el portfolio ofrecido por Outfit Fitness carecía de dos productos base, polerón y zapatillas, dos opciones que pueden ser incluidas a fin de completar el portfolio y satisfacer las necesidades del consumidor. De esta, la variedad de productos debe ser la siguiente:

Tabla 34: Productos comercializados por Outfit Fitness, actuales y nuevos. Fuente: Elaboración propia.

Productos ya incluidos en la cartera de Outfit Fitness			Productos que se deben incluir en la cartera
Bermuda	Chaqueta	Legging	Polerón
Body	Cropped	Polera	Zapatillas
Calzas	Cycling	Regata	
Calzón	Enterito	Short	
Camiseta	Guantes	Skort	
Capri	Joggers	TOP	
Cardigan	Jumpsuit	Vest	

5.3.3.1.2 Estilos de Productos

Se define como parte de la estrategia de productos, reforzar la promoción en base al estilo de carácter brasileiro, sin caer en estilos de otros países, manteniendo una sola línea en su gama de productos y que Outfit Fitness sea reconocida por este aspecto diferenciador y otorgándole una identidad propia.

5.3.3.1.3 Nuevas colecciones

De acuerdo con el estudio de mercado, el segmento objetivo valora que los productos tengan estilo y vayan de acuerdo con las últimas tendencias, por lo que, en línea con la propuesta de valor de ofrecer productos renovados, se requiere de una actualización de la cartera de diseños permanentemente.

Outfit Fitness actualmente opera con cuatro (4) proveedores (ver Tabla 16), los cuales son la clave para mantener una oferta variada y actualizada de productos en función de las nuevas tendencias que dichos proveedores desarrollan. Se identificaron 2 nuevos potenciales proveedores (Madame Hardcore y Letsgim), que se recomiendan sean incorporadas en la parrilla de productos de Outfit Fitness debido a la novedad que pueden representar, como es el caso de Madame Hardcore y a la calidad de los productos que ofrece Letsgim (ver Tabla 16). No obstante, se definió mantener una cartera con a lo más cuatro (4) proveedores a fin de mantener un adecuado control sobre los pedidos, no invadir de marcas al segmento y evitar encarecer los costos por disminución del tamaño de los pedidos.

De esta forma, para mantener actualizado lo más posible el mix de productos de acuerdo a las nuevas tendencias, se ha definido que los pedidos de productos sean realizados mensualmente a los cuatro (4) distintos proveedores de Outfit Fitness (ver punto 5.1.1.1), una vez al mes cada uno, pues estos tienen un plazo de entrega de 3 meses (ver Tabla 16). De esta forma, los pedidos y el abastecimiento se pueden ver en la siguiente figura:

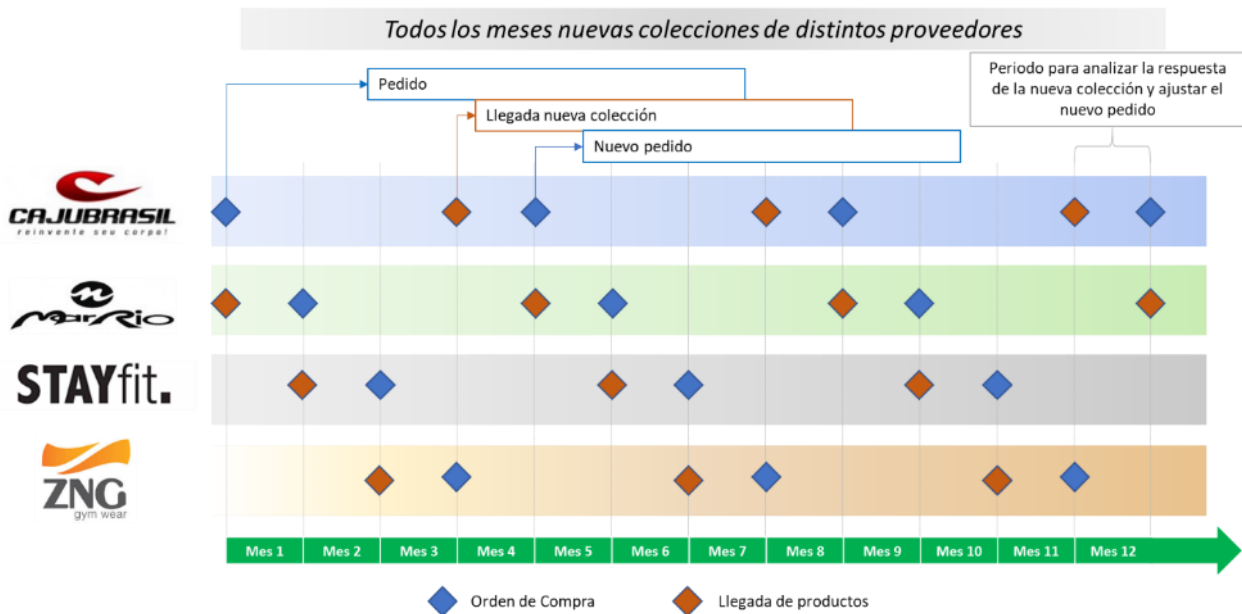


Ilustración 12: Estrategia de abastecimiento. Fuente: Elaboración propia.

Con esta estrategia de compras, se logra mantener actualizado el catálogo de productos con las nuevas tendencias que cada marca va desarrollando permanentemente y de esta manera no se canibalizan dentro del mismo mes las nuevas colecciones de una marca con otra. Así mismo, se tiene un periodo de un (1) mes para analizar el comportamiento de compra de los consumidores con la nueva colección de una marca y poder ajustar así el nuevo pedido de productos de dicha marca.

Como beneficio adicional de estrategia, es que se permite mantener un flujo de compras mensual, minimizando el stock de inventario y reduciendo los requerimientos de caja mensual para el abastecimiento.

5.3.3.2 Estrategia de Precio

La implementación de la estrategia de precios que a continuación se describe será responsabilidad del Gerente de Adquisiciones y Ventas, de acuerdo al organigrama de la Ilustración 2.

De acuerdo con el estudio de precios realizado a las marcas de la competencia (ver punto 5.1.7.2) y al estudio de mercado, el cual indica, según el segmento objetivo, que Outfit Fitness tiene altos precios y carece de promociones (ver Tabla 22), es que se desarrolló una estrategia orientada a mejorar esta situación.

La estrategia consiste en realizar promociones y descuentos en prendas de productos cuyo periodo de nueva colección (4 meses) está por expirar, vale decir, para aquellos productos de marcas cuya nueva colección está a punto de llegar, se realizará un descuento para acercar el precio de Outfit Fitness a un precio competitivo con la marca Top of Mind del segmento.

El momento en que esta promoción debe ser realizada es un (1) mes antes de que arribe la nueva colección de dicha marca, lo que permitirá agotar el stock de productos de más antigüedad para recibir la nueva colección sin productos de la misma marca que puedan afectar la venta de estos nuevos artículos.

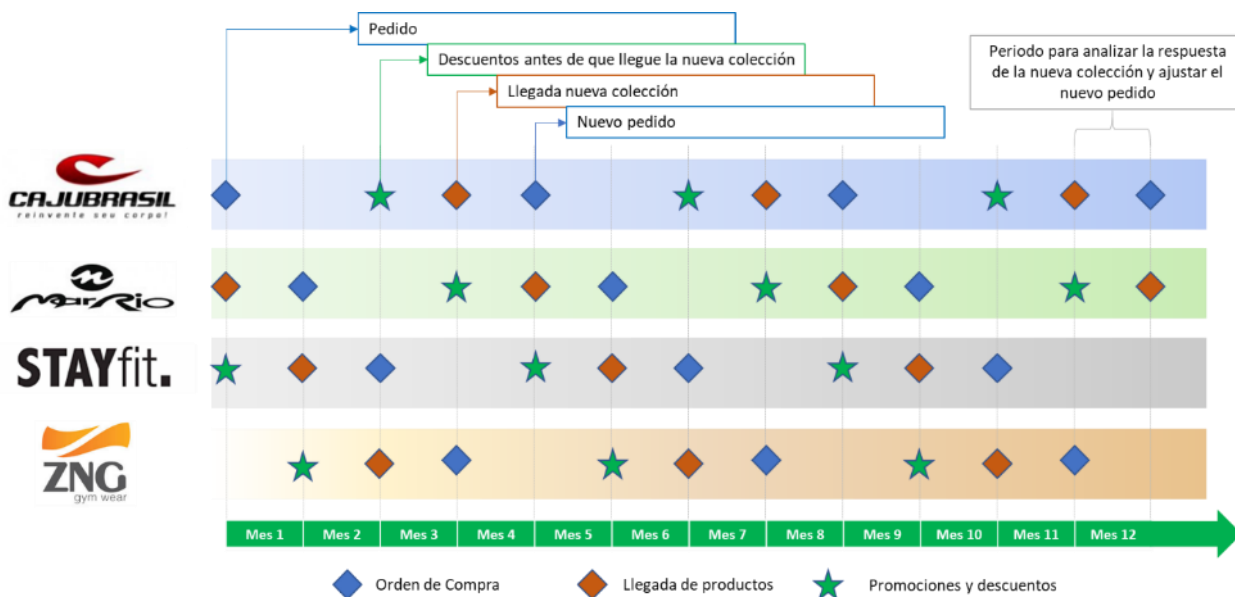


Ilustración 13: Estrategia de promociones y descuentos. Fuente: Elaboración propia.

Tal como se observa en la Ilustración 13, por ejemplo, al inicio del mes 1 se realiza el pedido de los productos de CajuBrasil, sabiendo que en 3 meses más llegará la nueva colección (inicio del mes 4), se deben aplicar los descuentos a comienzos del mes 3, de forma de agotar el stock de productos de la marca y que la nueva colección llegue a los consumidores de forma potente. Este mismo ciclo se debe repetir para el resto de las marcas, permitiendo de esta forma mantener siempre una marca con descuentos y promociones con el saldo de productos de la antigua colección.

Por su parte, el estudio de mercado reveló que la marca “Top of Mind” del segmento objetivo es Nike (ver Tabla 12), por lo que se definió a esta marca como el pivote para determinar la estrategia de precio.

Como se indicó en el estudio de precios de Outfit Fitness (ver Ilustración 3), los precios que ofrece a sus clientes están por lo general sobre el precio pivote seleccionado (Nike), para lo cual, se aplicarán descuentos durante el periodo de promociones de forma de alcanzar un precio cercano al 95% del precio de productos similares de la marca “Top of Mind” del segmento objetivo (ver Ilustración 14). En la siguiente espiga de precios se muestra el posicionamiento de precios al que se definió liquidar los productos de la antigua colección respecto de la marca “Top of Mind” del segmento objetivo.

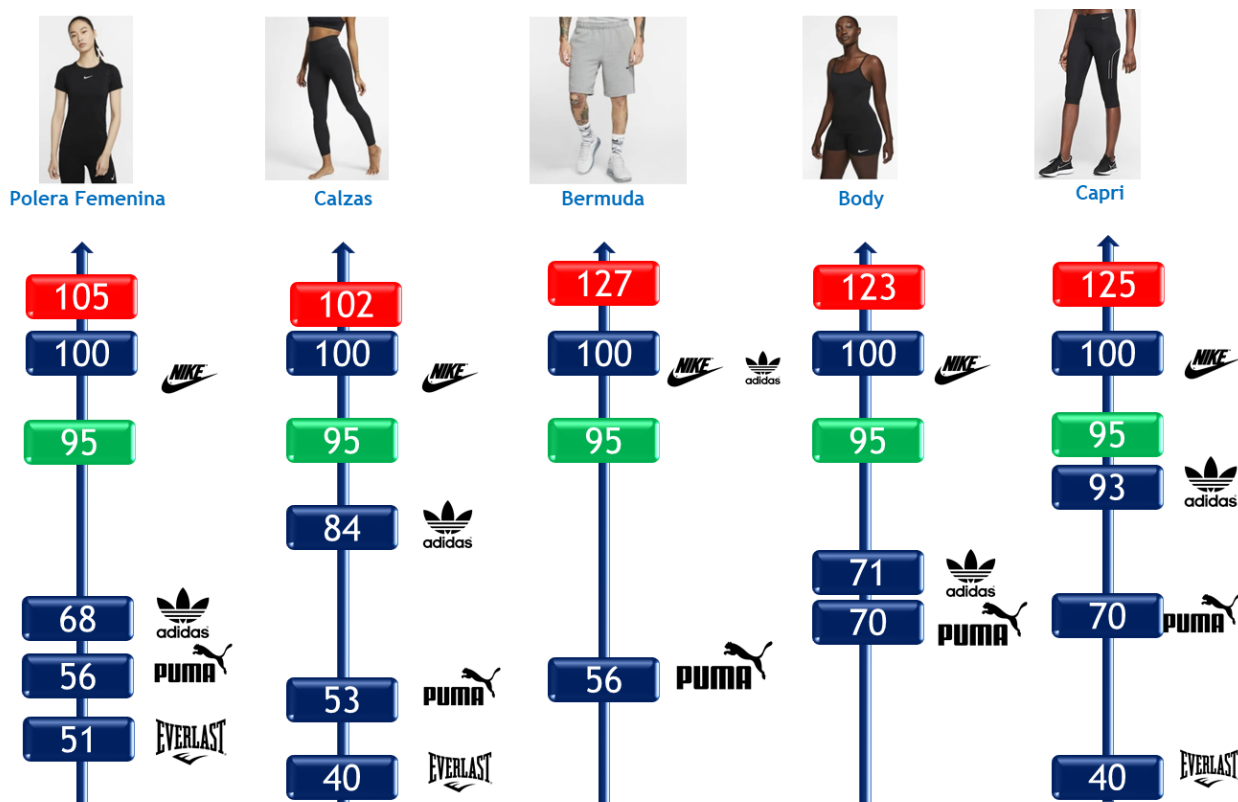


Ilustración 14: Espiga de Precios de una muestra de productos de Outfit Fitness. En rojo precios sin descuentos y en verde precios con descuentos. Fuente: Elaboración propia.

5.3.3.3 Estrategia de Plaza

De acuerdo con las características del segmento objetivo, en el cual se destaca que poco más de la mitad del segmento requiere probarse la ropa antes de comprar (ver Tabla 22), lo cual sumado a que más del 80% del segmento no evita las tiendas físicas, es que se definió que el Plan de Negocio requiere de un canal offline (tienda física). No obstante, la estrategia requiere aumentar la publicidad y permitir conectar con las nuevas tendencias de venta online, por lo que también se utilizará este canal debido a los bajos costos de implementación (ver Tabla 20).

5.3.3.3.1 Canales de venta offline

De acuerdo al estudio de la competencia (ver punto 5.1.7.1) y a las características del segmento objetivo (ver Tabla 12), se definió como estrategia de plaza la utilización de punto de venta con tienda propia mediante arriendo de un local. La ubicación de la nueva tienda de Outfit Fitness estará en las cercanías de los principales centros de comercio de las comunas de Viña del Mar y Ñuñoa. La decisión final, dependerá de la disponibilidad de locales al momento de la implementación del Plan de Negocio (ver exclusiones en el punto 3), por lo que la ubicación exacta no puede ser determinada en este Trabajo Formativo Equivalente a Tesis.

5.3.3.3.2 Canales de venta online

Para las ventas online, se definió como estrategia la creación de un sitio web propio de Outfit Fitness para realizar e-commerce. Se ha descartado la venta a través de Market Place por los altos costos de comisión que cobran estos sitios (ver Tabla 20).

También se utilizarán las redes sociales dado que la tendencia es hacia los canales digitales, siendo Facebook e Instagram las principales redes sociales para generar mayores puntos de contacto con el segmento objetivo (ver punto 5.1.9) y a través de estas, llevar al potencial comprador al e-commerce de Outfit Fitness.

5.3.3.4 Estrategia de Promoción

El Plan de Comunicación se centrará en lo digital, esta decisión está asociada a la importancia de este medio en Chile, sobre 40% de inversión en 2020 (ver punto 5.1.9) superando a la televisión abierta, siendo un medio más barato y de gran alcance asociado gran acceso a internet de la población chilena y al uso de las redes sociales mediante las aplicaciones Facebook e Instagram como medio troncal con información funcional (calidad y usos), tips asociados a deportes, como combinar la ropa y ofertas de ocasión. Todo esto luego de observar las preferencias del segmento seleccionado.

Además, serán utilizados los influencers que utilizarán sus redes sociales a fin de difundir los productos, nuevas colecciones y los distintos usos de las prendas. La estrategia definida es utilizar distintos influencers (una interacción al año por cada influencer, cada 2 o 3 meses), de forma de ampliar al máximo la cantidad de seguidores que puedan ver la publicidad, esto debido a las ventajas y desventajas que presentan los influencers (ver Tabla 14).

Se definió la generación de contenido a través de fotos y videos para ser utilizado en redes sociales y en la propia página web (e-commerce, ver punto 5.3.3.3.2), creando así una imagen de referencia que perfile a la marca como una marca que va con las nuevas tendencias y está siempre vigente.

5.3.4 Resumen del plan de negocio en modelo Canvas

A continuación, se presenta el Plan de Negocio para la empresa Outfit Fitness en base a un modelo Canvas.

Tabla 35: Modelo Canvas: Plan de Negocio Outfit Fitness. Fuente: Elaboración propia.

Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmento Objetivo
<p>Principales proveedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - CajuBrasil - MarRio - StayFit - ZNG Gym Wear <p>Proveedores secundarios (opcionales según tendencias):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Madame Hardcore - Letsgim 	<ul style="list-style-type: none"> - Instalar tienda física (arrendar local y remodelar) - Habilitación del e-commerce - Realización de sesiones de fotografía para generación de contenido - Publicidad a través de Redes Sociales (contacto con influencers) - Atención a público en tiendas físicas - Análisis de nuevas tendencias con proveedores y reacción del consumidor para configurar pedidos - Realización de pedidos de mercaderías 	<p>Outfit Fitness ofrece ropa deportiva de acuerdo con las nuevas tendencias, en base a un estilo brasilero, de alta calidad, con el calce perfecto, que realza atributos naturales y que puede ser usada en cualquier ocasión</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Atención de primer nivel y personalizada - Política de reemplazo sin excusas - Uso de Redes Sociales para captar la atención 	<p>Segmento B – Aspiracionales que gastan en ropa deportiva</p>
	<p>Recursos Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tienda física - Personal de atención al público, que esté al día con las últimas tendencias y pueda brindar un servicio de calidad a cada cliente - Experiencia de los dueños 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Punto de venta en tienda física - Página web (e-commerce) - Redes sociales (Facebook e Instagram) 	
<p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mercaderías - Costo de transacción (Transbank) - Arriendo de local - Personal - Página web - Gastos varios - Gastos de Administración y Finanzas (Contabilidad, Administración y Gerencia, Marketing) 		<p>Estructura de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta en tienda física - Venta online a través de e-commerce - Liquidación de antigua colección y oferta con descuentos 		

5.4 Evaluación Económica

5.4.1 Estimación de la inversión inicial

La estimación de la inversión inicial se realizó en base a los siguientes conceptos:

- Mes de garantía del local en arriendo: Se ha considerado que el costo del arriendo de un local de aproximadamente 25 [m²] es de 30 UF/mes y 35 UF/mes para las comunas de Viña del Mar y Ñuñoa respectivamente (valor de la UF \$28.976,22).
- Arreglos de la tienda (local arrendado): Se ha considerado en base a cotizaciones realizadas por Outfit Fitness que los costos para arreglar un local de aproximadamente 25 [m²] es de \$2.000.000.
- Mobiliario: Se ha considerado en base a cotizaciones realizadas por Outfit Fitness que los costos para amoblar un local de aproximadamente 25 [m²] es de \$800.000.
- Computador: Se ha considerado que el costo de un computador es de \$700.000.

El monto de inversión requerido para cada uno de estos ítems en cada comuna es el siguiente:

Tabla 36: Estimación de la inversión inicial en cada comuna [\$. Fuente: Elaboración propia.

Inversiones	Viña del Mar	Ñuñoa
Mes de garantía	1.014.168	1.159.049
Arreglos de tienda	2.000.000	2.000.000
Mobiliario	800.000	800.000
Computador	700.000	700.000
Total	4.514.168	4.659.049

5.4.2 Estimación de los flujos de ingresos y costos

5.4.2.1 Ingresos

Los ingresos se determinan en base a las proyecciones de participación de mercado que se espera obtener en cada comuna. La participación actual de Outfit Fitness en la comuna de Machalí, luego de 2 años de operación, es de aproximadamente 3,1% (ver punto 5.1.1.5). En base a estos antecedentes, se estima que Outfit Fitness podrá alcanzar una participación similar en los nuevos mercados al cabo de 2 años y luego, bajo un criterio conservador, crecerá al mismo ritmo del mercado sin aumentar su participación.

De acuerdo con esto se tiene que la proyección de ventas de Outfit Fitness es la siguiente:

Tabla 37: Estimación de la proyección de venta y participación de mercado. Fuente: Elaboración propia.

	Comuna	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Crecimiento de mercado (ver Tabla 10)	Viña del Mar		6,83%	6,44%	6,34%	6,30%	6,27%
	Ñuñoa		5,76%	5,38%	5,28%	5,24%	5,21%
Tamaño de mercado [MM\$] (ver Tabla 6)	Viña del Mar	7.762	8.293	8.827	9.387	9.979	10.605
	Ñuñoa	4.836	5.115	5.390	5.674	5.971	6.282
Participación de mercado en el total	Viña del Mar		1,5%	3,1%	3,1%	3,1%	3,1%
	Ñuñoa		1,5%	3,1%	3,1%	3,1%	3,1%
Proyección de ventas [MM\$]	Viña del Mar		124	277	295	313	333
	Ñuñoa		77	169	178	187	197
Tamaño del Segmento (ver Tabla 15)	Viña del Mar	3.286	3.510	3.736	3.973	4.224	4.489
	Ñuñoa	1.708	1.806	1.903	2.003	2.108	2.218
Participación de mercado en el segmento objetivo	Viña del Mar		3,5%	7,4%	7,4%	7,4%	7,4%
	Ñuñoa		4,2%	8,9%	8,9%	8,9%	8,9%

Tal como se puede observar en la Tabla 37, las proyecciones de venta parten de 124 y 77 millones de pesos en 2021 hasta alcanzar una proyección de 295 y 178 millones de pesos en 2023 en las comunas de Viña del Mar y Ñuñoa respectivamente. Así mismo, se puede observar que la participación de mercado en el segmento objetivo alcanza un 7,4% y 8,9% en las comunas de Viña del Mar y Ñuñoa respectivamente, lo cual se considera razonable para la estimación.

5.4.2.1.1 Ingresos offline e Ingresos online

Dado que los costos dependen de la distribución de ventas offline y ventas online, se realizó la estimación de la distribución de ventas de acuerdo con la Tabla 38. Según el sitio Expande Online, las ventas online alcanzarán un 22% de participación en el total de las ventas para el año 2023 [Ref. 20]. A partir del año 2023, se consideró un 22% de ventas online de forma estable.

Tabla 38: Estimación de la distribución de venta offline y online. Fuente: Elaboración propia.

	Comuna	2021	2022	2023	2024	2025
Proyección de ventas	Online [Ref. 20]	18,1%	20%	22%	22%	22%
	Offline	81,9%	80%	78%	78%	78%
Proyección de venta offline [MM\$]	Viña del Mar	101,9	221,6	229,7	237,9	246,2
	Ñuñoa	62,8	135,3	138,9	142,4	145,8
Proyección de venta online [MM\$]	Viña del Mar	22,5	55,4	64,8	75,1	86,5
	Ñuñoa	13,9	33,8	39,2	45,0	51,2

5.4.2.2 Costos

Las principales partidas de costo corresponden a:

- Costo de Mercaderías
- Costos de mermas
- Costo de transacción (Transbank)
- Arriendo de local
- Personal
- E-commerce
- Gastos Varios

5.4.2.2.1 Costo de Mercaderías

Actualmente las mercaderías le permiten a Outfit Fitness alcanzar un 50% de margen bruto aproximadamente de acuerdo con lo indicado en la Tabla 2 y la Tabla 3.

En función de la Estrategia de Precios (ver punto 5.3.3.2) formulada para el Plan de Negocio, en la cual se ha establecido realizar promociones y descuentos con el saldo de stock de inventario de la antigua colección de las marcas previo a la llegada de la nueva colección es que se determina que existirá una reducción del margen bruto.

De acuerdo con la Estrategia de Productos (ver punto 5.3.3.1.3) se ha definido que las nuevas colecciones llegarán cada 4 meses para cada marca, por lo que se supone que los productos se venderán en igual proporción cada mes, restando un 25% de productos para ser vendidos con descuentos de dicha marca. El stock de inventario mensual de cada marca es de un 25%, 50%, 75% y 100% respectivamente. Si se considera que las

compras se realizan por el mismo monto para cada marca, se puede estimar que el stock de inventario mensual equivalente es de 250%. Esto se muestra gráficamente en la Ilustración 15.

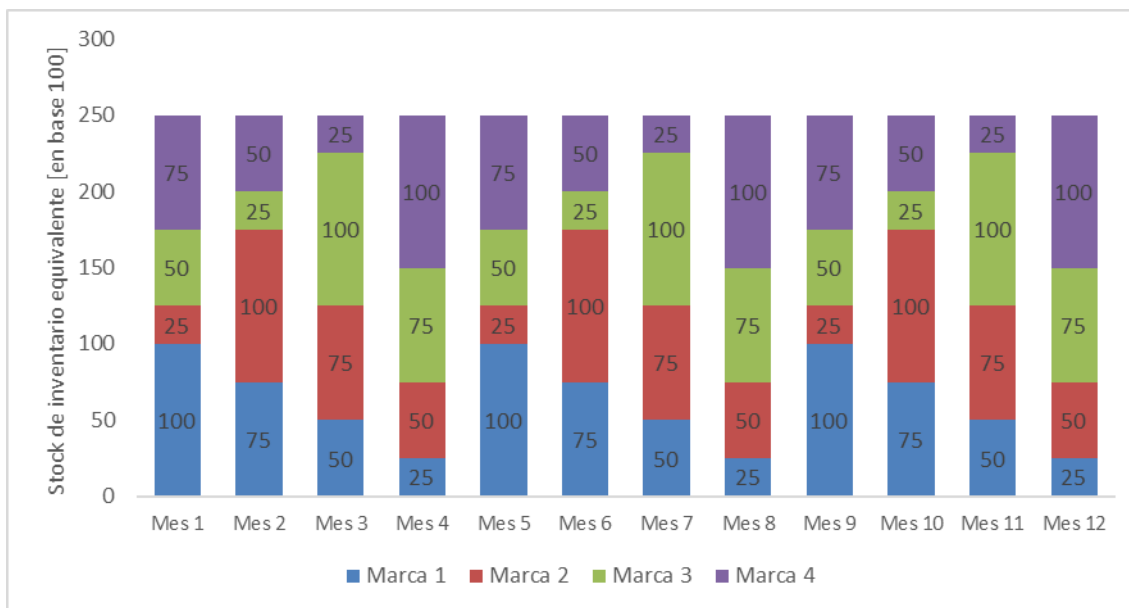


Ilustración 15: Stock de inventario equivalente. Fuente: Elaboración propia.

Al encontrarse cada mes un 25% de productos con descuentos, se espera que un 10% del total de la mercadería se encuentre con descuento cada mes.

Por su parte, se definió que los descuentos y promociones alcanzarán un valor de un 95% del precio de la marca de la competencia Nike (marca “Top of Mind” del segmento, ver Tabla 12). Así mismo, de acuerdo con el análisis realizado a la cartera de productos de Outfit Fitness, estos actualmente se encuentran en promedio en un 110% del precio de la marca de la competencia Nike (ver punto 5.1.1.4). De esta forma, se espera que el margen bruto alcance un 42,6% para los productos que estén con descuento de acuerdo con la Tabla 39.

Tabla 39: Estimación del margen bruto incorporando la Estrategia de Precios del Plan de Negocio. Fuente: Elaboración propia.

Id	Concepto	Costo [base 100] (ver Tabla 3)	
		Precio actual en Base Nike 110%	Precio con descuento Base Nike 95%
1	Precio base Brasil	100	100
2	Costo de importación y traslado (40%)	40	40
3	Costo del producto en Chile (1+2)	140	140
4	Utilidad Outfit Fitness	150,5	110,9
5	Precio incluida la utilidad Outfit Fitness (3+4)	290,5	250,9
6	Costo Transbank (3,6%)	10,5	9,1
7	Precio de venta bruto (5+6)	301,1	260,0
8	Margen bruto alcanzado (4/7)	50%	42,6%
9	IVA (19%)	57,2	49,4
10	Precio de venta neto (7+9)	358,3	309,3

Como se puede observar, al realizar un descuento sobre el precio de venta neto para pasar de una posición de 110% respecto de la base Nike a un 95% de la misma base, se debe reducir de 358,3 a 309,3 el precio de venta al público (en base 100 sobre el costo del artículo en Brasil). De esta forma, el margen bruto desciende de un 50% a un 42,6%.

Con la reducción del margen bruto que tendrán los productos con descuentos, se obtuvo el margen bruto promedio que tendrá el negocio, alcanzando este un valor de 49,3%, lo cual se considera aceptable para el Plan de Negocio. En la Tabla 40, se muestra el detalle del cálculo del margen bruto esperado.

Tabla 40: Estimación del margen bruto promedio. Fuente: Elaboración propia.

Concepto		Margen bruto
Productos sin descuento	90%	50%
Productos con descuento	10%	42,6%
Margen bruto promedio		49,3%

5.4.2.2.2 Costo de Mermas

Se consideró un costo de mermas equivalente a un 2% [Ref. 8] del costo de las mercaderías (ver punto 5.4.2.2.1). Este costo se considera para el cambio de prendas sin excusas de acuerdo con la política de reemplazo de Outfit Fitness (ver Tabla 35) y para cubrir mercadería dañada por inadecuada manipulación. En la Tabla 41, se muestra el detalle del costo de mercaderías y costo de mermas.

Tabla 41: Estimación del costo de mercaderías y costo de mermas. Fuente: Elaboración propia.

	Comuna	2021	2022	2023	2024	2025
Costo de Mercaderías	Viña del Mar	63,1	140,5	149,4	158,8	168,8
	Ñuñoa	38,9	85,8	90,3	95,0	100,0
Costo de Mermas (2%)	Viña del Mar	1,3	2,8	3,0	3,2	3,4
	Ñuñoa	0,8	1,7	1,8	1,9	2,0

5.4.2.2.3 Costo de transacción (Transbank)

De acuerdo con la información proporcionada por Outfit Fitness, el costo de transacción de Transbank es de aproximadamente 3,5% del precio de venta bruto (3,6% sobre el costo del artículo incluido la utilidad de Outfit Fitness).

5.4.2.2.4 Arriendo de local

Se ha considerado que los costos de arriendo de local son:

- Viña del Mar: 35 UF/mes [Ref. 27] (UF \$28.976,22).
- Ñuñoa: 40 UF/mes [Ref. 27] (UF \$28.976,22).

Se consideró que el costo del arriendo variará en función de la UF, por lo que se espera un aumento de 5% anual.

5.4.2.2.5 Personal

Para la atención y custodia de cada local, se consideró la permanencia de un (1) vendedor y un (1) guardia de seguridad, cuyos costos se muestran a continuación:

Tabla 42: Estimación costos de personal. Fuente: Elaboración propia.

Concepto	Sueldo Mensual [\$]	Costo Anual [\$]
Vendedor	400.000	4.800.000
Comisiones vendedor (2% sobre las ventas)		Variable
Guardia de seguridad	500.000	6.000.000
Total		10.200.000 + comisiones (2%)

El costo de los sueldos variará según la variación del sueldo mínimo, por lo que se consideró que alcanzará en promedio un aumento del 7% anual [Ref. 28].

El costo en comisiones se presenta a continuación.

Tabla 43: Estimación de los costos en comisiones. Fuente: Elaboración propia.

Concepto	2021	2022	2023	2024	2025
Venta Offline [MM\$]	164,7	356,8	368,6	380,3	392,0
Costo en comisiones (2% de las ventas) [MM\$]	3,3	7,1	7,4	7,6	7,8

5.4.2.2.6 E-commerce

Los gastos en E-commerce corresponden a la mantención de la página web y la habilitación de Webpay Plus. Este costo asciende a \$118.000 mensuales [Ref. 17], lo que equivale a un monto de \$.1416.000 anuales.

Se consideró que los costos del e-commerce crecen 5% anual.

5.4.2.2.7 Gastos Varios

Se ha considerado como gastos varios los asociados a cuenta de Luz, Agua e Internet que se estiman en \$200.000 mensuales, lo que equivale a \$2.400.000 anuales.

Se consideró que los gastos varios crecen 5% anual.

5.4.3 Gastos de Administración y Finanzas (GAF)

Los Gastos de Administración y Finanzas, en adelante GAF, están constituidos por:

- Contabilidad: El contador de Outfit Fitness cobrará honorarios adicionales por \$600.000 más 10% de impuesto al año. Se consideró que este costo crecerá 5% anual.
- Administración y Gerencia: Los Gerentes de Outfit Fitness (dueños) informan que esperan tener un sueldo de \$1.500.000 mensuales cada uno, lo que equivale a \$36.000.000 anuales. Se consideró que este costo crecerá 5% anual.
- Marketing: Los gastos en Marketing se descomponen de acuerdo con la Tabla 44.

Tabla 44: Estimación de inversión en marketing. Fuente: Elaboración propia.

Concepto	Costo Anual [\$]
Redes Sociales	Variable
Influencers (canje con productos de la tienda, presupuesto anual \$2.000.000). Se consideró un crecimiento de 5% anual.	\$2.000.000
Producción fotográfica (4 sesiones al año, costo por sesión \$600.000). Se consideró un crecimiento de 5% anual.	\$2.400.000
Total Marketing	\$4.400.000 + gasto variable en RRSS

La estimación de la inversión en Redes Sociales se realizó a partir de la venta online esperada. Para esto se utilizó el monto del ticket promedio, la tasa de conversión de las y la tasa efectividad de la publicidad en redes sociales para concretar la venta (ver Tabla 20). A continuación, se presenta la estimación anual en Redes Sociales.

Tabla 45: Estimación de inversión en marketing en RRSS. Fuente: Elaboración propia.

Concepto	2021	2022	2023	2024	2025
Venta Online [MM\$]	36,4	89,2	104,0	120,1	137,7
Cantidad de ventas requeridas (Ticket promedio \$119.715, ver Tabla 12)	305	746	869	1.004	1.151
Cantidad de personas que ingresan al e-commerce (tasa de conversión 5%)	6.100	14.920	17.380	20.080	23.020
Cantidad de interacciones requeridas (personas que ven la publicidad) (tasa de efectividad de la publicidad 2%)	305.000	746.000	869.000	1.004.000	1.151.000
Costo de las interacciones (\$10 cada una) [\$] – Inversión en marketing RRSS	3.050.000	7.460.000	8.690.000	10.040.000	11.510.000

5.4.4 Determinación de la tasa de descuento

De acuerdo con la información entregada por los dueños de Outfit Fitness, se considera que el Plan de Negocios entregue una rentabilidad de 15% sobre el patrimonio.

Por su parte, la empresa Outfit Fitness no posee deuda, por lo que su balance está compuesto sólo por Activos y por Patrimonio propio en el caso de los pasivos.

Por lo tanto, la determinación del WACC carece de sentido y se considerará como tasa de descuento la rentabilidad exigida por los dueños de Outfit Fitness.

En el punto 5.4.6 se realizó un análisis de financiamiento y se determinó el WACC que debiera representar la tasa de descuento mínima para responder a la rentabilidad exigida por los dueños y por la deuda.

5.4.5 Cálculo del VAN, TIR y Payback

A continuación, se presentan los resultados de la evaluación económica para el Plan de Negocio de Outfit Fitness.

Tabla 46: Evaluación económica [MM\$]. Fuente: Elaboración propia.

Concepto	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Inversión inicial	-9,2					
Ingresos (+)		201,1	446,0	472,5	500,4	529,8
Costos (-)		168,3	310,6	328,8	347,9	368,1
Margen Bruto (+)		32,8	135,4	143,7	152,5	161,7
GAF (-)		44,1	50,6	54,0	57,6	61,4
EBITDA (+)		-11,3	84,9	89,8	94,9	100,2
Depreciación (-)		0,5	0,6	0,8	0,8	0,8
EBIT (+)		-11,8	84,2	89,0	94,1	99,5
Impuesto (-)		-3,2	22,7	24,0	25,4	26,9
NOPAT (+)		-8,6	61,5	65,0	68,7	72,6
Ajustes (-)		70,2	7,0	7,2	7,7	8,2
Flujo libre de Caja		-78,9	54,5	57,8	61,0	64,4
Valor Residual				653,6		
Tasa de descuento	15%					
VAN	431,2					
TIR	63,8%					
Payback	3 años					

En el Anexo D se presenta la evaluación económica con más detalle.

5.4.5.1 Notas sobre la evaluación económica

5.4.5.1.1 Depreciación

Se consideró depreciación acelerada sobre la inversión en mobiliario de la tienda y el computador. Los arreglos no fueron considerados como activos depreciables.

5.4.5.1.2 Ajustes

- Variación del Capital de Trabajo: Se consideró como capital de trabajo el financiamiento de 3 meses de marketing, 6 meses de mercaderías, 3 meses de

arriendo de local, 3 meses de pago de sueldos al personal durante el primero año de operación. Posteriormente, a partir del segundo año de operación, la variación del capital de trabajo se consideró como el crecimiento del capital de trabajo al mismo ritmo de crecimiento de las ventas.

- Variación del Capex: Se consideró reinversiones en arreglos de las tiendas y mobiliario, por un 50% del costo inicial. Estas reinversiones se realizan todos los años.

5.4.6 Análisis de financiamiento

Si bien la inversión inicial para el Plan de Negocios asciende a poco más de 9 millones de pesos, monto que los dueños de Outfit Fitness declaran poseer para realizar la inversión, el flujo libre de caja al primer es de menos 77 millones aproximadamente, lo cual debe ser financiado por fuentes externas. Para esto se definió la necesidad de buscar financiamiento a través de:

- Incorporación de nuevos socios, aumentando así el patrimonio de la empresa: Esto sólo será posible si el tipo de empresa cambia y deja de ser una EIRL.
- Incorporación de una deuda de largo plazo para apalancar el balance de la empresa y aliviar la carga para los dueños: Esta decisión afecta el balance y por consiguiente el WACC y la tasa de descuento que se debe utilizar para calcular el VAN. De acuerdo con las tasas publicadas por la banca, la tasa máxima convencional puede alcanzar 19,62% para préstamos entre 200 y 5.000 UF [Ref. 29].

5.4.6.1 Cálculo del WACC

Los activos de Outfit Fitness alcanzan un valor de \$18.247.131 según se determinó en el punto 5.1.1.3.

Los requerimientos de financiamiento tanto para inversión inicial como para los primeros meses del primer año de operación ascienden a \$88.041.683. Este es el monto necesario que se debe financiar con un préstamo. De esta forma el cálculo del WACC es el siguiente:

$$WACC = 15\% * 0,172 + (1 - 27\%) * 19,62\% * 0,828 = 14,4\%$$

Dado que el WACC resultó menor que la tasa de descuento utilizada (debido al escudo tributario), se mantiene que la tasa de descuento es de un 15% para la evaluación económica.

5.4.7 Sensibilización del VAN

Se realizó una sensibilización del VAN, variando las principales partidas de la evaluación económica, estas son:

- Ingresos

- Costos (Costo de Mercaderías y Gastos de Administración y Finanzas)
- Tasa de Descuento

Respecto de la sensibilización a partir de las ventas y los costos, esta se realizó aumentando en un 50% y disminuyendo en un 50%. Los resultados se muestran en la Ilustración 16.

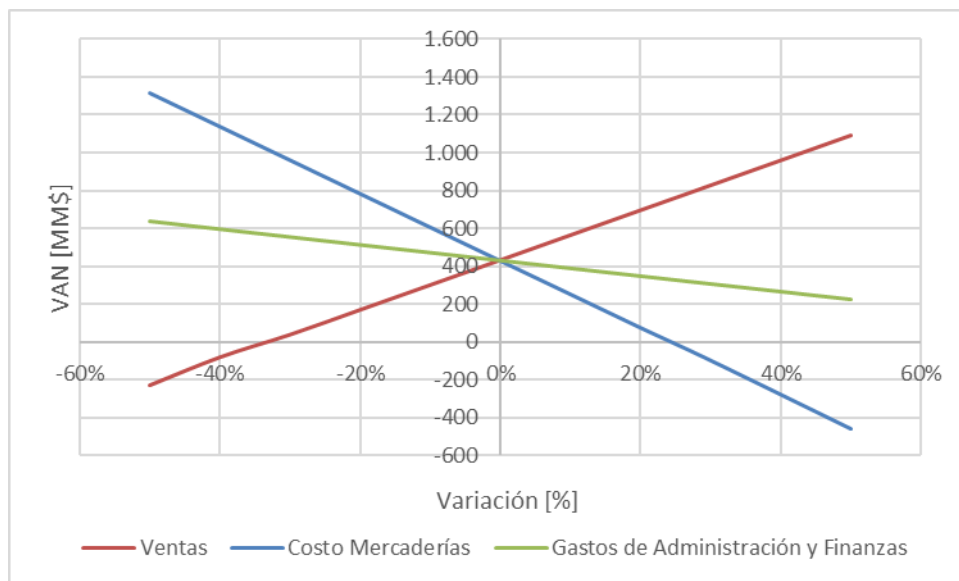


Ilustración 16: Sensibilización del VAN a partir de los ingresos y los costos. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, al aumentar las ventas o disminuir los costos de mercaderías, el VAN aumenta considerablemente y en caso contrario, al disminuir las ventas o aumentar el costo de las mercaderías, el VAN disminuye notoriamente. Por su parte, aumentos o disminución de los Gastos de Administración y Finanzas afectan en un grado menor el VAN.

Respecto de la sensibilización del VAN a partir de la tasa de descuento, esta se realizó aumentando entre una tasa de 10% a 100%. Los resultados se muestran en la Ilustración 17.

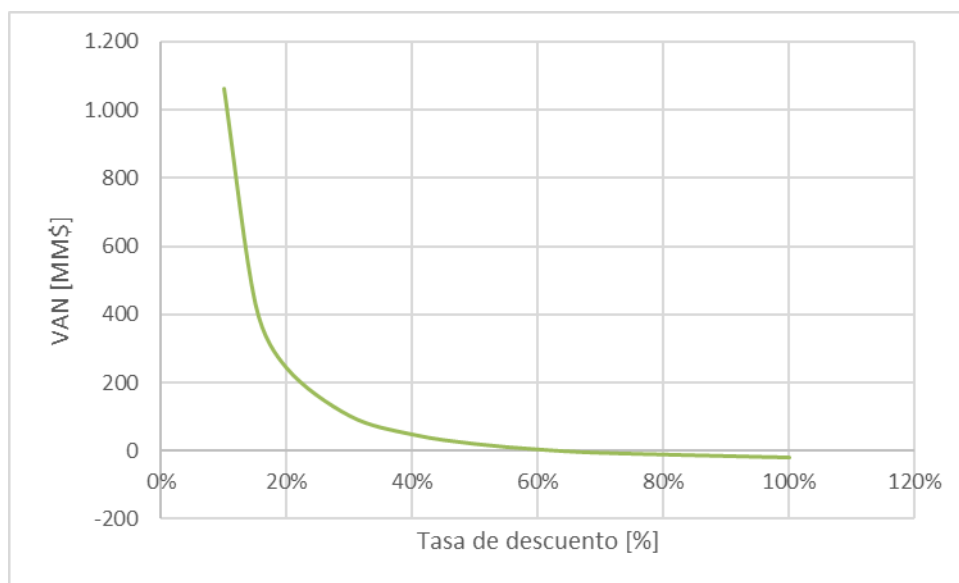


Ilustración 17: Sensibilización del VAN a partir de la tasa de descuento. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, al disminuir la tasa de descuento, el VAN tiende a aumentar fuertemente (tiende al infinito si tasa tiende a 0%) y disminuye cuando la tasa aumenta de forma progresiva. Se puede observar también, que el VAN se hace cero cerca de una tasa del 63,8%, la cual corresponde a la TIR.

6. Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, se presentan las conclusiones de este Trabajo Formativo Equivalente a Tesis:

- El Plan de Negocio para la empresa Outfit Fitness cumple con el objetivo general de obtener un VAN adicional mayor a 50 millones de pesos para un horizonte de tiempo de 3 años.
- El VAN adicional es de 431 millones de pesos. El VAN actual es de 57 millones de pesos. El VAN adicional es 7,5 veces el VAN actual.
- Aumentos sobre un 24,4% aproximadamente en los costos de mercaderías, aumentos sobre un 160% aproximadamente en los Gastos de Administración y Finanzas o disminución bajo un 32,9% aproximadamente en las ventas hacen negativo el VAN.
- El tamaño de mercado total en cada comuna es bastante atractivo, y se estimó en torno a 7.762 y 4.836 millones de pesos en las comunas de Viña del Mar y Ñuñoa para el año 2020, lo que permite ver que existe una alta probabilidad de alcanzar el objetivo planteado, considerando que la participación de mercado máxima que se espera alcanzar es de un 3,1%.
- El segmento más atractivo en las comunas de Viña del Mar y Ñuñoa es el segmento B – aspiracionales que gastan en ropa deportiva. Por su parte, en la

comuna de Rancagua el segmento A – Altos ingresos infieles representan una buena oportunidad para Outfit Fitness al ser una comuna colindante a la comuna de Machalí, lo cual permitiría expandir el negocio en un entorno más controlado por sus dueños. No obstante, el segmento A requiere de una propuesta de valor distinta que para el segmento seleccionado en este TFET.

- El Plan de Negocio sobrepasa con creces el VAN establecido en el objetivo, y bajo los escenarios de sensibilización, es posible que, realizando gestiones de disminución de costos de mercaderías, disminución de los GAF (principalmente sueldos de los Gerentes), o frente a una respuesta del mercado sobre las ventas mayor a la estimada, el VAN aumenta considerablemente. De igual forma, exigir una rentabilidad menor al proyecto aumenta drásticamente el VAN.
- Los efectos del COVID-19 no fueron considerados en este estudio.
- Los dos aspectos clave para el éxito de la implementación del Plan de Negocio es conseguir arrendar un local en los centros neurálgicos de comercio identificados e implementar con fuerza la estrategia de promoción digital en las redes sociales, pues Outfit Fitness lleva poco tiempo en la industria y requiere hacerse visible cuanto antes.

A continuación, se presentan las recomendaciones de este Trabajo Formativo Equivalente a Tesis:

- Se recomienda implementar el Plan de Negocio debido a que el VAN estimado es ampliamente mayor al objetivo general y los análisis de sensibilidad mostraron que bajo circunstancias muy extremas el VAN se afecta de manera importante. Una muestra de esto es la TIR de 63,8%.
- Dado que no fue posible alcanzar la muestra de 400 individuos durante el estudio de mercado, se recomienda realizar un nuevo estudio para minimizar el error de la muestra. Así mismo, se recomienda realizar un estudio de mercado para caracterizar con mayor profundidad al segmento objetivo y optimizar los mensajes y publicidad a través de redes sociales.
- Outfit Fitness requiere apalancar su estructura de capital a fin de obtener recursos que le permitan implementar el Plan de Negocio.
- Se recomienda negociar con los proveedores a fin de abaratar los costos de las mercaderías y buscar mecanismos para disminuir los costos de importación y traslado.
- Considerar el uso de página web para ventas online con mayor presencia en la V región y Región Metropolitana.
- Se recomienda realizar pruebas de introducción de productos de los proveedores Madame Hardcore y Letsgim previo a la implementación del Plan de Negocio, a fin de actualizar la estrategia de abastecimiento.

7. Bibliografía

- Ref. 1 Mapcity. 2017. Industria de gimnasios se expande en Chile y ya mueve US\$176 millones anualmente. [en línea] <<https://corporativo.mapcity.com/prensa/industria-de-gimnasios-se-expande-en-chile-y-ya-mueve-us176-millones-anualmente/>> [consulta: 03 junio 2020].
- Ref. 2 Quijada H, P. C. 2014. Plan de Negocios y Análisis de la Industria del Fitness en Chile. Seminario de Ingeniero Comercial. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios. 6p.
- Ref. 3 Pradel A., D. 2017. Ropa deportiva es la categoría de vestuario que más ha crecido en últimos cinco años. [en línea] Economía y Negocios Online. 21 de agosto, 2017. <<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=390367>> [consulta: 03 junio 2020].
- Ref. 4 CHILE. Ministerio del Deporte. 2016. Política Nacional de Actividad Física y Deporte 2016-2025. 2016. 9p.
- Ref. 5 Real Academia Española. 2020. [en línea] <<https://dle.rae.es/talla>> [consulta: 15 julio 2020].
- Ref. 6 Perú Retail. 2016. Ventas de ropa deportiva aumentó 31% en últimos 5 años en Chile. [en línea] <<https://www.peru-retail.com/ventas-ropa-deportiva-aumento-chile/>> [consulta: 13 julio 2019]
- Ref. 7 Instituto Nacional de Estadísticas. 2017. Censo 2017. [en línea] <<http://www.censo2017.cl>> [consulta: 09 julio 2020]
- Ref. 8 Punsin R., C. A. 2020. Entrevista a Outfit Fitness.
- Ref. 9 Google Maps. 2020. [en línea] <<https://www.google.cl/maps/>> [consulta: 10 julio 2020].
- Ref. 10 Universidad Diego Portales. 2016. [en línea] <<https://socialesehistoria.udp.cl/informe-udp-concluye-que-cambios-a-la-constitucion-no-impactan-el-crecimiento-y-la-inversion/>> [consulta 22 septiembre 2020].
- Ref. 11 Banco Central. 2020. [en línea] <<https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/presidente-del-banco-central-presento-informe-de-politica-monetaria-de-septiembre-de-2020>> [consulta 15 septiembre 2020].
- Ref. 12 Correa T. 2020. Desigualmente conectados [en línea] <<https://www.ciperchile.cl/2020/04/08/desigualmente-conectados/#:~:text=Chile%20pareciera%20haber%20estado%20bien,hogares%20tienen%20acceso%20a%20internet.>> [consulta 17 septiembre 2020].

- Ref. 13 Servicio de Impuestos Internos. 2020. [en línea] <http://www.sii.cl/portales/boleta_electronica/index.html> [consulta 28 agosto 2020].
- Ref. 14 Ministerio del Medio Ambiente. 2020. [en línea] <<https://mma.gob.cl/desde-el-3-de-agosto-se-prohibe-la-entrega-de-bolsas-plasticas-en-el-pequeno-comercio/>> [consulta 19 agosto 2020].
- Ref. 15 Banco Central. 2020. [en línea] <<https://www.bcentral.cl/web/banco-central/areas/estadisticas/pib-regional>> [consulta 16 septiembre 2020].
- Ref. 16 Banco Central. 2020. [en línea] <<https://www.bcentral.cl/documents/33528/133214/mmc21042020.pdf>> [consulta 16 septiembre 2020].
- Ref. 17 Entel. 2020. [en línea] <https://www.entel.cl/empresas/tu-negocio-digital/?utm_source=google&utm_medium=search&utm_campaign=ee_co_aoti_tu_negocio_digital&dclid=&gclid=CjwKCAiA2O39BRBjEiwApB2lknF3YWXD-qL__SmBTiuGuVN8bqnNF2FFZ5kA0FCVwo7ns2EvBGd8xBoC9CQQA_VD_BwE> [consulta 20 octubre 2020].
- Ref. 18 Mercado libre. 2020. [en línea] <<https://www.mercadolibre.cl/landing/costos-venta-producto>> [consulta 20 octubre 2020].
- Ref. 19 Impulsados. 2020. [en línea] <<https://impulsados.cl/presupuesto-anunciarse-facebook-ads/>> [consulta 20 octubre 2020].
- Ref. 20 Expande Online. 2020. [en línea] <<https://expandeonline.cl/blog/ecommerce-chile/>> [consulta 20 octubre 2020].
- Ref. 21 Bio Bio. 2019. [en línea] <<https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/actualidad-economica/2019/09/04/por-primera-vez-la-inversion-publicitaria-en-medios-digitales-ha-superado-a-la-tv-abierta-en-chile.shtml>> [consulta 23 octubre 2020].
- Ref. 22 Anda. 2020. [en línea] <<https://www.anda.cl/revista/inversion-publicitaria-en-medios-2020-tendencias-que-reflejan-nuevas-realidades/>> [consulta 25 octubre 2020].
- Ref. 23 Anda. 2019. [en línea] <https://www.anda.cl/wp-content/uploads/2019/04/Estudio-El-Chile-que-Viene_Redres-Sociales.pdf> [consulta 25 octubre 2020].
- Ref. 24 Proempresas. 2016. [en línea] <<http://www.proempresas.cl/tips-pyme/14030-2016-10-21-14-53-48.html>> [consulta 28 octubre 2020].
- Ref. 25 Conar. 2020. [en línea] <<https://www.conar.cl/los-influencers-y-como-abordan-las-marcas-la-publicidad-en-redes-sociales/>> [consulta 30 octubre 2020].

Ref. 26 SAATY R. W., 1987. The Analytic Hierarchy Process – What it is and how it is use. En: XAVIER J.R. AVULA Y ERVIN Y. RODIN, (Eds.). Mathematical Modelling an International Journal, Vol. 9, No 3-5. USA. pp. 161-176.

Ref. 27 Portalinmobiliario. 2020. [en línea] <<https://www.portalinmobiliario.com/>> [consulta 07 noviembre 2020].

Ref. 28 La Tercera Online. 2020. [en línea] <<https://www.latercera.com/pulso/noticia/salario-minimo-subira-25-real-1-marzo-llegara-319-mil-agosto-se-vuelve-negociar/1009410/>> [consulta 07 noviembre 2020].

Ref. 29 Banco Estado. 2020. [en línea] <<https://www.bancoestado.cl/bancoestado/inteditorformularios/genera.asp?datos=89>> [consulta 28 noviembre 2020].

8. Anexos

Anexo A – Cuestionario para estudio de mercado ropa deportiva

Anexo B – Cobertura de los canales de venta y requisitos de utilización

Anexo C – Estimación de los pesos de los criterios de selección

Anexo D – Evaluación Económica

Anexo A – Cuestionario para estudio de mercado ropa deportiva

Encuesta de Tesis

Start of Block: Bienvenida

Q22 Hola!, te invito a participar de esta encuesta para el desarrollo de un plan de negocios para la empresa Outfit Fitness. La empresa se dedica a la comercialización de ropa deportiva para ir al gimnasio, para hacer deporte al aire libre, para actividades diarias o simplemente para vestirse a la moda. Dale una mirada al instagram para que te hagas una idea del tipo de ropa deportiva sobre la que trata la encuesta.

https://www.instagram.com/outfit_fitness.cl/?hl=es-la

Te agradezco que destines 10 minutos de tu tiempo para responder. ¿Deseas continuar?

Sí (1)

No (2)

End of Block: Bienvenida

Start of Block: Usa o compra

Q64 ¿Generalmente, para qué utiliza ropa deportiva?.

- Hacer deporte al aire libre (correr, caminar y otros) (0)
 - Para hacer deporte en el gimnasio (1)
 - Para actividades del día a día o sentirse cómodo (2)
 - Para deportes específicos, señale cual (por ejemplo, fútbol, ciclismo, tenis) (3)

 - Otro tipo de uso, especifique (4)

 - No utilizo ropa deportiva (5)
-

Q81 ¿En promedio, cuantos días a la semana utiliza ropa deportiva?

- 1 día a la semana (1)
- 2 días a la semana (2)
- 3 días a la semana (3)
- 4 días a la semana (4)
- 5 días a la semana (5)
- 6 días a la semana (6)
- 7 días a la semana (7)
- No utilizo ropa deportiva (8)

Q65 ¿Usted compra ropa deportiva en alguna de las siguientes comunas? Escoja sólo una.

- Ñuñoa y alrededores (1)
 - Viña del Mar y alrededores (2)
 - Rancagua y alrededores (3)
 - Otra, especifique (4)
-
- No compro ropa deportiva (5)

End of Block: Usa o compra

Start of Block: Compra

Q84 ¿Con qué frecuencia compra ropa deportiva?

- 1 vez al mes (1)
 - 1 vez cada 3 meses (2)
 - 1 vez cada 6 meses (3)
 - 1 vez al año (4)
 - 1 vez cada 2 años o más (5)
 - Otra frecuencia, especifique (6)
-

Q85 ¿Cuándo ha comprado ropa deportiva, en promedio, qué monto estima fue la compra?

- Menos de \$50.000 (1)
- Entre \$50.001 y \$100.000 (2)
- Entre \$100.001 y \$150.000 (3)
- Entre \$150.001 y \$200.000 (4)
- Entre \$200.001 y \$250.000 (5)
- Entre \$250.001 y \$300.000 (6)
- \$300.001 y más (7)

Q86 ¿Qué busca cuando compra ropa deportiva?, ordene las características más importantes para usted, donde 1 es lo más importante y 7 lo menos importante. Recuerde indicar en "Otra, especifique" alguna característica no indicada en las opciones propuestas.

- _____ Que sea cómoda (1)
- _____ Que tenga estilo (2)
- _____ Que dure y no se desgaste (3)
- _____ Que se vea bien (4)
- _____ Que sea de marca reconocida (5)
- _____ Que sea económica (6)
- _____ Otra, especifique (7)

Q87 Cuando compra ropa deportiva, señale la importancia que le da en ambas preguntas

	En realidad no me importa (1)	Creo que no me importa (2)	Me es indiferente (3)	Creo que si me importa (4)	Me importa mucho (5)
¿Le interesa que la marca sea reconocida? (0)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Le importa el país origen de la marca o lugar de confección? (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q88 Cuando compra ropa deportiva

	Definitivamente no (11)	No (12)	creo	No importa la marca (13)	me la (14)	Creo que sí (14)	Sí, seguro (15)	casi (15)
¿Estaría dispuesto a comprar una marca de ropa que no conozca? (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q78 Cuando compra ropa deportiva ¿Evita comprar alguna marca de ropa deportiva o su origen de confección?

Sí, explique su motivo (1)

No (2)

Q77 ¿Que marcas de ropa deportiva conoce? Escriba las primeras 5 marcas que recuerde

Q90 Cuando compra, señale con qué frecuencia incluye los siguientes tipos prendas

	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Generalmente (4)	Siempre (5)
Zapatillas (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calzas (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poleras (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pantalón de buzo (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Legging (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Top (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poleron (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q79 ¿Cree que hay algún motivo que evite que usted compre en una tienda o le desagrade ir?

Sí, indique su motivo (1)

No (2)

Q94 Generalmente, ¿usted requiere probarse la ropa deportiva antes de comprar?

No necesito probarme la ropa deportiva antes de comprar (3)

Casi nunca debo probarme la ropa deportiva antes de comprar (6)

A veces debo probarme la ropa deportiva antes de comprar (4)

Generalmente debo probarme la ropa deportiva antes de comprar (7)

Siempre debo probarme la ropa deportiva antes de comprar (5)

Q89 Generalmente, ¿sus compras las realiza en grandes tiendas o tiendas especializadas?

	Nunca compro aquí (11)	Pocas veces compro aquí (12)	A veces compro aquí (13)	Generalmente compro aquí (14)	Siempre compro aquí (15)
Grandes tiendas (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiendas especializadas (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q91 Cuando compra ropa deportiva en

	¿encuentra la prenda que busca?	¿encuentra la talla que busca?	¿Encuentra los diseños que busca?
	Nunca o casi nunca (1)	A veces (2)	Siempre (3)
	Nunca o casi nunca (1)	A veces (2)	Siempre (3)
	Nunca o casi nunca (1)	A veces (2)	Siempre (3)

Grandes
tiendas (1)

Tiendas
especializadas (2)

Q95 Generalmente, ¿dónde prefiere comprar su ropa deportiva?

- Siempre en grandes tiendas (0)
 - Prefiero las grandes tiendas, aunque a veces compro en tiendas especializadas (4)
 - No tengo preferencia, en donde encuentre lo que busco es donde compro (1)
 - Prefiero las tiendas especializadas, aunque a veces compro en grandes tiendas (2)
 - Siempre en tiendas especializadas (3)
-

Q92 Califique en dónde su nivel de satisfacción es mayor

	Click to write Column 1	
	Grandes tiendas (1)	Tiendas especializadas (2)

Buena atención (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedad de productos (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ofertas y promociones (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exhibición atractiva (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidad para llegar/ estacionar (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agilidad/ rapidez de atención (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asesoría (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalización (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidades para pagar (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otro, especifique (11)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q80 ¿Qué tiendas especializadas conoce? escriba las primeras 5 que recuerde

Q96 Sí compra a través de internet, ¿cómo prefiere retirar sus productos?

- Retiro en tienda (1)
- Entrega a domicilio (2)

Q97 Antes de la encuesta, ¿conocía a la tienda Outfit Fitness?

- Sí, la conocía (1)
- Creo haberla visto antes (2)
- No tenía idea que existía esta empresa (3)

End of Block: Compra

Start of Block: Outfit fitness

Q24 Califíque su nivel de satisfacción con Outfit Fitness

Variedad de productos (1)	★	★	★	★	★
Diseños (2)	★	★	★	★	★
Precios (3)	★	★	★	★	★
Promociones (4)	★	★	★	★	★
Calidad del servicio (5)	★	★	★	★	★

Q83 ¿Señale lo que le gustaría mejorar de Outfit Fitness?

Q84 ¿Señale lo que más le gusta de Outfit Fitness?

End of Block: Outfit fitness

Start of Block: Finalizar

Q93 Indique su ingreso promedio de renta del hogar

- Entre 0 y \$324.000 (1)
 - Entre \$324.001 y \$562.000 (2)
 - Entre \$562.001 y \$899.000 (3)
 - Entre \$899.001 y \$1.360.000 (4)
 - \$1.360.001 y más (5)
-

Q76 Indique su sexo

- Femenino (1)
 - Masculino (2)
 - Prefiero no responder (3)
-

Q23 Por último indique su edad (por ejemplo, 33)

End of Block: Finalizar

Anexo B – Cobertura de los canales de venta y requisitos de utilización

		Alcance o Cobertura	Exigencia de Uso	
Canales de venta offline	Punto de Venta	Tienda Propia: Canal de venta más común, establecimiento físico donde se realizan las transacciones	El alcance o cobertura del canal dependerá *Cantidad de clientes a atender, según limitantes físicas de la tienda (tamaño) *Mantenimiento de stocks *Líneas de productos a distribuir *Cantidad de personal requerido	*Patente Comercial. *El contrato de arriendo del local. *Informe de carabineros o junta de vecinos. *La iniciación de actividades. *La escritura social y extracto de la sociedad. *Carnet de identidad. *Resoluciones sanitarias cuando corresponda, si se trata de negocios relacionados con preparación de alimentos o bebidas, por ejemplo. *Resolución de las entidades pertinentes según el tipo de negocio.
		Franquicias: Extensiones del negocio, donde este último autoriza a un franquiciado a abrir una unidad con sus marcas y servicios	El alcance o cobertura del canal dependerá *Cantidad de clientes a atender, según limitantes física de la tienda (tamaño) *Mantenimiento de stocks *Líneas de productos a distribuir *Cantidad de personal requerido	*El contrato de franquicia. *El contrato de arriendo del local. *Informe de carabineros o junta de vecinos. *La iniciación de actividades. *La escritura social y extracto de la sociedad. *Carnet de identidad. *Resoluciones sanitarias cuando corresponda, si se trata de negocios relacionados con preparación de alimentos o bebidas, por ejemplo. *Resolución de las entidades pertinentes según el tipo de negocio.
		Distribuidores: Son aquellos que pueden vender o revender productos de otros, se convierten en un nexo entre el producto y el consumidor.	El alcance o cobertura del canal dependerá *Cantidad de clientes a atender *Distancias a recorrer (Flota de distribución) *Mantenimiento de stocks *Líneas de productos a distribuir *Cantidad de personal requerido	*Patente comercial *El contrato con distribuidor
	Venta Directa (por catálogo)	Modelo comercial donde existe un contacto directo entre el vendedor de productos/servicios y el consumidor, en ausencia de un establecimiento comercial fijo	*Número de vendedores *Cobertura geográfica a cubrir por vendedor	*Patente Comercial *Catálogos *vendedores

	Telemarketing	Canal basado en llamadas telefónicas. Se utiliza a fin de tener contacto con potenciales clientes y comercializar productos y servicios.	* Cantidad de operadores telefónicos (vendedores) * Capacidad de la red de internet	*Un número telefónico virtual; *Una centralita virtual PBX (la cual es una red telefónica privada utilizada dentro de una empresa) * Un dispositivo para recibir o realizar llamadas (Teléfonos IP, un softphone, un ordenador, entre otros); *Una buena conexión de internet.
Canales de venta offline	Marketplace	Plataformas virtuales donde es posible que varios negocios se registren y comercialicen sus productos y servicios a través de ellas	Ofrece una amplia cobertura a nivel nacional e internacional, es posible vender las 24 hrs y a cualquier lugar	*Patente comercial *Generalmente de inscripción gratuita. * La plataforma cobra una comisión fija o variable sobre el volumen de ventas, dependiendo del producto o servicio. En Chile la comisión se mueve entre un 5% y 25% (fuente http://portal.nexnews.cl/)
	Ecommerce	Tienda en línea que vende productos de una sola empresa	El alcance y cobertura depende de la plataforma donde será alojada la tienda virtual a modo de ejemplo: Con el ecommerce de Bsale es posible vender las 24 hrs y a cualquier lugar (*) Pagina Bsale.	*Patente Comercial *Contar con una empresa de hosting (pago depende de la selección) *Tener un Dropshipper de garantías. * Contactar un CMS (Content Management System), o sistema de gestión de contenidos. *Es imprescindible ofrecer el máximo de métodos de pago posibles en tu tienda online.
	Redes Sociales	Canal de venta alojado en redes sociales, tanto Facebook como Instagram tienen la versión de tienda online incorporada	Ofrece una amplia cobertura a nivel nacional e internacional, es posible vender las 24 hrs y a cualquier lugar, pero ofrece limitantes geográficas a determinar por la empresa anunciante.	* Patente Comercial *Audiencia Objetivo * Selección de red social

Anexo C – Estimación de los pesos de los criterios de selección

Tabla 47: Matriz de comparación A. Fuente: Elaboración propia.

Id	Comparación de Criterios de Selección	1	2	3	4
1	Tamaño de mercado	1	2	2	3
2	Gasto anual	0,50	1	1/2	1
3	Disposición a nuevas marcas	0,50	2,00	1	2
4	Disposición por tiendas especializadas	0,33	1,00	0,50	1
TOTAL		2,3	6,0	4,0	7,0

Tabla 48: Matriz Normalizada A'. Fuente: Elaboración propia.

Id	Comparación de Criterios de Selección	1	2	3	4
1	Tamaño de mercado	0,43	0,33	0,50	0,43
2	Gasto anual	0,21	0,17	0,13	0,14
3	Disposición a nuevas marcas	0,21	0,33	0,25	0,29
4	Disposición por tiendas especializadas	0,14	0,17	0,13	0,14
TOTAL		1,000	1,000	1,000	1,000

Tabla 49: Matriz de Pesos W. Fuente: Elaboración propia.

Criterios de Selección	Peso W (%)
Tamaño de mercado	42,3%
Gasto anual	16,2%
Disposición a nuevas marcas	27,1%
Disposición por tiendas especializadas	14,4%
TOTAL	100%

Tabla 50: Matriz AxW. Fuente: Elaboración propia.

Id	Matriz AxW	
1	Tamaño de mercado	1,72
2	Gasto anual	0,65
3	Disposición a nuevas marcas	1,10
4	Disposición por tiendas especializadas	0,58
TOTAL		

$$\lambda_{max} = 4,046$$

$$\text{Indice de Consistencia (CI)} = 0,015$$

$$\text{Indice Aleatorio (RI)} = 0,890$$

Razon de Consistencia (CR) = 0,02 < 0,1 ∴ La comparación es consistente y transitiva

Anexo D – Evaluación Económica

Tabla 51: Evaluación económica en detalle [\$. Fuente: Elaboración propia.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Inversión inicial	-9.173.217					
Ingresos (+)		201.112.248	446.030.747	472.520.307	500.402.646	529.793.383
Costos (-)		168.303.873	310.591.003	328.774.688	347.925.886	368.120.686
Margen Bruto (+)		32.808.375	135.439.744	143.745.620	152.476.760	161.672.697
GAF (-)		44.116.667	50.580.000	53.966.000	57.579.800	61.426.790
Contabilidad		666.667	700.000	735.000	771.750	810.338
Gerencia		36.000.000	37.800.000	39.690.000	41.674.500	43.758.225
Marketing		7.450.000	12.080.000	13.541.000	15.133.550	16.858.228
RRSS		3.050.000	7.460.000	8.690.000	10.040.000	11.510.000
Influencers		2.000.000	2.100.000	2.205.000	2.315.250	2.431.013
Producción fotográfica		2.400.000	2.520.000	2.646.000	2.778.300	2.917.215
EBITDA (+)		-11.308.291	84.859.744	89.779.620	94.896.960	100.245.907
Depreciación (-)		500.000	633.333	766.667	766.667	766.667
EBIT (+)		-11.808.291	84.226.410	89.012.953	94.130.293	99.479.241
Impuesto (27%) (-)		-3.188.239	22.741.131	24.033.497	25.415.179	26.859.395
NOPAT (+)		-8.620.053	61.485.280	64.979.456	68.715.114	72.619.846
Ajustes (-)		70.248.414	6.952.193	7.199.540	7.665.138	8.171.509
Depreciación		-500.000	-633.333	-766.667	-766.667	-766.667
Variación del Capital de trabajo		69.348.414	6.185.527	6.566.207	7.031.804	7.538.175
Variación del Capex		1400000	1400000	1400000	1400000	1400000
Flujo libre de Caja (+)	-9.173.217	-78.868.466	54.533.086	57.779.915	61.049.976	64.448.337
Crecimiento promedio 2024 en adelante (g)					5,66%	
Valor residual				653.605.830		

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Tasa de descuento	15%					
VAN	431.228.031					
TIR	63,8%					
Valor actual de los flujos	-9.173.217	-68.581.275	41.234.848	37.991.232	34.905.522	32.042.214
Valor actual de los flujos acumulado	-9.173.217	-77.754.492	-36.519.644	1.471.588	36.377.110	68.419.324
Payback	3 años					