



“GIMNASIO DEL VALLE”

PARTE 2 – ANÁLISIS ORGANIZATIVO - FINANCIERO

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

Alumno: Nicolás Antonio Amengual Moya.

Profesor Guía: Arturo Toutin.

Santiago, Julio 2014

INDICE

3. RESUMEN EJECUTIVO.....	5
4. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES.....	7
4.1. Análisis de la Industria.....	7
4.1.1. Identificación de los Macro Segmentos de Mercado	7
4.1.2. Análisis del Entorno - PESTEL.....	8
4.1.3. Análisis y respaldo de las tendencias de la Industrias, identificar ciclos de vida.	12
4.1.4. Análisis de Fuerzas Competitivas del Sector (Análisis Porter)	13
4.1.5. Análisis de Stakeholders	15
4.2. Competidores	17
4.2.1. Identificación y Caracterización de los competidores.....	17
4.2.2. Mapa de Posicionamiento relativo	19
4.2.3. Mapa Relativo de Posicionamiento Relativo	20
4.2.4. Fortalezas y Debilidades de los competidores	21
4.3. Clientes	23
4.3.1. Características de los Consumidores	24
4.3.2. Macro y Micro Segmento.....	26
4.3.3. Tamaño de Mercado objetivo y sus tendencias.....	30
4.4. Matriz de Perfiles Competitivos	33
4.5. Conclusiones.....	37
5 DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	39
5.1 Identificar la empresa y definir brevemente su misión, visión y objetivo.	39
5.2 Describir la idea/producto o servicio y sus aspectos distintivos.	40
5.3 Qué oportunidad o necesidad atiende, respaldar.	41
5.4 Determinar a qué mercados apuntara dicho producto o servicio y estimar el tamaño de mercado	42
5.5 Cómo atraerán a los clientes.....	42
6. PLAN DE OPERACIONES.	44
6.1. Estrategia de Operaciones	44
6.2. Flujo de operaciones.....	45
6.3. Tecnología, procesos, recursos claves y rol de las personas.....	46

6.4.	Ubicación geográfica (oficinas, bodegas y puntos de venta)	47
7.	GESTIÓN DE PERSONAS.....	48
7.1.	Estructura organizacional.....	48
7.2.	Determinar dotación y sus características.....	48
7.3.	Incentivos y compensaciones	50
7.4.	Equipo Gestor	50
8.	PLAN FINANCIERO.	51
8.1.	Tabla de supuestos.....	51
8.2.	Estimación de ingresos	52
8.3.	Estado de Resultado	53
8.4.	Balance.....	53
8.5.	Flujo de caja.....	54
8.6.	Requerimientos de capital.....	54
8.6.1.	Inversión en activo fijo.....	54
8.6.2.	Capital de trabajo.....	56
8.6.3.	Déficit operacional.....	56
8.7.	Evaluación financiera del proyecto	57
8.7.1.	Tasa de descuento	57
8.7.2.	VAN, TIR, PAYBACK, ROI.....	57
8.7.3.	Punto de equilibrio	58
8.7.4.	Ratios financieros relevantes	58
8.7.5.	Estructura de financiamiento	59
8.7.6.	Análisis de sensibilidad	60
8.7.7.	Oferta para el inversionista	62
8.7.7.1.	Aumento de capital.....	62
8.7.7.2.	Estructura societaria.....	63
8.7.7.3.	VAN y TIR para el inversionista	63
9.	RSE y SUSTENTABILIDAD	64
9.1.	Mapa de stakeholders.....	64
9.2.	Valores éticos del negocio.....	65
9.3.	Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos	65

10. RIESGOS CRITICOS	68
10.1. Riesgos internos	68
10.2. Riesgos externos	69
11. CONCLUSIONES.....	70
12. BIBLIOGRAFIA.....	71
13. ANEXOS	72
13.1. ANEXO N°1 Referencias demográficas.....	72
13.2. ANEXO N°2 Estudio de Mercado	75
13.3. ANEXO N°3 Diseño de infraestructura propuesto.....	89
13.4. ANEXO N°4 Entrevista a la competencia	92
13.5. ANEXO N°5 Finanzas	97

3. RESUMEN EJECUTIVO

La evolución de las sociedades, la globalización, la facilidad de acceso a la comida chatarra, el consumo de cigarrillo, la falta de tiempo libre, el estrés, ha producido una epidemia de obesidad en el mundo entero. Actualmente en el mundo entero la actividad física es uno de los temas más relevantes, ya que el sedentarismo de la población trae consigo enfermedades y mala calidad de vida. Por esta razón existe el interés de muchos organismos, políticos, ecológicos, sociales, legales, de cambiar esta conducta, a una conducta menos sedentaria y más sana de las personas.

Según datos del último estudio vivir sano en Chile al 2012, en los últimos años una parte de la población chilena ha buscado una vida más saludable, física y mental. Ante la evidencia de un entorno favorable y con oportunidades de poder apoyar y ayudar a este cambio social, hacia la actividad física. De esta forma surgió la idea de este negocio de crear un gimnasio llamado “Gimnasio del Valle” basado en el concepto de la vida saludable. El conocimiento del mercado, se basó en un estudio en terreno en la comuna de Doñihue, con el objetivo de identificar hábitos relacionados con la actividad física, atributos valorados, conocer el sector, determinar demanda y criterios a inferir en el precio a fijar.

Gimnasio del Valle está dirigido a personas jóvenes, adultas y de la tercera edad y tiene como objetivo, posicionar y lograr el reconocimiento de marca en calidad de servicio al cliente, flexibilidad y atención profesional personalizada, para lograr este objetivo se propuso una estrategia competitiva de diferenciación en el servicio, enfocada a un sector geográfico específico y dedicado al estilo de vida saludable, esto incluyendo en el presupuesto de marketing, publicidad, promociones, etc, lo cual complementa con la innovación y orientación en satisfacer las necesidades del cliente con el apoyo de sus colaboradores, entregando asesoría física, nutricional y servicios de masajes terapéuticos, con una infraestructura moderna y con maquinaria de punta para ser visto como el principal gimnasio de la comuna en base a nuestra propuesta de valor.

El local del gimnasio se ubicará en un lugar estratégico en la Región de Bernardo O’Higgins, comuna de Doñihue a una distancia de 26,2 kilómetros de la ciudad Rancagua. Esta comuna se compone con un total de habitantes proyectados al 2012 de 20.477 personas sobre el cual se determinó que nuestro segmento objetivo será un público mayor de 15 años que corresponde a 15.871 persona y además en la

comuna existen 781 empresas (Capítulo 4, Tabla 4.3.3.6) y con una tasa de desocupación 3.99%, datos obtenidos por el último estudio CASEN 2011.

La rivalidad entre los competidores es media, Gimnasio del Valle compite sólo con un competidor en la comuna, el cual tiene una antigüedad en el rubro de dos años. Este es una casa ampliada y reacondicionada con espacio para prestar el servicio de actividad física, pero en comparación con el proyecto Gimnasio del Valle, presenta bastantes debilidades, empezando con la infraestructura adecuada y la variedad de servicios ofrecidos. Los otros competidores se encuentran en la ciudad de Rancagua, siendo sólo dos grandes cadenas de gimnasios en la ciudad, y otros gimnasios más pequeños sin cobertura geográfica.

La Propuesta de valor hacia nuestros clientes es que encuentre un gran gimnasio tal como en una ciudad, cerca de su hogar o lugar de trabajo en la comuna de Doñihue.

En la evaluación económica del negocio se consideró un horizonte de cinco años como periodo de proyección, arrojando como resultados una TIR de un 38%, un VAN de \$128.421.571 millones de pesos y un Retorno de la Inversión de un 69%, por lo cual estos resultados indican que es recomendable realizar el proyecto por las alta viabilidad financiera y resultados económicos que tendría la implementación de un gimnasio en la comuna de Doñihue. Por lo tanto se sustenta la viabilidad económica del proyecto.

4. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES

4.1. Análisis de la Industria

Gimnasio del Valle se encuentra en la industria de la recreación, definida como el momento de ocio o entretenimiento que decide tener una persona, aunque no está relacionado con el sedentarismo ni con el completo reposo, físico o espiritual del individuo. Más bien, se relaciona con realizar actividades que puedan alentar a la plenitud espiritual, a la carga de energías físicas, y en general, a aquellas actividades que conducen al bienestar íntegro de la persona. Sin embargo esta industria se destaca en ofrecer programas para aquellas personas interesadas en realizar actividad física y mejorar su calidad de vida.

4.1.1. Identificación de los Macro Segmentos de Mercado

El interés de las personas hacia la Actividad física y el cuidado personal ha ido creciendo en Chile y en el mundo. También se ha incrementado la preocupación de mantener una vida más saludable y bajar los índices de sedentarismo, tabaquismo, obesidad, etc.

Entretenimiento

A nivel mundial la demanda de espacios de entretenimiento va en aumento, las personas buscan satisfacer su necesidad de recreación y esparcimiento. Este tipo de actividades en la mayor parte del mundo puede ser desde leer un libro, como ver televisión, escuchar la radio, acudir a un espectáculo en vivo, asistir al casino, visitar un museo, ir al cine, ir al gimnasio, y cualquier actividad que determine las preferencias de esparcimiento de un consumidor.

Actividad Física

En este segmento se encuentran todos los centros que brindan servicios al trabajo físico que constituyen una vía al esparcimiento y empleo del tiempo libre de los participantes, dentro de estos servicios se encuentran los gimnasios privados y públicos.

Deporte

En el segmento deporte se encuentran todos los centros deportivos que prestan servicio al juego competitivo, con reglas en algunos casos con jueces que determinen quien es el vencedor, clubes deportivos como de: Atletismo, Automovilismo, Basquetbol, Beisbol, Boxeo, Ciclismo, deportes de invierno, Equitación, Esgrima, Futbol, Gimnasia, Golf, Handball, Hípica, Hockey, Karate,

Motociclismo, Natación, Pesca, Polo, Remo, Rodeo, Ruggby, Taekwondo, Tenis, Tenis de mesa, Triatlón, Vela y Voleyball.

4.1.2. Análisis del Entorno - PESTEL

Político

Una de las principales preocupaciones de la acción del Estado es la calidad de vida de las personas, lo que debe concretarse en medidas y acciones que generen una igualdad de oportunidades entre todos los ciudadanos, que posibilite su real incorporación a la sociedad. Dentro de esto, el garantizar un mínimo de bienes públicos deportivos recreacionales y el acceso masivo a la práctica de actividades físicas de la población, esto tiene una incidencia fundamental en la calidad de vida de los ciudadanos.

“El Estado promoverá las actividades a través de la prestación de servicios de fomento deportivo y de la asignación de recursos presupuestarios, distribuidos con criterios regionales y de equidad, de beneficio e impacto social directo, que faciliten el acceso de la población, especialmente niños, adultos mayores, discapacitados y jóvenes en edad escolar, a un mejor desarrollo físico y espiritual”.

Fuente: Instituto Nacional del Deporte

Una de las preocupaciones e interés de la Municipalidad de Doñihue es brindar a la comunidad un bienestar recreacional y deportivo con unos de sus departamentos llamado “La Dirección de Desarrollo Comunitarios”, la cual se encuentra la Oficina Encargado de Deportes y Recreación, y Oficina Administrador Recintos Deportivos. Esta sección de la municipalidad está encargada de incentivar y apoyar el deporte en los recintos deportivos y recreacionales disponibles en la comuna.

Riesgos

Como resultado no se observan riesgos inherentes que dificulten la factibilidad del proyecto. Por el lado Político se puede apreciar un incentivo y una preocupación a la conducta de la población a una vida más saludable.

Económico

La economía chilena es una de la más abierta del continente Latino Americano, no obstante en los últimos periodos ha demostrado signos de estabilidad, en lo político y social.

En la siguiente grafica se puede apreciar la estabilidad económica de Chile medida por el Producto Interno Bruto.

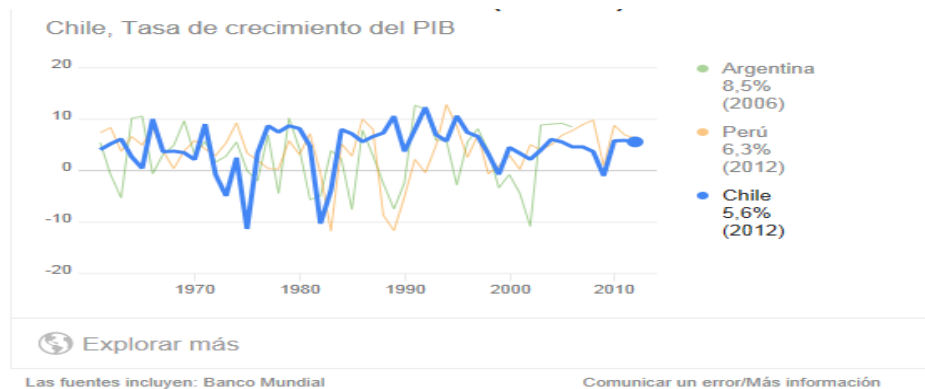


Gráfico 4.1.2.1 Tasa de crecimiento del PIB en Chile, Fuente: Banco Mundial.

La economía chilena en el año 2012 creció un 5.6%, con respecto al 2013 por lo que se estima un crecimiento del 4.6%. Con respecto a la tasa de desocupación el Instituto Nacional de Estadística presentó un resultado de un 5.7% en el segundo semestre del 2013, alcanzando un menor indicador en los últimos 30 años.

Información Económica de la Comuna

Según los datos entregados por el Servicio de Impuesto Internos (Capítulo 4, Tabla 4.3.3.6 y Anexo N°1, Tabla N°3), la comuna de Doñihue ha aumentado el número de grandes empresas en la zona en un 16,7% del año 2009 al 2011, por otra parte el crecimiento de trabajadores en grandes empresas se ve aumentado en un 22,4% con respecto al año 2009 al 2011.

Los ingresos promedios monetarios en la comuna de Doñihue del año 2011 según la última encuesta Casen (Capítulo 4, Tabla 4.3.3.4) son de M\$459 y en la región de O'Higgins son de M\$627.

La tasa de desocupación de acuerdo a la última encuesta Casen del 2009 es de un 9,67% y el 2011 un 3,99%, en este caso se puede apreciar una fuerte baja de un 58,7% de la tasa de desempleo del 2009 al año 2011.

Riesgos

Como resultado no se observan riesgos inherentes económicos que dificulten la factibilidad del proyecto. El escenario económico del país se observa estable y la comuna de Doñihue se encuentra en una situación similar, con un fuerte crecimiento de número de grandes empresas y número de trabajadores, con ingresos monetarios promedios razonables en comparación a la región de O'Higgins, la tasa de desocupación con respecto al 2011 se observa con una fuerte baja en comparación al 2009 en un 58,7%.

Social

En el aspecto social el área de Salud en Chile en los últimos años ha tenido una preocupación relevante con respecto a la actividad física de las personas, por altas tasas de obesidad, sedentarismo y tabaquismo de la población, esto alude que a medida que aumenta la población de los asentamientos urbanos, disminuye las instalaciones donde realizar actividad física por lo que hay menos espacios libres para llevarlas a cabo. Por otro lado de acuerdo al último estudio del Ministerio de Salud registra que un 63% de los chilenos es totalmente sedentario, declarando no practicar ningún tipo de actividad física, ni siquiera una vez a la semana, y un 40,6% de la población chilena es fumadora. No obstante las tendencias socioculturales, se puede decir que hay un cambio en el estilo de vida de una parte de la población, que buscan una vida más natural y se expande con rapidez la llamada “Cultura Light” que favorecen a un crecimiento de mercado.

De acuerdo al último estudio del Instituto Nacional de Deporte, desarrollado por la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Concepción, reveló que el sedentarismo de los chilenos disminuyó en 3.7 puntos porcentuales que el (87,2% en 2006, 86,4% en 2009 y 82,7% en 2012). Se trata de la baja más importante del sedentarismo desde el 2006, y significa que Chile cuenta ahora con cerca de 500 mil nuevos deportistas. Todo ello, bajo la exigente norma internacional que considera como sujetos activos aquellos que practican deporte o actividad física al menos tres veces por semana y en sesiones de 30 minutos cada vez.

Riesgos

No se observan riesgos sociales inherentes que puedan afectar la factibilidad de implementar el proyecto

Tecnológico

La innovación tecnológica en los últimos decenios ha avanzado pero no ha grandes pasos, no superando el ciclo de vida del producto. Sin embargo la tendencia ha incrementado la biomecánica y Cinética deportiva, en los elementos cardiovasculares (bicicletas, cintas de correr, etc.), esto ha garantizado el uso de implementación de maquinaria para una mejor actividad física.

Riesgo

Como resultado no se observan riesgos tecnológicos que dificulten la factibilidad del proyecto.

Ecológico

En el aspecto ecológico Chile el Ministerio del Medio Ambiente busca fomentar uso de la bicicleta como medio de transporte no contaminante, silencioso, que no genera congestión y que trae beneficios a la salud (tanto física como psicológica) de quien la usa.

Por otro lado el gobierno y el Ministerio de Salud fomentan los hábitos de vida más saludable en la población, en este sentido las autoridades de la comuna tienen como objetivo de que la gente ocupe y aproveche los espacios públicos para realizar actividades físicas al aire libre y en forma gratuita.

Riesgo

Como resultado se observa un riesgo inherente al no uso de gimnasio, dado que se está mejorando los espacios públicos para el desarrollo de la actividad física al aire libre y en forma gratuita.

Legal

En el aspecto legal en Chile existen comisiones permanentes que estiman y que informan proyectos que se sometan a consideración, se dividen por materias de Comisiones Permanentes. En la Cámara de Diputados existen 19 comisiones permanentes, compuestas por 13 miembros, cada una elegidos por la Cámara a propuesta de la Mesa (autoridades elegidas por los propios parlamentarios para dirigir la Corporación). La Comisión de Régimen Interno la integran, además de 13 diputados, la directiva de la Mesa de la Cámara, una de estas comisiones se encuentra la Educación, la cultura, deportes y recreación. El marco constitucional dentro del cual funcionan las Organizaciones Deportivas está dado, de forma indirecta, por el reconocimiento de los grupos intermedios y la libertad de asociación, que se encuentra en el artículo 1º, inciso segundo, y en el artículo 19 N° 15 de la Constitución Política de la República, respectivamente. En efecto, *“el Estado reconoce y ampara a los grupos intermedios a través de los cuales se organiza y estructura la sociedad y les garantiza la adecuada autonomía para cumplir sus propios fines específicos”*; asimismo, la constitución garantiza a todas las personas *“el derecho de asociarse sin permiso previo”*, sin perjuicio de que *“para gozar de personalidad jurídica, las asociaciones deberán constituirse en conformidad a la ley”*. En este aspecto, como se verá, la ley entrega facilidades para que las Organizaciones Deportivas adquieran personalidad jurídica, lo que implica un trato privilegiado en relación a otros grupos intermedios; este privilegio se justifica por el interés del Estado de Chile en fomentar el desarrollo de actividades deportivas. Ministerio del interior Ley N° 19.712.

Riesgo

Como resultado no se observan riesgos legales inherentes que dificulten la factibilidad del proyecto.

Conclusión

De acuerdo al análisis PESTEL, se puede apreciar y concluir que el entorno es **favorable**, para la implementación de un Gimnasio en la Comuna de Doñihue, dado que existe una preocupación política, social, legal y ecológica para el desarrollo de actividad física en la comuna, en el aspecto económico la zona se puede observar un fuerte crecimiento del número de grandes empresas y aumento de trabajadores pertenecientes a estas empresas, siendo positivo para la implementación del proyecto Gimnasio del Valle en la comuna de Doñihue.

4.1.3. Análisis y respaldo de las tendencias de la Industrias, identificar ciclos de vida.

Se puede apreciar en la siguiente gráfica que la industria de la actividad física en Chile se encuentra en una etapa de crecimiento, por los fuertes cambios de estilos de vida de las personas e interés hacia una vida más saludable. Esta preocupación se ha ido incrementando para bajar los índices de problemas de salud de los chilenos y velar por una conducta más saludable.

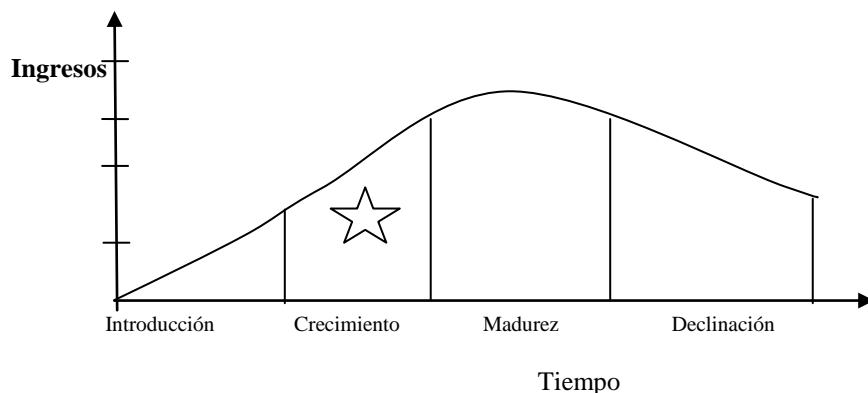


Gráfico 4.1.2.2 Tendencia de la Industria, Fuente: Elaboración Propia.

Las tendencias favorecen el crecimiento de ésta industria, gracias a un entorno económico estable en los últimos años, y por una preocupación política, social, ecológica, a favor de los proyectos de actividad física, deportiva y recreacionales en el país.

4.1.4. Análisis de Fuerzas Competitivas del Sector (Análisis Porter)

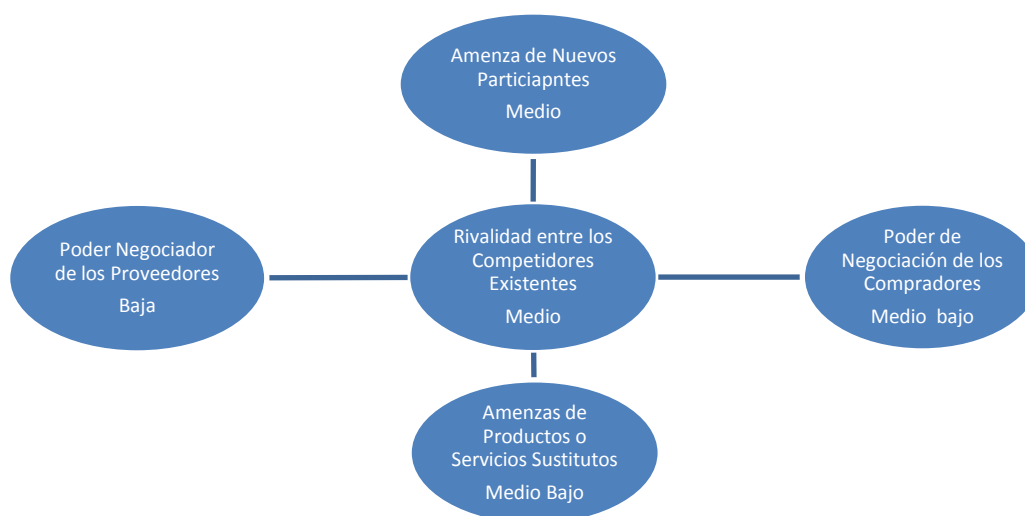


Figura 4.1.4.1 Análisis Porter, Fuente: Elaboración Propia

Amenazas de Nuevos Participantes

La amenaza de nuevos participantes es media dominante (ni alta ni baja), por lo siguiente, la ubicación del proyecto en el centro de la comuna de Doñihue genera situaciones favorables como el fácil acceso y el buen flujo de personas, y barreras de entradas relacionadas por la nula disponibilidad de terrenos en el centro de Doñihue.

La inversión en este tipo de proyecto es alta por el tipo de construcción y maquinaria necesaria para llevarlo en puesta en marcha. No obstante los costos de ser primero en llegar a la comuna de Doñihue provocan que el gimnasio que ya está dentro del sector tenga ventajas en costes, lo que supone un impedimento importante para aquel gimnasio que quieren formar parte del sector y competir en la comuna y en el centro de Doñihue.

Creemos que nuestro efecto diferenciador del producto para la potencial competencia es ser el primer gimnasio en la zona, con maquinaria con alta tecnología moderna y una infraestructura adecuada y diseñada para el acondicionamiento físico, constando con personal altamente calificado con una cultura enfocada al servicio al cliente y buscando mejorar la calidad de vida en salud y bienestar corporal con el ejercicio en la comuna de Doñihue.

Los grandes competidores como los gimnasio reconocidos de marca como Energy, Pacific Fitness se encuentran a una distancia de 26,2 kilómetros de Rancagua.

Poder Negociador de los compradores

El poder de los compradores es medio bajo dominante, por el hecho que es el único proyecto de gimnasio en la zona con ciertas características, la concentración y la dependencia de un solo comprador es baja, ya que existen un número atomizados de potenciales clientes. El costo de cambio para el comprador es alto, si no quiere ocupar las dependencias para hacer deporte en un recinto privado tendrá que optar hacerlo en un espacio público o aumentar un costo de transporte de 26,2 kilómetros de viaje lejos de su hogar. Y por último los compradores presentan una media bajo dominante amenaza de integración hacia atrás.

Amenazas de Servicios Sustitutos

La Disponibilidad de sustitutos cercanos es Media Dominante, se pueden destacar, los ejercicios cardiovasculares en zonas públicas y la adquisición de maquinaria domestica en los hogares.

Ambos sustitutos no proveen una alternativa de calidad enfocados en el servicio e infraestructura.

Poder Negociador de los Proveedores

El poder negociador de los proveedores es bajo dominante, dado que existen diversos proveedores que surten en la venta de maquinaria para gimnasio, hay variedad de marcas, precios, como, Technogym, R2sport, LifeFitness, Novasport, Group Desing, movement, etc.

Rivalidad entre los Competidores

La rivalidad entre los competidores en la zona es baja, no existe un competidor con infraestructura de gimnasio y con maquinaria disponible con alta tecnología y con personal de servicio relacionado al deporte. Entre la distancia de 26,2 kilómetros de Doñihue a Rancagua, existe varios gimnasios tradicionales y hay una alta rivalidad entre ellos, (Gimnasio Energy, Pacific Fitness, la Palestra, Gimnasio San Lorenzo Sport y Aerosport), entre la competencia Pacific Fitnees es uno que tiene los precio más bajos que los demás competidores, dado que tiene un mayor volumen de maquinaria disponible, por otro lado los demás gimnasio sus precios son sobre el promedio, con menos maquinaria, pero con una solida infraestructura. Entre tanto se puede apreciar que estos competidores son una amenaza pero no en la comuna de Doñihue, dado que en el centro de la comuna no existe el espacio suficiente para la construcción de estos grandes gimnasios. La garantía del proyecto Gimnasio del Valle es la buena ubicación ya que es un terreno sin ocupación no agrícola de 399 metros cuadrado con proyección de construcción, con cercanía a empresas y centros comerciales.

Conclusión

Se puede concluir de acuerdo al análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, que la oportunidad de entrar e implementar el proyecto Gimnasio del Valle es ahora porque es más fácil competir, por la sencilla razón que sería el primer gimnasio en la comuna de Doñihue con infraestructura y tecnología adecuada para el desarrollo de la actividad física en un recinto cerrado con un servicio al cliente de alta calidad y preocupación de incentivar los cambio de hábitos saludables de la comuna de Doñihue.

4.1.5. Análisis de Stakeholders

Los Stakeholders participantes para Gimnasio del Valle son:

Colaboradores

El máximo compromiso es con nuestros colaboradores ya que ellos representan la imagen del proyecto y ellos son el pilar de potenciar el valor de Gimnasio del Valle hacia el cliente y cumplir con sus necesidades es nuestro principal objetivo.

- Profesionales de área Médica, Nutricionista
- Profesionales del área Física: Profesor de Educación Física (Personal Training)
- Personal Administrativo, Personal de Aseo

Nuestros Clientes

El compromiso con nuestros clientes es entregar un servicio de acondicionamiento físico a través de maquinarias con tecnología de punta y personal altamente calificado para la mejorar la calidad de la vida de la comuna.

Nuestros Proveedores

Nuestros proveedores son muy importantes y generar una buena comunicación con ellos es lo relevante y cumplimiento de los trato establecidos, esto ayudara el buen uso de la maquinaria y la mantención adecuada, sin embargo estratégicamente permitirá mantener la maquinaria en optima condiciones para un mejor servicio.

Comunidad

Nuestro compromiso con la comunidad de Doñihue, es ayudar a mejorar la calidad de vida con el ejercicio físico.

Stakeholders Externos

Stakeholders que podrían afectar al proyecto son:

- **El servicio Nacional del Consumidor (Sernac)**, su rol es actuar en defensa del consumidor ante un reclamo por un mal servicios o publicidad engañosa, etc. Este cumple la función de mediador entre las partes, denunciando un hecho de interés público ante la justicia, y realizando estudios e investigaciones.
- **Clubes deportivos de la Comuna**, estos centros de organizaciones deportivos su función es entregar espacios para la realización del deporte e incentivar el ejercicio al aire libre.

Stakeholders que podrían afectar positivamente al proyecto son:

- **Instituto Nacional de Deportes (IND)**, busca fortalecer y generar condiciones para el desarrollo del deporte de Alto Rendimiento, a través de la ejecución y financiamiento de planes y programas, incrementando el rol **del sector privado** y el desarrollo de un modelo deportivo, que aumente la participación de deportistas en competencias fundamentales y que promueva su permanencia en el sistema deportivo.
- **Ministro del deporte**, su rol es proponer y evaluar la Política Nacional del Deporte, formulando programas para el desarrollo de la actividad física y velar por el cumplimiento de las políticas por parte del Instituto Nacional de Deportes (IND).
- **Municipalidad de Doñihue**, su interés es apoyar e incentivar el ejercicio en los espacios abiertos como plazas y recintos establecidos para la realización de la actividad física.

Conclusión

Se puede concluir que los Stakeholders que podrían afectar principalmente al proyecto son el Sernac, ya que todo tipo de reclamo de un servicio insatisfecho de un cliente o un proveedor, esto podría dañar la imagen del gimnasio, es por eso que en este caso se debe tener una política estricta y formal de atención, enfocando al cliente como actor principal. Los clubes deportivos afectan dado que incentivan la actividad física deportiva en espacios abiertos en canchas de futbol, pero esto se puede manejar generando alianzas estratégicas con estos clubes para que sus deportistas puedan preparar y fortalecer su musculatura con la maquinaria apropiada y practicar el ejercicio en un recinto cerrado acondicionado para todo tipo de cambio climático. En el caso de la Municipalidad podría afectar de cierta forma, pero se podría generar una alianza con planes especiales para grupo que sean de desarrollo de la municipalidad que los pueden financiar para la realización de la actividad física.

Por otro lado existen Stakeholders que favorecen el proyecto, como es el Instituto Nacional de Deportes y el Ministerio del Deporte, estos organismos públicos buscan generar condiciones, planes y programas que incrementan el rol del sector privado para aumentar la participación al deporte y la actividad física para la comunidad.

4.2. Competidores

Doñihue es una comuna con un fuerte crecimiento urbano, por lo tanto la Municipalidad tiene la preocupación de incentivar el deporte con el Departamento de Organizaciones Comunitarias. No obstante apoya a cualquier establecimiento que quiera aportar y fomentar el deporte en la zona. La comuna cuenta con un solo gimnasio que se detallará en los siguientes puntos.

4.2.1. Identificación y Caracterización de los competidores

Competidor de la Comuna de Doñihue

El señor Mauricio Miranda, Domiciliado en la calle Emilio Cuevas de la comuna de Doñihue, instaló un Gimnasio llamado por él “Gimnasio del Pueblo” de 120 metros cuadrados construidos extra de su hogar, siendo el único gimnasio de la comuna, constando con servicio de duchas simples, sin personal trainer, siendo el dueño y la familia como guía del ejercicio de los usuarios. No obstante el horario de atención es de nueve Am de la mañana hasta la una Pm de la tarde y después con un horario de tres Pm de la tarde hasta las nueve y treinta minutos Pm de la noche, funcionando de lunes a sábados, el valor del precio mensual es de \$14.000.

Por otro lado Gimnasio del Valle tiene como propuesta de valor es ser diferente, entregando una Infraestructura diseñada para desarrollar una actividad física adecuada y a gusto, con maquinaria de tecnología de punta, asesoramiento físico y con ubicación privilegiada céntrica.

Los demás competidores de Gimnasio del Valle se encuentran a una distancia de 26,2 Kilómetros en la zona centro de Rancagua.

En el siguiente recuadro se podrá visualizar la competencia directa, en cuanto a sus políticas de precios, servicios, etc.

Matriz de Competidores

Detalle	Gimnasio M.Miranda	Energy	Pacific Fitness	Gimnasio La Palestra	Gimnasio San Lorenzo	Gimnasio Aerosport
Detalle de Políticas de Precios	*Plan Mensual de \$14.000	Plan Mensual: \$30.000 + \$20.000 (inscripción) Plan Trimestral: \$81.000 + \$20.000 (inscripción) Plan Semestral: \$150.000 + \$20.000 (inscripción) Plan anual: \$260.000 + \$20.000 (inscripción)	*Plan Anual General Valor mensual de \$14.900 pesos en plan anual *Plan estudiante de 16 a 23 años alumno regular De 10:00 a 16:00 Hrs (lunes a viernes - fines de semana horario liberado), valor mensual \$19.900 pesos (de 10:00 am a 16:00 Pm) *Plan Horario definido Lunes a Viernes de 10:00 a 16:00 Hrs Fin de Semana: Liberado *Plan Anual: \$ 9.900 pesos (mensual en plan anual) *Plan Semestral: \$ 14.900 pesos (mensual en plan anual) *Plan Trimestral: \$ 19.900 pesos (mensual en plan anual) *Plan para personas mayores de 70 años, *Plan mensual \$11.900	*Matrícula de \$15.000 pesos *Mensual Plan Anual \$35.000 pesos	*Plan mensual 29.000 pesos con plan anual *Plan mensual de \$20.833 con plan semestral.	*Matricula \$4000 pesos * 8 clases por \$14.000 pesos * 12 clases por 3 veces a la semana *\$18.000 pesos Mensual \$20.000 pesos
Maquinaria	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Cardiovascular	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Ejerc.Fuerza	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Clases Grupales	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Yoga	NO	SI	SI	NO	NO	NO
Pilates	NO	NO	SI	SI	NO	NO
Baile	SI	SI	SI	NO	SI	SI
Spinning	NO	SI	SI	NO	SI	NO
Asesorías	NO	SI	SI	NO	SI	NO
Personal Trainer	NO	SI	SI	SI	SI	NO
Nutricional	NO	SI	NO	SI	NO	NO
Facial y Corporal	NO	NO	NO	SI	NO	NO
Sucursales	1	15	71	1	1	1
Duchas	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Seguridad	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Infraestructura	Tradicional	Tradicional	Tradicional	Tradicional	Tradicional	Tradicional
Ubicación	Doñihue	Rancagua	Rancagua	Rancagua	Rancagua	Rancagua
Distancia de Doñihue	3 Kilómetros	26,2 Kilómetros	26,2 Kilómetros	26,2 Kilómetros	26,2 Kilómetros	26,2 Kilómetros

Tabla 4.2.1.1 Matriz de competidores, Fuente: Elaboración Propia

4.2.2. Mapa de Posicionamiento relativo

En el último estudio realizado en el segundo semestre del 2013 en la comuna Doñihue, con entrevista directa cara a cara con una muestra de 106 personas entrevistadas, se pueden apreciar los resultados de este estudio, como los atributos valorados del mercado objetivo ante a un cambio a otro gimnasio.

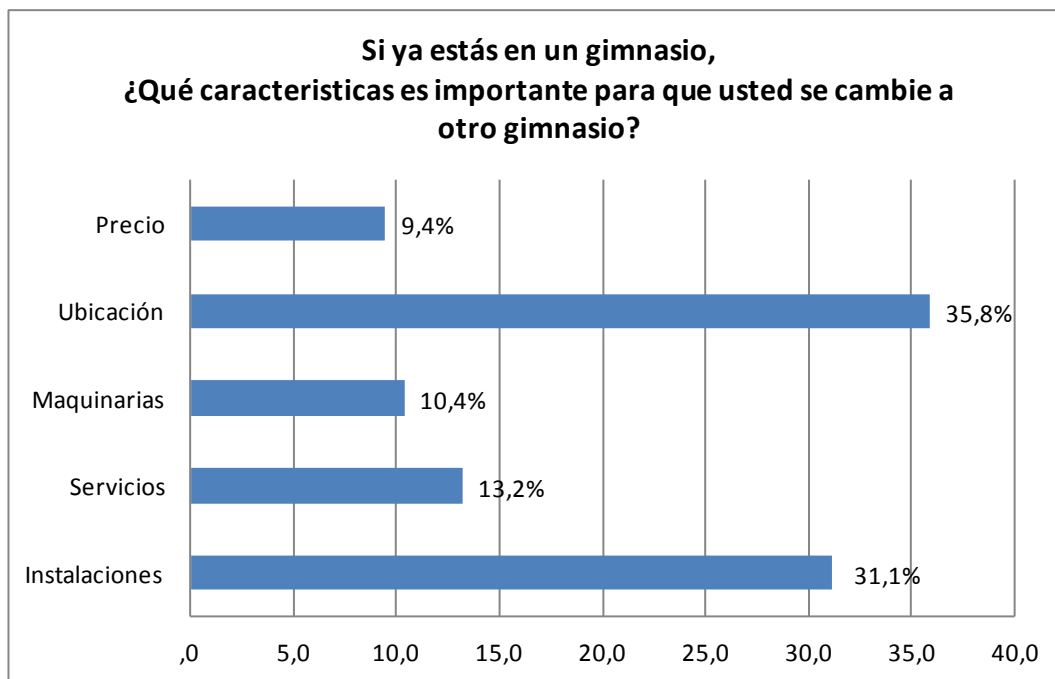


Gráfico 4.2.2.1 Atributos valorados por los usuarios, Fuente: Elaboración Propia.

Los atributos más valorados de acuerdo a la grafica y la pregunta son la ubicación e instalaciones, que representan 66,9% y un 23,6% entre servicio y maquinaria y el resto de los entrevistados escogió precio con un 9,4%.

4.2.3. Mapa Relativo de Posicionamiento Relativo

Esta gráfica dimensional, esta aplicada a la comuna de Doñihue.

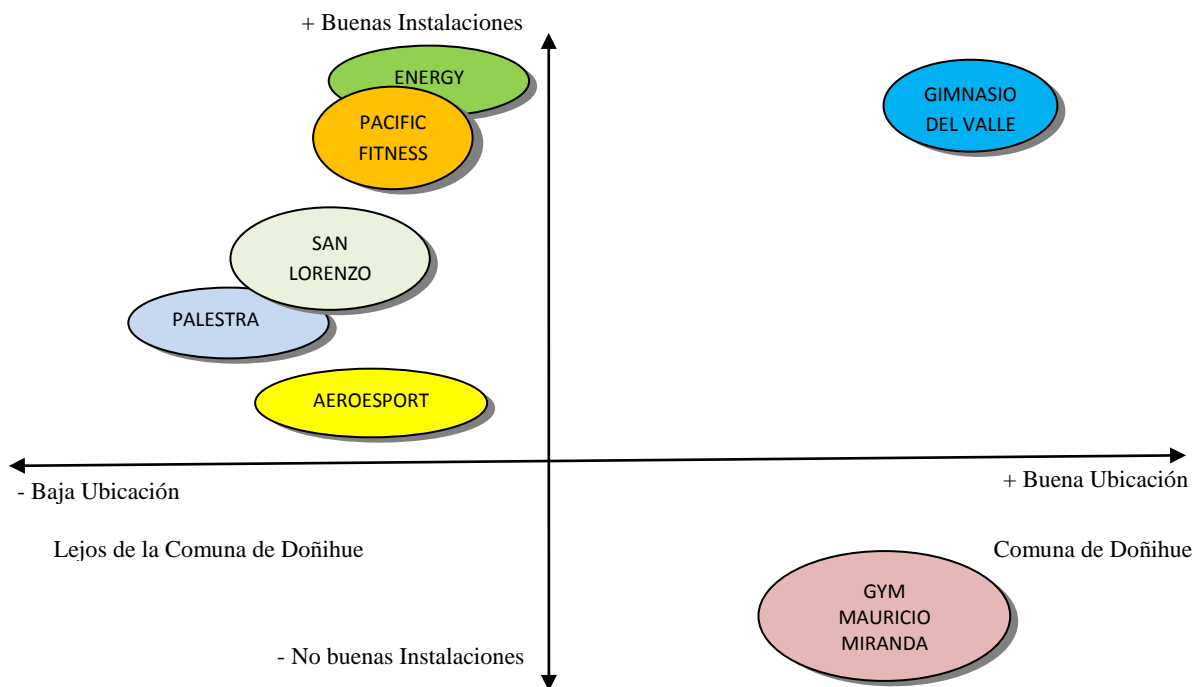


Gráfico 4.2.3.1 Posicionamiento de Gimnasio del Valle, Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo al mapa de posicionamiento se consideró los atributos más valorados por la comuna de Doñihue ante a un cambio de gimnasio que son la ubicación e instalaciones.

El gimnasio del señor Mauricio Miranda se puede visualizar en el mapa con una ubicación cercana a lo positivo, pero por el lado de las instalaciones su ubicación es cercana a lo negativo, este el único gimnasio en la comuna, pero no cuenta con las instalaciones necesarias para prestar el servicio de actividad física, duchas compartidas y sin lockers de seguridad, y sin el espacio suficiente para realizar la actividad.

Los gimnasios de la zona de Rancagua como Energy y Pacific Fitness se encuentran ubicados en el mapa con una excelente ubicación e instalaciones adecuadas para desarrollar la actividad física.

Los demás gimnasio de Rancagua se encuentran con una ubicación semi buena en la región pero no con la modernidad de la instalación de las grandes cadenas.

Gimnasio del Valle se encuentra en un buen lugar en el mapa de posicionamiento, con una ubicación céntrica de la comuna e instalaciones adecuadas para prestar el servicio de actividad física, apuntando a la mente del consumidor potencial y a su necesidad.

4.2.4. Fortalezas y Debilidades de los competidores

En el siguiente recuadro podemos apreciar las fortalezas y debilidades de los competidores de Gimnasio del Valle

Competidor de la Comuna de Doñihue

Gimnasio	Fortalezas	Debilidades
Mauricio Miranda	<ul style="list-style-type: none"> • Es el primer gimnasio de la comuna. • El señor Mauricio Miranda es conocido por los años que habita en la comuna 	<ul style="list-style-type: none"> • Gimnasio del señor Mauricio Miranda no cuenta con una infraestructura apropiada y equipamiento suficiente para cubrir la demanda de cliente. • Servicio de duchas compartidas. • Baja tecnología en maquinaria • Solo actividad de grupo bailé entretenido y sin spinning y Pilates. • Sin personal trainers • Gimnasio sin marca establecida • Abierto de lunes a Sábado sin un horario extendido.

Tabla 4.2.4.1 Fortalezas y debilidades de los competidores de Gimnasio del Valle, Fuente: Elaboración Propia.

Competidores de la Región de Rancagua

Gimnasios	Fortalezas	Debilidades
Energy	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte posicionamiento de marca. • Infraestructura y equipamiento de última tecnología • Amplitud de línea de servicios. • Gran número de sucursales • Abierto de lunes a domingos 	<ul style="list-style-type: none"> • Sin cobertura en comunas periféricas de Rancagua que se encuentran fuera del radio urbano de la zona.
Pacific Fitness	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte posicionamiento de marca. • Extensión horaria de 24 hora • Infraestructura y equipamiento de última tecnología • Amplitud de línea de servicios. • Gran número de sucursales • Abierto de lunes a domingo 	<ul style="list-style-type: none"> • Sin cobertura en comunas periféricas de Rancagua que se encuentran fuera del radio urbano de la zona.
Gimnasio La Palestra	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura y equipamiento con tecnología de punta • Amplitud de línea de servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sin cobertura en comunas periféricas de Rancagua que se encuentran fuera del radio urbano de la zona. • Cuenta con una sucursal en la región. Abierto de lunes a sábado
Gimnasio San Lorenzo Sport (Novasport)	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura y equipamiento con tecnología de punta. • Amplitud de línea de servicios • Horario de lunes a domingo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sin cobertura en comunas periféricas de Rancagua que se encuentran fuera del radio urbano de la zona. • Cuenta con una sucursal en la región.
Gimnasio Aerosport	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura y equipamiento con tecnología de punta. • Horario de lunes a domingo 	<ul style="list-style-type: none"> • Sin cobertura en comunas periféricas de Rancagua que se encuentran fuera del radio urbano de la zona. • Cuenta con una sucursal en la región • Baja amplitud de línea de servicios

Tabla 4.2.4.2 Competidores de la Región de Rancagua, Fuente: Elaboración Propia.

4.3. Clientes

Para poder definir los clientes se presentan los siguientes cuadros de las últimas “Encuestas a Nivel Nacional de los Hábitos de la Actividad Física y Deportes en la Población Chilena de 18 años y más”, estudio realizado por la universidad de Concepción el año 2012 y el Instituto Nacional del Deporte año 2010 por Alcalá Consultores Asociados Ltda., de las características de los grupos señalados en los siguientes recuadros con sus resultados.

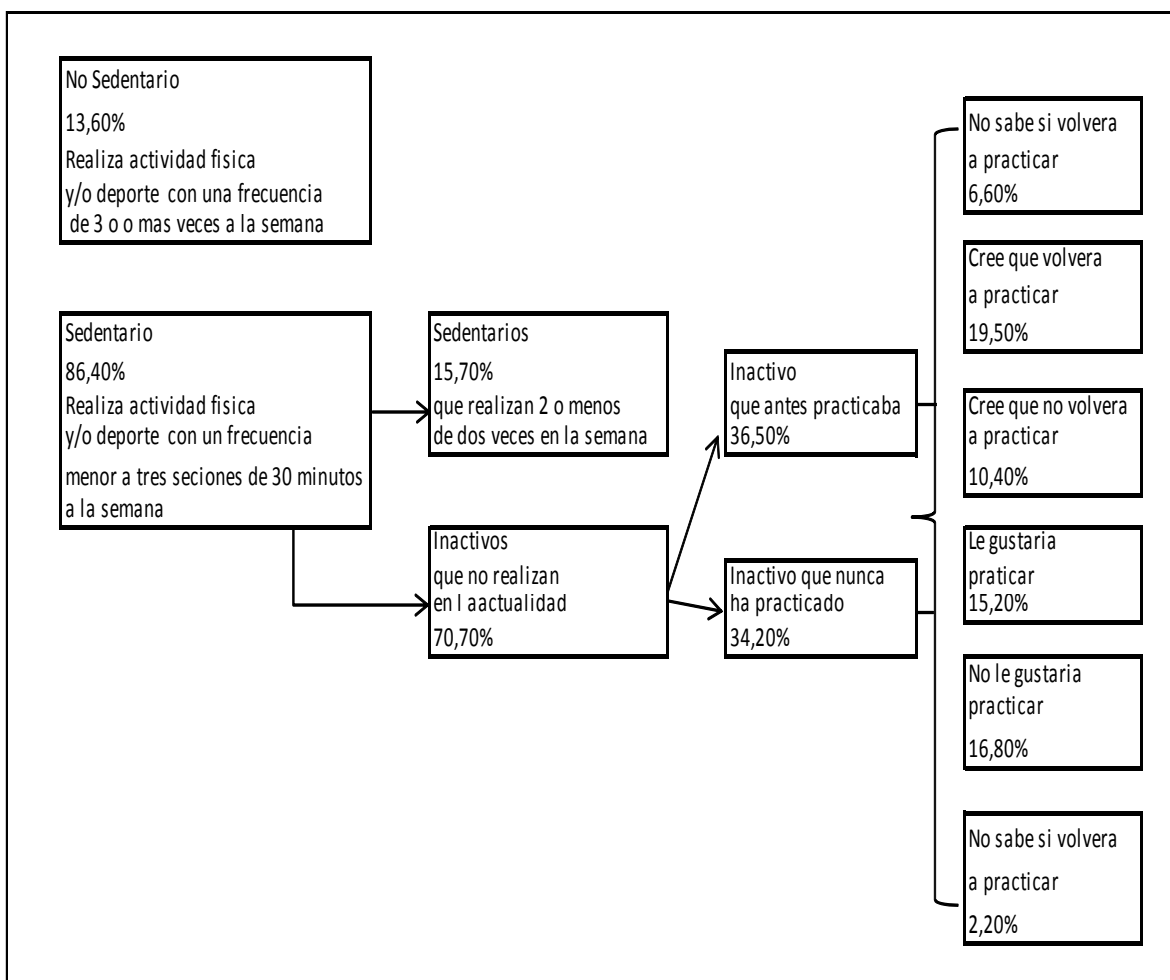


Figura 4.3.1 Hábitos de Actividad Física y Deportes, Fuente: Universidad de Concepción.

Por otro lado, en el siguiente cuadro, podemos apreciar las conductas de cada grupo definida por esta investigación, se encuentran los practicantes que representan 29,4%, que son aquellas personas que se caracterizan por realizar algún tipo de ejercicio físico y/o deporte con una frecuencia igual o superior a una vez por semana en sesiones de menos de 30 minutos.

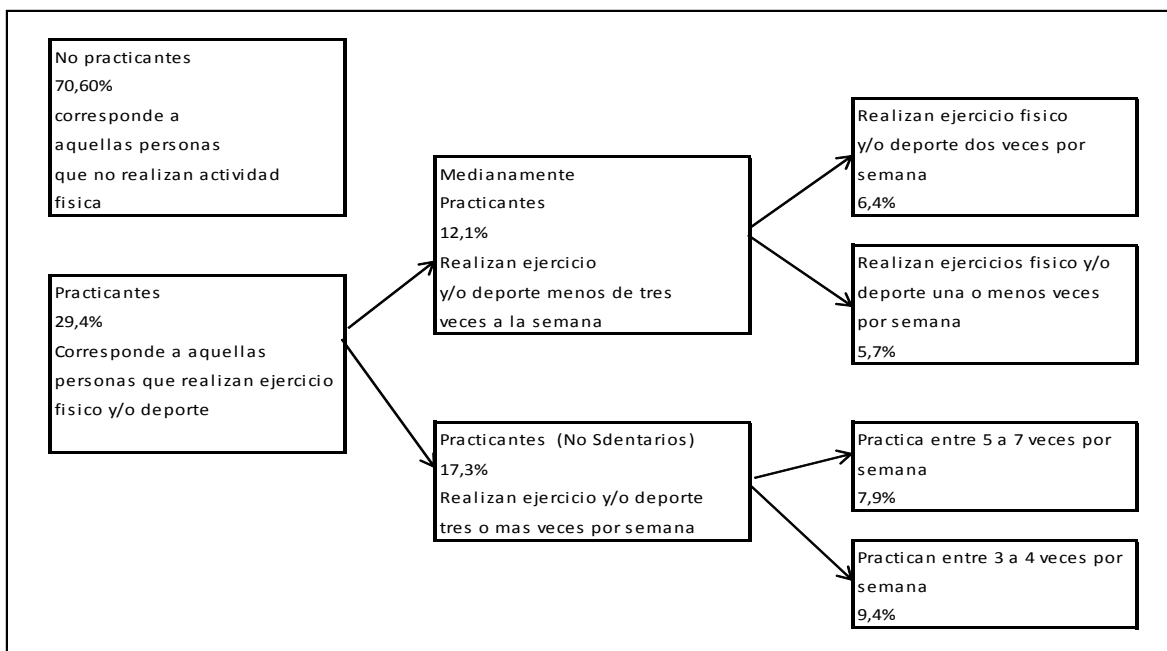


Figura 4.3.2 Conductas Grupales, Fuente: Universidad de Concepción.

4.3.1. Características de los Consumidores

Dentro de las características de los consumidores debemos responder una serie de interrogantes y entender la conducta del consumidor que viven o trabajan en Doñihue.

¿Quiénes Conforman nuestro Mercado?	Todas las personas que tienen el interés en desarrollar actividad física que viven y trabajan en la comuna de Doñihue.
¿Qué Compran?	Un servicio y arriendo de un espacio para poder realizar actividad física.
¿Por qué se Compra?	Se compra para lograr un bienestar y una satisfacción corporal.
¿Cuándo se Compra?	Los consumidores compran cuando tienen la necesidad e interés en desarrollar una actividad física, y el tiempo y el dinero para poder comprarlo.
¿Cómo Compran los Consumidores?	En efectivo o crédito.
¿Dónde Comparán los Consumidores?	En el punto de venta de servicios para desarrollar actividad física.
¿Cuánto Compran los consumidores?	Contratos flexibles, contratos por Un mes, Tres meses, Seis meses o Un año.

Tabla 4.3.1.1 Características de los consumidores, Fuente: Elaboración Propia.

Características de los Consumidores de la Comuna de Doñihue

De acuerdo al último estudio realizado en la comuna de Doñihue se presentan los siguientes resultados característicos de los consumidores de ¿Por qué razón iría a un gimnasio?, el 68,9% de los entrevistados iría a un gimnasio por salud y recreativo, un 19,8% por estético y 11,4% restantes iría por alto rendimiento y rehabilitación.

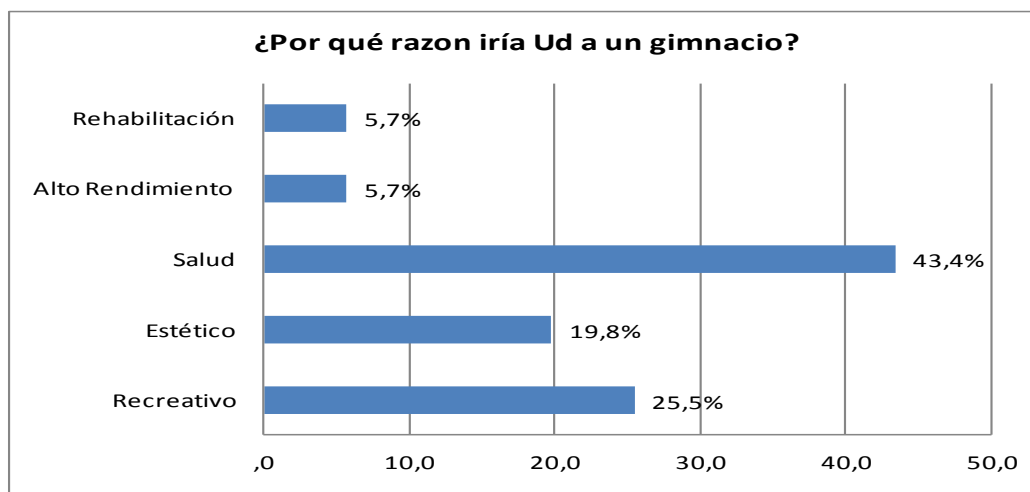


Gráfico 4.3.1.1 Razones de los usuarios para ir al Gimnasio, Fuente: Elaboración Propia.

En la siguiente grafica de acuerdo a la pregunta de la encuesta, En el caso si Ud., se inscribiera en un gimnasio ¿Qué contrato inscribiría? , un 70,7% de los entrevistados inscribiría un contrato por 6 y 12 meses, un 14,2% por 3 meses y un 15,5% restante inscribiría un contrato por 1 mes y flexible.

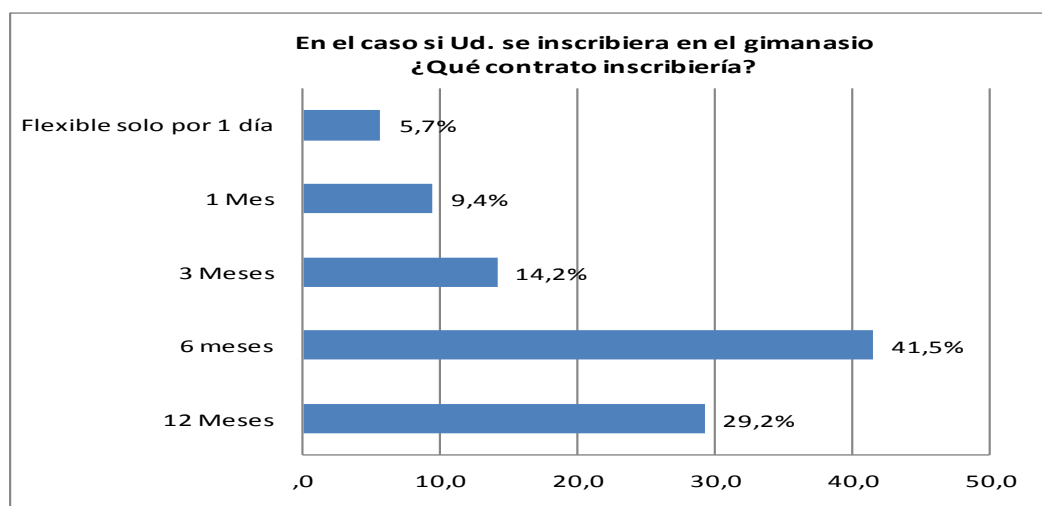


Gráfico 4.3.1.2 Contrato Preferido en Gimnasio, Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo a la grafica de la pregunta, con respecto al de asistencia ¿Cuántas veces a la semana irías al gimnasio? , un 55,7% iría al gimnasio al menos tres veces a la semana, un 24,5 de lunes a viernes, un 12,3% solo sábados y domingos y el 7,5% de los entrevistados iría de lunes a domingos.

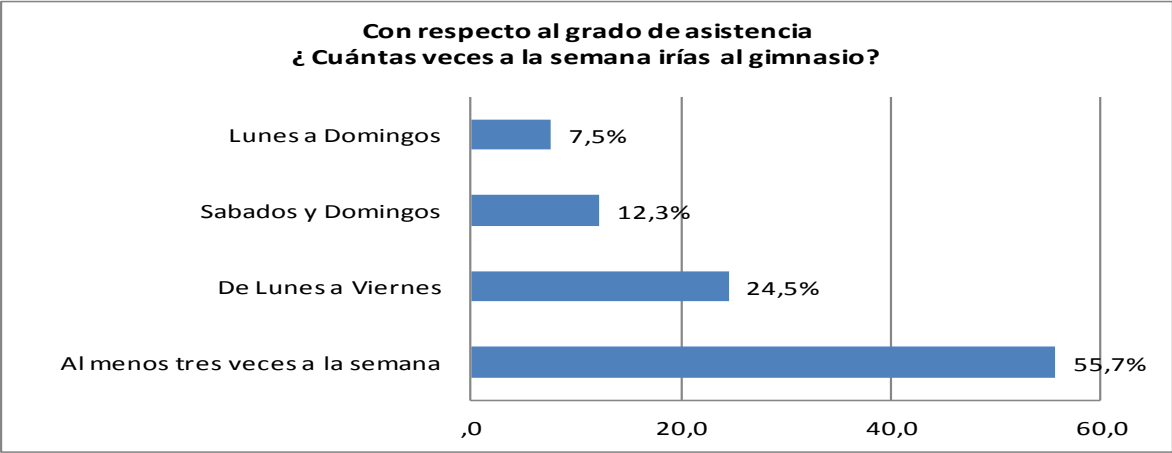


Gráfico 4.3.1.3 Asistencia preferida por los usuarios, Fuente: Elaboración Propia.

4.3.2. Macro y Micro Segmento

Identificación de Macrosegmentos

Grupo de Compradores

- Personas que buscan y tienen el interés de hacer actividad física, este grupo está definido por aquellas personas que tienen un estilo de vida orientado a la actividad física, deportiva y el bienestar corporal.
- Personas que privilegian la actividad física en un recinto cerrado dedicado a la actividad física o al deporte.
- Personas que privilegian la ubicación geográfica, en esta categoría se incluye a todas las personas que privilegian la cercanía de su hogar un recinto para desarrollar la actividad física o deportiva

Matriz de Abel

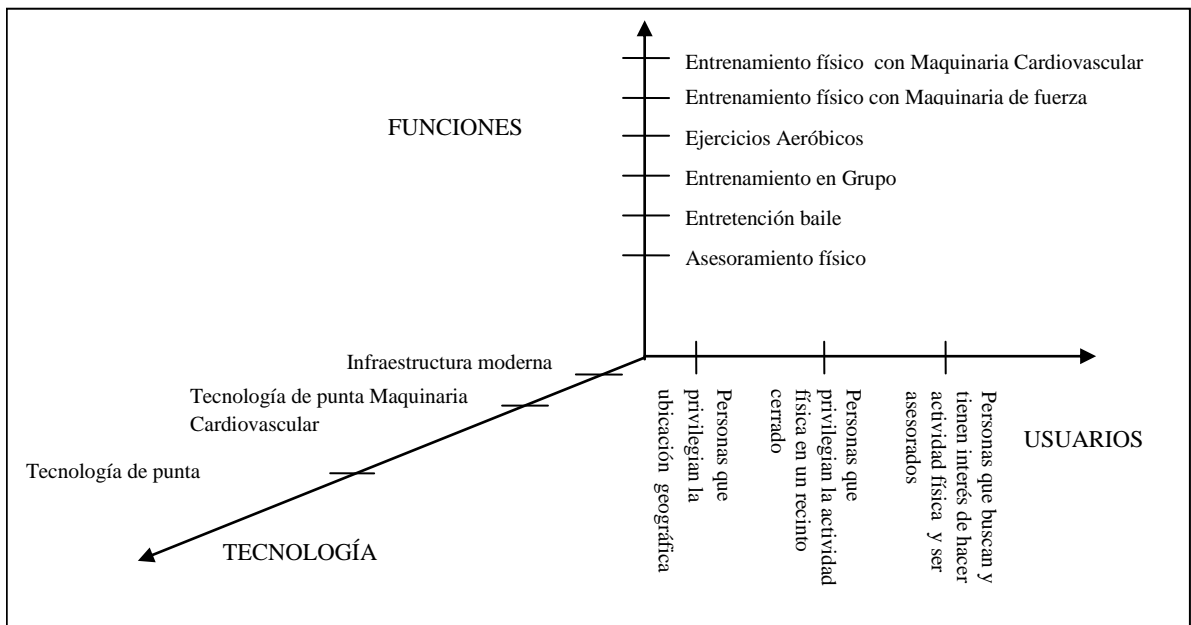


Gráfico 4.3.2.1 Matriz de Abel, Fuente: Elaboración Propia.

La estrategia de cobertura del mercado de referencia, es una estrategia de especialista cliente, la empresa se especializa en una categoría de clientes que buscan y tienen el interés de realizar actividad física, presentando una gama completa de productos, como por ejemplo; Actividades en grupo, bailar, spinning, yoga, o personas que desean hacer ejercicio cardiovascular solamente, etc.

Ejemplo:

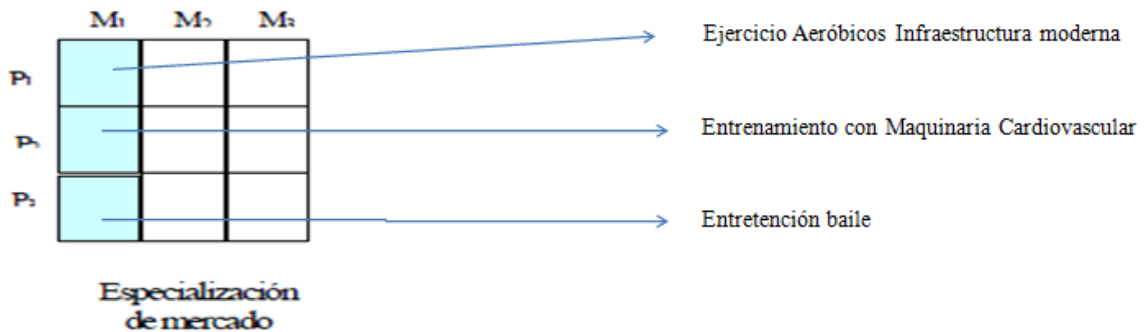


Figura 4.3.2.1 Cobertura del Mercado, Fuente: Elaboración Propia.

Micro segmentación

Segmentación del mercado meta y criterios de segmentación.

Variables de corte

Demográficas

- Personas definidas, jóvenes, adultos y adultos mayores,
- Edad mayor de 14 años.
- Sexo (Hombres y Mujeres).

Variables situacionales:

- Contratos por Actividad física en un gimnasio, un mes, tres meses, seis meses, un año
- Asistir a un gimnasio en la mañana, tarde o solo en la noche.

Variables de descripción

- Beneficio buscado: aquellas personas que buscan y tienen el interés en realizar actividad física para fines recreativos, estéticos, salud, alto rendimiento y rehabilitación

Definición de los segmentos:

- Segmentación por ventajas buscadas orientado a personas que buscan un recinto para hacer ejercicio, una buena instalación del recinto, un excelente servicio, maquinarias con alta tecnología, ubicación cercana al hogar y un precio de mercado.

Segmentación Psicográfica

- Todas las personas que buscan y tienen el interés en desarrollar actividad física.

Segmentación Geográfica

- Todas las personas que habitan o trabajan en la Comuna de Doñihue.

Resultado de Estudio de Micro segmentos de la ultima Investigación segundo semestre 2013 en la comuna de Doñihue.

De acuerdo al siguiente gráfico podemos visualizar los resultados por tramos de edad de las personas que si realiza actividad física en sus ratos libres, un 75% de los entrevistados menores de 21 años y entre 40 años realiza actividad física y el 24% restante de entre 40 años y más de 60 años también la realiza en sus ratos libres.

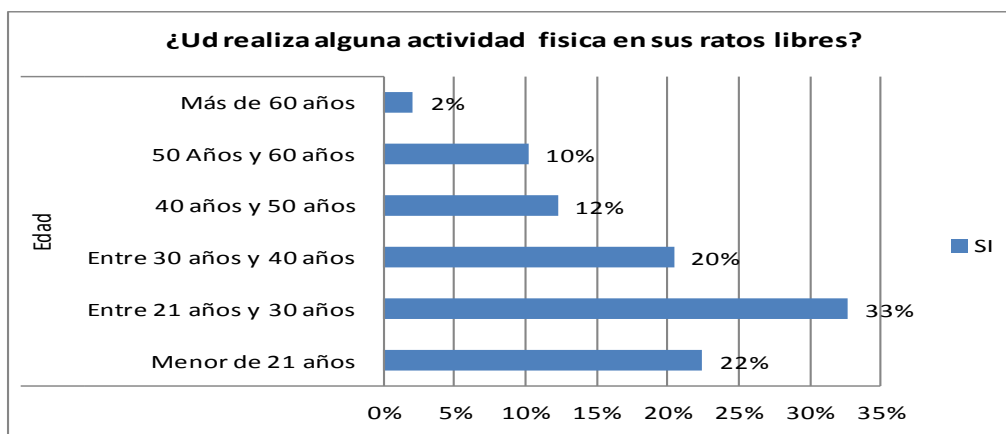


Gráfico 4.3.2.2 Actividad física en ratos libres, Fuente: Elaboración Propia.

Con respecto al siguiente gráfico se muestra la relación de las personas que **SI** les gustaría realizar actividad física y por qué razón iría a un gimnasio, un 51% iría por salud, un 25% lo realizaría por algo recreativo, y el 24% restante iría a un gimnasio por estético, rehabilitación y alto rendimiento.

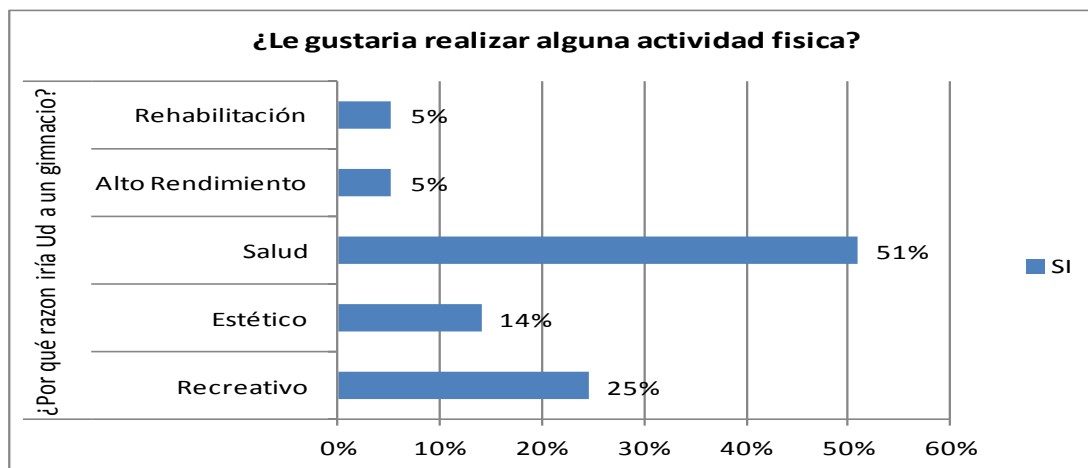


Gráfico 4.3.2.3 Razón para ir al Gimnasio, Fuente: Elaboración Propia.

4.3.3. Tamaño de Mercado objetivo y sus tendencias

Con respecto a la siguiente tabla, el mercado objetivo de la población del proyecto Gimnasio del Valle, se encuentra en la comuna de Doñihue, con una proyección al año 2012 de 20.477 habitantes y con un incremento de un 21.1% con respecto al año 2002. No obstante la Región de O'Higgins se ve empujada con un fuerte crecimiento de la población de un 15,3% en variación al año 2002.

Población Total 2002 y proyección 2012 INE

Territorio	Año 2002	Proyección 2012	Variación (%)
Comuna de Doñihue	16.916	20.477	21.1
Región O'Higgins	780.627	900.163	15.3
País	15.116.435	17.398.632	15.1

Tabla 4.3.3.1 Población Total, Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Población por sexo e índice de masculinidad INE -

Territorio	Año 2002		Año 2012		Índice de Masculinidad	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	2002	2012
Comuna de Doñihue	8.475	8.441	10.416	10.061	100,4	103,5
Región O'Higgins	392.335	388.292	453.892	446.271	101,0	101,7
País	7.447.695	7.668.740	8.610.934	8.787.698	97,1	98,0

Tabla 4.3.3.2 Población por género, Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

La población por sexo de la Comuna de Doñihue, indica que el 49,8% son mujeres y un 50,1% son hombres en relación al 2002. El índice de masculinidad nos indica que por cada 100 mujeres en el 2002 hay 104 hombres. Sin embargo en la proyección del 2012 se puede apreciar una baja mínima de 103,5 del índice de masculinidad, encontrándose dentro de los parámetros normales con respecto a la región.

Población por grupos de edad 2002 y proyectada 2012 INE

Edad	2002	Proyectado 2012	% Territorio 2012		
			Comuna	Región	País
0 a 14	4.592	4.606	22,5	21,8	21,8
15 a 29	4.013	4.811	23,5	23,0	24,6
30 a 44	4.171	4.479	21,9	21,3	21,1
45 a 64	2.813	4.732	23,1	24,2	23,1
65 y más	1.327	1.849	9,0	9,7	9,5
Total	16.916	20.477	100,0	100,0	100,0

Tabla 4.3.3.3 Población por grupo de edad, Instituto Nacional de Estadística (INE)

El mercado objetivo en la comuna de Doñihue en preferencia son las personas mayores de 15 años que equivalen a un 77,5% de la población de la comuna, siendo un total de 15.871 personas. Si bien es cierto, los servicios del proyecto de Gimnasio del Valle son aptos sólo para aquellos usuarios que puedan realizar actividad física, tengan el interés de hacerlo y la capacidad de cancelar por este servicio.

Ingreso promedio de los hogares CASEN 2003 Y 2011

Ingresos Promedios	2003	2006	2009	Territorio 2011		
				Comuna	Región	País
Ingreso Autónomo en \$	349.319	447.844	509.194	440.207	612.460	782.953
Subsidio Monetario en \$	4.779	6.782	17.194	19.768	15.431	17.321
Ingreso Monetario en \$	354.098	454.625	526.388	459.975	627.891	800.274

Tabla 4.3.3.4 ingresos promedios de los hogares, Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

En la tabla 4.3.3.4 se puede apreciar los ingresos promedio por Hogares de la última encuesta CASEN, la comuna de Doñihue presenta un 39% menos que la región de O'Higgins, pero razonable dado que la región no supera el 50% de los ingresos promedio de la comuna.

De acuerdo al último estudio realizado el segundo semestre 2013 en la comuna centro de Doñihue con una muestra de 106 personas sobre el ingreso total familiar, se puede demostrar que el 57,5% de los encuestados su ingreso total familiar se encuentra entre \$500.001 a \$1000.000, un 30% de estos sobre \$1000.000 y el 12,3% restante entre \$250.001 a \$500.001.

Tramos de Ingresos	Personas Encuestadas	Porcentaje relativo
Entre \$250.001 a \$500.000	13	12,3%
Entre \$500.001 a \$1000.000	61	57,5%
Sobre \$1000.000	30	30,2%
Total	106	100%

Tabla 4.3.3.5 Tramo de ingresos, Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Número de Empresas según tamaño

Tamaño de la Empresa	Comuna			Región			País		
	2007	2009	2011	2007	2009	2011	2007	2009	2011
Grande	4	6	7	270	258	315	10.206	10.208	12.106
Mediana	18	16	15	641	688	764	19.597	20.206	23.939
Micro	647	634	627	34.206	34.637	35.366	610.423	614.387	627.310
Pequeña	107	117	132	6.114	6.418	7.599	132.049	137.683	160.944
Total	776	773	781	41.231	41.981	44.004	772.275	782.484	824.299

Tabla 4.3.3.6 Número de Empresas según tamaño, Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

En esta tabla se puede apreciar que el número de empresa según tamaño, como grandes empresas en la comuna, ha ido creciendo en forma gradual, pero si comparamos el 2007 con respecto al 2011 el número de empresa creció en un 75%. Sin embargo las medianas empresas presentan una baja lenta, pero si comparamos 2007 al 2011 la baja fue de un 20%, por otro lado el número de microempresa

bajo en un 3% en comparación al año 2007 al 2011 y la pequeña empresa presento un alza del 23% del 2007 al 2011.

De acuerdo a las tablas demostradas se puede concluir que el proyecto Gimnasio del Valle presenta un escenario favorable con respecto a las tendencias del mercado objetivo de la zona.

- Crecimiento del número de grandes empresas.
- Los datos demográficos presentan a la comuna con una proyección de crecimiento de la población al 2012, no obstante los grupos de edad presentan un porcentaje relevante del proyecto que pertenece al mercado objetivo.
- Datos socioeconómicos, los ingresos totales familiares presentan racionalidad dado que los ingresos totales promedio de la región de O'Higgins no superan el 50% en comparación con la comuna de Doñihue, lo que demuestra el estudio de la CASEN y el estudio de mercado en terreno hecho el segundo semestre 2013.

4.4. Matriz de Perfiles Competitivos

Para identificar los factores ponderados de éxito para la matriz de perfiles competitivos se realizo una investigación de mercado en terreno en la comuna de Doñihue, los días, 31 de Octubre, 2 de Noviembre, 3 de Noviembre y 4 de Noviembre de año 2013, con una encuesta altamente estructurada, utilizando un muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionando participantes que estén disponibles y accesibles. No obstante el estudio se realizo a una muestra de 106 entrevistados residentes de la comuna de Doñihue. De acuerdo a la siguiente tabla se puede apreciar una lista de atributos, en donde el entrevistado puede elegir las alternativas que considera necesaria.

¿Cuáles son las características que le gustaría a Ud. que tuviera su gimnasio ideal?

Numero de Alternativa	Atributos
1	Maquinarias Modernas
2	Clases Grupales
3	Ducha
4	Lockers de seguridad
5	Estacionamiento
6	Precio de Mercado
7	Personal Trainer
8	Cercano al Hogar
9	Servicio de Nutrición
10	Sauna
11	Masajes
12	Facilidad de Pago

Tabla 4.4.1 Características del gimnasio ideal, Fuente: Elaboración Propia.

Factores Cave del Éxito	Porcentaje
Maquinarias Modernas	76,40%
Clases Grupales	50,2%
Cercano al Hogar	67,90%
Duchas	59,40%
Lockers de seguridad	56,60%
Facilidad de Pago	44,30%
Precio de Mercado	43,40%
Personal Trainer	41,50%

Tabla 4.4.2 Factores claves del éxito, Fuente: Elaboración Propia.

Las respuestas de los atributos más valorados representan sobre el 40% de las respuestas de los entrevistados. Datos que serán incluidos y analizados para la Matriz de perfiles competitivos.

Matriz de Perfiles Competitivos

En la siguiente matriz se consideró el competidor más cercano de Gimnasio del Valle, el Gimnasio Mauricio Miranda.

Factor Clave del Éxito	Ponderadores	Gimnasio del Valle		Gimnasio M. Miranda		Energy	
		Calificación	Resultado Ponderado	Calificación	Resultado Ponderado	Calificación	Resultado Ponderado
Maquinarias Modernas	0,20	4	0,8	3	0,6	4	0,8
Cercano al Hogar	0,20	4	0,8	4	0,8	1	0,2
Duchas	0,10	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Lockers de seguridad	0,10	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Facilidad de Pago	0,10	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Clases Grupales	0,10	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Precio de Mercado	0,10	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Personal Trainer	0,10	3	0,3	1	0,1	3	0,3
Totales	1,00		3,4		2,7		2,8

Tabla 4.4.3 Matriz de perfiles competitivos, Fuente: Elaboración Propia.

Clasificación de ponderadores:

Muy fuertes: Los que están cerca de la calificación 4

Fuertes: Los que están cerca de la calificación 3

Los menos débiles: Que están cerca de la 2

Los débiles: Los que están cerca de la calificación 1

De acuerdo con esta herramienta utilizada, se permitió identificar el grado de fortaleza o debilidad de la empresa Gimnasio del Valle con respecto a sus principales competidores, por su cercanía geográfica Gimnasio Mauricio Miranda y otro con mayor posicionamiento de marca en la zona centro de Rancagua Gimnasio Energy. No obstante basándose en la valoración de los factores claves de éxito en la que se desenvuelve Gimnasio del Valle y el grado de debilidad y fortaleza se muestra como un competidor más fuerte en la comuna de Doñihue.

Factor Cave del Éxito	Gimnasio del Valle		Gimnasio M. Miranda		Energy	
Maquinarias Modernas	4	Tecnología de punta	3	Tecnología no actualizada	4	Tecnología de punta
Cercano al Hogar	4	Ubicación en Centro de la Comuna Doñihue	4	Ubicación Comuna Doñihue	1	Distancia de 26,2 Kilómetros de la comuna de Doñihue
Duchas	3	Duchas Personalizadas	2	Duchas compartidas	3	Duchas Personalizadas
Lockers de seguridad	3	Seguridad personalizada	2	Sin sistema de seguridad guardar ropa	3	Seguridad personalizada
Facilidad de Pago	3	Con tarjetas, cheques, contrato Flexible	3	Pago en efectivo y contratos flexibles	3	Con tarjetas, cheques, contrato Flexible
Clases Grupales	3	Clases de Entrenamiento y relajación	2	Solo con clases de entretenimiento	3	Clases de Entrenamiento y relajación
Precio de Mercado	3	Precio promedio de mercado	3	Precio promedio de mercado	3	Precio promedio de mercado
Personal Trainer	3	Profesor de Educación Física	1	Sin personal trainer	3	Profesores de Educación Física

Tabla 4.4.3 Justificación de los ponderadores, Fuente: Elaboración Propia.

Esta representación gráfica presenta, en términos porcentuales, todos los atributos más valorados que debiera tener un gimnasio ideal, de acuerdo a la percepción de los entrevistados de la comuna de Doñihue.

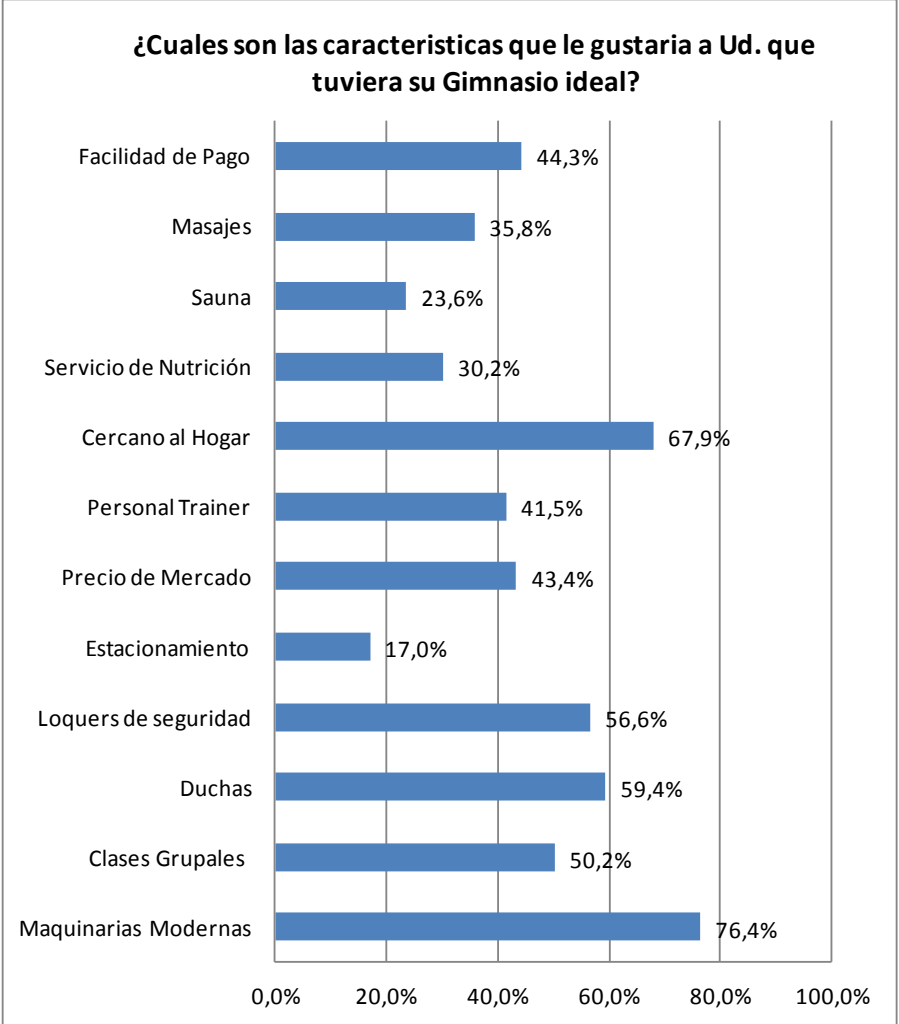


Gráfico 4.4.1 Características del Gimnasio Ideal, Fuente: Elaboración Propia.

4.5. Conclusiones

De acuerdo al análisis de la industria Gimnasio del Valle se encuentra en una situación favorable, con una economía estable y una preocupación social de cambiar el estilo de vida sedentario y transfórmalo a uno no sedentario. Existen organismos de estado que están interesados en cambiar las conductas de las personas y poder bajar los índices de obesidad y tabaquismo. No obstante esto da indicios a potenciar el cambio a un estilo de vida más saludable y de desarrollo de actividades físicas y deportivas.

Doñihue es una comuna que está en un constante crecimiento en número de habitantes y en número de grandes empresas, mediana y pequeña. Por otro lado el ingreso total familiar es razonable en comparación con la región de Rancagua de acuerdo al último estudio realizado por la CASEN 2011, esto resalta la estabilidad de la zona de acuerdo a la economía del país.

En cuanto a la competencia se encuentra con un solo competidor, Gimnasio Mauricio Miranda, que presenta una serie de debilidades. Esto genera una mejor posición para Gimnasio del Valle en la comuna.

Se puede concluir con los resultados del estudio de una muestra de 106 entrevistados de un grupo de potenciales consumidores, un 57,5% lo consideran importante la implementación de un gimnasio en la comuna de Doñihue y un 41,5% lo considera muy importante la instalación de un gimnasio en la Zona.

De acuerdo a los resultados y análisis de la industria Gimnasio del Valle se encuentra en una buena posición competitiva para ejecutar el proyecto en la comuna de Doñihue.

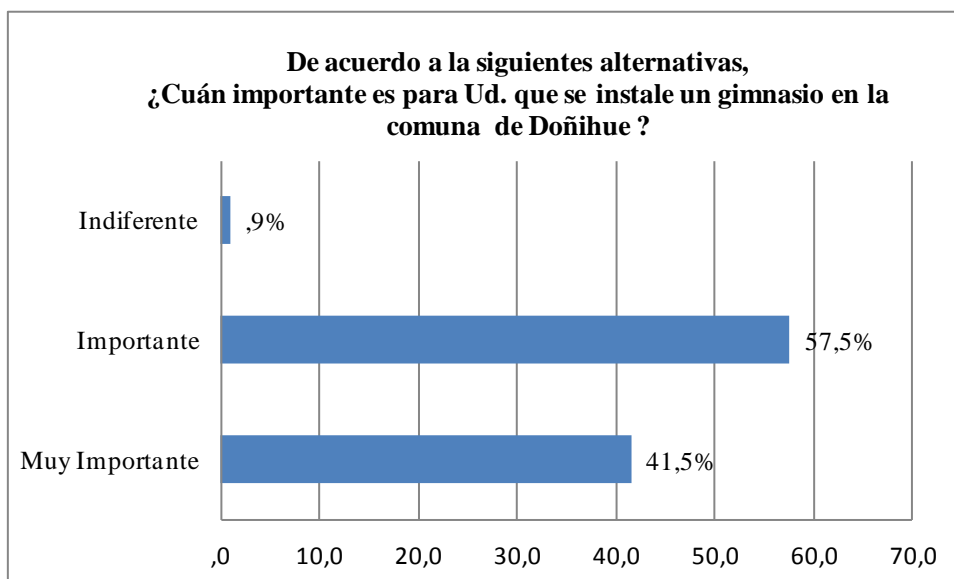


Gráfico 4.5. importancia de un gimnasio en Doñihue, Fuente: Elaboración Propia.

5 DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

5.1 Identificar la empresa y definir brevemente su misión, visión y objetivo.

Gimnasio del Valle

Nuestra empresa se desenvolverá en el rubro de la actividad Física, a través de nuestro Gimnasio del Valle se orientará en la entrega del servicio de acondicionamiento físico para personas entusiasmadas e interesadas en lograr una mejor calidad de vida. Dentro de Gimnasio del Valle, contaremos con varios espacios para el desarrollo de diferentes actividades físicas, para todos los gustos, ofreciendo un amplio abanico de posibilidades en ejercicios en la Comunidad de Doñihue.

Misión

Nuestra misión es entregar un servicio a la actividad física a través de maquinarias con tecnología de punta y personal altamente calificado, orientados a personas jóvenes, adultas y de la tercera edad, que buscan mejorar la calidad de vida en el ámbito de salud y bienestar con el ejercicio en la región de O'Higgins y comuna de Doñihue.

Visión

Ser el gimnasio líder de la comuna de Doñihue, siendo reconocido por la Comunidad por una infraestructura moderna, maquinaria profesional y un servicio de atención de alta calidad.

Objetivo General

Satisfacer y garantizar que el cliente logre un impacto positivo en su calidad de vida mediante la actividad física adecuada, con exámenes previos al proceso y evaluado posteriormente después del proceso establecido por el profesional.

Objetivo Especifico

- Mejorar la salud física de nuestros clientes, siendo un aporte al estado emocional.
- Ser reconocido como el mejor gimnasio en infraestructura y maquinaria moderna en la comunidad de Doñihue.

5.2 Describir la idea/producto o servicio y sus aspectos distintivos.

Idea General

Instalar un Gimnasio en la localidad de Doñihue, en la ciudad de Rancagua, con una superficie total de 446,3 m². El recinto contará con cinco áreas de ejercicios para Spinig, Bicicletas estáticas, trotadoras, elípticas y pesas y dos salas de multiuso para consultas de nutrición, masajes terapéuticos y además consta de dos saunas.

Breve Reseña y características de la Zona

Doñihue del vocablo Mapudungun que significa “lugar de cejas”. En 1892 los habitantes de Doñihue, solicitaron al presidente Federico Errázuriz Zañartu que creara la villa Doñihue, lo que se hizo mediante la promulgación de un decreto fechado el 27 de Junio de 1893, fecha que se recuerda año tras año en la celebración de la “Fiesta del Chacolí”, nombre que adopta del trago típico de la zona.

Finalmente en 1.924 Doñihue, se reconoce como municipio. Su población es principalmente urbana y se caracterizan por su artesanía y tradiciones como el “Chamanto Doñihuano” y la bebida típica el “Chacolí”. Por otra parte, antecedentes arqueológicos nos indican que en estas tierras se desarrolló de forma importante la cultura Aconcagua.

Doñihue, se ubica específicamente al nororiente del río Cachapoal, en la provincia del mismo nombre tiene una superficie de 78,20 Km².

Hay que destacar que esta comuna es una importante zona agro avícola (en Lo Miranda) e industrial en constante progreso, pero sin olvidar sus hermosas raíces de artesanía en telar.

La comuna de Doñihue está ubicada al sur oriente de la ciudad de Rancagua a 26,2 Km de distancia y se extiende sobre una superficie de 88.2 kms², limitando al norte con la Región Metropolitana, al poniente con la comuna de Rancagua, al oriente con la comuna de Coltauco y al sur con las comunas de Olivar y Coínco.

Ver mapa geográfico de la comuna de Doñihue se puede apreciar en el Anexo N°1 Referencias demográficas.

Servicios

- **Área física,**
 - Servicios con maquinaria para ejercicio cardiovascular.
 - Servicio con Maquinaria de fuerza para el desarrollo de musculatura
- **Área de Salud**
 - Nutrición, orientado a cubrir patologías que están vinculadas con la obesidad o el sobre peso.
- **Asesoría Física**
 - Personal Trainer, asesoría en motivar a los clientes fijando metas, proporcionando información y valorando los resultados, fijando y midiendo puntos fuertes y débiles de los clientes mediante la evaluación de su aptitud física y evaluaciones de mejoras de salud y estado físico.
- **Recreación o Ejercicio Grupal**
 - Clases grupales dirigidas, de rumba aeróbica o aerobox, donde se integran movimientos aeróbicos de cadera, hombros y cintura al ritmo de diferentes géneros musicales como salsa, merengue, reguetón o zamba, entre otros.
 - Clases Grupales de Spining, ejercicio directamente con la bicicleta con el ritmo de la música.
 - Clases de relajación, yoga y Pilates

5.3 Qué oportunidad o necesidad atiende, respaldar.

Necesidades

Debido a los altos índices de obesidad, sedentarismo y tabaquismo en Chile, existe una preocupación social, política, ambiental y legal, sobre los problemas de salud, es por eso que se incentiva a un nuevo estilo de vida de los chilenos en la preocupación del cuerpo y la salud.

Todo el mundo dice que hacer ejercicio es bueno para la salud. Por esto se presenta una lista exhaustiva de los beneficios que nos reporta el ejercicio a diferentes tipos de problemas de salud.

1. Disminuye los riesgos de enfermedades cardíacas
2. Ayuda a controlar el peso
3. Mejora el funcionamiento cerebral
4. Ayuda a controlar la tensión arterial

5. Mejora la artritis
6. Es antidepresivo
7. Reduce el riesgo de cáncer
8. Disminuye el riesgo de diabetes y puede revertir la pre-diabetes
9. Alivia los dolores en las articulaciones
10. Retrasa el envejecimiento.

De acuerdo a lo anterior se observa una gran oportunidad de satisfacer la necesidad de un estilo de vida al desarrollo de la actividad física, y disminuir los índices de sedentarismo y tabaquismo en Chile.

5.4 Determinar a qué mercados apuntara dicho producto o servicio y estimar el tamaño de mercado

Se apuntara a todas las persona de la comuna de Doñihue mayores de 14 años, representando el 77,5% que equivale a 15.871 personas que tienen el interés de realizar una actividad física y de recibir asesoría física y nutricional.

Se estima que a través de la encuesta existe un interés alto en la implementación de un gimnasio en la comuna, siendo el 57,5% comentaron que es importante y un 41,5% mencionaron que era muy importante en la comuna. Por lo tanto, aproximadamente el 90% de la población objetivo presentan interés en un gimnasio. (**Anexo N°2, Grafico N°15**)

5.5 Cómo atraerán a los clientes.

Gimnasio del Valle considera muy importante dar a conocer su propuesta de valor al mercado objetivo según nuestra estrategia de entrada de enfoque de diferenciación concentrado en un grupo geográfico específico de la comuna de Doñihue.

Para lograr incentivar la entrada de clientes mediante nuestro plan de marketing se desarrollará las siguientes actividades para atraer nuevos clientes y posicionar la marca éstas son:

- Campañas comunicacionales en Radio, Radio de la Comuna y de la ciudad de Rancagua como radio Doñihue, Fiesta, Caravana y Rancagua.
- Vehículo utilizado como auto parlante para dar conocer la marca y la inauguración del recinto.
- Repartición de Flyer con promotores en terreno.
- Periódicos (Diario el Rancagüino y El Libertador)

- Carteles en la zona vecinal del local con página web de Gimnasio del Valle.
- Alianzas estrategias y convenios con empresas para la prestación del servicio de actividad física. Son relevantes las alianzas que se generaran en el futuro para mejorar la imagen de marca y la credibilidad de la compañía, esto apunta a captar clientes sólo por el nombre de la empresa
- Clases de baile gratuitas de baile en la plaza centro de la comuna de Doñihue con el nombre de Gimnasio del Valle.
- Lanzamiento comunicacional de redes Sociales más conocidas al año 2014 cómo Facebook, twitter, utilizando redes de contacto, publicación sugerida de los usuarios, compartir un enlace generar el efecto bola de nieve con esta vía comunicacional.
- Pagina web para mantener a los clientes conectados e informados.
- Promociones y charlas educativas del beneficio del ejercicio y la vida sana, desarrolladas en las salas multiuso del gimnasio.
- Eventos Especiales de spinning invitando a un amigo.
- Servicios de consulta Nutrición y masajes gratis en día x de cualquier día de la semana utilizado como promoción de la utilización del servicio, con esto podremos captar a nuevos clientes o pacientes motivados por obtener una dieta balanceada y masaje de anti estrés de relajación o dolor muscular.

Con esta lista de actividades mencionadas se espera generar un fuerte impacto comunicacional en la comuna, para atraer la mayor cantidad de clientes, y además generar un efecto de posicionamiento de Gimnasio del Valle en la mente de las personas como una marca preocupada en desarrollar un cambio social positivo de cuerpo sano mente sana y un enérgico interés que esta conducta se realice y perdure en el tiempo.

6. PLAN DE OPERACIONES.

6.1. Estrategia de Operaciones

La estrategia operacional del Gimnasio del Valle está centrada en entregar a nuestros clientes un servicio de actividad física personalizado y de alta calidad que permita satisfacer y garantizar un impacto positivo en su calidad de vida. Para cumplir las necesidades de nuestros clientes y al mismo tiempo fidelizarlos, es importante la coordinación eficiente en el control de las cargas de trabajo sobre los horarios de mayor afluencia en el gimnasio, además de contar con una planificación de las clases y entrenamientos que realicen los profesores con los clientes. La idea es generar un ambiente de compromiso y confianza entre las dos partes para alcanzar los objetivos propuestos por los clientes.

Un punto importante para que nuestros clientes se sientan cómodos es contar con un eficiente control de limpieza para mantener un entorno agradable tanto en los lugares recreativos como también el sector de las duchas y camarines. Esto es muy relevante ya que impide la proliferación de bacterias que pudieran afectar la salud de los colaboradores y de nuestros clientes permitiendo un buen funcionamiento en todos sus ámbitos.

Por otro lado, la mantención del parque de máquinas es de suma importancia para asegurar un servicio continuo de acuerdo a la demanda de estos aparatos para entrenamiento personales y de algunas clases. Por esto se considera un protocolo de revisión periódica para anticiparse a cualquier inconveniente.

Dentro de los servicios que entrega Gimnasio del Valle en su propuesta de valor incluye servicios especiales de nutricionista, masaje y sauna, los cuales serán administrados para controlar la disponibilidad de horarios de acuerdo a la carga de trabajo disponible y así evitar la insatisfacción por el incumplimiento en la hora de atención.

El uso de nuestra página web es fundamental para mantener la relación y comunicación fluida con los clientes ante cualquier duda o reclamo. De aquí podrán obtener noticias relacionadas con el gimnasio, tipos de ejercicios, tips del cuidado corporal y nutricional, tendrán información actualizada de nuestros planes y horarios de clases. Además, a través de esta plataforma podrán solicitar evaluaciones con un profesor o con el nutricionista y también pedir horas para masajes o sauna.

6.2. Flujo de operaciones

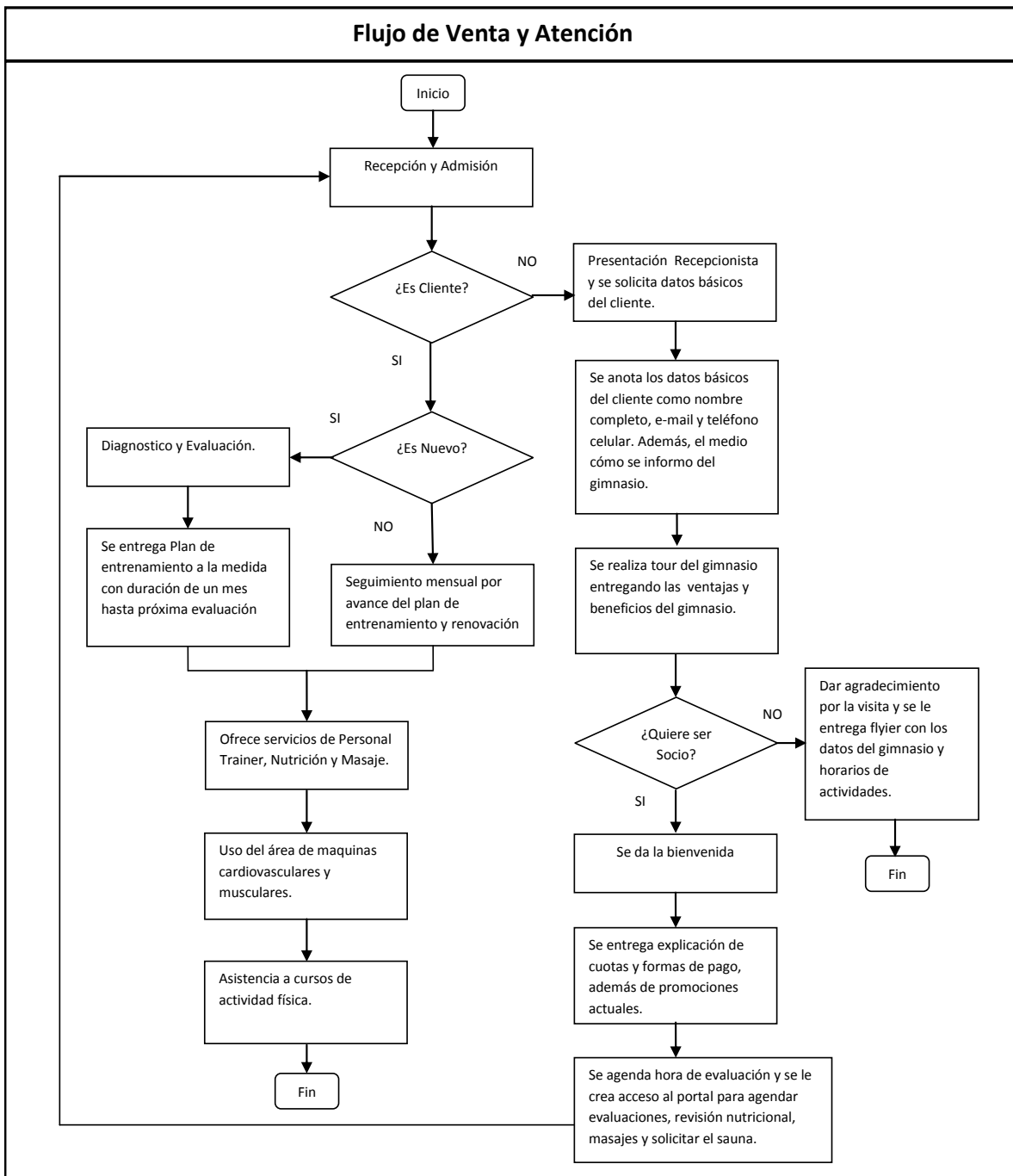


Figura 6.2.1 Flujo de Operaciones de Gimnasio del Valle. Fuente: Elaboración propia

A través del flujo de venta y atención damos a conocer los procesos relevantes para un funcionamiento pleno del gimnasio. Comenzamos con la recepción y admisión que se orienta en el control, registro de nuevos clientes, control de entrada al gimnasio, la toma de horarios de evaluación y la renovación de los planes. Luego están los procesos de evaluación y entrega de la

rutina enfocada a la meta del cliente, dando a conocer los servicios y recomendaciones para un mejor desempeño de la rutina y aumentar las posibilidades de éxito.

6.3. Tecnología, procesos, recursos claves y rol de las personas

Tecnología

Nuestras operaciones, la tecnología es relevante en el negocio del gimnasio al estar relacionado con la entrega de nuestro servicio de actividad física. Es por esto que utilizaremos maquinas con tecnología de punta y modernas para el trabajo cardiovascular y muscular de nuestros clientes, además contaremos con computadores, softwares y página web para la administración, evolución, seguimiento y comunicación orientado al cliente.

Inicialmente utilizaremos herramientas informáticas que se encuentran al alcance en el mercado como el Microsoft Office para la gestión y administración, pero además se desarrollarán softwares propios que optimicen el control del gimnasio, el seguimiento de los avances de los clientes y la comunicación a través de Internet.

Procesos

Los procesos que permiten un desempeño eficiente y óptimo del gimnasio están relacionado con:

- Entrega y desarrollo de publicidad y promociones.
- Seguimiento de la evolución del mercado.
- Mantenición de la infraestructura y limpieza.
- Control de la Contabilidad.
- Medición en la Satisfacción en la calidad del servicio
- Seguimiento Operativo del Gimnasio de indicadores relevantes, por ejemplo, tasa de ocupación.
- Revisar evolución de los clientes y desempeño del personal
- Monitorear ventas y termino de planes
- Atención personalizada al cliente en la recepción y desarrollo de ejercicios

Recursos claves

Los recursos claves para Gimnasio del Valle son el personal o el recurso humano que desempeña su labor en el gimnasio permitiendo generar las palancas necesarias para entregar un servicio distintivo de acuerdo a nuestra propuesta de valor y estrategia, forjando así la cultura organizacional necesaria para diferenciarnos de la competencia. También consideramos que nuestra imagen e infraestructura moderna distintiva y el desarrollo de ejercicios adecuados al cliente, a través del uso de la tecnología, complementan nuestros recursos claves.

Rol de las personas

El rol de las persona es el más importante ya que ellas entregarán el servicio y el espíritu de Gimnasio del Valle mediante la cultura y un clima de armonía motivando al cliente a lograr sus objetivos. Todo esto con colaboradores altamente calificados en los ámbitos de educación física y nutrición.

6.4. Ubicación geográfica (oficinas, bodegas y puntos de venta)

Gimnasio del Valle se encuentra en el sector céntrico de la comuna de Doñihue en la calle Doctor Sanhueza y Avenida Errazuriz, este sector concentra el mayor número de público transeúnte en todos los días de la semana. Cercano a hogares y trabajo de los potenciales clientes.



Figura 8.4.1 Mapa de ubicación Gimnasio del Valle, Comuna de Doñihue, Fuente: (<http://www.vi.cl/ima/mapas/donihue.jpg>)

7. GESTIÓN DE PERSONAS.

7.1. Estructura organizacional

La estructura organizacional del gimnasio Gimnasio del Valle será una departamentalización vertical en su organigrama que estará precedido por un Administrador, quien tendrá la responsabilidad de la coordinación y cumplimiento de los objetivos acordados en la planificación estratégica con los socios gestores. En el siguiente escalón se encontrará el área Servicio Físico Corporal y Trainer personal, además del área de Recepción y Mantenimiento.

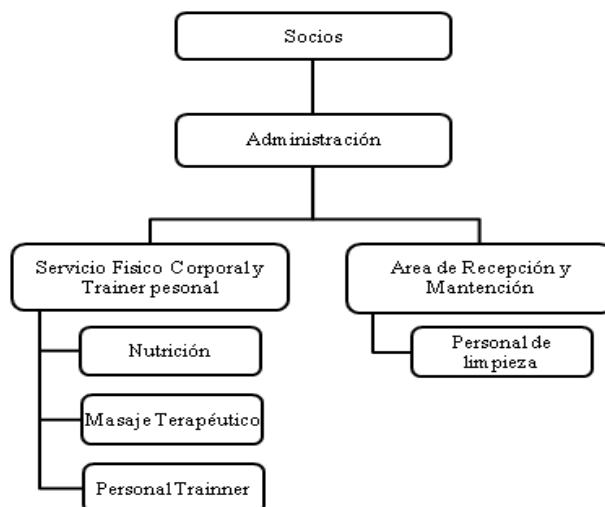


Figura 7.1.1 Organigrama de Gimnasio del Valle. Fuente: Elaboración propia

7.2. Determinar dotación y sus características

En la siguiente tabla se presenta la dotación que se requiere para los próximos 5 años de funcionamiento del Gimnasio del Valle, la cual va en aumento progresivo en relación a la cantidad de volumen de clientes que se estima en la proyección esperada de los próximos años.

Cargos	Año	Año	Año	Año	Año
	1	2	3	4	5
Administrador	1	1	1	1	1
Nutricionista	1	1	1	1	1
Masajista Terapéutico	1	1	1	1	1
Profesores de Educación Física (Personal Trainer)	3	3	4	4	4
Personal de Aseo	1	1	2	2	2

Tabla 7.2.1 Organigrama de Gimnasio del Valle. Fuente: Elaboración propia

Ahora podemos apreciar en la siguiente tabla el detalle del cargo con sus respectivas funciones:

Cargo	Funciones	Renta Fija
Administrador	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar, planificar, controlar y dirigir los equipos de trabajo. • Contabilización de ingresos y egresos. • Remuneraciones. • Manejo de base de datos de clientes. • Venta y relaciones comerciales con personas naturales y jurídicas. • Manejo y seguimiento de la satisfacción del cliente. 	100%
Asistente en Recepcionista	<ul style="list-style-type: none"> • Atención de clientes • Contabilizar el ingreso de nuevos clientes • Control de horario de asistencia de los clientes • Venta de productos bebidas carbonatadas y aguas isotónicas 	100%
Profesores de Educación Física (Personal Trainer)	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento físico y maquinaria para la ejecución del desarrollo físico. • Clases de entretenimiento. • Clases de relajación. • Evaluación de la aptitud de los clientes • Realización de un programa de ejercicios personalizados • Supervisar el ejercicio • Mejorar el rendimiento físico de los clientes 	100%
Nutricionista	<ul style="list-style-type: none"> • Este profesional será requerido una vez a la semana. • Ejecutar asesorías y tratamientos, orientado a cubrir las patologías que están vinculadas al orden alimenticio y al sobre peso. • Indicar y hacer de contralor de las formas de preparación y elaboración de regímenes alimentarios (ya sea para personas naturales y jurídicas o comunidades). • Actuar como agente de divulgación de conocimientos higiénicos-dietéticos relacionados con la alimentación. • Participar en la definición de políticas, planes y programas de nutrición. • Determinar la calidad nutricional de alimentos y productos alimenticios 	100% (Freelance)
Masajista Terapéutico	<ul style="list-style-type: none"> • Masaje de relajación, masaje contra el dolor, movilidad de musculatura y contraída, lesiones de tendón. 	100%
Personal de Aseo	<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza de suelos (barrer, fregar). • Limpieza de muebles (quitar polvo, pasar el trapo). • Limpieza de cristales. • Vaciado de papeleras. • Reposición de material (servilletas, papel higiénico, jabón). 	100%

Tabla 7.2.2 Funciones. Fuente: Elaboración propia

7.3. Incentivos y compensaciones

Gimnasio del Valle considera un factor importante y crítico a los colaboradores, ya que representan la imagen corporativa del servicio del gimnasio. Sin embargo el proceso de reclutamiento y selección es selectivo en busca de los mejores candidatos que representan el servicio Gimnasio del Valle.

La política de incentivos y compensaciones es muy importante para el Gimnasio del Valle, y en lo primordial en lograr tener un personal motivado en su trabajo, para esto se enfatiza a la equidad de los resultados y esfuerzos de las personas mediante un bono de desempeño que represente el esfuerzo y compromiso hacia la institución.

Los colaboradores de Gimnasio del Valle recibirán una remuneración promedio del mercado a cambio de su labor, la administración de personal a través de esta actividad vital garantizará la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayudara a Gimnasio del Valle a obtener, mantener, y retener la fuerza de trabajo productiva.

Los incentivos serán impulsados a los logros y estímulos del desempeño reconocido para retener y motivar talentos. Estos serán en el aspecto monetario y capacitaciones considerando un factor importante para el grupo de colaboradores.

7.4. Equipo Gestor

En los siguientes puntos podemos apreciar el equipo Gestor compuesto por Gimnasio del Valle Rodrigo Acevedo, Ingeniero Comercial, Egresado MBA Universidad de Chile, consta de gran experiencia en administración, planificación de actividades, Desarrollo de proyectos, control y dirección de personas. Experiencia en el desarrollo de la actividad física, ligado a su preparación física hace 14 años, maratón, ciclismo y desarrollo físico en gimnasio.

Nicolás Amengual, Ingeniero Civil Industrial posee gran experiencia en administración y control de gestión y desarrollo de proyectos orientados a la satisfacción al cliente. Experiencia en desarrollo en la actividad física; ligado a su preparación física hace 12 años, maratón y desarrollo físico en gimnasio.

Marcelo Gatica, profesor de educación física de la Universidad Católica Silva Henríquez con Know How en el negocio de los gimnasios e Ingeniero en Construcción Civil de la Universidad de Santiago. Con él se trabajara el desarrollo de la planificación de las actividades del gimnasio y nuevas propuestas en planes. También cuenta con gran experiencia en el desarrollo de proyectos y diseño en construcción.

8. PLAN FINANCIERO.

8.1. Tabla de supuestos

Los supuestos para proyectar las ventas son:

- Proyecto definido en 5 años en flujos anuales con liquidación de los activos en el último periodo.
- La demanda y la proyección de las ventas se consideró con datos recolectados de la competencia mediante una entrevista con preguntas abiertas y relación con el mercado. Además, se utilizó una encuesta de elaboración propia para conocer la percepción de los gustos y preferencias de los consumidores.
- Para el primer año (Q1), se hará efectiva desde el séptimo mes, por lo que se castiga considerando un funcionamiento de 7 meses sobre los 12 meses de un año normal.
- El crecimiento anual para segundo periodo es de un 20% y para el tercer periodo un 15%, cuarto periodo un 10% y el quinto años un 5% en perpetuidad para los demás periodos.
- Los sueldos administrativos serán fijos y recibirán un bono anual.
- Los gastos de marketing y publicidad serán de un 15% en el primer año con respecto al total de ventas estimadas, y el segundo año un 10% y para el tercer año do será de un 5% en perpetuidad para los siguientes periodos.
- Tasa de costo de capital se calculó con el modelo CAMP con los datos obtenidos del Banco Central de Chile y Damodaran Online.
- Política de precios promedio de mercado.
- El capital de trabajo se estimó con un ciclo productivo de 30 días, por concepto de pago de facturas de empresas y clientes con cheques y otros medios de pagos.

8.2. Estimación de ingresos

Q Anual

Servicios y Productos	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Valor anual (\$)
Plan Trimestral	75	155	178	195	205	60.000
Plan Semestral	106	218	251	276	290	108.000
Plan Anual	78	160	184	202	212	192.000
Servicio de Nutrición	78	160	184	202	212	180.000
Servicio de Masajes Terapeuticos	93	192	221	243	255	216.000
Servicio de Personal Trainer	109	224	257	283	297	180.000
Arriendo de Lokers	30	30	30	30	30	60.000
Bebidas isotonicas	73	150	173	190	200	12.000
Cereales	35	72	83	91	96	2.400
Alimento Energetico GU	30	61	70	78	81	24.000
Aguas Minerales	63	131	150	165	173	9.600
Bebidas carbonatadas 500 CC	34	70	80	88	93	10.800
Toallas	24	50	57	63	66	24.000

Tabla 8.2.1 Q Anual. Fuente: Elaboración propia

Ingresos Anuales

Servicios y Productos	Q1 M\$	Q2 M\$	Q3 M\$	Q4 M\$	Q5 M\$
Plan Trimestral	4.507	9.271	13.327	14.659	15.392
Plan Semestral	11.469	23.592	33.914	37.305	39.171
Plan Anual	14.918	30.689	44.116	48.527	50.954
Servicio de Nutrición	16.783	34.525	39.704	43.675	45.858
Servicio de Masajes Terapeuticos	16.783	34.525	39.704	43.675	45.858
Servicio de Personal Trainer	19.580	40.280	46.322	50.954	53.501
Otros Productos y Servicios	4.279	8.442	9.439	10.203	10.623
TOTAL	88.319	181.325	226.525	248.998	261.358

Tabla 8.2.2 Ingresos Anuales. Fuente: Elaboración propia

8.3. Estado de Resultado

ESTADO DE RESULTADO PROYECTO INVERSIONISTA					
Periodo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	88.319.256	181.325.327	226.525.436	248.997.979	261.357.878
Costo Venta total	34.552.295	68.079.289	82.147.368	84.307.895	85.496.185
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	53.766.961	113.246.037	144.378.068	164.690.085	175.861.694
Gastos Directos Ventas	7.727.935	18.132.533	11.213.009	11.702.905	12.283.820
G.A.V	5.468.750	9.375.000	9.375.000	9.375.000	9.375.000
EBITDA	40.570.276	85.738.505	123.790.059	143.612.180	154.202.874
Margen sobre Ventas	46%	47%	55%	58%	59%
Depreciación	-5.945.426	-10.192.159	-10.192.159	-10.192.159	-10.192.159
Resultado no operacional	34.624.849	75.546.345	113.597.900	133.420.020	144.010.714
Gastos Financieros					
Resultado antes de impto	34.624.849	75.546.345	113.597.900	133.420.020	144.010.714
Impuesto a la renta	6.924.970	15.109.269	22.719.580	26.684.004	28.802.143
Utilidad Ejercicio	27.699.880	60.437.076	90.878.320	106.736.016	115.208.571

Tabla 8.3.1 Estado de Resultados. Fuente: Elaboración propia

8.4. Balance

BALANCE GENERAL					
Periodo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS CORRIENTES					
Efectivo	11.507.434	45.152.740	115.781.975	216.852.455	333.780.630
Credito IVA					
Saldo PPM					
Inversiones a corto plazo					
Cuentas por cobrar	88.319.256	181.325.327	226.525.436	248.997.979	261.357.878
Total Activos Corrientes	99.826.690	226.478.066	342.307.411	465.850.434	595.138.509
Inversiones a largo plazo					
Instalaciones	118.399.568	118.399.568	118.399.568	118.399.568	118.399.568
Equipos	25.360.905	25.360.905	25.360.905	25.360.905	25.360.905
Depreciación Acumulada	-5.945.426	-16.137.586	-26.329.745	-36.521.905	-46.714.064
Total Equipos e instal	137.815.047	127.622.887	117.430.728	107.238.568	97.046.409
Total Activos	237.641.737	354.100.954	459.738.139	573.089.002	692.184.918
PASIVOS					
Cuentas por Pagar	47.748.980	95.586.822	102.735.377	105.385.800	107155004,9
Deudas a Corto Plazo					
Deuda a Largo Plazo					
Impuestos por Pagar	6.924.970	15.109.269	22.719.580	26.684.004	28.802.143
TOTAL PASIVOS	54.673.950	110.696.091	125.454.957	132.069.804	135.957.148
PATRIMONIO ACCIONISTAS					
Capital Inicial	155.267.907	155.267.907	155.267.907	155.267.907	155.267.907
Gasto Org y pta en marcha					
Utilidades (Perdidas) Retenidas	27.699.880	88.136.956	179.015.276	285.751.292	400.959.863
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	237.641.737	354.100.954	459.738.139	573.089.002	692.184.918
TOTAL PATRIMONIO	182.967.787	243.404.863	334.283.182	441.019.199	556.227.770

Tabla 8.4.1 Balance. Fuente: Elaboración propia

8.5. Flujo de caja

PROYECCION DE FLUJOS						
Periodo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos operacionales		88.319.256	181.325.327	226.525.436	248.997.979	261.357.878
Costos Variables		4.247.443	14.978.738	17.225.549	18.948.104	19.895.509
Margen de contribución		84.071.813	166.346.588	209.299.887	230.049.875	241.462.369
Gastos de ventas		7.727.935	18.132.533	11.213.009	11.702.905	12.283.820
Gastos administrativos		5.468.750	9.375.000	9.375.000	9.375.000	9.375.000
Gastos Operacionales		29.224.909	49.292.098	60.542.098	60.542.098	60.542.098
EBITDA		41.650.219	89.546.957	128.169.780	148.429.872	159.261.451
Depreciacion		-5.945.426	-10.192.159	-10.192.159	-10.192.159	-10.192.159
Amortización						
EBIT		35.704.793	79.354.798	117.977.621	138.237.714	149.069.292
Otros Gastos no operacionales		1.079.943	3.808.453	4.379.721	4.817.693	5.058.577
Gastos netos por intereses (ingresos)						
Beneficios antes de impuestos		36.784.736	83.163.251	122.357.341	143.055.406	154.127.869
Impuesto a la ganancia		7.356.947	16.632.650	24.471.468	28.611.081	30.825.574
Utilidad (pérdida)		28.347.846	62.722.148	93.506.152	109.626.632	118.243.718
Estado de flujos efectivos						
Utilidad (perdida)		28.347.846	62.722.148	93.506.152	109.626.632	118.243.718
Depreciacion		5.945.426	10.192.159	10.192.159	10.192.159	10.192.159
Amortización						
Inversión	- 143.760.473					
Capital de trabajo	- 11.507.434	-7.543.428	-8.084.027	-8.265.872	-8.391.487	-8.391.487
Liquidación de Activos						50.561.863
Flujo de caja libre	-155.267.907	26.749.845	64.830.281	95.432.440	111.427.305	170.606.253
Nueva Emisión de deuda						
Amortización de la deuda actual						
Flujo de caja libre (equidad)	-155.267.907	26.749.845	64.830.281	95.432.440	111.427.305	170.606.253

Tabla 8.5.1 Flujo de caja. Fuente: Elaboración propia

8.6. Requerimientos de capital

8.6.1. Inversión en activo fijo

La Inversión en activo fijo es de M\$ 143.760 y se descompone de acuerdo a la siguiente tabla, en donde se observa que el ítem Construcción es el más relevante para la puesta en marcha del proyecto Gimnasio del Valle.

Inversión en Activo Fijos	Monto	%
Contrucción	102.399.568	71%
Maquinaria	22.586.200	16%
Terreno	16.000.000	11%
Inversión en Otros Materiales	2.774.705	2%
Total	143.760.473	100%

Tabla 8.6.1.1 Inversión de Activo Fijo. Fuente: Elaboración propia

Inversión en Activo Fijos	Valor Unitario	Cantidad	TOTAL
Construcción	102.399.568	1	102.399.568
Terreno	16.000.000	1	16.000.000
Eliptica	780.000	9	8.353.800
Bicicleta	390.000	9	4.176.900
Spinning	250.000	12	3.570.000
Trotadoras	690.000	4	3.284.400
Maq. Gluteos	370.000	1	440.300
Maq. Triceps	370.000	2	880.600
Maq. Cadera	590.000	1	702.100
Exten.De Espalda	180.000	1	214.200
Prensa Piernas	590.000	1	702.100
Banco Abdominales	220.000	1	261.800
Balones Pilates Yoga Ball	7.600	14	126.616
Colchonetas	18.000	18	385.560
Balanza Adulto Digital Con Tallimetro	269.900	1	321.181
Caliper Adipometro Slinguide	17.990	1	21.408
Cinta Metrica	1.990	1	2.368
Camillas de Examen	85.000	2	202.300
Camilla de Masaje	90.000	1	107.100
Televisor Led 40"	179.990	2	428.376
Computador	200.000	3	749.970
Impresora	50.000	2	119.980
Sillas	10.000	6	125.346
Escritorio	60.000	3	184.500
Total			143.760.473

Tabla 8.6.1.2 Detalle de Inversión de Activo Fijo. Fuente: Elaboración propia

8.6.2. Capital de trabajo

El capital de trabajo se va obtener mediante el ciclo productivo de las cuentas por cobrar de facturación de personas jurídicas y personas naturales, considerando una modalidad de pago para el periodo cero de 90 días y en adelante de 30 días. **El costo de capital de trabajo asciende a \$52.183.734**

La estimación del capital de trabajo se obtiene mediante la suma de los costos y gastos desde el primer año, dividido por 365 días y multiplicado por los 90 y 30 días correspondientes a la modalidad de pago. Este valor es un recurso reservado que debe estar disponible para cubrir un evento de demora de pago y se considera desde el año 0 del flujo.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Variables		4.247.443	14.978.738	17.225.549	18.948.104	19.895.509
Gastos de ventas		7.727.935	18.132.533	11.213.009	11.702.905	12.283.820
Gastos administrativos		5.468.750	9.375.000	9.375.000	9.375.000	9.375.000
Gastos Operacionales		29.224.909	49.292.098	60.542.098	60.542.098	60.542.098
Total		46.669.037	91.778.369	98.355.656	100.568.107	102.096.428
Capital de trabajo	11.507.434	7.543.428	8.084.027	8.265.872	8.391.487	8.391.487
Total Capital de trabajo	52.183.734					

$$\frac{\sum_{t=1}^{n=5} \text{Gastos y Costos}_t}{365 \text{ días}} * D_{\text{si}} \begin{cases} t-1=0 \rightarrow D=90 \\ t-1>0 \rightarrow D=30 \end{cases} \text{ días} = \text{Capital de Trabajo}_{t-1}$$

8.6.3. Déficit operacional

Observando la proyección de flujo notamos que el EBITDA es positivo para todos los periodos por lo que la empresa puede generar los flujos suficientes y solventar sus necesidades operativas para funcionar sin problemas y con un margen.

PROYECCION DE FLUJOS						
Periodo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos operacionales		88.319.256	181.325.327	226.525.436	248.997.979	261.357.878
Costos Variables		4.247.443	14.978.738	17.225.549	18.948.104	19.895.509
Margen de contribución		84.071.813	166.346.588	209.299.887	230.049.875	241.462.369
Gastos de ventas		7.727.935	18.132.533	11.213.009	11.702.905	12.283.820
Gastos administrativos		5.468.750	9.375.000	9.375.000	9.375.000	9.375.000
Gastos Operacionales		29.224.909	49.292.098	60.542.098	60.542.098	60.542.098
EBITDA		41.650.219	89.546.957	128.169.780	148.429.872	159.261.451
Margen / Ing. Operacional		47%	49%	57%	60%	61%

Tabla 8.6.3.1 Déficit Operacional. Fuente: Elaboración propia

8.7. Evaluación financiera del proyecto

8.7.1. Tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento se utilizó el modelo de valoración de los activos financieros CAPM, obteniendo el Beta de la página web, Damodaran, en relación a la industria de la recreación en Estados Unidos ya que es una industria madura desde el punto de vista del riesgo sistemático por lo que se consideró como base para nuestro proyecto aplicado en Chile. Además, se utiliza una tasa de libre de riesgo a 5 años en pesos y el premio por riesgo del mercado chileno fue obtenido de la fuente del Banco Central de Chile.

$$K_0 = RF + PPR \times \beta + PL$$

Modelo CAPM	Valores
Tasa Libre de Riesgo (Rf)	4,9
Premio por Riesgo para Chile (PPR)	6,5
Beta (β)	1,09
Premio por Liquidez (PL)	3
K_0	14,9%

Tabla 8.7.1.1 Modelo CAPM. Fuente: Elaboración propia.

8.7.2. VAN, TIR, PAYBACK, ROI

Según los indicadores, el proyecto es recomendable ejecutarlo ya que presenta un VAN positivo (descontado a la tasa de descuento) y una TIR superior a la tasa exigida por los inversores. Por otro lado, la inversión se recupera al tercer año y con un retorno del 69%, que lo hace altamente atractivo.

Indicadores	Valores
Tasa de descuento	14,99%
VAN	128.421.571
TIR	38%
PAYBACK	3
ROI	69%

Tabla 8.7.2.1 Indicadores Financieros. Fuente: Elaboración propia

8.7.3. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio, cuando el VAN se hace cero, se logra con un promedio anual de 399 clientes con planes contratados. Mientras nos mantengamos sobre esta demanda el proyecto tendrá utilidades y se podrá estimar nuevas inversiones al largo plazo.

Considerando el supuesto anterior, la distribución de la demanda para cada periodo del proyecto sobre los diferentes productos y servicios ofrecidos son:

Servicios y Productos	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
Plan Trimestral	54	111	127	140	147
Plan Semestral	76	156	180	198	208
Plan Anual	56	114	132	145	152
Servicio de Nutrición	56	114	132	145	152
Servicio de Masajes Terapeuticos	67	137	158	174	182
Servicio de Personal Trainer	78	160	184	203	213
Arriendo de Lokers	30	30	30	30	30
Bebidas isotonicas	52	108	124	136	143
Cereales	35	72	83	91	96
Alimento Energetico GU	21	44	50	56	58
Aguas Minerales	45	93	108	118	124
Bebidas carbonatadas 500 CC	24	50	57	63	66
Toallas	17	35	41	45	47

Tabla 8.7.3.1 Servicios y Productos. Fuente: Elaboración propia

8.7.4. Ratios financieros relevantes

Los ratios más relevantes para nuestro proyecto que se consideraron en este proyecto son:

Indicadores	Valores
Tasa de descuento	14,99%
ROA	18%
VAN	128.421.571
TIR	38%
PAYBACK	3
ROI	69%
ROE	23%
LIQUIDEZ CORRIENTE	3,09
Margen sobre Venta	59%

Tabla 8.7.4.1 Ratios relevantes. Fuente: Elaboración propia

8.7.5. Estructura de financiamiento

El financiamiento del proyecto Gimnasio del Valle es 100% de capital de los socios gestores y sin préstamos bancarios. En el siguiente recuadro se podrá apreciar los aportes de los socios con el capital de trabajo incluido de los siete primeros meses.

Capital Propio (Aportes Socios)	Terreno	Construcción	Maquinaria	Muebles y Equipos	Capital de Trabajo	Total Inversión
Rodrigo Acevedo		25.941	12.090	1.180	2.915	42.126
Nicolas Amengual		17.750	12.091		1.995	31.836
Cristian Gatica		17.749			1.995	19.744
Jose Acevedo	16.000	40.960			4.603	61.563
Total de Inversión	16.000	102.400	24.181	1.180	11.507	155.268

Tabla 8.7.5.1 Detalle de Inversión por Ítem en M\$. Fuente: Elaboración Propia.

Por lo tanto, la estructura de capital se distribuye de la siguiente forma:

Estructura de financiamiento	Monto \$	%
Inversión en Construcción	102.399.568	66,0%
Inversión en Maquinaria	22.586.200	14,5%
Inversión en Terreno	16.000.000	10,3%
Inversión en Otros Materiales	2.774.705	1,8%
Inversión en Capital de Trabajo	11.507.434	7,4%
Total	155.267.907	100,0%

Tabla 8.7.5.2 Estructura de inversión. Fuente: Elaboración propia

Aportes de los Socios	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Rodrigo Acevedo	12.642	13.968	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12.725
Nicolas Amengual	14.188	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12.725
Cristian Gatica	13.456	13.457	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jose Acevedo	16.843	15.527	0	15.525	14.213	0	0	0	0	0	0	0
Total por mes Invertido	57.129	42.951		15.525	14.213							25.450

Tabla 8.7.5.3 Tabla por mes de Inversión de Aportes en M\$. Fuente: Elaboración Propia

8.7.6. Análisis de sensibilidad

Mediante el análisis de sensibilidad se revisará la variación optimista y pesimista de las variables de precio, la cantidad de clientes estimados y crecimiento del mercado.

Escenario 1

Para el primer escenario se considera variar la cantidad de clientes estimado del flujo y se aumenta en un 10% como caso optimista destacando el alza del VAN de 35% sobre lo esperado y 12 puntos en el ROI. Para el caso pesimista se redujo en un 20% simulando un deficiente manejo en las ventas que lleva al VAN disminuir en un 70%, pero aun manteniendo una TIR mayor a la Tasa de descuento por 7 puntos porcentuales y un ROI del 46% que demuestra a primera instancia lo atractivo del negocio.

Análisis de Sensibilidad sobre la Cantidad de Cliente Estimado					
Escenarios al Año 5	Esperado	Optimista	Var. Esperado v/s Optimista	Pesimista	Var. Esperado v/s Pesimista
Canditidad de Cliente	708	778	10%	566	20%
Ingreso Operacionales	261.357.878	287.290.737	10%	209.492.161	20%
EBITDA	159.261.451	183.479.567	15%	110.825.219	30%
VAN	128.421.571	173.683.901	35%	37.896.911	70%
TIR	38%	45%	7%	22%	16%
ROI	69%	81%	12%	46%	23%
Margen / Ing. Operacional	61%	64%	3%	53%	8%
PAYBACK	3	3	0	4	1

Optimista: La demanda aumenta en un 10%

Pesimista: La demanda se reduce en un 20%

Tabla 8.7.6.1 Análisis de sensibilidad “Clientes”. Fuente: Elaboración propia

Escenario 2

En este escenario se aumento los precios de los planes en un 10%, para el caso optimista, destacando el alza en el VAN por 45 millones de pesos y 12 puntos porcentuales en el ROI. En el caso pesimista se disminuyo en un 20% generando que el retorno de la inversión se da al cuarto año y el VAN se reduce en 90 millones aproximadamente, pero se logra una TIR del 22% que es mayor a la tasa de descuento considerada en el flujo y se comporta de forma similar que el escenario 1.

Análisis de Sensibilidad sobre los Precios					
Escenarios al Año 5	Esperado	Optimista	Var. Esperado v/s Optimista	Pesimista	Var. Esperado v/s Pesimista
Canditidad de Cliente	708	708	0%	708	0%
Ingreso Operacionales	261.357.878	286.431.392	10%	211.210.852	19%
EBITDA	159.261.451	183.156.509	15%	111.471.334	30%
VAN	128.421.571	173.418.573	35%	38.427.567	70%
TIR	38%	45%	7%	22%	16%
ROI	69%	81%	12%	46%	23%
Margen / Ing. Operacional	61%	64%	3%	53%	8%
PAYBACK	3	3	0	4	1

Optimista: Los Precios aumenta en un 10%

Pesimista: Los Precios se reduce en un 20%

Tabla 8.7.6.2 Análisis de sensibilidad “Precios”. Fuente: Elaboración propia

Escenario 3

Como tercer escenario quisimos variar de igual forma los precios y la cantidad de cliente estimado. En el caso optimista se aumento las variables en un 10% dando como resultado que el EBITDA crece en un 32% sobre lo esperado, el Ingreso Operacional tiene un alza del 20% y el VAN alcanza 95 millones más sobre lo esperado. Para el caso pesimista que simula eventos anómalos en las decisiones comerciales se redujo un 10% lo que genera una disminución en el VAN del 67% y un 29% en el EBITDA, además tendría un retorno de la inversión en el cuarto año, pero aun se mantiene con un ROI del 47% y una TIR del 23%.

Análisis de Sensibilidad sobre Precios y Cantidad de Cliente Estimado					
Escenarios al Año 5	Esperado	Optimista	Var. Esperado v/s Optimista	Pesimista	Var. Esperado v/s Pesimista
Canditidad de Cliente	708	778	10%	637	10%
Ingreso Operacionales	261.357.878	314.871.602	20%	212.858.858	19%
EBITDA	159.261.451	209.764.131	32%	113.537.783	29%
VAN	128.421.571	223.180.603	74%	42.661.939	67%
TIR	38%	52%	14%	23%	15%
ROI	69%	93%	24%	47%	22%
Margen / Ing. Operacional	61%	67%	6%	53%	8%
PAYBACK	3	3	0	4	1

Optimista: La demanda y precios aumentan en un 10%

Pesimista: La demanda y precios se reducen en un 10%

Tabla 8.7.6.3 Análisis de sensibilidad “Precios y Clientes”. Fuente: Elaboración propia

Escenario 4

Este último escenario se varía el crecimiento del flujo de caja considerando un sobre cumplimiento del 50% en el caso optimista y una desaceleración del crecimiento del 50% en el caso pesimista. Para el evento optimista destacamos aumento de los ingresos en un 23%, el VAN en un 49% y el ROI en 16 puntos porcentuales. Ahora en el lado pesimista vemos que no afecta el retorno de la inversión que se mantiene al tercer año, pero cae el ingreso y el EBITDA en un 20% y un 29% respectivamente lo que genera un VAN positivo reducido en 44% y una TIR igual a 29% que supera la tasa de descuento. Por lo tanto, seguimos demostrando lo atractivo del proyecto para los inversionistas.

Análisis de Sensibilidad sobre el Crecimiento					
Escenarios al Año 5	Esperado	Optimista	Var. Esperado v/s Optimista	Pesimista	Var. Esperado v/s Pesimista
Canditidad de Cliente	708	874	23%	565	20%
Ingreso Operacionales	261.357.878	322.342.663	23%	209.092.833	20%
EBITDA	159.261.451	213.150.848	34%	113.153.585	29%
VAN	128.421.571	191.825.479	49%	71.474.932	44%
TIR	38%	46%	8%	29%	9%
ROI	69%	85%	16%	54%	15%
Margen / Ing. Operacional	61%	66%	5%	54%	7%
PAYBACK	3	3	0	3	0

Optimista: Sobre crecimiento del 50%

Pesimista: Se reduce el crecimiento en un 50%

Tabla 8.7.6.3 Análisis de sensibilidad “Crecimiento”. Fuente: Elaboración propia

8.7.7. Oferta para el inversionista

8.7.7.1. Aumento de capital

Inicialmente no necesitaremos realizar incremento de capital a corto plazo ya que la inversión inicial, a realizar en el año cero del Flujo de Caja, considera en cierta medida los costos necesarios para la implementación del proyecto del gimnasio. Además, como muestra el flujo de caja en el punto 8.4, se obtendrán utilidades sobre el 30% por los cinco años del flujo que nos permitirá tener la suficiente caja para costear cualquier cambio que se presente dentro del proyecto.

Con respecto al flujo proyectado con las utilidades obtenidas se pretende ir capitalizando periodo por periodo una parte de ellas, con el objetivo de generar mayor valor de la empresa y poder desarrollar mercado con un nuevo gimnasio en otra zona con similares características que Doñihue, desde el sexto año, para esto se buscare un nuevo inversionista para obtener más capital y generar la inversión.

8.7.7.2. Estructura societaria

Gimnasio del Valle, como nombre de fantasía, es una sociedad de responsabilidad limitada con el nombre de razón social Acevedo y Amengual Ltda, de acuerdo la Ley del código de Comercio 3.918 del organismo del ministerio de hacienda. Además, el artículo 2 de la misma ley menciona que los socios están limitados en su responsabilidad con la empresa según su aporte.

Como política de dividendo se determino entre los socios que anualmente se asignara al menos el 30% de las utilidades como entrega de dividendos que se repartirá según el porcentaje de participación de los socios en la inversión.

Con respecto a lo anterior el porcentaje de la sociedad queda de la siguiente manera:

Participación Societaria	%
Rodrigo Acevedo	25,4%
Nicolas Amengual	17,3%
Cristian Gatica	17,3%
José Acevedo	40,0%
Total	100,0%

Tabla 8.7.7.2.1 Participación Societaria. Fuente: Elaboración propia

8.7.7.3. VAN y TIR para el inversionista

De acuerdo a lo expuesto en el punto 8.7.2, el Valor Actual del Negocio del flujo de caja proyectado a cinco años es positivo con un valor igual a 128.421.571 que indica que el proyecto genera riqueza para la sociedad y esto se ratifica con la Tasa Interna de Retorno igual a 38% que es mayor que la tasa de descuento del 15%. Por lo tanto, el TIR está confirmando que el proyecto es rentable y viable con un retorno favorable y muy atractivo para invertir.

9. RSE y SUSTENTABILIDAD

9.1. Mapa de stakeholders

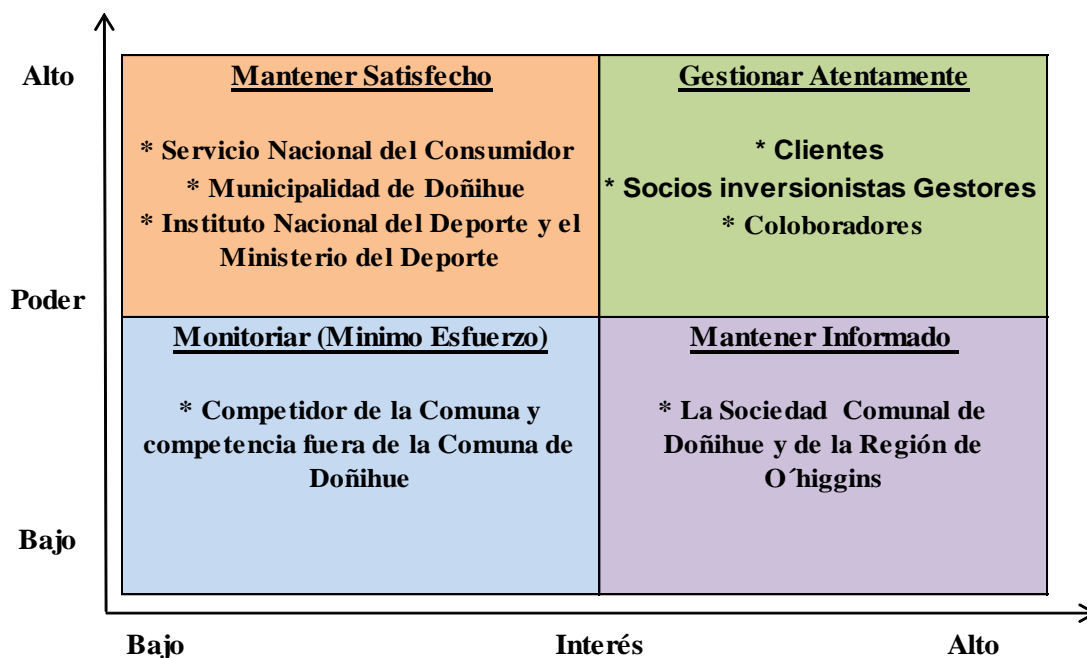


Figura 9.1.1 Participación Societaria. Fuente: Elaboración propia

En el siguiente mapa podemos observar los Stakeholders que tienen influencia o pueden ejercer poder sobre el proyecto Gimnasio del Valle.

A modo de entendimiento se utilizaron códigos de colores que se detallan en los siguientes puntos:

- El color Naranja se define como crítico, en este caso es necesario hacer el trabajo suficiente para mantenerlos satisfechos, ante una eventual falla que podría dañar la imagen posicionada de Gimnasio del Valle.
- El color Verde es el alto interés y poder, para que este grupo se define a las personas con las que debe comprometerse y hacer esfuerzos para satisfacerlas y que estén a favor del proyecto Gimnasio del Valle.
- El color Celeste demuestra el bajo poder e interés pero se considera como neutral dado que existe una inquietud latente y por lo que los esfuerzos son monitorear constantemente la competencia.

- El color Morado se define a la sociedad de personas que se deben mantener adecuadamente informadas del alto interés del bienestar físico y salud corporal de la comuna de Doñihue y la Región de O'Higgins.

9.2. Valores éticos del negocio

En este punto podemos demostrar los valores importantes que debe regir la política corporativa de Gimnasio del Valle, los puntos son:

Integridad y Respeto: Interactuamos de manera ética y respetuosa, demostrando empatía con los demás de manera integral con sus diferentes necesidades de bienestar y salud corporal de nuestros clientes.

Dinamismo: Velar por ambiente de trabajo enriquecido con espíritu de equipo y entusiasmo contagioso a nuestros clientes.

Dedicación e Ingenio: Comprometidos en trabajar por la búsqueda del éxito e ingenio de entregar soluciones adecuadas para el bienestar y salud de las necesidades buscadas por los clientes

9.3. Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos

Para este tipo de negocio no se observa impacto ambiental a la sociedad y para la naturaleza. No obstante haremos mención de los organismos en Chile encargados de los impactos ambientales.

El Sistema Nacional de Información Ambiental (SINIA)

Este constituye la principal puerta de entrada a la información ambiental que dispone el sector público de Chile y, por tanto, constituye un mecanismo de difusión, mediante el cual se resguarda el derecho de acceso a la información ambiental de cualquier persona, establecido en la Ley 19.300. La información que dispone este sistema, asimismo, permite apoyar la toma de decisiones en temas ambientales, a nivel nacional y regional.

¿Qué información pone a disposición el SINIA?

El Sistema Nacional de Información Ambiental publica toda la información disponible en el Ministerio del Medio Ambiente, sobre temas ambientales, así como aquella que comparten los servicios públicos con competencia ambiental. La información tiene un alcance nacional, con un desglose regional en aquellos casos en los que se dispone de tales datos. La información disponible se ha clasificado según las temáticas abordadas en el Informe del Estado del Medio Ambiente, y ha sido clasificada en las categorías: Documentos, Política y Regulación, Indicadores y Estadísticas, Bases de Datos y Mapas. Asimismo, el SINIA permite el acceso directo a otros sistemas de información, que lo integran, tales como:

- Registro de Emisiones y Transferencia de Contaminantes (RETC)
- Sistema Nacional de Información de Calidad del Aire (SINCA)
- Sistema de Postulación en Línea al Fondo de Protección Ambiental
- Sistema Nacional de Calidad de aguas
- Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental

Sistema de Evaluación de impacto Ambiental

El Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental, este es uno de los principales instrumentos para prevenir el deterioro ambiental es el Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA). Este instrumento permite introducir la dimensión ambiental en el diseño y la ejecución de los proyectos y actividades que se realizan en el país; a través de él se evalúa y certifica que las iniciativas, tanto del sector público como del sector privado, se encuentran en condiciones de cumplir con los requisitos ambientales que les son aplicables.

Objetivos estratégicos:

- Asegurar una evaluación de calidad, garantizando la correcta incorporación del componente ambiental, con el propósito de mitigar, compensar y/o reparar los impactos ambientales significativos.
- Fomentar y facilitar los procesos de participación ciudadana con un enfoque multicultural, considerando las características socioculturales de la población, a través de la realización de actividades y generación de información vinculada a la evaluación de impacto ambiental.
- Consolidar un sistema de evaluación ambiental electrónico eficiente y transparente, a través de la implementación de herramientas tecnológicas de punta como administrativas.
- Fomentar la generación de competencias técnicas ambientales de los Organismos del Estado con competencia ambiental.

Se puede concluir que para Gimnasio del Valle su principal preocupación en con el medio ambiente dado que tiene una relación directa a percibir una vida más saludable, es por eso que contamos con una política preocupada al uso de energía en cuanto a nuestra maquinaria y en general y al reciclaje, incentivando siempre al cuidado de nuestro medio ambiente creando una cultura para nuestros colaboradores y a nuestros clientes al ambiente que nos rodea.

Impacto Social

Para Gimnasio del Valle definimos como impacto social y preocupante el estilo de vida que llevan las personas que es el sedentarismo y la obesidad que es un hecho preocupante para nuestro país.

Dentro del impacto social influyen además factores sociales, culturales, organismos de estado y privados que llevan relación a lo planteado como:

- Baja información de entidades privadas del alimento a la venta.
- Organismos de estado como el Ministerio del salud y Ministerios del Deporte, incentivar a un mas la educación de cambio de estilo de vida a la ciudadanía a una vida más saludable.
- Bajos niveles de educación al bienestar y salud corporal.
- Cultura al ejercicio físico y deportivo que exprese y refleje el espíritu, actitud y compromiso de la población.
- Motivación de la población a una vida más saludable.

El impacto social que incluye el sedentarismo y la obesidad, en cierto modo es un desafío para Gimnasio del Valle para revertir estas conductas a una vida más saludable a la sociedad, para lograr un cambio de forma cultural a la mejor vida.

Sin embargo los cambios culturales de la sociedad han cambiado en los últimos años y es por eso que hay que seguir fortaleciendo estas conductas. No obstante Gimnasio del Valle se suma al impacto social de manera positiva para poder generar una mayor motivación a la sociedad y cambios radicales en los estilos de vida de las personas y específicamente en la comuna de Doñihue.

10. RIESGOS CRITICOS

En este punto, podemos apreciar los riesgos que generan peligro para la operación del negocio y por otro lado se indican las medidas de mitigación que se conciernen a cada caso.

10.1. Riesgos internos

Riesgos	Medida Mitigación
Escases de Personal especializado en el mercado	<ul style="list-style-type: none">• Capacitación y recibir alumnos en prácticas para pertenecer a Gimnasio del Valle y especializarlo en bajo las conductas y políticas del Gimnasio.
Aumento de la Rotación del Personal	<ul style="list-style-type: none">• Monitoreo constante de las conductas de los colaboradores y su satisfacción hacia el trabajo, mediante encuestas de satisfacción.• Mantener un clima laboral positivo y en base confianza.• Capacitaciones.• Escuchar su interés y formas de hacer más grato su día a día.
Riesgos Operacionales	<ul style="list-style-type: none">• Duración de la maquinaria en promedio diez años para mantener o aumentar la vida útil de la maquinaria se aumentaría la mantención según el uso y cantidad de clientes en Gimnasio del Valle .

Figura 10.1.1 Riesgos Internos. Fuente: Elaboración propia

10.2. Riesgos externos

Riesgos	Medida Mitigación
Nivel de Ventas menor a lo esperado	<ul style="list-style-type: none"> • Importante constar con nivel de caja para soportar sin problemas carga económica con una reducción en las ventas. • Monitorear constantemente la cantidad de clientes, mediante una planificación y control de sus planes y promociones. • Aumentar la comunicación de promociones • Desarrollo de negocios complementario como ropa deportiva, y asesoramiento a domicilio.
Imitación de la competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo constante a la competencia de sus planes. • Inscribir y potenciar más planes a un año. • Potenciar más el servicio al cliente y calidad del servicio. • Mantenimiento de programas de los suscritos para que puedan utilizar las otras líneas de productos de Gimnasio del Valle.
Estacionalidad en las Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar los planes anuales, para asegurar número de inscrito dentro del año. • Monitorear y revisar en forma constante el flujo de caja para tener una provisión necesaria en caso de cambios estacionales, climáticos, económicos de los clientes, etc.
Competidores Públicos y Privados	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación y potenciar los servicios de las distintas líneas de productos. • Crear un ambiente acogedor dentro del recinto con trato personalizado de los clientes que necesiten asesoría física y u otro servicio. • Mantener la excelencia en calidad de servicio.
Llegada de Grandes Cadenas de Gimnasio (Energy, Sportlife).	<ul style="list-style-type: none"> • Reforzar e innovar el plan de marketing de Gimnasio del Valle.

Figura 10.2.1 Riesgos Internos. Fuente: Elaboración propia

11. CONCLUSIONES

De acuerdo al análisis de la industria, se puede concluir que Gimnasio del Valle se encuentra en un entorno favorable, dado que existe una preocupación política, social, legal y ecológica para el desarrollo de actividad física y un desarrollo económico atractivo en la comuna según las tablas referidas en el Anexo N°1, Tablas N°3 y N°4, y Capítulo 4, Tablas 4.3.3.6 y 4.3.3.4. Por otro lado, los Stakeholders externos afectan de manera positiva para poder generar alianzas estratégicas con empresas estatales y privadas. Esto ayudará a potenciar la marca, y la captación de nuevos clientes. Dado la observación del entorno y los resultados de la investigación de mercado en terreno que se realizó en la comuna de Doñihue a fines de Octubre y principios de Noviembre del 2013, hemos podido determinar que existe demanda suficiente, según los resultados obtenidos del estudio, que indican que un 57,5% de los encuestados consideran que es importante que se instale un gimnasio en la comuna y un 41,5% lo considera muy importante y un 80% de las personas entrevistadas les gustaría realizar actividad física. La encuesta ha demostrado que los principales atributos valorados por los entrevistados y que debe tener el gimnasio son la cercanía al Hogar y/o lugar de trabajo y modernidad entre otras, atributos que Gimnasio del Valle se ha preocupado de incluir en su propuesta de valor convirtiéndose en una ventaja competitiva.

Para Gimnasio del Valle la oportunidad y la viabilidad de implementar un gimnasio en la comuna Doñihue es ahora, porque sería el primer gimnasio con infraestructura moderna, maquinaria con tecnología de punta y ubicación privilegiada, apoyado con personal calificado y en constante preparación para prestar un servicio y asesoría a los clientes para su mejor desarrollo físico. De esta forma Gimnasio del Valle aportaría a la sociedad herramientas para cambiar su calidad de vida.

Para el inicio de proyecto Gimnasio del Valle, la inversión asciende a \$155.267.907, es alta, pero de acuerdo a los indicadores proyectados a 5 años se logra obtener un VAN positivo de \$128.421.571, un TIR del 38%, un ROI del 69%, ROE de un 23%, ROA 18% y una recuperación de la inversión al tercer año del proyecto en marcha. De acuerdo a estos resultados, el proyecto es viable y presenta una eficiencia operacional positiva todos los años, lo que mantiene una empresa sana financieramente con altas expectativas de crecimiento y sin deuda en la etapa de introducción del ciclo de vida del proyecto debido a que los accionistas preferenciales realizan la inversión en su totalidad. Gimnasio del Valle, es un proyecto operativamente atractivo que nos permite tomar la decisión de llevarlo a cabo por las variables financieras y un entorno favorable, lo cual respalda el plan de negocio.

12. BIBLIOGRAFIA

Estudio de Chile Saludable al 2012, desarrollado por Fundación Chile, Elige Vivir Sano, Fundación Familia y Colect GFK

Ministerio del Deporte www.ind.cl, encuesta nacional actividad física al 2012, desarrollado por la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Concepción.

Ministerio del Medio Ambiente, SINIA (Sistema Nacional de Información Ambiental)

Ministerio de Salud

Ministerio del Interior Ley N° 19.712

Banco Central de Chile, Tasa de libre de Riesgo país: <http://www.bcentral.cl/prensa/resumen-estudios/dtbcc617.html> y tasa de libre riesgo del Banco Central: <http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/mediodía/mediodía.html>.

Estimación del Beta de la industria Damodaran: <http://www.damodaran.cl>

Municipalidad de Doñihue (PLADECO 2008 y 2012) Fono 56 72 295 92 00, Horario De Atención de Lunes a Viernes 8:00 a 14:00hrs).

Decimal Edición, Thomas L.Wheelen;, JDavid Hunger; Ismael Oliva , Administración Estratégica y Política de Negocios .

Jonathan Berk ; Peter Demarzo, Finanzas Corporativas

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos; Baptista, Pillar (Diciembre 1998) Metodología de Investigación. Mc Graw Hill: Colombia.

Roger J. Best, Marketing Estratégico 4° Edición.

Fred Lutahans, Compórtamiento Organizacional Freed Lutahans

Apuntes del Profesor José Olivares, Capital de trabajo, de la Universidad de Chile.

Apuntes del Profesor Ismael Oliva Estrategia Competitiva de la Universidad de Chile

Apuntes del Profesor Arturo Toutín de la Universidad de Chile

Gimnasio Palestra Sport, Fono: 72 2 24 16 19

Gimnasio San Lorenzo, Fono: 72 2 959 561

Energy, Fono: 72 2 959 561, www.energy.cl

Pacific Fitness, www.pacificclub.cl

Gimnasio Aero sport Fono: 72 2 225 028

Juan Carlos Vega, Matención de Gimnasio, Fono: 56 9 6507 4732

13. ANEXOS

13.1. ANEXO N°1 Referencias demográficas.

Mapa Político de la Zona



Mapa Zonal Destacado en color Rojo



Tabla N°1**Índices de dependencia demográfica y adultos mayores INE**

Territorio	Índice Dependencia Demográfica		Índice de Adultos Mayores	
	2002	Proyectada 2012	2002	Proyectada 2012
Comuna de Doñihue	53,8	46,0	28,9	40,1
Región OHiggins	53,3	46,0	29,7	44,7
País	51	45,5	31,3	43,7

Fuente: Censo 2002 y Proyección de Población 2012, Instituto Nacional de Estadísticas (INE).

Tabla N°2**Hogares con mujeres jefas de hogar CASEN 2003-2011**

Hogares	2003	2006	2009	2011	% según Territorio (2011)		
					Comuna	Región	País
Hogares con Mujer Jefa de Hogar	1.172	1.039	1.793	2.184	33,6	38,7	38,8

Fuente: Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN), Ministerio de Desarrollo Social.

Tabla N°3**Número de trabajadores según tamaño de la empresa**

Tamaño Empresa	Comuna			Región			País		
	2007	2009	2011	2007	2009	2011	2007	2009	2011
Grande	3.136	2.622	3.210	85.390	87.667	110.750	327.273	3.325.324	4.082.529
Mediana	1.253	1.028	1.090	68.692	65.361	72.753	1.241.759	1.211.968	1.399.086
Micro	785	553	491	36.535	37.186	34.301	552.476	556.101	536.914
Pequeña	1.540	1.310	1.354	115.808	109.022	114.282	1.555.121	1.526.231	1.654.917
Total	6.714	5.513	6.145	306.425	299.236	332.086	3.676.629	6.619.624	7.673.446

Fuente: Servicio de Impuestos Internos (SII)

Tabla N°4**Tasas de Ocupación, desocupación y participación 2003-2006- 2009- 2011**

Territorio	Tasa de Ocupación %				Tasa de Desocupación %				Tasa de Participación %			
	2003	2006	2009	2011	2003	2006	2009	2011	2003	2006	2009	2011
Comuna de Doñihue		50,53	48,04	46,61		8,47	9,67	3,99		55,20	53,18	48,55
Región de O'Higgins	50,93	51,37	50,73	52,04	7,91	6,25	7,52	6,71	55,31	54,79	54,86	55,78
País	51,53	53,11	50,04	51,62	9,70	7,32	10,22	7,73	57,06	57,30	55,73	55,95

Fuente: Encuesta de caracterización Socioeconómica Nacional (Casen) Ministerio de desarrollo Social.

13.2. ANEXO N°2 Estudio de Mercado

Segundo Semestre 2013

ENCUESTA

Folio ____

Santiago, Fecha ____/ 10/2013

Hola buenas tardes, mi nombre es, estoy realizando una investigación que les parece a la comunidad de Doñihue que se instale un gimnasio con estilo moderno en la zona , por lo que quiero pedir su cooperación contestando esta encuesta, que te tomará 5 minutos.

Marcar con un círculo las respuestas

Muchas gracias.

¿Usted vive en la comuna de Doñihue?

1. SI____ 2.No____ (Agradecer y Terminar Encuesta)

Sexo : 1. Mujer____ 2.Hombre____

¿En qué Tramos de Edad usted se e encuentra?

1. Menor de 21 años
2. Entre 21 años y 30 años
3. Entre 30 y 40 años
4. 40 Años y 50 años
5. 50 Años y 60 años
6. Más de 60 años

1. ¿Ud. realiza alguna actividad física en sus ratos libres?

1. Si ____ 2. No____

Si la respuesta es Si pasa a la pregunta 3 y si la respuesta es No pasar a la preguntaN°2

2. ¿Le gustaría realizar alguna actividad física?

1. Si____ 2.No____ Terminar Encuesta

3. En el caso si usted se inscribiera en un gimnasio ¿Por qué razón iría? (Marca solo una)
1. Por recreativo
 2. Estético
 3. Salud
 4. Alto rendimiento
 5. Rehabilitación
4. En el caso si usted se inscribiera a un Gimnasio Indique, ¿En qué horario dentro del día, le acomodaría practicar su rutina de ejercicio? Marque solo una
1. Mañana desde 7am a 12 pm
 2. Tarde desde 12 pm a 6pm
 3. Noche desde 6 pm a 10pm
5. En el caso que Ud. fueses al gimnasio, ¿Que maquinarias utilizarías con mayor frecuencias en su rutina física? (Marca más de una)- MOSTRAR IMÁGENES DE MAQUINAS
1. Trotadoras
 2. Bicicletas
 3. Pesas
 4. Elípticas
6. En el caso si fueses al gimnasio, ¿Que clases utilizarías? (Marca solo una).
1. yoga
 2. Pilates
 3. Aerobox
 4. Spinning
 5. Baile Entretenido
7. Con respecto al grado de asistencia ¿Cuántas veces a la semana irías al gimnasio?(Marca una)
1. Al menos tres veces a la semana
 2. De lunes a viernes
 3. Sábados y Domingo
 4. Lunes a Domingos
8. En el caso si Ud. se inscribiera en un Gimnasio ¿Qué contrato inscribiría?(Marca Solo una)
1. 12 meses
 2. 6 meses
 3. 3 meses
 4. 1 mes
 5. Flexible solo por un día

9. En el caso si Ud., está en un gimnasio, ¿Qué característica es importante para que usted se cambie a otro Gimnasio? (Marca solo Una).

1. Instalaciones
2. Servicio
3. Maquinaria
4. Ubicación
5. Precio

10. Si Ud. recibiera un servicio de excelente calidad en entretenimiento y beneficio de salud deportiva ¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a cancelar mensual? (Respuesta espontánea)

11. ¿Cuáles son las características que le gustaría que tuviera su gimnasio ideal? (Marca más de una alternativa si la consideras necesario) PASAR TARJETA CON LISTA DE CARACTERISTICAS.

1. Maquinaria modernas
2. Clases Grupales
3. Duchas
4. Lockers de seguridad
5. Estacionamiento
6. Precio de mercado
7. Personal trainer
8. Cercano al Hogar
9. Servicio de Nutrición
10. Sauna
11. Masajes
12. Facilidad de pago

12. De acuerdo a la siguiente alternativas, ¿Cuán importante es para Ud. que se instale un gimnasio en la comuna de Doñihue? (Marca solo una).

1. Muy importante
2. Importante
3. Poco importante
4. Indiferente

13.¿En cuál de los siguientes tramos diría usted que se encuentra el nivel de ingreso liquido mensual de su hogar?

1. Menos de \$160.000
2. Entre \$160.000 a \$250.000
3. Entre \$250.001 a \$500.000
4. Entre \$500.001 a \$1.000.000
5. Sobre \$1.000.000

¡MUCHAS GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!

ANALISIS DE RESULTADOS ENCUESTA SEGUNDO SEMESTRE 2013 COMUNA DE DOÑIHUE SEXTA REGIÓN DEL LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS.

Estudio Realizado en las fechas 31 de Octubre, 2,3 y 4 de Noviembre.

1. Marco Teórico y Metodológico del Estudio

1.1 Estudios Descriptivos¹

Muy frecuentemente el propósito del investigador es describir situaciones y eventos, esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir, esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente.

1.2. Tipo de Muestreo

El muestreo utilizado es por "*Muestreo por Conveniencia*", que es una técnica de muestreo no probabilística que se emplea principalmente cuando se trata de obtener una muestra que sirva para generar ideas, razonamientos e hipótesis. La principal ventaja de este método es que la selección de las unidades de muestra se deja en manos del entrevistador. El muestreo por conveniencia es la técnica de muestreo menos costosa y que requiere de menos tiempo.

¹ HERNANDEZ, Roberto; FERNANDEZ, Carlos; BAPTISTA, Pilar (Diciembre 1998). Metodología de la investigación. Mc Graw Hill: Colombia, pág. 61.

2. Tipo Investigación y Muestreo Elegido

2.1. Investigación Descriptiva

La investigación se utilizó un **estudio descriptivo** considerando un instrumento de estudio altamente estructurado para poder medir la percepción de la población, si es importante instalar un gimnasio a la comuna de Doñihue.

No obstante y teniendo en cuenta las restricciones bajo las cuales se desarrolló la investigación:

- ✓ Tiempo disponible para realizar el estudio (1 semestre académico, para el diseño del proyecto de investigación, su implementación y el análisis de los datos)
- ✓ Reducido equipo de investigación, compuesto por sólo 3 personas.
- ✓ Recursos limitados que impedían absorber el costo de utilizar tipos de muestreos aleatorios.

2.2. Muestreo por Conveniencia

Por otro lado se desarrolló un **muestreo por conveniencia**, este se utilizó por motivos de que la selección de los integrantes de la muestra depende directamente del entrevistador, como por ejemplo lugar adecuado para hacer la entrevista, momento oportuno, personas que transitan en la calle, etc.

Esta es una técnica menos costosa y requiere menos de tiempo, dado que las unidades de la muestra son accesibles.

A pesar de lo anterior, se considera que el uso en este estudio de un muestreo por conveniencia no resulta contradictorio con el hecho de caracterizar el estudio como descriptivo – cuantitativo, ya que, y tal como se describe a continuación, el tamaño de la muestra utilizada es significativo respecto del universo y, además, el instrumento utilizado para recolectar los datos de fuentes.

3. Universo de Estudio y Tamaño de Muestra

3.1 Universo

Edad	2002	Proyectada 2012	% según Territorio 2012		
			Comuna	Región	País
0 a 14	4.592	4.606	22,5	21,8	21,8
15 a 29	4.013	4.811	23,5	23,0	24,6
30 a 44	4.171	4.479	21,9	21,3	21,1
45 a 64	2.813	4.732	23,1	24,2	23,1
65 y más	1.327	1.849	9,0	9,7	9,5
Total	16.916	20.477	100,0	100,0	100,0

Fuente: Censo 2002 y Proyección de Población 2012, Instituto Nacional de Estadísticas (INE).

El Universo de la comuna de Doñihue se considero a todas las personas con un rango de edad mayores de 14 años siendo un total de 15.871 personas, representando el 77,5% de la población de Doñihue.

Y el otro 22% restante se descarto a los menores de 14 años por no calificar como sujeto de estudio.

3.2 Tamaño de la Muestra Seleccionada

El tamaño de la muestra seleccionada ha sido determinada de forma arbitraria, esto sin considerar un nivel de confianza y ni error muestral máximo aceptable para el estudio, dado que el muestreo es no aleatorio.

En base a esto dado el tiempo disponible de realizar el estudio, se consulto una muestra de 133 personas, siendo 106 personas encuestadas con respuesta positiva en la comuna de Doñihue y el resto no califico como objeto de estudio. El estudio fue realizado con fecha de 31 de Octubre, y 2,3 y 4 de Noviembre del 2013.

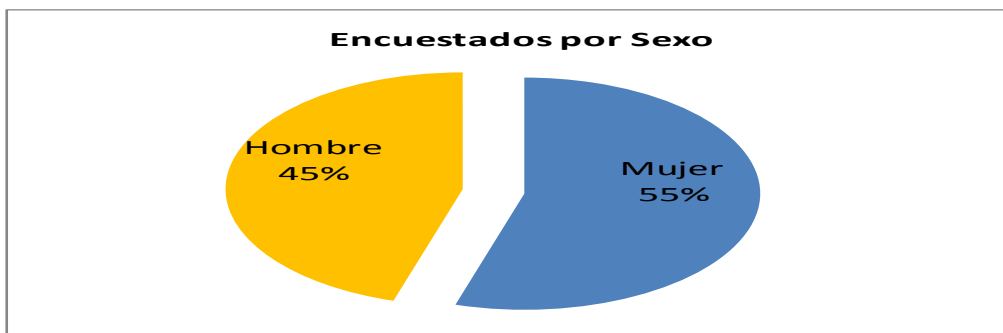
3.3 Características de la Muestra

De la Aplicación de los procedimientos descritos, se llegó a la siguiente muestra:

1. Distribución de la muestra por sexo

Grafico N° 1

La muestra la componen un 55% Mujeres y un 45% Hombre

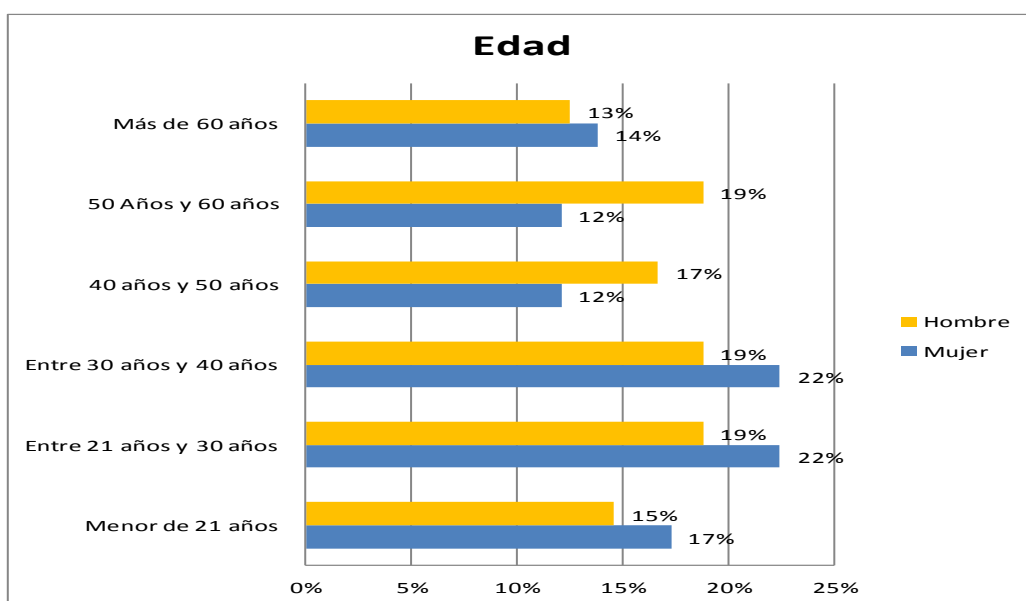


2. Distribución de la muestra por Sexo y Edad

Grafico N° 2

Un 44% son mujeres de entre 21 y 40 años de edad, un 17% son mujeres menos de 21 años y un 26% restante son de 50 y más de 60 años.

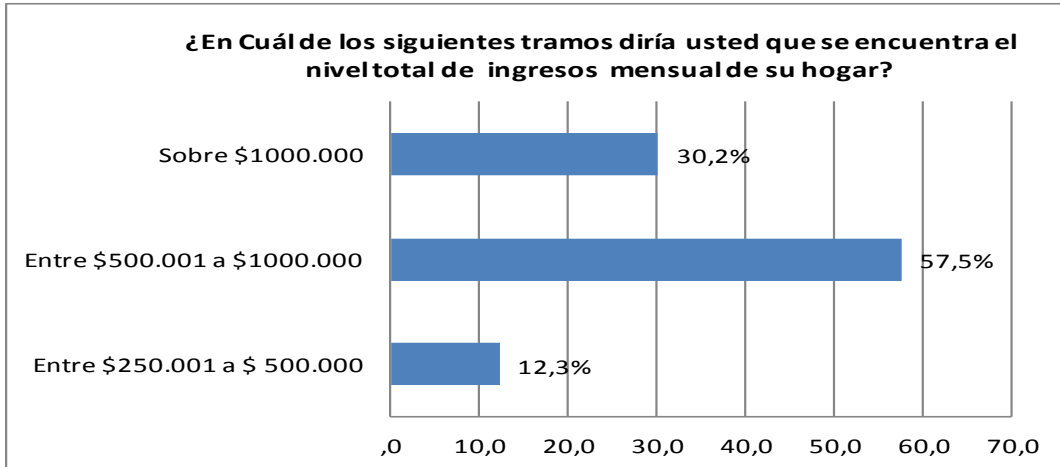
Por el lado de los Hombres la muestra es de un 38% que son de 21 y 40 años de edad, un 15% son menores de 21 años y un 32% restante son hombres de 50 y más de 60 años.



3. Distribución de la Muestra por Ingresos

Grafico N° 4

Un 57,5% de los ingresos totales familiares se encuentra en los tramos de entre \$500.000 a \$1000.000, un 30% sobre \$1000.000 y el 12,3% entre \$250.001 a \$500.001.



4. Resultados del Estudio

Grafico N° 5

De acuerdo al siguiente grafico podemos visualizar los resultados por tramos de edad de las personas que si realiza actividad física en sus ratos libres, un 75% de los entrevistados menor de 21 años y entre 40 años realiza actividad física y el 24% restante de 40 años y entre más de 60 años también la realiza en sus ratos libres.

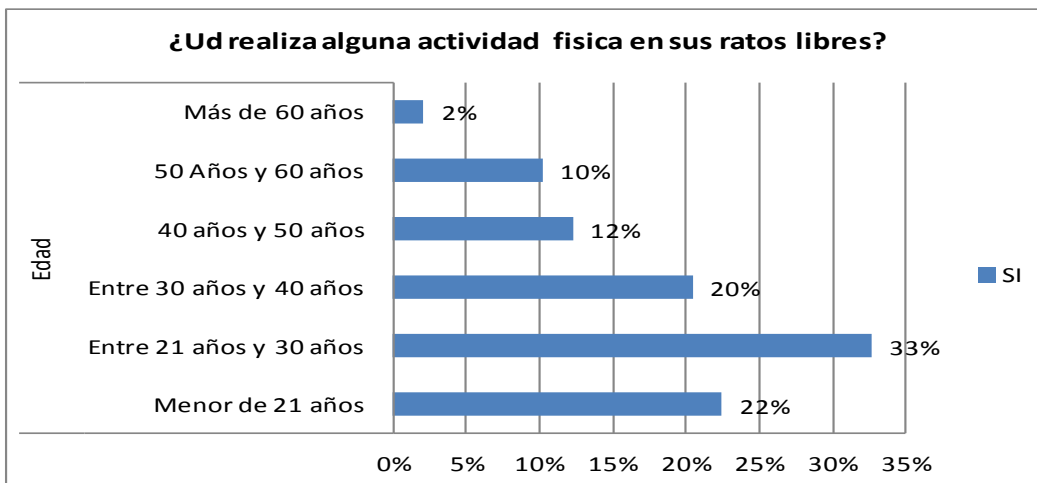


Grafico N° 6

Con respecto al siguiente grafico se muestra la relación de las personas que **SI** les gustaría realizar actividad física y por que razón iría a un gimnasio, un 51% iría por salud, un 25% lo realizaría por algo recreativo, y el 24% restante iría a un gimnasio por estético, rehabilitación y alto rendimiento.

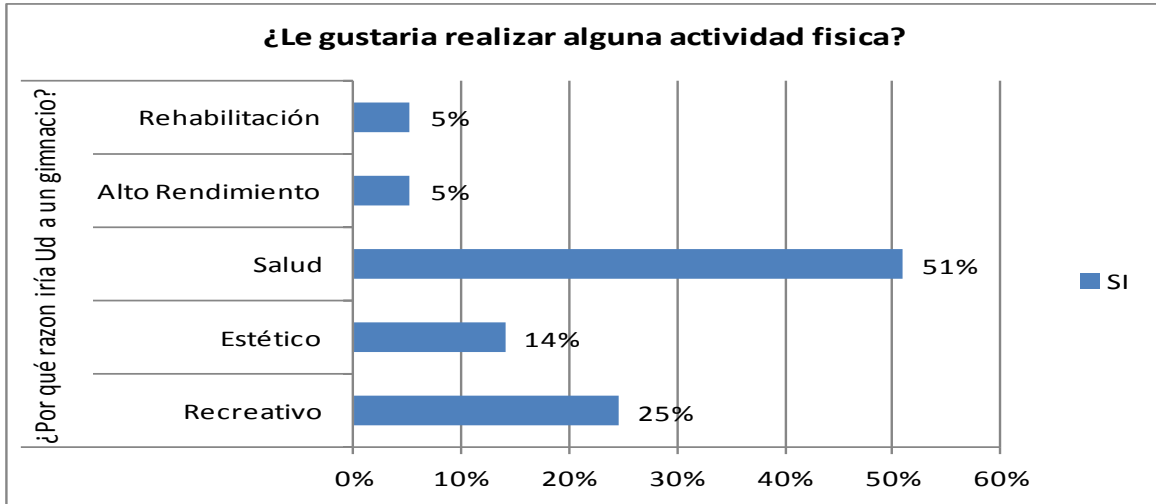


Grafico N° 7

Un 39,6% de los entrevistados le acomodaría practicar su rutina de ejercicio en la mañana desde 7 am a 12 pm, un 34% en la noche desde las 6 pm a 10pm y el 26,4% restante le acomodaría practicar su rutina en la tarde.

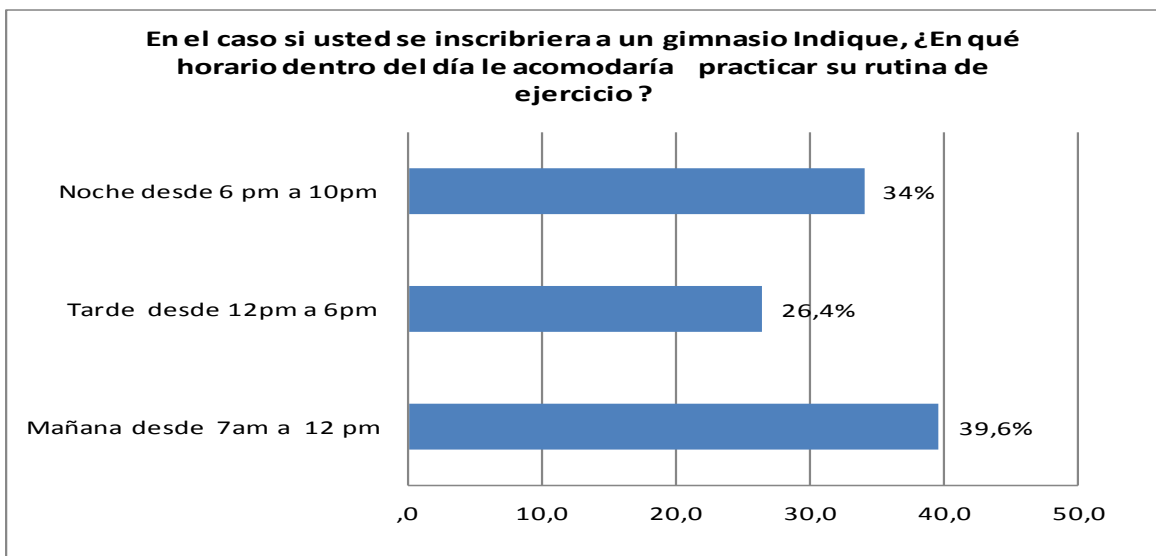


Grafico N° 8

Con respecto a las mujeres un 71% de las respuestas ellas utilizaría en sus rutina física trotadoras, un 71% bicicletas normales, 66% utilizaría elípticas en su rutina física.

Por otro lado los hombres un 90% de las respuestas de los entrevistados utilizaría en su rutina trotadoras, un 58% bicicletas normales, 58% pesas, 63% elípticas.

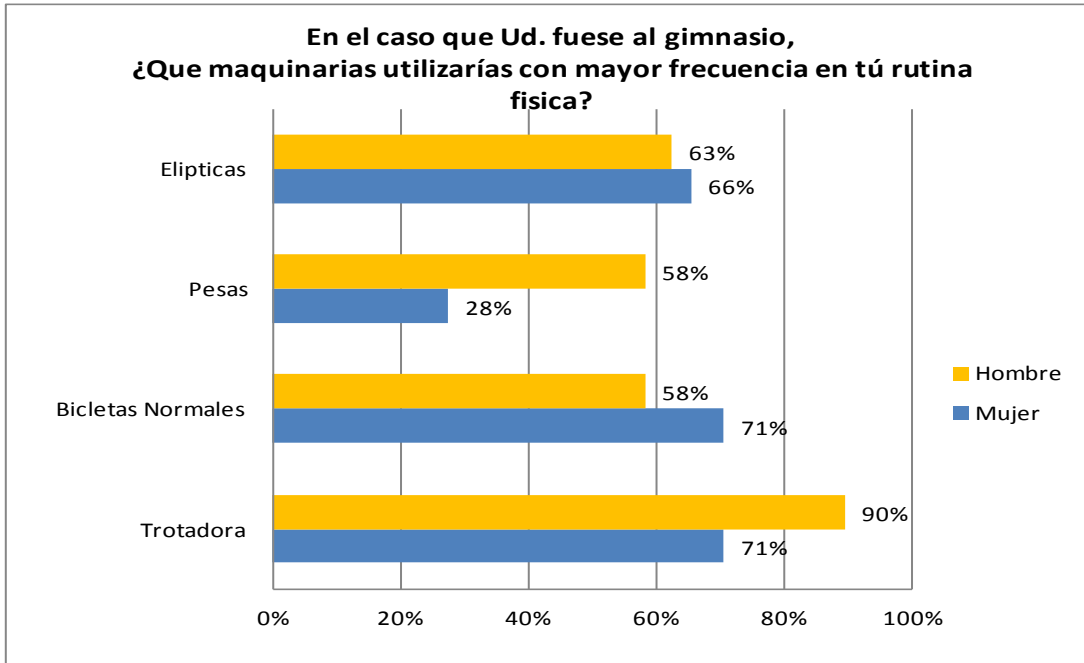


Grafico N° 9

Un 34% de las respuestas de los entrevistados utilizaría clases de Spinning, 22,6% Aerobox y Baile entretenido, 12,3% Yoga y un 8,5% restante utilizarías clases de Pilates.

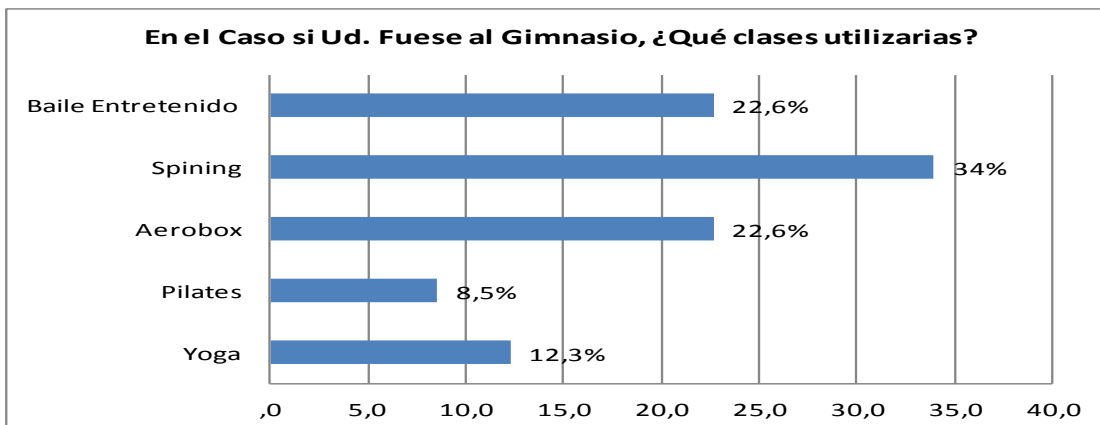


Grafico N° 10

Un 55,7% de los entrevistados iría al menos tres veces a la semana, 24,5% de lunes a viernes, 12,3% sábados y domingos y el 7,5% restante iría de lunes a domingos.

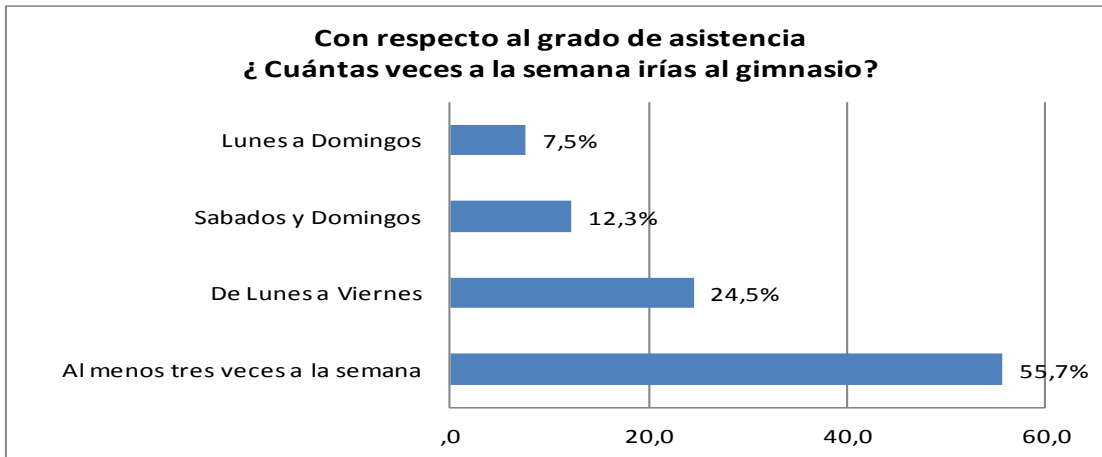


Grafico N° 11

En la siguiente grafica de acuerdo a la pregunta de la encuesta, En el caso si Ud., se inscribiera en un gimnasio ¿Qué contrato inscribiría? , un 70,7% de los entrevistados inscribiría un contrato por 6 y 12 meses, un 14,2% por 3 meses y un 15,5% restante inscribiría un contrato por 1 mes y flexible.

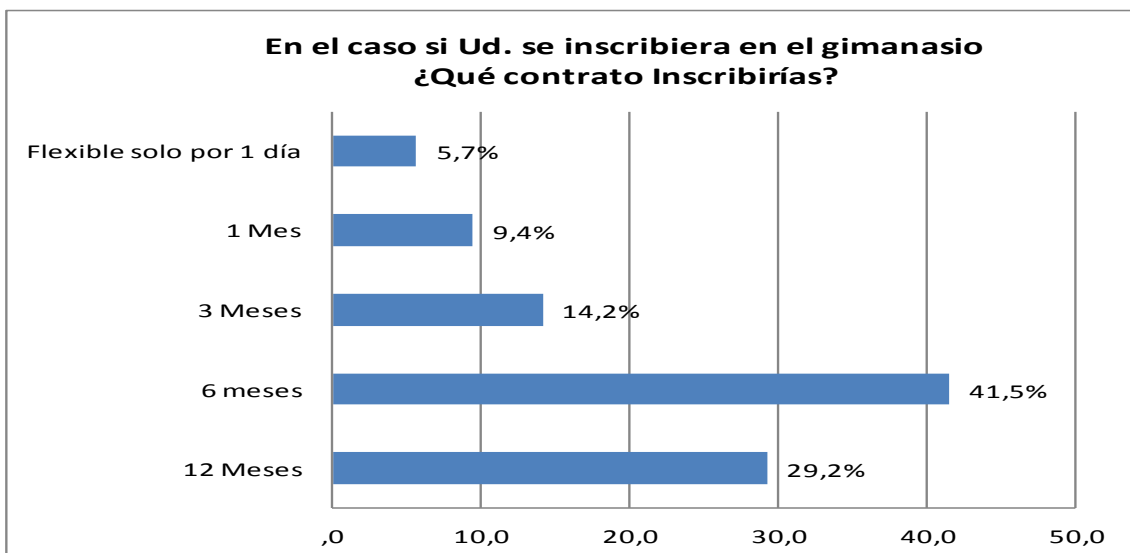


Grafico N° 12

Del total de respuestas de los entrevistados, 35,8% considera importante la ubicación al cambiarse a otro gimnasio, 31,1% Instalaciones, 13,2% servicios, y un 9,4% se cambiaría por precio, maquinaria y precio.

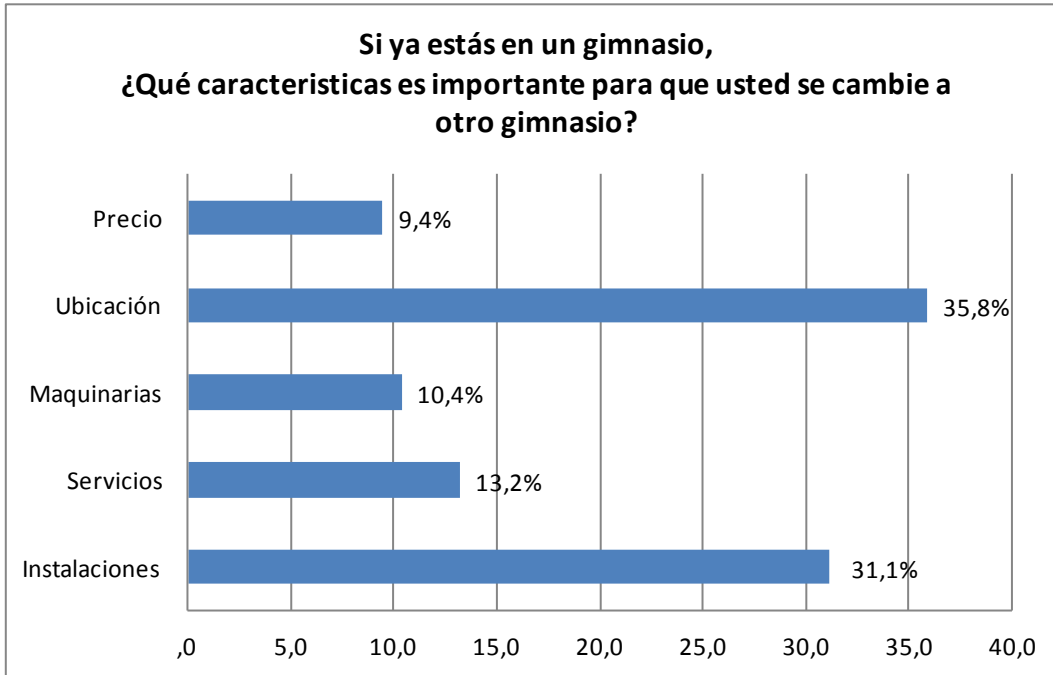
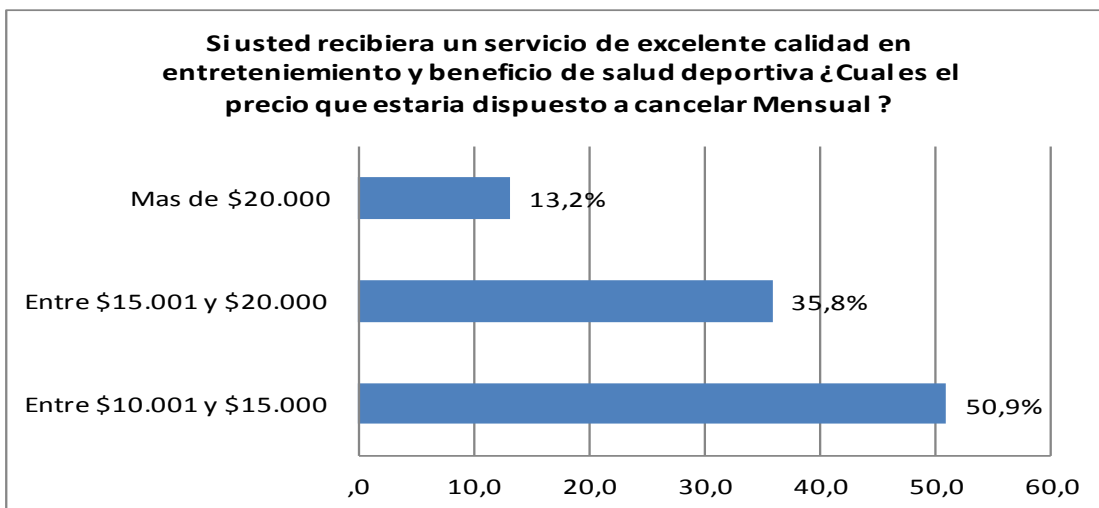


Grafico N° 13

Un 50,9% de los entrevistados estaría dispuesto a cancelar un precio entre \$10.001 a \$15.000, 35,8% un precio de \$15.001 a \$20.000 y el 13,2% restante cancelaría un precio más de \$20.000.



Precio promedio dispuesto a cancelar \$

Precio Promedio a Cancelar	16.538
----------------------------	--------

Grafico N°14

Dentro de las características que más le gustaría a los entrevistados que tuviera su gimnasio ideal, un 76,4% de las respuestas considera maquinaria moderna, 67,9% cercano a lo hogar, 59,4% duchas, 50,2% clases grupales, 56,6% lockers de seguridad, 44,3% facilidad de pago, 43,4% precio de mercado, 41,5% personal trainer, 35,8% masajes, 30,2% servicios de nutrición, 23,6% sauna y un 17% estacionamientos.

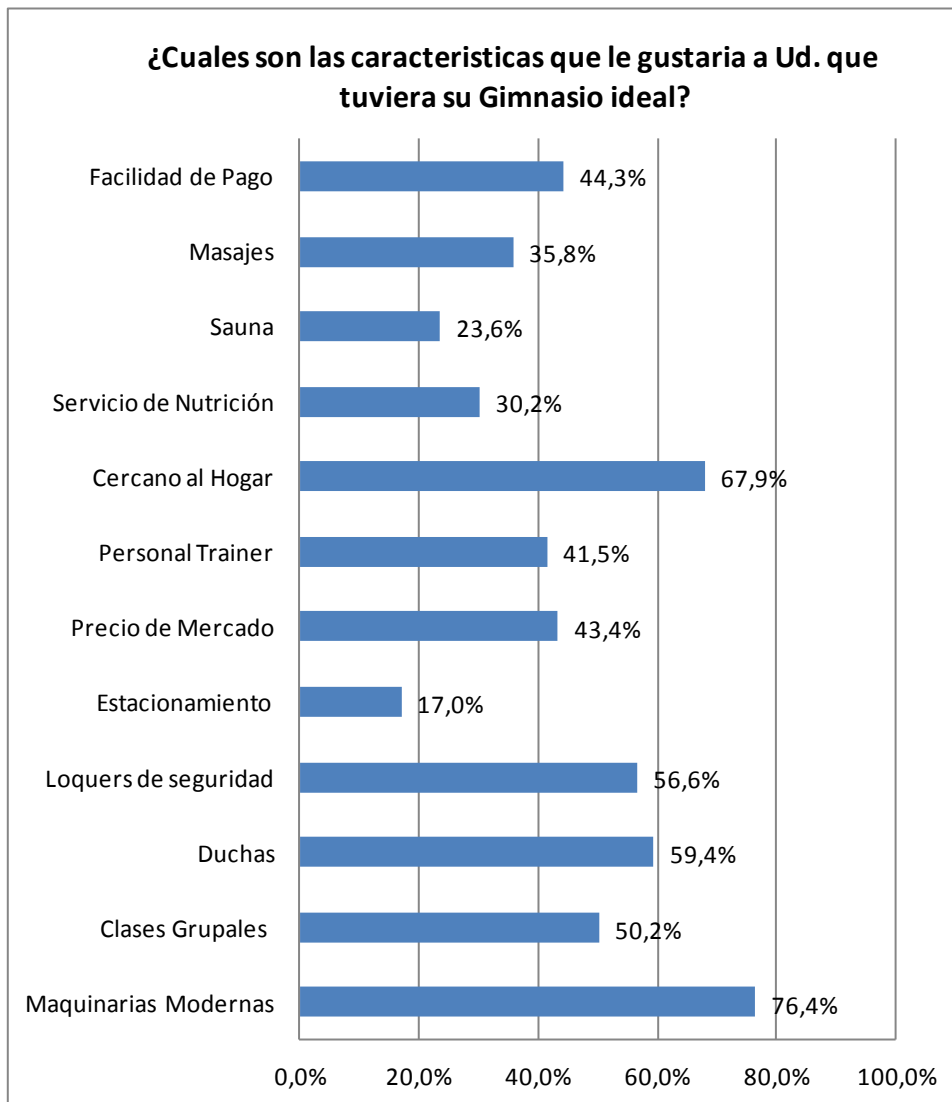
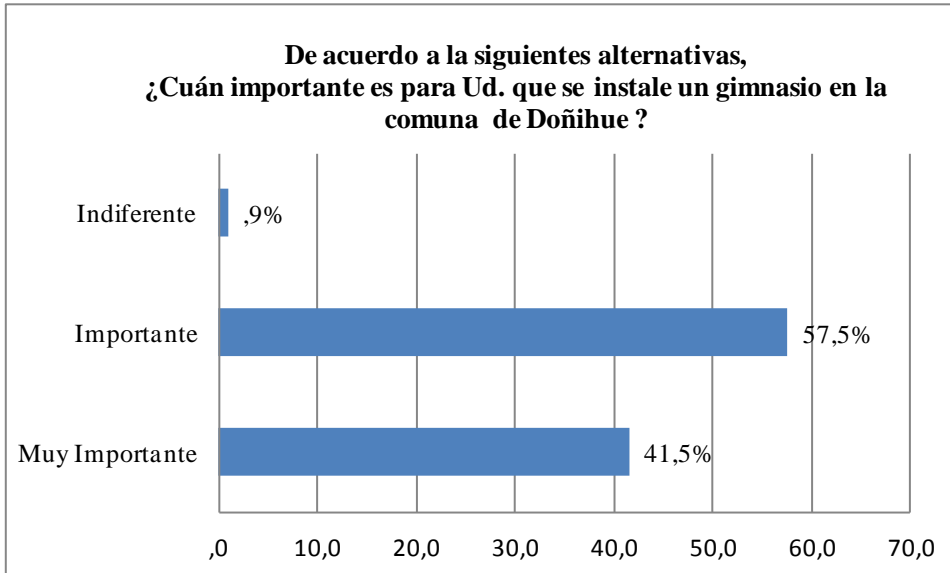


Grafico N° 15

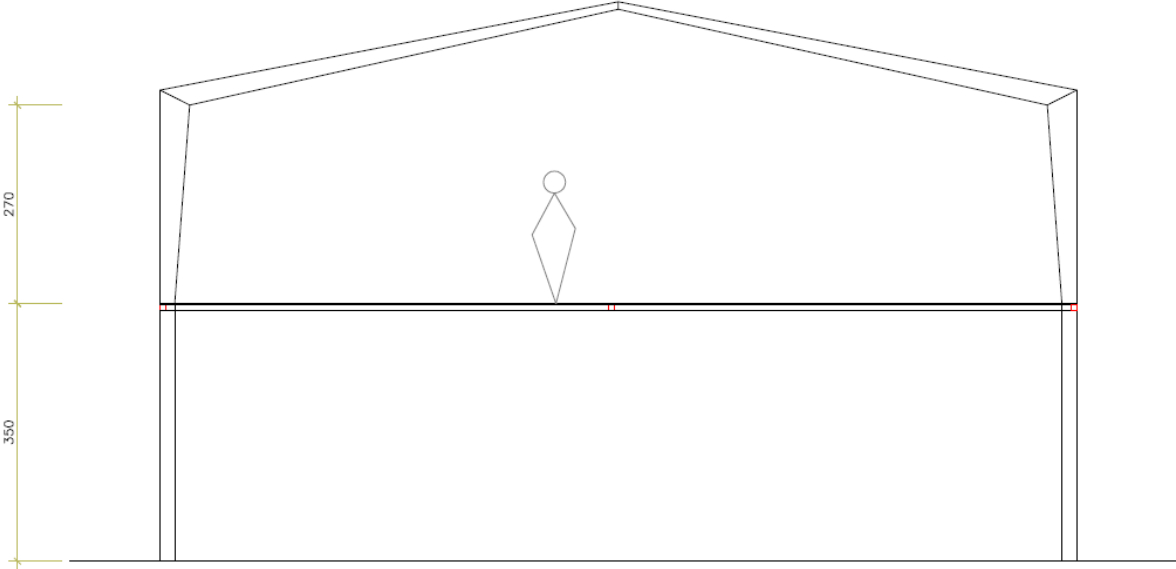
Dentro del grado de importancia de instalar un gimnasio en la comuna de doñihue, un 57,5% lo consideran importante la implementación de un gimnasio en la comuna y un 41,5% lo considera muy importante la instalación de un gimnasio en la Zona.



13.3. ANEXO N°3 Diseño de infraestructura propuesto

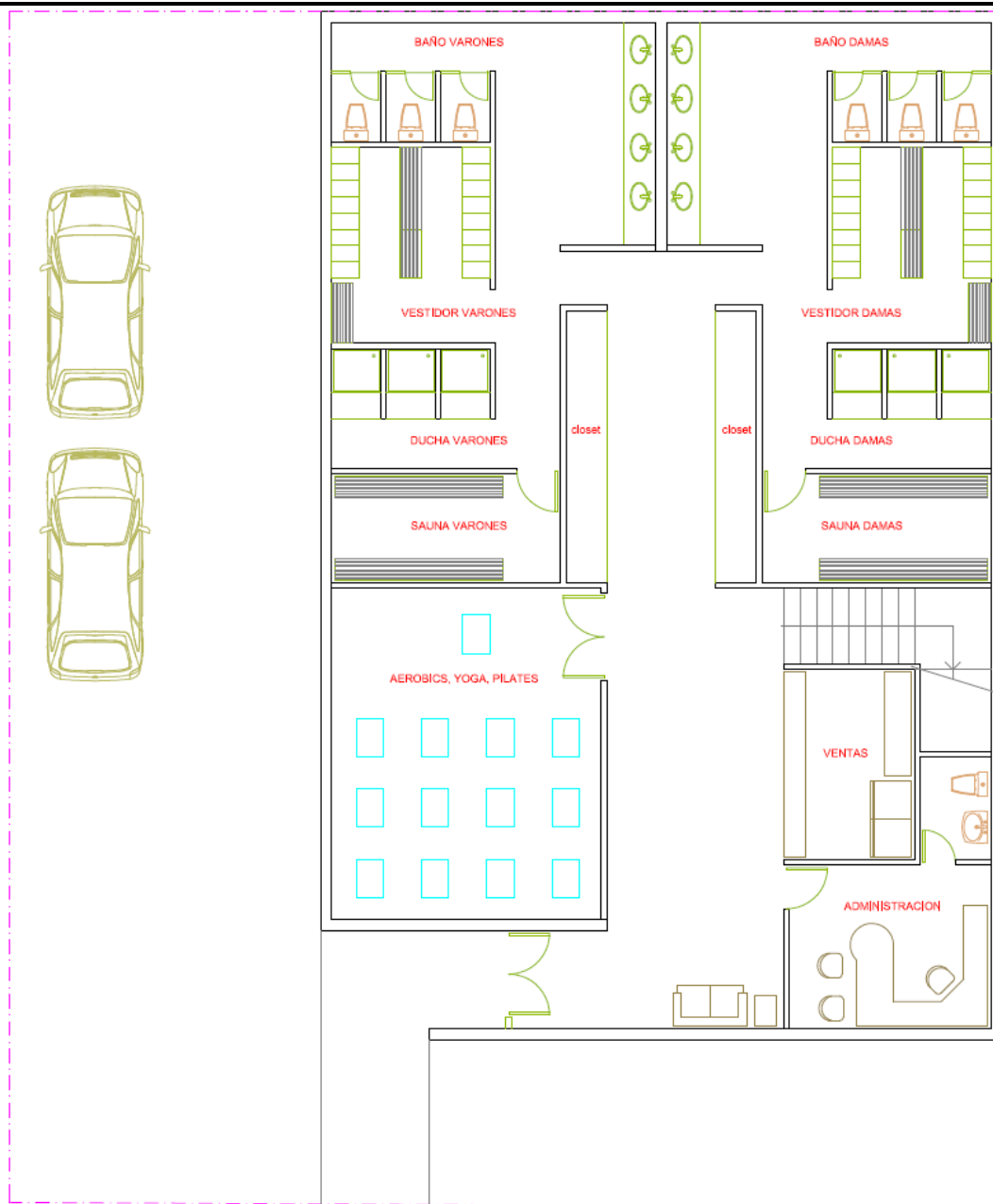
Plano1

Corte TIPO de la construcción



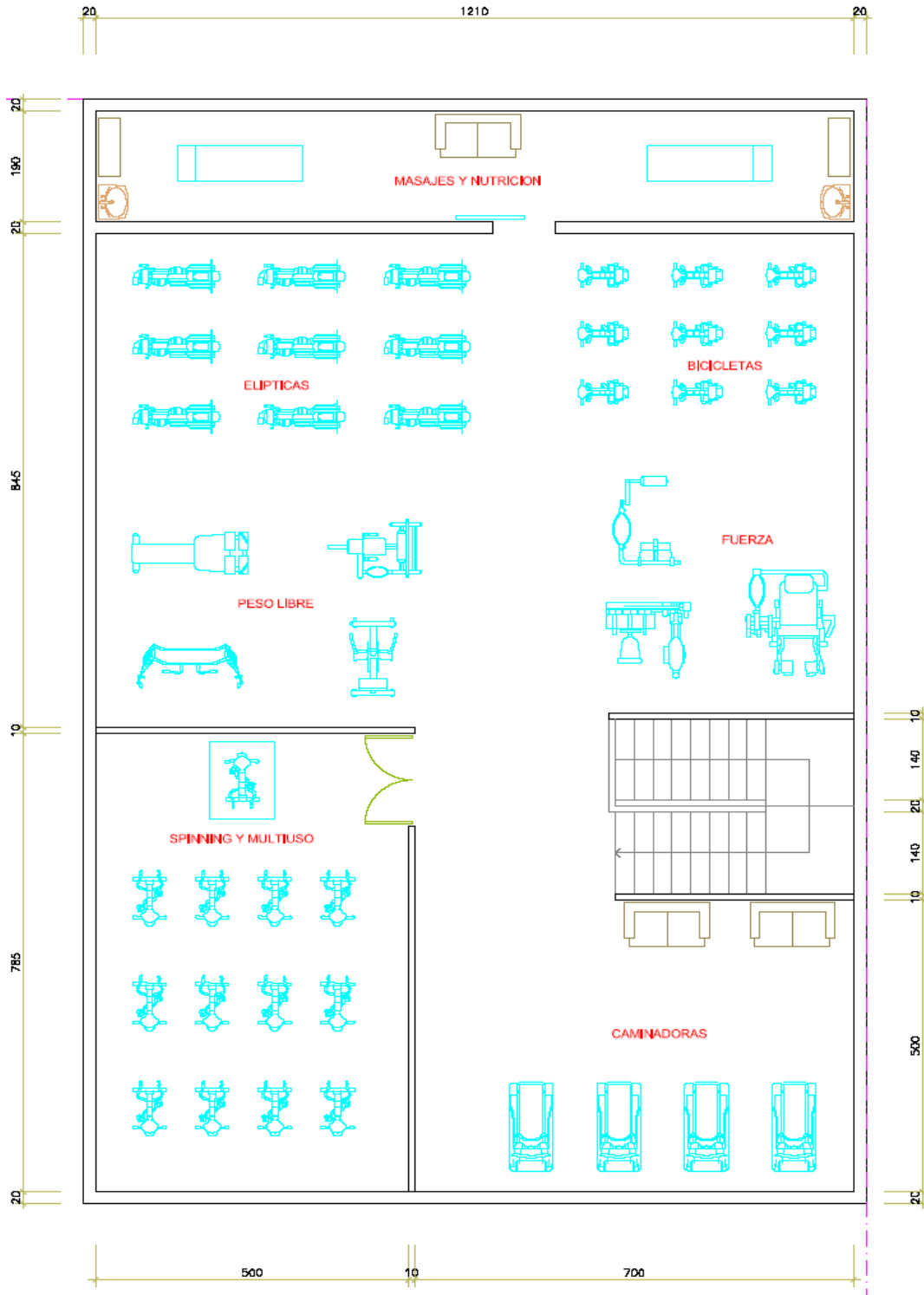
CORTE TIPO

Plano2 – Primer Piso



PLANTA PRIMER NIVEL

Plano3 – Segundo Piso



PLANTA SEGUNDO NIVEL

13.4. ANEXO N°4 Entrevista a la competencia

La entrevista fue confeccionada con preguntas relacionadas a la sociedad de la comuna y sus cambios de estilo de vida y después con preguntas apuntadas al propio gimnasio de la competencia.

Introducción de la entrevista

Buenas tardes soy Alejandra Medina, soy estudiante de Ingeniería Comercial de la Universidad Central, quería realizarle una entrevista que a lo más le quitara 30 minutos de su tiempo, sobre los cambios de estilos de vida hacia la actividad física de la gente que vive y trabaja en la comuna de Doñihue y sobre su gimnasio.

Preguntas

1. ¿Quiero que me cuente su opinión sobre los cambio de estilo de vida de la gente de Doñihue hacia la actividad física?

Ahora en día la gente ha cambiado sus hábitos de estilos de vida, se preocupa más de sí misma, en tener una vida más sana físicamente y relajada.

La gente cree que desarrollar actividad física les brinda una mayor vida y por esto la gente de Doñihue piensa más en el futuro y durar más para compartir más con sus generaciones.

2. ¿Por qué cree usted que la gente de Doñihue hace actividad física? Y ¿Por qué no la realiza?

La gente desarrolla actividad física alguna la práctica por verse bien, otras para tener más fuerza, y otros sentirse más saludable.

Y los que no practican actividad física, creo que es un poco de timidez de compartir con la gente de sus comuna con sus vecinos.

3. ¿Qué es lo más que les gusta a sus clientes practicar en su gimnasio?

A los deportistas a todos en si, señoras, caballeros, jóvenes, les gusta y les entretiene las maquinas de ejercicios y el trabajo en conjunto como el baile entretenido.

4. ¿Me gustaría escuchar su opinión de cómo era la comuna hace 5 años atrás y como está ahora en día en lo social?

La comuna hace 5 años atrás antes del terremoto la gente de la comuna era con bastante vitalidad en desarrollo de las fiestas de la comuna como la fiesta del chacoli y el 18 de septiembre, pero la gente después del terremoto la gente se apago mucho y de apoco se ha ido fortaleciendo en energía recobrando esa vitalidad y recuperando su vida social en la comuna.

5. Me podría comentar de ¿Cuanto más menos es la cantidad de cliente que usted tiene en su gimnasio mensual y dentro del año?

Con respecto a la cantidad de clientes por ejemplo en el año 2013, Enero se tuvo una cantidad de matriculados 285 personas, en febrero 294 y Diciembre 366 clientes.

Dentro del año la cantidad de clientes es superior a 300 personas

6. ¿Cuáles son los meses que tiene más clientes?

En los meses que se tiene más clientes son los meses de las estaciones de primavera y verano, en los meses de octubre a diciembre y Enero.

7. ¿Cuales el porcentaje que usted cree que se observa en los meses del año sobre la cantidad de matriculados?

Como resultado de esta respuesta se pudo ordenar los antecedentes y se creó la siguiente tabla para poder traducir la información recopilada por el entrevistado, con los porcentajes de cada mes versus la cantidad de clientes.

Por ejemplo en las fechas de octubre las ventas suben en un 5%, Noviembre en un 10%, Diciembre en un 15% y bajando a Enero en un 10%. Por otro lado la conducta del resto del año en promedio la demanda crece al alrededor de un 2% y un 3%, siendo los meses de invierno en donde la demanda se ve afectada y cae en un 15%.

Precio	14.000											
Año	2013	2013	2013	2013	2013	2013	2013	2013	2013	2013	2013	2013
Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos M\$	3.990	4.110	4.233	4.318	4.404	3.743	3.743	3.743	3.856	4.048	4.453	5.121
Q	285	294	302	308	315	267	267	267	275	289	318	366
Demanda Estimada	10%	3%	3%	2%	2%	-15%	-15%	-15%	3%	5%	10%	15%

8. ¿Cuántos años tiene el gimnasio? y ¿En qué momento del primer año de inicio del gimnasio fue el pick de clientes?

El gimnasio tiene una antigüedad de 3 años, la gente empezó a enganchar con este estilo de hacer actividad física desde el tercer mes.

9. ¿Le ha tocado reemplazar maquinaria de ejercicio?

Hasta el momento no se ha tenido la oportunidad de cambiar maquinaria la vida de las maquinas es según el buen mantenimientos que les haga.

10. ¿Cómo ve usted a la comuna de Doñihue en 5 años más?

Veo una comuna con más vitalidad social y más participativa con cambios positivos en las conductas de la gente y con prosperidad económica con las exportaciones de la zona.

En el Gimnasio Body Line de la comuna de Santiago con fecha 07 de Marzo del 2014 se realizo la siguiente encuesta para poder identificar los gustos y preferencias de productos consumidos. No obstante este estudio se realizo en la Ciudad de Santiago por motivos que la competencia de la comuna de Doñihue no tiene productos para la venta.

Encuesta

Folio ____

Santiago, Fecha ____/ 10/2013

Hola buenas tardes, mi nombre es....., estoy realizando una investigación sobre los gustos y preferencias sobre los productos que consumé dentro del recinto de actividad física, por lo que quiero pedir su cooperación contestando esta encuesta, que te tomará 3 minutos.

Marcar con un círculo las respuestas

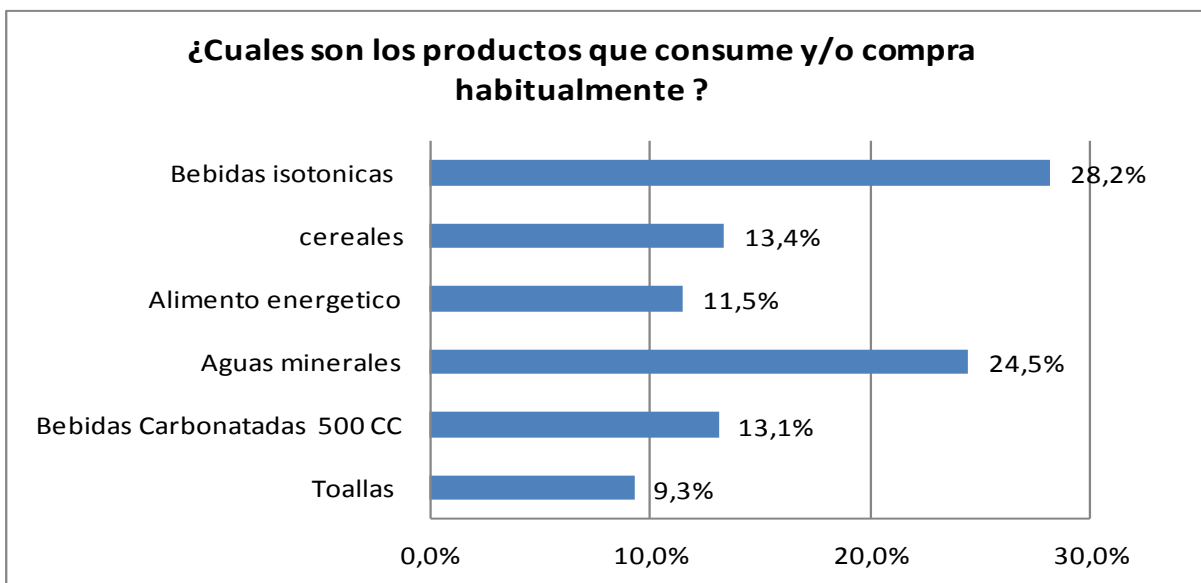
1. De acuerdo a la siguiente lista de productos, ¿Cuales son los productos que consume y/o Compra habitualmente?
 1. Bebidas Isotónicas
 2. Cereales
 3. Alimentos Energéticos
 4. Aguas Minerales
 5. Bebidas Carbonatadas
 6. Toallas

2. ¿Usted utiliza el servicio de arriendo de Lockers en su gimnasio?.
 1. Si
 2. No

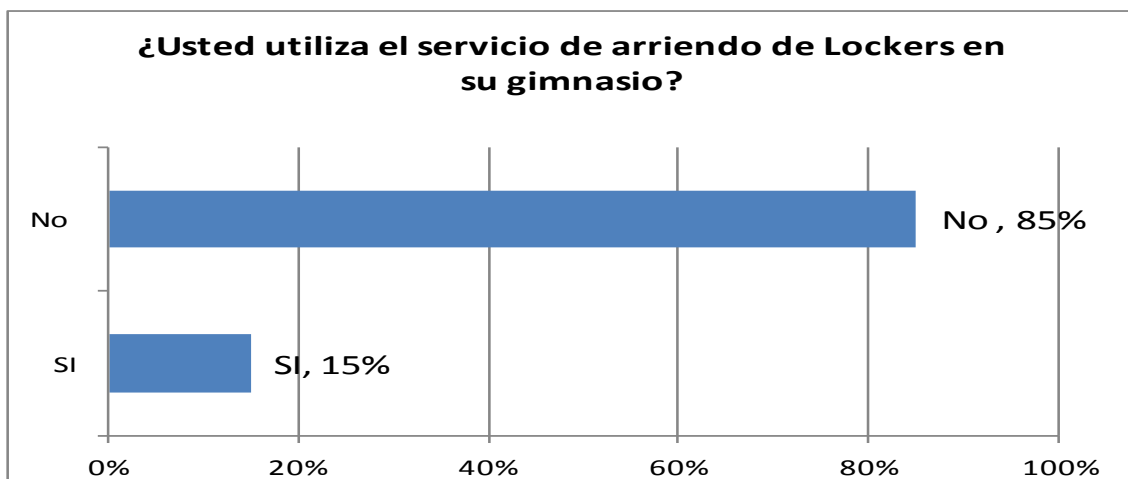
Resultado de Estudio

El siguiente estudio se utilizó un muestreo por conveniencia, cercanía geográfica y sujetos calificados de estudio, por lo que se encuestó a un total de cuarenta personas que asisten a un gimnasio de la comuna de Santiago, y que utilizan y/o consumen estos productos y servicios desglosados en las siguientes graficas.

1. De acuerdo a la siguiente lista de productos, ¿Cuales son los productos que consume y/o Compra habitualmente?



2. ¿Usted utiliza el servicio de arriendo de Lockers en su gimnasio?.



13.5. ANEXO N°5 Finanzas

1. Liquidación de Activos

Instalaciones	+	102.399.568
Depreciación Instalación	-	23.466.568
Terreno	+	16.000.000
Valor Libro de la propiedad		94.933.000
Precio de Venta		140.000.000
Utilidad por liquidación		45.067.000

Equipos	+	25.360.905
Depreciación de Equipos	-	23.247.497
Valor Libro de los equipos		2.113.409
Precio de Venta se recupera el 30%		7.608.272
Utilidad por liquidación		5.494.863

Ingreso no operacional		147.608.272
Costo Activo (Valor Libro)		97.046.409
Liquidación de los Activos		50.561.863

2. Costo Fijo

Costos fijos	Mensual	Anual
Telefono		
Internet	70.000	840.000
Cable		
Insumo de Oficina	100.000	1.200.000
Pagina Web	26.667	320.004
Luz	210.000	2.520.000
Total	406.667	4.880.004

	Mensual	Anual
Contribuciones	282.711	1.130.844

3. Costo Variable

Costos variables	Mensual	Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Agua	160.000	1.920.000	1.920.000	3.949.714	4.542.171	4.996.389	5.246.208
Gas	180.000	2.160.000	2.160.000	4.443.429	5.109.943	5.620.937	5.901.984
Mantencion equipos	112.500	1.350.000	1.350.000	2.777.143	3.193.714	3.513.086	3.688.740
Mantencion Inmueble	100.000	1.200.000	1.200.000	2.468.571	2.838.857	3.122.743	3.278.880
Total	552.500	5.430.000	5.430.000	11.170.286	12.845.829	14.130.411	14.836.932

4. Marketing

Marketing	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Promotor	1.766.385	906.627	566.314	622.495	653.395
Flyers	883.193	1.813.253	1.132.627	1.244.990	1.306.789
Radio Comunal	2.649.578	3.626.507	1.585.678	1.742.986	1.829.505
Clases en el exterior	2.649.578	2.719.880	2.831.568	3.112.475	3.266.973
Diario Comunal	1.766.385	3.626.507	2.265.254	2.489.980	2.613.579
Pagina Web	1.766.385	1.813.253	566.314	622.495	653.395
Redes Sociales	1.766.385	3.626.507	2.265.254	2.489.980	2.613.579
Total	13.247.888	18.132.533	11.213.009	12.325.400	12.937.215

5. Remuneraciones

Profesional	Cantidad Inicial	Mensual Liquido	Total Mensual Liquido	Mensual costo empresa con Leyes Sociales	Bono Anual (50%)	Anual
Administrador	1	600.000	600.000	750.000	375.000	9.375.000
Recepcionista	1	450.000	450.000	562.500	281.250	7.031.250
Profesor de Educación Física	3	500.000	1.500.000	1.875.000	937.500	23.437.500
Masajista Terapeutico	1	350.000	350.000	437.500	218.750	5.468.750
Personal de Aseo	1	220.000	220.000	275.000	137.500	3.437.500
Nutriologo	1	250.000	250.000	312.500	156.250	3.906.250
Total Remuneraciones	8	2.370.000	3.370.000	4.212.500	2.106.250	52.656.250

Profesional	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrador	9.375.000	9.375.000	9.375.000	9.375.000	9.375.000
Recepcionista	7.031.250	7.031.250	7.031.250	7.031.250	7.031.250
Profesor de Educación Física	23.437.500	23.437.500	31.250.000	31.250.000	31.250.000
Masajista Terapeutico	5.468.750	5.468.750	5.468.750	5.468.750	5.468.750
Personal de Aseo	3.437.500	3.437.500	6.875.000	6.875.000	6.875.000
Nutriologo	3.906.250	3.906.250	3.906.250	3.906.250	3.906.250
Total Remuneraciones	52.656.250	52.656.250	63.906.250	63.906.250	63.906.250

6. Costo y Gasto por Venta de Productos

Costo por Venta de Productos	Unidades					Valor Mes	Valor Anual	valor Neto	iva
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5				
Productos unitario									
Bebidas isotonicas	73	150	173	190	200	560	6.726	471	89
Cereales	35	72	83	91	96	87	1.042	73	14
Alimento Energetico GU	30	61	70	78	81	1.166	13.994	980	186
Aguas minerales	63	131	150	165	173	452	5.426	380	72
Bebidas carbonatadas 500 CC	34	70	80	88	93	706	8.468	593	113
Toallas	24	50	57	63	66	952	11.424	800	152
Total	259	533	613	675	708	3.923	47.081	3.297	626

Gasto por Venta de Productos					
Productos unitario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Bebidas isotonicas	491.245	1.010.561	1.162.145	1.278.359	1.342.277
Cereales	36.449	74.981	86.228	94.850	99.593
Alimento Energetico GU	416.823	857.465	986.085	1.084.693	1.138.928
Aguas minerales	344.332	708.341	814.592	896.051	940.853
Bebidas carbonatadas 500 CC	287.312	591.042	679.698	747.668	785.052
Toallas	275.170	566.064	650.973	716.071	751.874
Total	1.851.331	3.808.453	4.379.721	4.817.693	5.058.577

7. Estimación económica, Obras Civiles del Gimnasio del Valle

Item	Descripción	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Total Partida
1	Obras Previas				
1.1	Instalacion de faenas	gl	1,0	420.000	420.000
1.2	Cierros Provisorios	ml	20,0	3.276	65.520
1.3	Trazado y niveles	gl	1,0	1.260.000	1.260.000
2	Obra gruesa			-	
2.1	movimiento de tierras	m3	144,0	5.460	786.240
2.2	fundaciones	ml	155,5	29.400	4.571.700
2.3	radier 10cm	m2	240,0	12.600	3.024.000
2.4	estructura metalica	kg	9.600,0	1.512	14.515.200
2.5	losa altillo	m2	210,0	46.200	9.702.000
2.6	pavimento acceso	m2	10,0	21.000	210.000
3	Terminaciones			-	
3.1	revestimientos metalicos	m2	431,6	7.644	3.299.150
3.2	cubierta metalica	m2	281,6	7.644	2.152.550
3.3	hojalaterias	ml	152,0	5.040	766.080
3.4	ventanas	m2	25,0	46.200	1.155.000
3.5	tabiques volcometal	m2	118,5	19.320	2.289.420
3.6	tabiques vidriados	m2	39,0	50.400	1.965.600
3.7	cielo volcanita	m2	450,0	15.960	7.182.000
3.8	puertas	un	7,0	92.400	646.800
3.9	ceramica	m2	36,0	10.920	393.120
3.10	escala	un	1,0	1.680.000	1.680.000
3.11	ceramica	m2	300,0	12.600	3.780.000
3.12	artefactos sanitarios	un	22,0	42.000	924.000
4	Especialidades			-	
4.1	instalaciones sanitarias	gl	1,0	3.360.000	3.360.000
4.2	instalaciones eléctricas	gl	1,0	5.880.000	5.880.000
4.3	instalaciones climatizacion (sauna)	gl	1,0	1.680.000	1.680.000
Total Costo Directo					\$ 71.708.381
Gastos generales				14,00%	\$ 10.039.173
Utilidades				6,00%	\$ 4.302.503
Total Neto					\$ 86.050.057
Iva				19,00%	\$ 16.349.511
Total Propuesta					\$ 102.399.568
Depreciacion de la contrucción					\$ 5.119.978