



“SPORTS VENDING MACHINE”

PARTE I

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

**Alumno: Rodolfo Andrés Tapia Palma
Profesor Guía: Rodrigo Fuentes.**

Santiago, Agosto 2017

Índice

Tabla de Contenidos

Índice	1
1. Oportunidad de negocio.....	4
2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.....	6
2.1 Industria:.....	6
2.2 Competidores	8
2.3 Clientes	9
3. Descripción de la empresa y propuesta de valor	12
3.1 Modelo de negocios	13
3.2 Descripción del Modelo de Negocio mediante Canvas	14
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.....	14
3.4 RSE y sustentabilidad	16
4. Plan de Marketing	17
4.1 Objetivos de marketing	18
4.2 Estrategia de segmentación	19
4.3 Estrategia de producto/servicio.....	21
4.4 Estrategia de Precio	22
4.5 Estrategia de Distribución	23
4.6 Estrategia de Comunicación y ventas	24
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	24
4.8 Análisis de Capacidad	27
4.9 Presupuesto de Marketing y cronograma	29
5. Plan de Operaciones	32
6. Equipo del Proyecto	33

7. Plan Financiero	34
8. Riesgos críticos	35
9. Propuesta Inversionista	36
10. Conclusiones	37
11. Bibliografía y fuentes	38
12. Anexos	39
Anexo 1: Mapa de posicionamiento	39
Anexo 2: Encuesta de Preferencias de consumo en gimnasios en Chile	40
Anexo 3: Desarrollo de modelo CANVAS	42
Anexo 4 Listado de primeros 15 Gimnasios como puntos de venta	48
Anexo 5: Detalle de Mix de Productos por Máquina con sus precios de venta	49
Anexo 6: Carta Gantt de implementación del proyecto	50
Anexo 7: Cotización de Máquinas Exendedoras	51
Anexo 8: Detalle de Gastos de Marketing anual y proyectado a 5 años	52

Resumen Ejecutivo

El presente plan de negocios tiene sus inicios en la detección de necesidades que han debido enfrentar tanto los autores del presente plan de negocios como los distintos usuarios de gimnasios y centros deportivos. Estas necesidades van relacionadas al uso de productos de cuidado personal, deportivos y artículos ortopédicos (vendajes, rodillera, etc) que son olvidados o se acaban cuando más lo requieren. Estas necesidades serán abordadas por **Sports Vending Machine**, quien a través de la instalación de máquinas automáticas en el lugar donde realizas deporte desarrolla su ventaja competitiva. Ventaja que se sustenta en ofrecer respuesta a las necesidades en el momento en que lo necesitas. Uno de los factores críticos de éxito es asegurar la operación el 100% del tiempo en que gimnasios y centros deportivos (en donde se ubiquen estas máquinas) estén abiertos al público, por lo que se ha tomado la determinación de utilizar tecnología de punta, la cual permita garantizar una experiencia de compra satisfactoria.

Dada la falta de información acerca de la venta de productos en gimnasios y centros deportivos se tomó la decisión de considerar la industria de gimnasios como base de referencia. Esta industria durante el año 2016 mostró un 17% de crecimiento con respecto al año anterior en cuanto a las personas que se asociaron a un gimnasio o centro deportivo lo cual se tradujo en una industria de más de US\$170 millones. El Informe Latin American Report desarrollado por IHRSA indica que actualmente sólo un 2,7% de la población nacional asiste a un gimnasio, siendo que Argentina obtuvo un 6,4% y países desarrollados alcanzan el 15%, lo cual muestra un mercado atractivo y con altas tasas de crecimiento proyectado de cara al futuro.

El plan financiero se desarrolló a cinco años plazos el cual entregó resultados de un VAN de 637.606 millones de pesos y una TIR de 39,6%, teniendo menos de 3 años¹ como periodo de recuperación de la inversión.

¹ Para más información revisar capítulo 7.7.2 "Período de recuperación de inversión (PRI)" en Anexo II.

1. Oportunidad de negocio

El presente plan de negocios ha sido desarrollado en base a varias experiencias que los autores han debido enfrentar al momento de realizar deporte en gimnasios y centros deportivos y es muy probable que esta situación tú o algún conocido tuyo también lo haya vivido más de alguna vez. ¿Alguna vez has llegado a practicar deporte y te percatas que olvidaste algún producto de higiene personal o tus guantes, vendas, mat², suplementos alimenticios o algún complemento que necesitas? Y ¿Qué pensarías si esto se pudiese resolver de manera fácil, rápida y estando ubicada en el mismo lugar donde practicas tu deporte favorito? Atractivo ¿no? Esa misma respuesta dio pie a la idea de ubicar vending machine³ en gimnasios o instituciones deportivas, ofreciendo productos y accesorios que hoy no se tienen en venta en este tipo de lugares, tales como artículos de higiene personal (shampoo, jabón, cepillo de dientes, toallas de mano, pasta de dientes, etc.), suplementos alimenticios (barras de proteínas, sobres de proteínas en polvo individuales, quemadores de grasa, etc.) y accesorios deportivos (guantes, vendas, muñequeras, etc.)

Una vez detectada la oportunidad de negocio se procedió a realizar encuestas con el fin de conocer la percepción, valoración y necesidades de los usuarios de estas instalaciones y de esa manera corroborar la hipótesis acerca que este negocio sería bien evaluado por los usuarios y lo más importante, que realmente lo utilizarían y fuese un negocio rentable. Este estudio de mercado se realizó de manera presencial y apoyado de manera online, en distintos gimnasios y centros deportivos especializados, entre las que podemos destacar gimnasios de grandes cadenas nacionales tales como: Sportlife, Energy, O2, Balthus, Smarfit y Pacific; además de centros de cross-fit, entrenamiento funcional, centros de yoga y artes marciales, ubicados en sector oriente de región metropolitana y concepción. La investigación de mercado permitió corroborar la hipótesis de usabilidad y apreciación de parte de usuarios de estas instalaciones deportivas logrando así tener 313 respuestas (81,6% de los encuestados) que evaluaron a esta propuesta como “muy valorado y valorado”, lo cual permitirá a cada institución deportiva incrementar la fidelización de sus usuarios y tasa de uso de sus instalaciones, dado que busca entregar soluciones a las necesidades inmediatas de sus clientes.

² Mat: colchoneta de pvc que se utiliza para practicar yoga.

³ Vending Machine: máquinas de auto atención expendedoras de productos

A nivel de mercado podemos indicar que en Chile en el 2016 existían más de 1600 gimnasios formales presentando cerca de cuatrocientos noventa mil abonados, siendo una industria que facturó más de US\$170 millones al año⁴ y hoy sólo un 4% de la población asiste a un gimnasio, teniendo en consideraciones que países como Argentina manejan tasas de afluencia superiores al 6% y países desarrollados alcanzan el 15%⁵, por lo que podemos indicar que es un mercado con altas posibilidades de crecimiento. Según la encuesta de hábitos de actividad física y deportes en la población realizado por el Ministerio del Deporte, podemos indicar que se han observado crecimientos sostenidos a nivel nacional en cuanto a quienes practican deporte aumentando de un 26,4% en el 2006 a un 31,8% en el 2015 y de este último porcentaje podemos indicar que aumentó la práctica con mayor frecuencia pasando de un 49,5% a un 62,4% en el mismo período de tiempo⁶.

El mercado de los gimnasios ha tenido un explosivo aumento en los últimos años y hoy crece en torno al 17% con respecto a años anteriores, lo que nos hace reflexionar acerca del auspicioso inicio en la operación, siendo fácilmente escalable en el transcurso del tiempo⁷

Cabe destacar que la industria de las Vending machine mundialmente (principalmente en Europa y EEUU), está mucho más desarrollado que en América Latina y la tendencia de los países en vías de desarrollo se dirige a esto. Sin embargo se ha considerado las tasas de crecimiento de gimnasios e instituciones deportivas con el fin de alinear la propuesta de valor con el mercado objetivo⁸.

⁴ Fuente: Informe Latin American Report desarrollado por IHRSA (The International Health, Racquet & Sportsclub Association)

⁵ Fuente: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=185328>

⁶ Fuente: <http://www.mindep.cl/wp-content/uploads/2016/07/Informe-Ejecutivo-Final.pdf>, página 3 párrafo 1.

⁷ Fuente: EL Negocio de los Gym ya mueve US\$150 millones, www.pulso.cl, jueves 12 febrero 2015

⁸ Fuente <http://www.hostelvending.com/estaticos/el-vending/presente-futuro-vending.php#inicio>

2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1 Industria:

La industria que será considerada como referencia para el desarrollo del presente plan de negocios será la de gimnasios e instituciones deportivas en Chile debido a que actualmente no existe una industria formal asociada a la venta de suplementos alimenticios, accesorios deportivos y ortopédicos, y de higiene personal dentro de estas instalaciones. Dado que el presente plan de negocios está enfocado a entregar soluciones a quienes asisten a este tipo de instituciones, se determinó que esta industria es la más adecuada para efectos de análisis y proyección de mercado.

Durante los últimos años se ha percibido un incremento en el interés, difusión y práctica de actividades deportivas a nivel regional, lo que el mercado ha sabido aprovechar. Hoy en día gimnasios e instituciones deportivas participan de una industria que ha llegado a generar más de US\$6.000 millones anuales en América Latina durante el año 2016. La causa de esta cifra se debe a múltiples factores entre los cuales se puede destacar: el fortalecimiento de las economías de la región, el apoyo e incentivo de actividades deportivas por parte de los distintos gobiernos y empresas privadas y por sobre todo a la creciente necesidad de las personas por mantenerse activos y llevar una vida que privilegia lo natural y saludable.

Chile, es uno de los países que ha sabido aprovechar esta tendencia, llegando a generar US\$176 millones durante el 2016, lo cual lo posiciona como el quinto país en el ranking regional, lo que se traduce a un crecimiento de un 15,8% versus el año 2015 en donde se percibieron US\$152 millones.

En la siguiente tabla se observa que Chile es un país que posee un mercado que muestra altas posibilidades de continuar mostrando tasas de crecimiento constantes durante los próximos años, dado que países vecinos y referentes como Argentina, Brasil y México muestran tasas de uso de gimnasios mayores al 3% y actualmente Chile sólo alcanza el 2,7%. Otro indicador que muestra que la tendencia de crecimiento en el mercado nacional es positiva se justifica con el 28,9% de crecimiento en abonados a gimnasios durante el 2016 versus 2015, el cual pasó de 380.000 abonados a cerca de 490.000.

Países	N° asistentes gimnasios	Total de poblacion 2016	% Poblacion en gimnasios
Chile	490.000	18.006.000	2,7%
Argentina	2.800.000	43.847.000	6,4%
Brasil	9.600.000	206.101.000	4,7%
Mexico	4.100.000	121.006.000	3,4%
Colombia	979.000	48.203.000	2,0%

Tabla 2.1.1: Porcentaje de habitantes asistentes a gimnasios por país,

Fuente: www.datosmacro.com

Tal como se ha comentado esta es una industria que presenta grandes tasas de crecimiento y que genera ventas relevantes tanto a nivel nacional como regional y que hoy presenta una necesidad que no está cubierta y que tiene que ver con la oferta de productos asociados a la práctica deportiva al interior de estas instalaciones.

A continuación y con motivo de entregar mayor claridad de los actores que intervienen en este mercado, se procederá a desarrollar el análisis de las cinco fuerzas de Porter relacionado a la venta de productos en gimnasios e instituciones deportivos.

- a) **Rivalidad de Competidores (Baja):** Si bien existe venta minorista de productos relacionados en centros deportivos, estos son esencialmente de productos de hidratación (agua, bebidas isotónicas, bebidas de fantasía, etc.). El servicio de venta de productos de cuidado personal y/o suplementos alimenticios es bastante bajo, por lo que se puede concluir que el nivel de competidores es bajo. Sin embargo, se detecta que puede ser un negocio atractivo para que las cadenas de centros deportivos y gimnasios tengan incentivos para integrarse hacia adelante y con esto ser un competidor en el corto, mediano o largo plazo; sobre todo teniendo claro que son ellos mismos los que generan las barreras de entrada a sus establecimientos. Además, cabe destacar la posibilidad de que las empresas que están presentes con los productos de hidratación y/o alimenticios dentro de estos centros deportivos o gimnasios, puedan ampliar su mix de productos representando así a un competidor. Se ha desarrollado un mapa de posicionamiento de la empresa en Anexo 1.
- b) **Clientes (Medio):** El presente plan de negocios radica en los clientes, ya que fueron ellos quienes despertaron la idea de ofrecer productos de cuidado personal, suplementos alimenticios, accesorios deportivos y ortopédicos en centros

deportivos y gimnasios. Sin embargo, los clientes pueden adquirir estos productos fuera de estos lugares, por lo que el modelo de negocio se sustenta en que se debe aprovechar la oportunidad que se da cuando los clientes se encuentran dentro de los gimnasios y olvidan o terminan sus productos y su poder negociador baja considerablemente ya que no existe alguna oferta en sus instituciones deportivas o gimnasios.

- c) **Proveedores (Baja):** El poder de los proveedores no es relevante. Existe una gran cantidad de distribuidores, representantes de marcas y variedades para los productos que se ofrecen. Actualmente hay bastantes alternativas y bajo nivel de fidelización del uso de estos.
- d) **Sustitutos (Medio):** Productos sustitutos son los que hoy en día se pueden encontrar a la venta en algunos gimnasios o centros deportivos que son ofrecidos comúnmente por cafeterías y pequeños stands. Además se puede mencionar que los productos que se comercializarán se pueden encontrar en supermercados, farmacias y tiendas especializadas cercanos pero para efectuar dicha compra se requiere planificación y tiempo para adquirir estos productos asumiendo un costo de oportunidad al adquirirlo de esta manera versus el de hacerlo directamente donde desarrolla su actividad deportiva.
- e) **Barreras de entradas (Altas):** Altas barreras de entradas. Esto es un factor crítico dado que es necesario hacer negociaciones con las cadenas de gimnasios **para arrendar espacios dentro de sus locales de manera exclusiva**. Teniendo la exclusividad se tiene una barrera de entrada potente. Esto genera lo que se llama “Costos independientes de la escala por ubicación”, en donde obtener lugares privilegiados antes que las fuerzas del mercado impulsen el ingreso de nuevos competidores,

Analizando las fuerzas de Porter podemos concluir que el escenario competitivo es **Medio-Bajo**, teniendo presente como factor crítico de éxito el contar con contrato de arriendo exclusivo con los centros deportivos y gimnasios para el uso de sus espacios.

2.2 Competidores

Actualmente el mercado cada vez exige menores tiempos de respuesta, agilidad e inmediatez en cuanto a la compra de productos y servicios. Es así como el canal internet

hoy representa uno de los canales más relevantes en cuanto a desarrollo y agilidad en despachos, por lo cual es importante destacar a este canal como relevante para el análisis de la competencia. Empresas como One-nutrition, Nutrition-zone, Chile-suplementos, Nutratch, entre muchos otros representan a los primeros resultados que aparecen al momento de buscar suplementos alimenticios en nuestro país en google. Todas estas empresas ofrecen distintos métodos de pago, junto con posibilidades de retiro en tienda o entrega en estaciones de metro o despacho a domicilio siendo cada vez más rápidos y convenientes. Cabe destacar que hoy en día cualquier persona puede ser un competidor de una marca, industria y/o mercado dadas las facilidades con las cuales uno puede importar productos sustitutos o bien adquirir los productos en nuestro país a través de un distribuidor o representante de la marca y convertirse en un mayorista a través de este canal. Hoy el mercado de las ventas online muestra crecimientos anuales sobre el 30% en el primer trimestre del año 2017 versus mismo periodo del año anterior⁹, lo cual grafica lo importante que viene siendo este canal para cada empresa y/o persona que desee desarrollar un negocio de la índole que sea.

No es sólo el canal internet lo que representa un competidor, sino que también lo son las farmacias, supermercados, almacenes y tiendas especializadas cercanas a cada centro deportivo y gimnasio en donde se ubiquen las vending machine del presente plan de negocios. Ver mapa de posicionamiento de la empresa en Anexo 1.

2.3 Clientes

Los clientes son los usuarios de los gimnasios o instituciones deportivas que presenten una necesidad y estén dispuestos a adquirir suplementos alimenticios, artículos deportivos, ortopédicos y de cuidado personal en el mismo lugar donde desarrollan su práctica deportiva.

Para comprender de mejor forma el comportamiento de los clientes y sus preferencias de compra con el fin de disminuir las probabilidades de fracaso del presente proyecto, es que se realizó un estudio de mercado consistente en entrevistas y encuestas (Ver anexo 2). El estudio permitió observar que el 72,8% de las personas que asisten a instituciones deportivas están dispuestos a comprar los productos mencionados anteriormente.

⁹ Fuente: <http://www.emol.com/noticias/Economia/2017/04/27/855987/Ventas-online-aumentan-un-30-en-un-ano-y-transan-US864-millones.html>

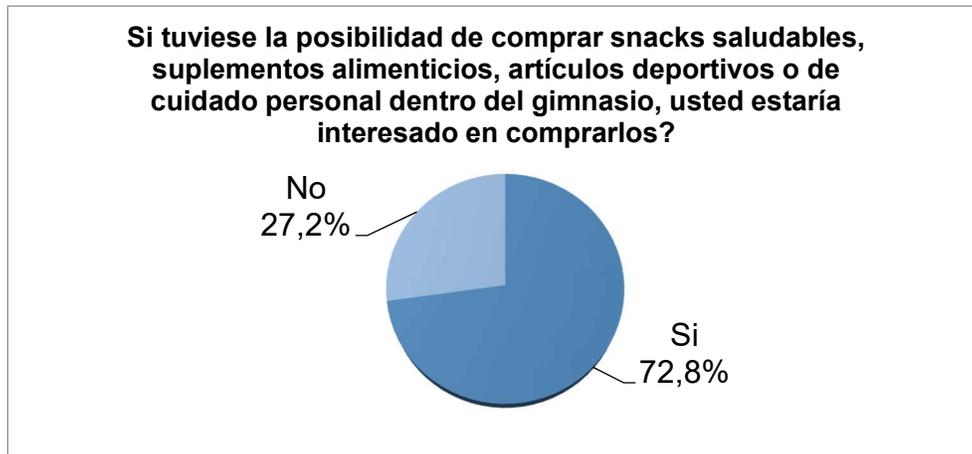


Figura 2.3.1: Interés de compra de clientes, Fuente: Elaboración propia

Frente a la consulta de qué productos son los que se comprarían, resulta interesante ver que las primeras tres preferencias están dadas por 1) Barras y batidos proteicos, 2) Vestuario deportivo y 3) Artículos de cuidado personal. Lo cual permite guiar los esfuerzos sobre definir el mix de productos adecuados al inicio del proyecto:



Figura 2.3.2: Prioridad de compra de productos en centros deportivos, Fuente: Elaboración propia

Otra característica que resulta interesante destacar del estudio de mercado tiene que ver con que el 81,6% de los encuestados encuentra “muy valorado” o “valorado” ofrecer este tipo de productos para su compra en estos establecimientos.



Figura 2.3.3: Valoración de Mix de productos para venta en centros deportivos, Fuente: Elaboración propia

Entre quienes contestaron y evaluaron entre “muy valorado” y “valorado” la posibilidad de adquirir estos productos, se puede observar que existe un mayor porcentaje de mujeres lo cual ayuda a la definición de mix de productos entregándole mayor relevancia a productos orientados a la mujer:

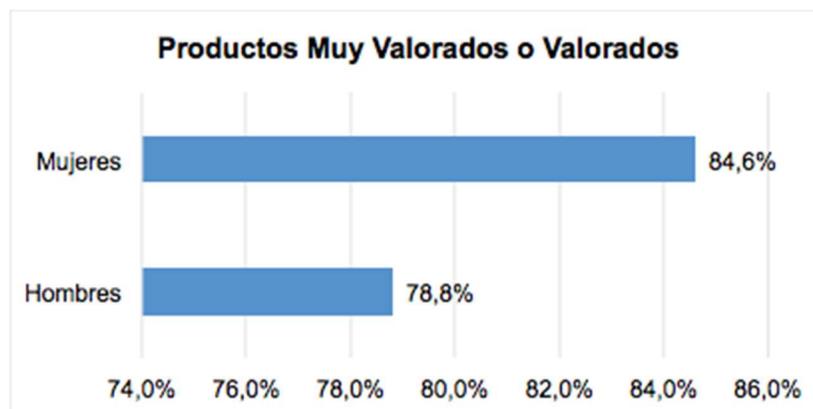


Figura 2.3.4: Valoración de Mix de productos para venta en centros deportivos por género, Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que el 87,5% de los encuestados contestó que les era relevante la posibilidad de hacer uso de sus tarjetas de débito como crédito, por lo que se deberá incluir este ítem dentro de las alternativas de medio de pago.

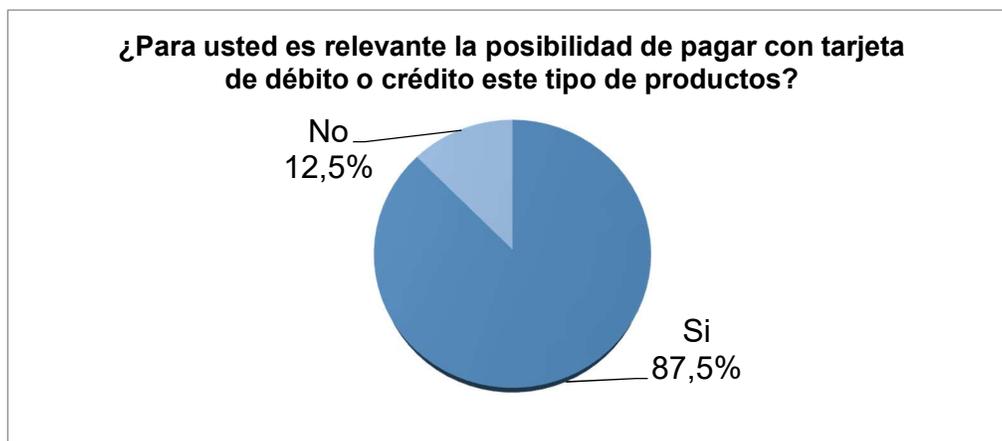


Figura 2.3.5: Valoración de posibilidad de tarjetas como medio de pago, Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente se complementó el presente estudio con información extraída del estudio de “Consumo, características y perfil del consumidor de suplementos nutricionales en gimnasios de Santiago de Chile”¹⁰ de donde se extrae que el 28.6% (446 personas encuestadas en 6 gimnasios de Santiago de Chile) declaran consumir suplementos alimenticios, mientras que un 71.4% dice no utilizarlos. En relación con el sexo, el 34.9% de los hombres consume a diferencia de un 20% de consumo en las mujeres. Esta información va en línea con los resultados obtenidos por el estudio de mercado desarrollado por los presentes autores del plan de negocios, del cual se concluye que los hombres poseen una mayor disponibilidad de comprar este tipo de productos que las mujeres.

3. Descripción de la empresa y propuesta de valor

“SVM - Sports Vending Machine”, es el nombre de fantasía ideado para la operación de la empresa, la cual nace bajo la oportunidad de comercializar productos / suplementos alimenticios, de cuidado personal, ortopédicos y accesorios deportivos en gimnasios y centros deportivos.

El desarrollo del presente plan de negocios considerará para efectos de análisis y evaluaciones en etapas tempranas a las comunas de Las Condes, Vitacura, La Reina, Providencia y La Dehesa en región metropolitana y en la ciudad de Concepción región del Biobío, dado que en estas comunas se detectaron las familias con mayor nivel de

¹⁰ Fuente: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1888754616300053?via%3Dihub>

ingresos¹¹ y en base a la segmentación, posibilidades de desarrollo y enfoque que los creadores del plan de negocios han trazado.

3.1 Modelo de negocios

Todo comienza con los gimnasios e instituciones deportivas quienes prestan servicio a personas que diariamente buscan mejorar su salud, aspecto o condición física, salir de la rutina laboral o simplemente conocer personas. Estos usuarios, al momento de ingresar a las instalaciones deben hacer frente al olvido, pérdida, rotura o término de algún producto que es necesario para entrenar o bien mejora la experiencia posterior a la realización de algún deporte. Los productos a los que se hace referencia son: artículos deportivos y/o ortopédicos (guantes, muñequeras, rodilleras, entre otros), artículos de aseo personal (toallas, desodorante, shampoo, entre otros) y suplementos alimenticios (barras y batidos proteicos, quemadores de grasa, etc.). Esta situación puede llevar a la persona a tomar distintas decisiones que lo pueden llevar a abortar su objetivo de entrenar y lo lleve a irse a su hogar o bien a salir del gimnasio y adquirir estos productos en distintos locales comerciales que finalmente lo harán perder tiempo y a salir de su planificación. Esta situación ha dado el puntapié inicial al desarrollo de “Sports Vending Machine” con la idea de entregar soluciones in-situ que resuelva esta y otras necesidades que puedan aparecer a través del tiempo, con una oferta de productos enfocados a cubrir estas necesidades y deseos.

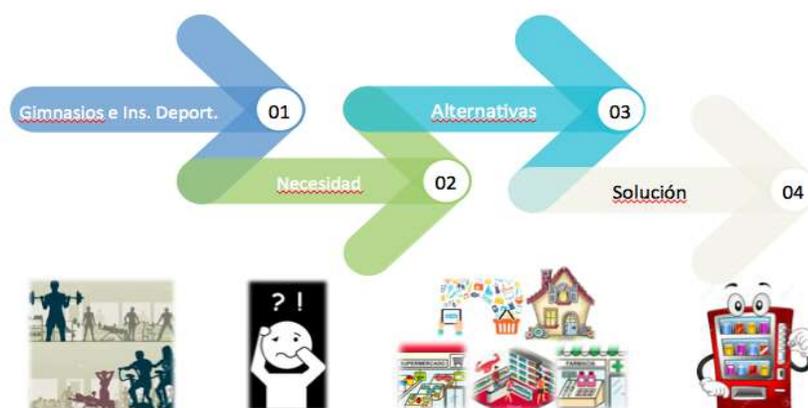


Figura 3.1.1: Modelo de Negocios, Fuente: Elaboración propia

¹¹ Fuente: <http://www.aimchile.cl/asociacion-de-investigadores-de-mercado-aim-actualiza-y-redefine-los-grupos-socioeconomicos/>

La detección de esta necesidad (que hoy en día no es cubierta por ninguna institución), dio paso al estudio de mercado que permitió corroborar que un 72,8% estaría interesado en adquirir estos bienes (ver figura 2.3.1) y que el 81,6% de los encuestados lo evaluaría como “muy valorado” y “valorado” lo cual ratifica que la idea de negocio sería bien recibida a nivel de mercado.

3.2 Descripción del Modelo de Negocio mediante Canvas

El resumen del Modelo Canvas se presenta a continuación:

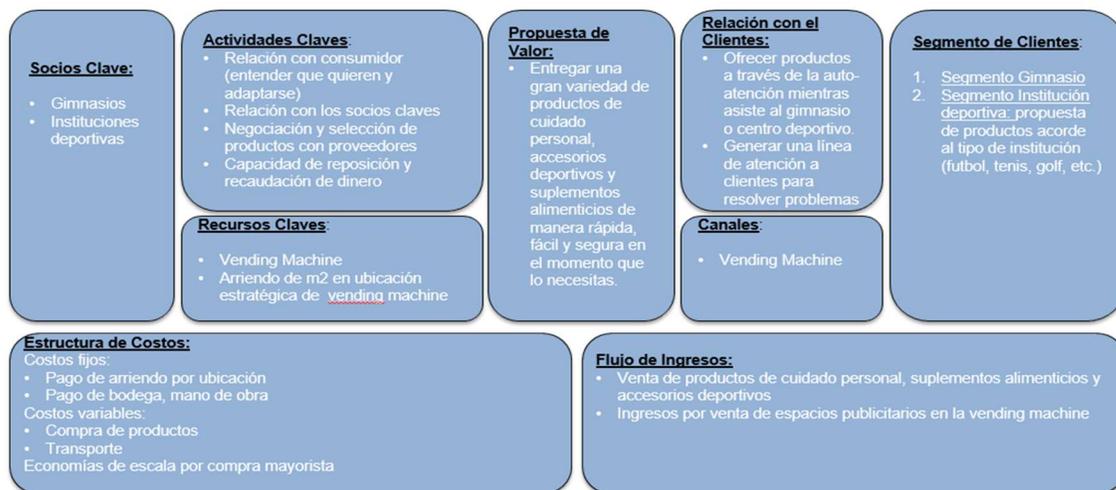


Figura 3.2.1: Modelo Canvas, Fuente: Elaboración Propia

Este negocio busca desarrollar alianzas estratégicas con distintas empresas proveedoras, teniendo como objetivo principal el desarrollar acuerdos comerciales con las instituciones deportivas en donde se implementarán las vending machine con el fin de generar barreras de entrada a posibles competidores.

Para mayor detalle ver anexo 3 en donde se explica cada una de las variables a considerar para el desarrollo del modelo Canvas.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

Este negocio es fácilmente escalable considerando que para vender más se deben generar convenios con nuevos centros deportivos y gimnasios. Cabe destacar que el costo fijo (o gasto general) no aumenta en ningún caso en la misma proporción que la

venta dado que se gestionan cuadrillas que están a cargo de 15 puntos de venta, lo que permite optimizar operación, atención y costos asociados a esta acción.

Tal como se ha indicado este es un negocio que funciona por volumen, por lo que a medida que el negocio incrementa su operación aumentarán las posibilidades de trabajar bajo economías de escala lo que permitirá mejorar no sólo la rentabilidad del negocio, sino también la fuerza de negociación con proveedores, gimnasios e instituciones deportivas en donde Sports Vending Machine esté y busque ubicarse y finalmente con sus consumidores y clientes entregándoles productos y un servicio que se caracteriza por estar donde, cuando y con productos que los clientes desean.

Las estrategia que se utilizará para lograr crecimiento y escalamiento del negocio es del tipo de penetración de mercado, en donde con el mismo producto primario (máquina expendedora con mix de productos para centros deportivos) se buscará ingresar a más puntos de ventas relacionados a alguna a la práctica de alguna disciplina deportiva.

Uno de los factores críticos de éxito principales que se han detectado tiene que ver con la importancia de mantener un seguimiento constante sobre el comportamiento de compra de los clientes y sus tendencias, ya que de esa forma se buscará adaptar el mix de productos de tal manera de satisfacer las demandas de sus clientes y aumentar la venta y contribución del negocio.

La penetración de mercado por máquina se evalúa en 6 meses, en donde luego de este periodo se logra el régimen y podrá obtener la demanda estimada de 866 compras mensuales.

A continuación se presenta la curva de penetración de demanda, en donde el primer mes solo se estima el 62% de ventas que al término de los seis meses.

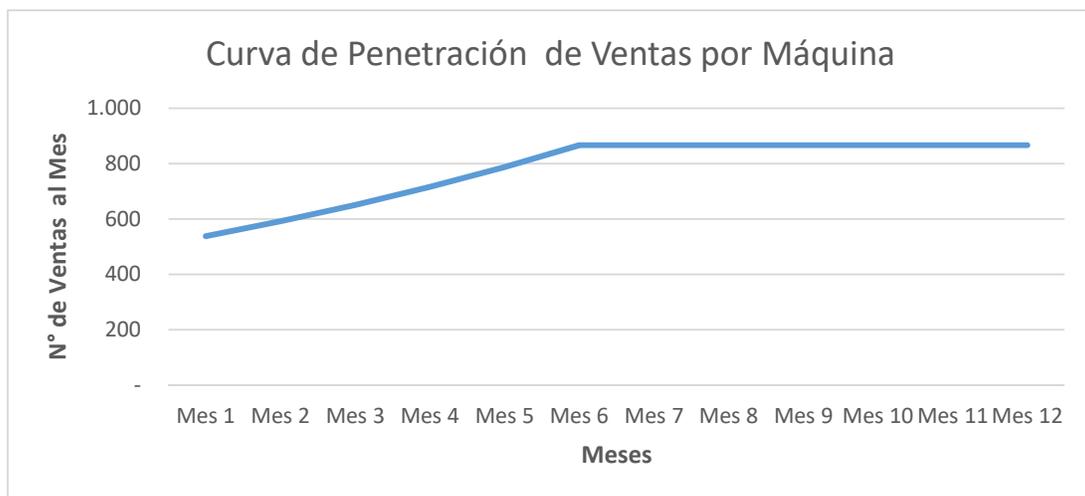


Figura 3.3.1: Curva de Penetración por máquina, Fuente: Elaboración propia

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Máquinas nuevas	15	15	15	30	45
Máquinas en regimen		15	30	45	75
Máquinas totales	15	30	45	75	120
N° ventas maquinas nuevas	140.205	140.205	140.205	280.411	420.616
N° ventas maquinas en régimen	-	155.880	311.760	467.640	779.400
N° ventas Totales anuales	140.205	296.085	451.965	748.051	1.200.016

Tabla 3.3.1: Detalle de ventas considerando curva de penetración para máquinas totales por año, Fuente: Elaboración propia

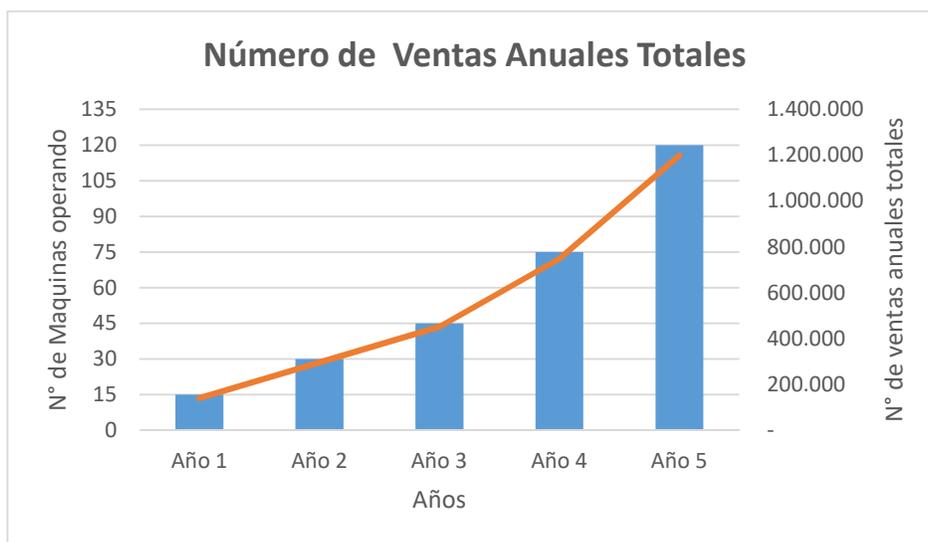


Figura 3.3.2: N° de ventas anuales totales, Fuente: Elaboración propia

3.4 RSE y sustentabilidad

Uno de los beneficios de la compra directa a través de las máquinas automáticas es que no se utilizarán bolsas de empaque para hacer entrega de los productos. Según cifras entregadas por el ministerio de medio ambiente de nuestro país mensualmente se utilizan 250 millones de bolsas plásticas, de las cuales el 90% termina finalmente en vertederos. Actualmente ya hay regiones y comunas que están incentivando el uso de bolsas reutilizables y han generado sanciones a quienes no las cumplan¹².

¹² Fuente: http://www.senado.cl/prohibicion-de-bolsas-plasticas-en-la-patagonia-inician-estudio-de-las-indicaciones/prontus_senado/2017-03-03/151047.html

Adicionalmente se implementarán contenedores de reciclaje para plásticos al costado de cada vending machine, incrementando así la conciencia social referente al daño que se provoca al medio ambiente y a las comunidades que deben recibir este tipo de desechos. Semanalmente se retirarán los envases acumulados y se entregarán en centros de reciclaje.



Figura 3.4.1: Contenedor de reciclaje para plásticos, Fuente: Andy Bird



Figura 3.4.2: Imágenes a utilizar en los contenedores de reciclaje para plásticos, Fuente: Andy Bird

4. Plan de Marketing

Ya se ha examinado el entorno, la competencia, definido el mercado objetivo y el mix de productos en donde el presente plan de negocios se desarrollará, pero ahora es turno de trabajar en la comunicación y todas las acciones que permitan dar a conocer la propuesta de valor de una manera directa y fácil de comprender por usuarios, consumidores y clientes de los distintos espacios en donde se ubiquen las vending machine. A continuación se presentarán los objetivos del plan de marketing.

4.1 Objetivos de marketing

Los objetivos del presente plan son cuantitativos y cualitativos y se diferencian en que uno hace referencia a logros mensuales concretos y medibles y el otro fija metas más genéricas y mucho menos “tangibles”, pero que son igual de importantes. A continuación se establecen los objetivos:

1. Objetivos cuantitativos:

- a. Objetivos de ventas: Hace referencia con los objetivos anuales que se han trazado en cuanto a crecimiento en la facturación y al aumento de compras diarias. Para los primeros cinco años de operación se esperan crecimientos de al menos un 50% año tras año y alcanzar el régimen de ventas en los primeros 6 meses de operación una vez implementada una vending machine, consiguiendo en promedio sobre 25 compras diarias.
- b. Objetivos de posicionamiento: Para el primer año de operación se espera instalar 15 vending machine en la zona oriente de la región metropolitana. Durante los dos años siguientes se espera crecer 15 máquinas por año. Para el cuarto año se espera tener implementadas 75 vending machine y finalmente 120 para el quinto año de operación. El crecimiento no necesariamente será desarrollado exclusivamente en región metropolitana y esto será parte de la necesidad y desarrollo orgánico que tenga la empresa.
- c. Nivel de satisfacción y fidelización de clientes: Los niveles de satisfacción se medirán a través de entregas satisfactorias versus compras; indicador que debe ser mayor o igual al 95%. Con esto se busca entregar un servicio de primer nivel y reducir las posibilidades de entregas fallidas.

2. Objetivos cualitativos:

- a. Servicio o marca: Los primeros seis meses de operación se realizarán estudios de mercado con el fin de recibir recomendaciones y evaluaciones de la operación y mix de productos de la empresa. El objetivo es recibir feed-back por parte de clientes y no clientes con el fin de realizar ajustes que permitan mejorar la conversión de ventas. Luego de este período se realizarán estudios cada tres meses con el fin de mantener evaluaciones

constantes que permitan detectar nuevas necesidades y/o problemas que afecten el funcionamiento e imagen de marca.

- b. Posición relativa de mercado que queremos alcanzar: Se buscará ser percibidos como una empresa enfocada en entregar un mix de productos de calidad, a precios de mercado y con altos niveles de servicio (nivel de satisfacción mayor al 95%).

4.2 Estrategia de segmentación

Inicialmente se ha definido desarrollar el presente plan de negocios enfocado en la zona nororiente de la región metropolitana, específicamente en las comunas de: Las Condes, Vitacura, Providencia, Lo Barnechea y La Reina. Lo anterior se fundamenta a que es en esta zona geográfica donde se concentran las familias con mayores ingresos del país (55% de las familias catalogadas como AB, 32% correspondientes al segmento C1 y 26% del segmento C2 viven en estas comunas) y que más aportan en cuanto al gasto a nivel nacional (el 16% de la población catalogada como ABC genera el 52% del gasto nacional)¹³ y son quienes mayor deporte practican (el 46,7% de la población perteneciente al segmento socioeconómico ABC1, el 39,5% del segmento C2 y el 31,5% del segmento C3 mayor a 18 años practica deporte)¹⁴.

Considerando lo anterior, en términos concretos, los primeros 15 puntos de venta se pueden visualizar en la figura 4.2.1.

¹³ Fuente: "Nuevo mapa socioeconómico en Chile", desarrollado por AIM (Asociación de Investigadores de Mercado), año 2015

¹⁴ Fuente: "Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes 2015 en la población de 18 años y más", desarrollado por el Gobierno de Chile, año 2015.

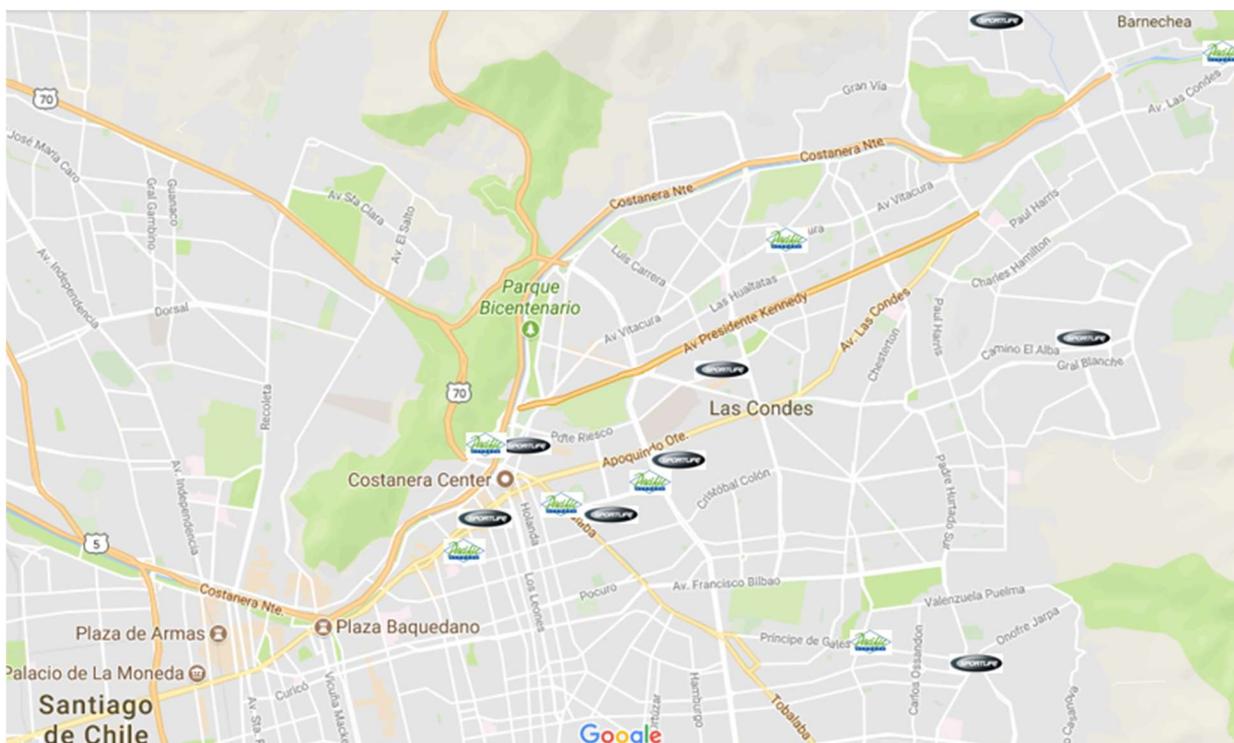


Figura 4.2.1: Puntos de venta primer año de operación (15 gimnasios de 2 cadenas),

Fuente: Elaboración propia

Para el caso de la cadena Sportlife ya se han concretado reuniones con el gerente comercial de la concesionaria Fersa Natura, Felipe Gálvez, quien está dispuesto a realizar el plan piloto en uno de los gimnasios de zona sur. Sin embargo y debido a la confidencialidad con la que se ha manejado el plan de negocios aún no se ha presentado directamente a los dueños y/o concesionarios de los gimnasios definidos en el capítulo 4.2.

En el estudio económico, conservadoramente, se consideran los valores de arriendo de espacio de Mall Plaza en sus centros comerciales e incluso se agregó un 1,5% de las ventas netas de manera de hacerlo atractivo para ellos (aunque esto último Mall Plaza no lo cobra).

La selección de estos gimnasios se debe a que el 29% de los encuestados son usuarios de gimnasios Sportlife o Pacific Club. Además presentan las mayores afluencias de público, ostentando instalaciones que van desde los 1000 m² a 2.500 m² y con una cantidad de usuarios que va de los 1.000 a 3.500 mensualmente. (Ver detalle en tabla de anexo 4).

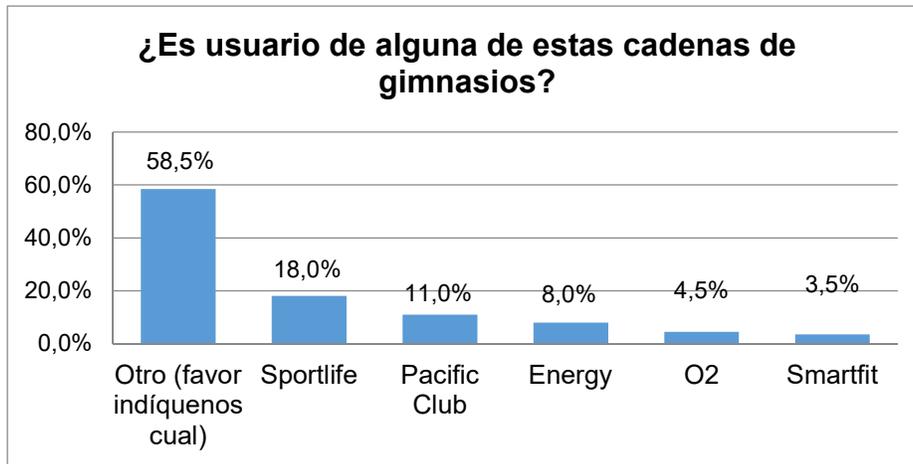


Tabla 4.2.1: Usuarios de cadenas de gimnasio, Fuente: Elaboración propia

Para el desarrollo del negocio en los próximos años se considera el ingreso a gimnasios de la cadena Energy, O2, Smarfit y Balthus dentro de la misma zona geográfica, siguiendo así la estrategia de cubrir aquellos centros deportivos asociados al público que se pretende abordar.

4.3 Estrategia de producto/servicio

Los productos a comercializar serán segmentados de acuerdo a cada deporte o necesidad que presente el gimnasio o centro deportivo en donde se posicionarán las vending machine. Hay que destacar que existirán productos que se podrán comercializar transversalmente, como es el caso de artículos de aseo personal y suplementos alimenticios. Pero en el caso de artículos deportivos estos deberán ir acorde a la práctica deportiva que en el lugar se desarrolle. A continuación se muestran imágenes asociadas a los productos que se pretende comercializar:





Artículos de Cuidado Personal: desodorante, shampoo, sets promocionales, toallas, entre otros



Suplementos alimenticios y quemadores de grasa: barras y batidos proteicos, multivitamínicos y proteínas principalmente.



Accesorios deportivos y ortopédicos: guantes, poleras, short, calcetines, rodilleras, muñequera, tobilleras, bandas rotulianas y tape kinésicos, entre otros

Se puede revisar el detalle del mix de productos por máquina tipo Smart para gimnasios en el anexo 5.

4.4 Estrategia de Precio

Para el desarrollo del presente plan de negocios se ha establecido una estrategia de alineamiento, lo que implica manejar precios de mercado debido a que son productos que

los clientes pueden adquirir fácilmente en otros comercios y lo que estamos buscando es aprovechar la impulsividad y necesidad que los consumidores pueden tener en el momento en que llegan a realizar su deporte.

Para el caso en que se logre desarrollar alianzas estratégicas con algunos productos, marcas y/o proveedores, se podrán realizar acciones de precio con el fin de aumentar la rotación y venta de productos junto con la posibilidad de manejar productos y/o marcas de manera exclusiva.

Se puede revisar el detalle del mix de productos por máquina tipo Smart con sus precios de venta para gimnasios en el anexo 5.

4.5 Estrategia de Distribución

Los productos se comercializarán a través de vending machines ubicadas en sectores estratégicos dentro de gimnasios o centros deportivos. Es muy relevante el tema de la ubicación dentro de estos lugares debido a que favorecerá la adquisición de productos.

Adicionalmente buscaremos potenciar la exhibición de la marca (Sports Vending machine) en cada punto de venta con el objetivo de incentivar la visita al sitio web y así ampliar la oferta y comercialización de productos con la posibilidad de despacho a domicilio y/o retiro en el mismo gimnasio o centro deportivo.

La Vending Machine que se posicionara será la Tipo Smart de Magex Chile, con una capacidad de 840 productos en 42 categorías.



Figura 4.5.1: Detalle de máquina expendedora a utilizar con consola pantalla touch,

Fuente: Magex Chile

4.6 Estrategia de Comunicación y ventas

Hay que considerar que una persona que realiza una compra a través de una vending machine lo hace tanto por necesidad como por impulsividad, por lo que la oferta de productos debe ser analizada y adaptada constantemente a las necesidades de los clientes. Este es un factor crítico para el éxito del negocio, pues las posiciones y ubicaciones de estas máquinas son acotadas, por lo tanto se busca generar un negocio por rotación de inventario y asociada a una propuesta de mix de productos que permita rentabilizar cada posición. Adicionalmente se puede destacar la opción de efectuar negociaciones en cuanto a liquidación y/o compra de saldos de productos que permitirán entregar ofertas a los clientes y/o mejorar los márgenes del negocio, lo cual se deberá explotar con los proveedores.

Cabe destacar que este tipo de máquinas permite adquirir productos en un menor tiempo al que le llevaría adquirirlo en un comercio atendido por personas, lo cual hoy en día es un factor cada vez más importante en el proceso de compra y este es un punto relevante a la hora de comunicar beneficios que tiene el uso de este tipo de puntos de venta.

Toda acción relacionada a la comunicación in-situ que se desee desarrollar deberá ser segmentada al tipo de establecimiento en el cual se ubique cada máquina. Adicionalmente se potenciará la comunicación del negocio a través de la creación de usuarios en las redes sociales más utilizadas por nuestro público objetivo (WhatsApp, Facebook, Twitter, Instagram y LinkedIn¹⁵) con el fin de generar un punto de encuentro y comunicación con los clientes para dar a conocer la empresa, promociones, lanzamientos de productos y generar un canal en donde se puedan plantear inquietudes, solicitudes y reclamos de tal manera de dar respuesta rápida, remota y amigable con el público que se pretende atender.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Lo primero que podemos analizar para la estimación de la demanda son las preferencias de las personas que se presentan en el estudio de mercado desarrollado para el presente plan de negocios, el cual afirma que el 72,8% de las personas que asisten a los gimnasios compraría alguna vez los productos que se presente comercializar.

¹⁵ Fuente: "Encuesta Nacional Bicentenario 2016," desarrollado por Universidad Católica y GFK Adimark http://encuestabicentenario.uc.cl/wp-content/uploads/2016/11/UC-ADIMARK-2016_USO-DE-REDES-SOCIALES.pdf

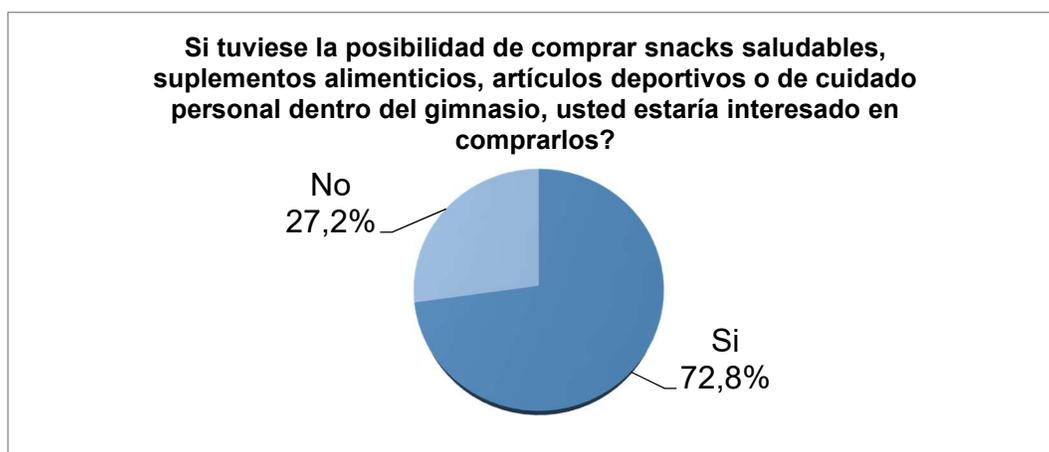


Figura 4.7.1: Interés en compra de productos asociados a Sports Vending machine,
Fuente: Elaboración propia

Para el cálculo de la demanda se utilizó la información recopilada a través del estudio de mercado realizado en el gimnasio Sportlife del Mall el Trébol en Concepción. Dicho estudio se realizó la semana del 20 al 26 de marzo de 2017, en donde se pudo observar que el día en que más personas ingresaron al gimnasio correspondió al día lunes con 467 ingresos durante todo el día (de 7h a 22h).

En la tabla 4.7.1, se puede apreciar que hubo un ingreso de 2.141 personas en dicha semana, lo que hace deducir en que al mes se pueda estimar una asistencia de alrededor de 8.500 personas, teniendo un aumento considerable en los meses de septiembre a febrero en donde esta cifra puede llegar al doble¹⁶.

Utilizando la estimación de personas que ingresan a gimnasio Sportlife de Mall el Trébol y dado que el 72,8% de las personas estarían interesadas en comprar alguno de los productos ofrecidos en Sport Vending Machine, se puede estimar que un total de 6.188 de personas estarían interesadas en adquirir productos de la compañía durante el mes de marzo que es cuando se da inicio a la temporada baja en este tipo de instituciones.

¹⁶ Información entregada por el gerente de gimnasio Sportlife de Mall el Trébol Felipe Gálvez

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sabado	Domingo	Promedio Diario
6:00 a 7:00	23	21	19	17	15	8	4	
7:00 a 8:00	31	28	25	23	21	11	6	
8:00 a 9:00	24	22	20	18	16	8	4	
9:00 a 10:00	15	14	13	12	11	6	3	
10:00 a 11:00	11	10	9	8	7	4	7	
11:00 a 12:00	9	8	13	6	5	9	9	
12:00 a 13:00	13	12	11	10	9	11	3	
13:00 a 14:00	52	47	42	38	30	17	9	
14:00 a 15:00	43	39	35	32	29	15		
15:00 a 16:00	17	15	14	13	12	6		
16:00 a 17:00	9	8	7	6	9	3		
17:00 a 18:00	21	19	17	15	17	7		
18:00 a 19:00	42	38	34	31	28	14		
19:00 a 20:00	64	58	52	47	42	21		
20:00 a 21:00	61	55	50	45	41	21		
21:00 a 22:00	32	29	26	23	21			
	467	423	387	344	313	161	45	306

Tabla 4.7.1: Cantidad de personas que ingresan a Gimnasio Sportlife el Trébol,
Elaboración propia con información del gimnasio

Para estimar la demanda real se realizará una estimación de asistencia a estos centros deportivos de manera cíclica, ya que es así como se comporta este mercado, con lo cual se busca sensibilizar de la mejor manera posible los distintos escenarios de mercado que finalmente afectan la demanda de productos.

Para el desarrollo se utilizarán los siguientes supuestos:

- 1) Se estima que el 5% de los interesados compra 1 vez al mes
- 2) Se estima que el 3% de los interesados compra 2 veces al mes
- 3) Se estima que el 1% de los interesados compra 1 vez a la semana, es decir, 4 unidades al mes.

Para el desarrollo del siguiente análisis se considerará la estimación de demanda en régimen. En dicho mes se estima que se venderán 866 unidades con un ticket promedio neto de \$4.618.-, con lo cual se logra una estimación de venta mensual neta de \$4.000.128.- por máquina ubicada en un centro deportivo con características similares a esta institución¹⁷.

¹⁷ Gimnasio Sportlife de mall el Trébol, el cual cuenta con una superficie cercana a los 2000 metros cuadrados y según estimación e información de la empresa cuenta con cerca de 3.000 socios promedio al año.

Prob. De compra mensual	5%	2,20%	1,5%	TOTAL
N° compras durante el mes	1	2	3	
Compras Mensuales	312	274	280	866
ticket promedio	\$ 4.618	\$ 4.618	\$ 4.618	
Demanda Mensual estimada	\$ 1.438.895	\$ 1.266.228	\$ 1.295.005	\$ 4.000.128

Tabla 4.7.2: Estimación de venta primer mes de inicio de operación por máquina, Fuente: Elaboración propia

Esta demanda mensual en régimen, sin embargo, se logra después de seis meses de la máquina en funcionamiento, por su curva de penetración.

Se puede visualizar en la tabla 4.7.3 la evolución de las compras mensuales en un año de funcionamiento de la vending machine, en donde se comienza con el 62% de la demanda en régimen.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Compras al mes	538	592	651	716	787	866	866	866	866	866	866	866
% demanda en régimen	62%	68%	75%	83%	91%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Compras promedio día	17,9	19,7	21,7	23,9	26,2	28,9	28,9	28,9	28,9	28,9	28,9	28,9

Tabla 4.7.3: Evolución de compras mensuales por curva de penetración, Fuente: elaboración propia

Considerando estudios de Genius Types¹⁸ en USA, una máquina de chicles y dulces, en donde su ticket promedio de venta es de US\$0.25, se venden entre US\$500 y US\$600 al mes, es decir, de 65 a 80 ventas diarias,

En el caso de una máquina de bebidas y snack, en donde su ticket de venta es de alrededor de \$700, según información de operadores, se venden entre 40 a 60 productos al día.

Considerando estos datos, tiene sentido que se estimen 29 ventas al día en régimen, dado que el ticket promedio de este proyecto es de un poco más de 6 veces que la de bebidas y snack.

4.8 Análisis de Capacidad

Considerando la demanda mensual que se obtuvo en el punto anterior se puede estimar la cantidad de reposiciones de productos que necesitaría una máquina y con esto calcular la capacidad de operación que se debe planificar para cumplir con los clientes en cuanto a

¹⁸ Fuente: http://geniustypes.com/how_to_start_a_bulk_candy_vending_business_for_passive_income/#.WZN9IGSL52w

los niveles de servicio que la empresa se ha trazado entregar a sus clientes, consumidores e interesados en probar la experiencia de compra y productos que la empresa entregará.

Según el anexo 5 de distribución de mix de productos, en la máquina expendedora tipo de la compañía, la cantidad de unidades para su llenado son 840 un. Esto implica que en términos matemáticos sólo se debiera realizar dos reposiciones completas al mes, sin embargo, como los diferentes artículos, tienen diferentes velocidades de ventas, se estima que se debieran realizar reposiciones parciales 8 veces al mes (2 veces por semanas).

La cuadrilla encargada de realizar las reposiciones de artículos considera un operador que se desplazará a través de una camioneta cerrada que le permitirá transportar los productos para realizar la reposición. Esta persona deberá ser capaz de reponer diariamente al menos 6 máquinas, considerando tiempos de traslado, estacionamiento, reposición de artículos, retiro de dinero y todo lo relacionado al proceso de reposición.

Dada la capacidad de la cuadrilla y satisfaciendo los niveles de servicio y objetivos que se han trazado se puede concluir que una cuadrilla puede atender 15 máquinas expendedoras de manera eficiente y bajo los estándares establecidos.

Es por lo anterior que se han proyectado los crecimientos de la compañía a través de múltiplos de 15 con el fin de optimizar la operación y proyectar un crecimiento con ciertos objetivos claros y tangibles, los cuales se muestran a continuación:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Maquinas Nuevas	15	15	15	30	45
Maquinas acumuladas	15	30	45	75	120
% incremento anual		100%	50%	67%	60%

Tabla 4.8.1: Crecimiento anual de máquinas expendedoras, Fuente: Elaboración propia

Finalmente se puede observar que para el quinto año de operación la empresa contaría con un total de 120 máquinas, asociadas a 8 cuadrillas encargadas de su operación. Adicionalmente se considera un jefe de operaciones que será el encargado de velar por el cumplimiento de los indicadores y objetivos trazados, junto con un bodeguero y jefe administrativo que apoyen la gestión del área operacional.

Adicionalmente se ha considerado mantener un gerente general quien es el encargado de mantener las relaciones comerciales con proveedores, la relación y control directo con las cuadrillas en los primeros años, para luego dar paso a un jefe de operaciones que le rendirá sus resultados. Adicionalmente tendrá la relación directa con la administración y de bodega de productos.

4.9 Presupuesto de Marketing y cronograma

A continuación, en la figura 4.9.1, se presenta el cronograma referente a las distintas actividades de marketing que se han planificado desarrollar durante el primer año de operación de la empresa. En el presente plan se consideran todas las acciones previas, de lanzamiento y de continuidad que se realizarán por semana durante el primer año de operación y que posteriormente algunos de estos ítems serán considerados durante los siguientes 4 años de operación de la compañía:

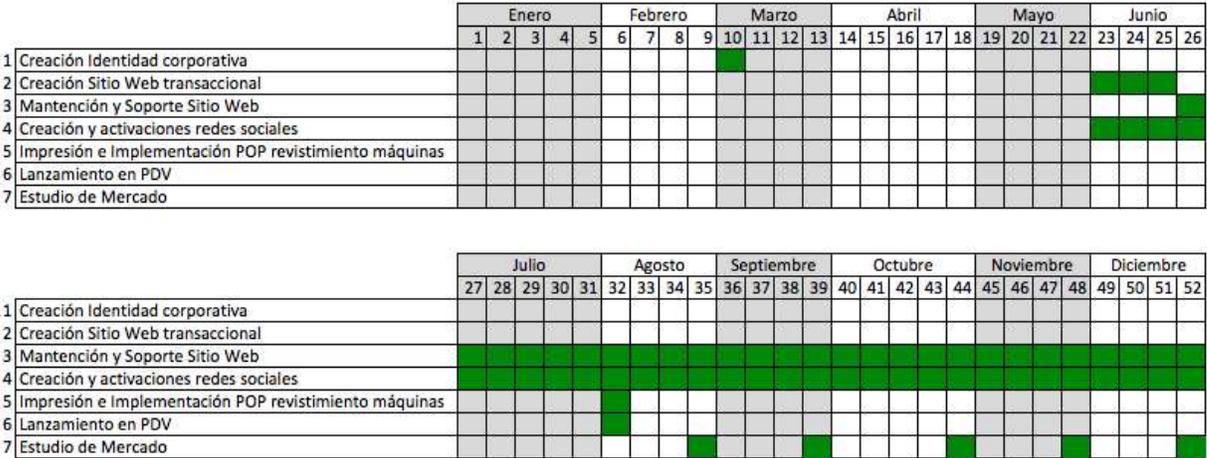


Figura 4.9.1: Cronograma de actividades de marketing año 1, Fuente: Elaboración propia

Cada una de las acciones y sus respectivos costos se especifican en anexo 7, en donde el detalle de gastos desarrollado ahí, permite proyectar el plan de gastos de marketing para el primer año fiscal, según la programación de actividades informadas anteriormente. Este será para el primer año de M\$6.586.-

En el mismo anexo 7, se puede visualizar el detalle a 5 años, considerando el plan de crecimiento de Sports Vending Machine proyectado en el ítem 4.8 correspondiente al análisis de capacidad, lo que arroja para los años 2, 3, 4 y 5 valor de M\$15.040,

M\$16.660, M\$19.900y M\$24.760 respectivamente, siendo en su totalidad una razón de gastos de marketing sobre ventas en torno al 1%.

Cada una de las actividades y sus respectivas descripciones se detallan a continuación.

NOTA: Una parte de ella son inversión y han sido consideradas de esa manera en la evaluación:

- 1) **Inversión en Identidad corporativa:** En esta etapa se considera la creación del logo corporativo, tarjetas de presentación, carpetas corporativas, hoja corporativa y manual de uso de la marca. Esto permitirá afrontar reuniones de presentación y coordinación con clientes de una manera formal y con una imagen de marca que es relevante a la hora de presentar una propuesta comercial de manera seria y que genere impacto en el posible intermediario.
- 2) **Inversión Sitio Web Transaccional:** En esta etapa se considera la creación de una tienda transaccional, web Hosting 2 GB, Implementación de opción de transferencia bancaria y WebPay Plus, lo cual dentro del presente plan de negocios juega un rol preponderante a la hora de realizar transacciones y realizar lanzamientos de productos y finalmente crear un vínculo entre los consumidores finales y la empresa.
- 3) **Soporte Sitio Web:** Este ítem es referido al costo de soporte del sitio en cuanto a modificaciones y cambios gráficos en el portal de inicio y las diferentes páginas internas, además de la incorporación de imágenes en páginas existentes y cambios de textos. Adicionalmente considera la incorporación y administración de contenido, así como también la creación de nuevas páginas o contenido dentro del mismo sitio o en sus secciones.
- 4) **Social Community Manager:** Es el responsable de crear y activar las redes sociales en donde interesados, consumidores finales, clientes y la empresa tendrán un punto de encuentro de manera remota, rápida y efectiva en cuanto a mantener una comunicación multidimensional que permita dar a conocer y responder inquietud acerca de productos y/o aceptar sugerencias, reclamos e informar sobre novedades, lanzamientos u otro objetivo que se plantee la empresa.

Dentro de los objetivos principales que se ha trazado a este ítem tiene referencia a la construcción de la imagen de marca en internet para que esta sea exitosa. El

social community manager tiene la misión de interactuar con clientes, usuarios o interesados en saber más de la empresa y los productos que esta comercializa.

Se han considerado 7 meses de gasto como parte del cálculo del capital de trabajo (KT).

- 5) **Impresión e implementación POP revestimiento máquinas**: El objetivo de esta etapa es revestir las vending machine con la marca y así aprovechar el punto de venta como medio de difusión para crear una imagen corporativa potente, que permita incrementar las ventas y recordación de marca. Adicionalmente este tipo de revestimiento permitirá potenciar lanzamiento de productos, promociones o el objetivo que se plantee a lo largo de la operación de la compañía.
- 6) **Lanzamiento en punto de venta**: Se ha planificado que cada vez que la empresa instale una vending machine correspondiente al modelo Easy se realizará un lanzamiento en el gimnasio o centro deportivo con el objetivo de incentivar y responder ante dudas en el funcionamiento, los productos que en esta máquina se comercializa o cualquier otra duda que exista asociada a la empresa o sus productos.
- 7) **Estudio de Mercado**: Al inicio de la operación y durante el desarrollo del presente plan de negocios se ha establecido cierta periodicidad en cuanto a estudios de mercado con el fin de conocer las necesidades y valoración por parte de los usuarios de las vending machine. Adicionalmente estos estudios permitirán conocer necesidades o tendencias que los clientes deseen obtener y de manera paralela conocer el porqué de aquellos que aún no la han utilizado. Finalmente esto permitirá estar constantemente en contacto con los clientes y tener la posibilidad de actualizar el mix de productos cada vez que se requiera y así mantener una propuesta de valor actualizada que permita incrementar las ventas y rentabilidad de la compañía.

5. Plan de Operaciones

El plan de operaciones desarrollado para el presente plan de negocios tiene por objetivo entregar un servicio de excelencia a sus clientes, buscando maximizar las utilidades. Por servicio de excelencia se pretende evitar quiebres de stock, ofrecer un mix de productos con alta rotación y asegurar la operación el 100% del tiempo en que las instalaciones estén abiertas a público en donde se ubiquen estas vending machine. Para asegurar el correcto mix de productos se desarrollarán estudios de mercado que permitirán evaluar las necesidades de los clientes y conocer la evaluación del servicio que se está entregando.

La puesta en marcha de la empresa considera distintas actividades previas a la operación que involucran gestión de capital humano y generar acuerdos comerciales. Es importante destacar que dentro los acuerdos comerciales a desarrollar se destaca: negociar exclusividad y uso espacios en gimnasios o centros deportivos, generar contratos de arriendo o compra de máquinas y producto, arriendo de bodega y oficinas, reclutamiento y selección de personal, entre otros.

El desarrollo del plan de operaciones se ha dividido en dos etapas. La primera corresponde a los primeros 3 años de operación, para los cuales se ha estimado crecimientos anuales constantes de 15 puntos de venta y la segunda etapa es considerada a partir del cuarto año, en donde la estructura organizacional presenta un incremento en su dotación con el fin de mantener altos niveles de servicio y control.

Para mas información favor revisar el detalle desarrollado para este capítulo en el plan de negocios parte II.

6. Equipo del proyecto

El presente plan de negocios ha sido desarrollado por Rodolfo Tapia y Marcos Leon. Ambos ingenieros titulados del programa MBA de la universidad de Chile generación 2015 y han sido usuarios de distintos gimnasios en el país.

En cuanto a las gestiones previas a la operación se puede indicar que se han concretado reuniones con el gerente comercial de concesionaria MADESAL, quiénes tienen la franquicia de gimnasios Sportlife de zona sur (desde la VII a X región) mostrando interés por desarrollar planes piloto en sus dependencias. Además se han gestionado reuniones con los representantes de MAGEX en Chile, empresa dedicada al arriendo y venta de vending machine de origen italiano, quienes ofrecen máquinas de última tecnología. Para el caso de compra de productos de cuidado personal, ortopédicos, deportivos y suplementos alimenticios se puede indicar que actualmente existe una gran cantidad de proveedores y ya se han realizado las primera etapas de negociación para la adquisición de estos.

En cuanto a la estructura organizacional se puede indicar que se ha desarrollado en dos etapas, las cuales van directamente relacionadas con el plan de operaciones.

Para mas información favor revisar el detalle desarrollado para este capítulo en el plan de negocios parte II.

7. Plan Financiero

El plan financiero ha sido desarrollado en el capítulo 7 de la parte II del presente plan de negocios. En este capítulo podrá visualizar los supuestos considerados que sirvieron para construir la estimación de ingresos y costos y con ellos comenzar a desarrollar el flujo de caja puro, el capital de trabajo requerido y la inversión en activos fijos necesarios para el desarrollo del presente plan y con ello las necesidades de financiamiento a corto, mediano y largo plazo.

El plan financiero considero la opción de compra y arriendo de máquinas, lo cual entregó un VAC incremental entre estas alternativas de un VAN incremental de M\$144.547 y una TIR de 24,5%, siendo favorecida la opción de compra sobre arriendo.

Los estados de resultados y sensibilización de los escenarios posibles fueron desarrollados en este capítulo y se pudo apreciar que manteniendo el ticket promedio la demanda podría caer hasta más de un 25% y el proyecto seguiría siendo recomendable.

Este capítulo posee variada información relevante a ser considerada y se consideraron distintos escenarios para evaluar la elasticidad del proyecto y colocandolo en escenarios pesimistas continuaba siendo recomendable desarrollarlo.

8. Riesgos críticos

Dentro de los riesgos internos detectados se pueden destacar aquellos relacionados con seleccionar personal no apto para los cargos, tener una alta rotación de personal y vending machine y/o camionetas con muchas fallas lo que signifique entregar un mal servicio tanto en la venta como en la mantención y servicio post-venta.

En cuanto a los riesgos externos se pueden destacar: problemas en la implementación de máquinas dentro de gimnasios y centros deportivos, evitar el ingreso de nuevos competidores en los mismo centros deportivos, sufrir la integración hacia atrás por parte de gimnasios o instituciones deportivas, percibir ventas menores a las estimadas y la estacionalidad que afecte las ventas finalmente sin posibilidad de revertir la situación.

Las medidas y acciones de mitigación han sido derrolladas en profundidad en el capítulo 8 del Anexo II del presente plan de negocios

9. Propuesta Inversionista

El presente plan de negocios se desarrolla con base en la búsqueda de un inversionista que aporte el 50% de la inversión ofreciendo el 30% de la participación de la compañía.

Con las condiciones establecidas anteriormente el inversionista obtendría un VAN a cinco años de M\$191.282 de pesos, y a perpetuidad M\$1.040.810 de pesos.

Para mas información acerca del desarrollo de la propuesta al inversionista revisar el capítulo 9 del Anexo II del presente plan de negocios

10. Conclusiones

Durante el desarrollo del presente plan de negocios se han detectado necesidades que no han sido satisfechas ni en tiempo ni forma por el mercado. Necesidades que fueron corroboradas por el estudio de mercado que se gestionó en el presente plan, lo cual mostró que un 81,5% de los encuestados entregaron valoraciones altas al modelo de negocio y un 72,8% de los asistentes a los gimnasios estarían dispuestos a comprar alguno de los productos que les mencionamos. Lo último permitió corroborar la hipótesis acerca de desarrollar un negocio atractivo, rentable y dinámico que fuese valorado tanto por los clientes como por los gimnasios o instituciones deportivas en donde se instalarán estas máquinas.

Además, la propuesta de negocio se complementa con una industria con un escenario competitivo Medio-Bajo, destacando el factor crítico de éxito el de generar contratos de exclusividad con gimnasios y centros deportivos y utilizar espacios con alta exposición y de fácil acceso de cara al cliente.

En términos económicos y financieros se puede indicar que estamos frente a un proyecto atractivo y rentable, en donde se requiere de una inversión inicial de M\$391.101, lo cual permití obtener un VAN proyectado de M\$637.606 pesos y una TIR de 39,6% concluyendo y recomendando la ejecución del proyecto.

Para el caso en que el negocio se evalúe a perpetuidad con las mismas políticas de reinversión se obtiene un VAN proyectado de M\$3.449.366 mostrando un negocio aún más atractivo. Sensibilizando los resultados inclusive con una disminución de un 25% en la demanda, el negocio no obtiene pérdidas por lo que se puede concluir que riesgo en este proyecto es acotado.

Para terminar hay que destacar que cualquier proyecto por muy atractivo que se vea financieramente hablando, requiere de trabajo, pasión, esfuerzo y compromiso por las personas que lo van a desarrollar. Esto es fundamental para lograr cualquier objetivo que se haya trazado y por sobre todo estar atentos a las necesidades y cambios que ocurren en el mercado y saber adaptarse lo mas rápido posible para mantener la ventaja competitiva.

11. Bibliografía y fuentes

1. Sapag Chain, Nassir y Reinaldo, Sapag P., Jose Manuel. (2014). Preparación y Evaluación de Proyectos. 6ª Ed. Mexico: Mc Graw Hill Education.
2. Maquieira, Carlos. (2015). Finanzas Corporativas teoría y práctica. Thomson Reuters
3. Kotler, Philip, Armstrong, Gary. (2010). Fundamentos del Marketing. 8ª Ed. México: Pearson Education.
4. Best, Roger. (2007). Marketing Estratégico. 4ª Ed. Pearson Prentice Hall
5. Valenzuela, Leslier, Nicolas, Carolina, Gutiérrez, Alexis. (2015). Temas clave en investigación de mercados. Copigraf S.A.
6. Friend, Graham, Zehle, Stefan. (2008). Cómo diseñar un plan de negocios. Cuatro Media.
7. Ministerio del Deporte. (2015). Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes 2015 en la población de 18 años y más.
8. Fundación Chile, GFK Adimark, Programa Elige Vivir Sano, Fundación de la Familia. (2012). Chile Saludable oportunidades y desafíos.
9. Universidad Católica, GFK Adimark. (2016). Encuesta Nacional Bicentenario. Uso de Redes Sociales.
10. C. Jorquera Aguilera, F. Rodriguez Rodriguez, M.I. Torrealba Viera, J. Campos Serrano, N. Gracia Leiva. (2016). Consumo, características y perfil del consumidor de suplementos nutricionales en gimnasios de Santiago de Chile. www.sciencedirect.com
11. IHRSA (The International Health, Racquet & Sportsclub Association). (2016). Latin American Report
12. Asociación Investigadores de Mercado. (2015). Nuevo Mapa Socioeconómico en Chile.
13. Lee, Brian. (2007). Bulk Candy Vending. www.geniustypes.com
14. Hostel vending. Claves del Vending. www.hostelvending.com

12. Anexos

Anexo 1: Mapa de posicionamiento

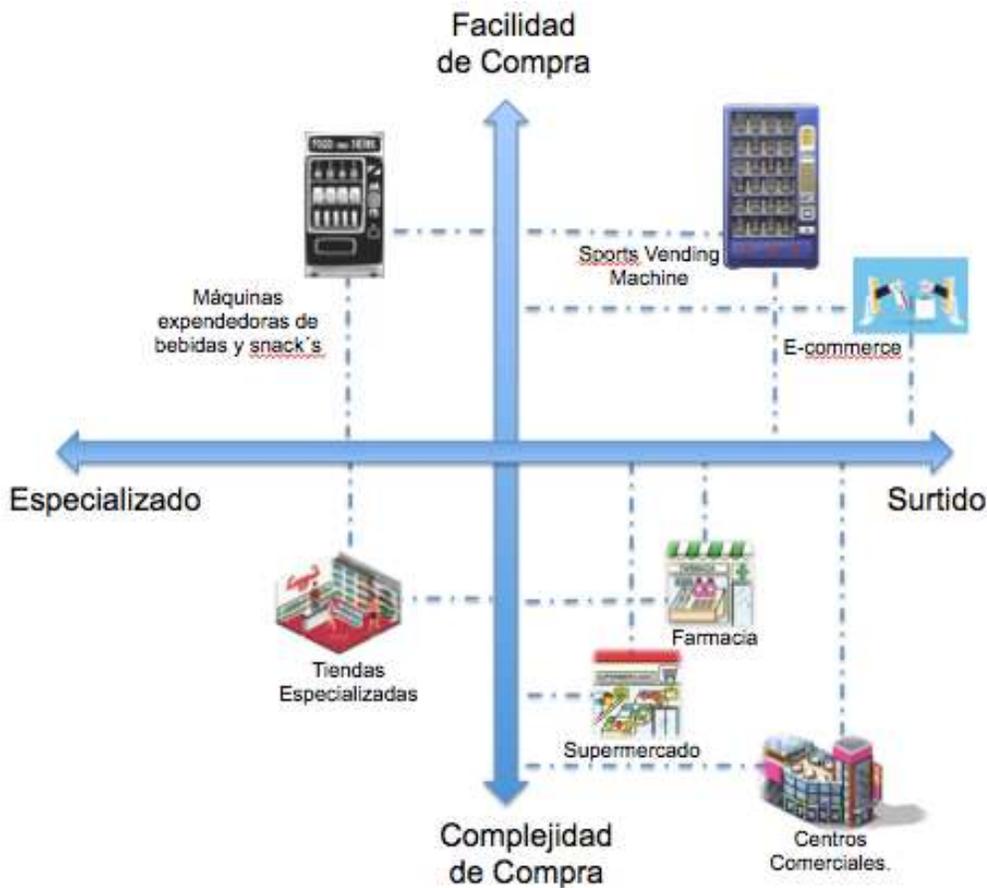


Imagen anexo 1: Mapa de posicionamiento de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

El eje horizontal representa la oferta de productos asociados al estudio del presente plan de negocios, relacionado a productos deportivos (toallas, poleras, short, guantes, entre otros), productos ortopédicos (rodilleras, muñequeras, etc.) y suplementos alimenticios (barras proteínas, quemadores de grasa, etc). El eje horizontal indica mayor surtido de productos o mayor especialización del comercio. Por su parte, el eje vertical hace alusión a la facilidad/complejidad que beneficia/afecta a la persona que desee realizar una compra. Esto viene asociado al tiempo, distancia y experiencia de compra que la persona debe asumir.

Anexo 2: Encuesta de Preferencias de consumo en gimnasios en Chile

1) Indíquenos su sexo:

Hombre Mujer

2) Rango edad:

15-25 26-35 36-45 >45

3) Profesión ¿a qué se dedica?:

4) Comuna de residencia: _____ Comuna de Trabajo o Estudio:

5) ¿Es Usuario de algún gimnasio o centro deportivo?

Sí No (*termina encuesta*)

6) ¿Cuál es su objetivo?

Mantener buen estado físico Tonificar su Cuerpo Aumentar masa muscular Otro (Indique cuál _____)

7) ¿Es usuario de alguna de estas cadenas de gimnasio o centro deportivo?

Sportlife Energy Pacific Smartfit Balthus Electrobody Otro (favor indique cuál) _____

8) El gimnasio le queda más cerca de:

Lugar de trabajo Domicilio particular

9) ¿En qué rango horario usted asiste al gimnasio o centro deportivo?:

7 a 10 hrs. 10 a 13 hrs. 13 a 16 hrs. 16 a 19 hrs. 19 a 22 hrs. Otro horario? favor indique _____

10) Si tuviese la posibilidad de comprar snacks saludables, suplementos alimenticios, artículos deportivos o de cuidado personal dentro del gimnasio, usted estaría interesado en comprarlos?

Si No

11) ¿Qué prioridad de compra la daría a adquirir estos productos? (califique del 1 al 7, siendo 7 la más relevante):

Vestuario deportivo (Ejemplo: poleras, short y calcetines)
 Artículos deportivos (Ejemplos: rodilleras, vendas y guantes)
 Artículos de cuidado personal (Ejemplo: desodorante, cepillo de dientes, toallas, cepillo de pelo, pack de collets)
 Monitores cardíacos (ejemplo: polar, garmin, suunto, fitbit)

- Audífonos deportivos
- Barras y batidos proteicos (listos para consumir)
- Quemadores de grasa

Si usted cree que falta algún(os) producto(s) que desearía adquirir favor indique: _____

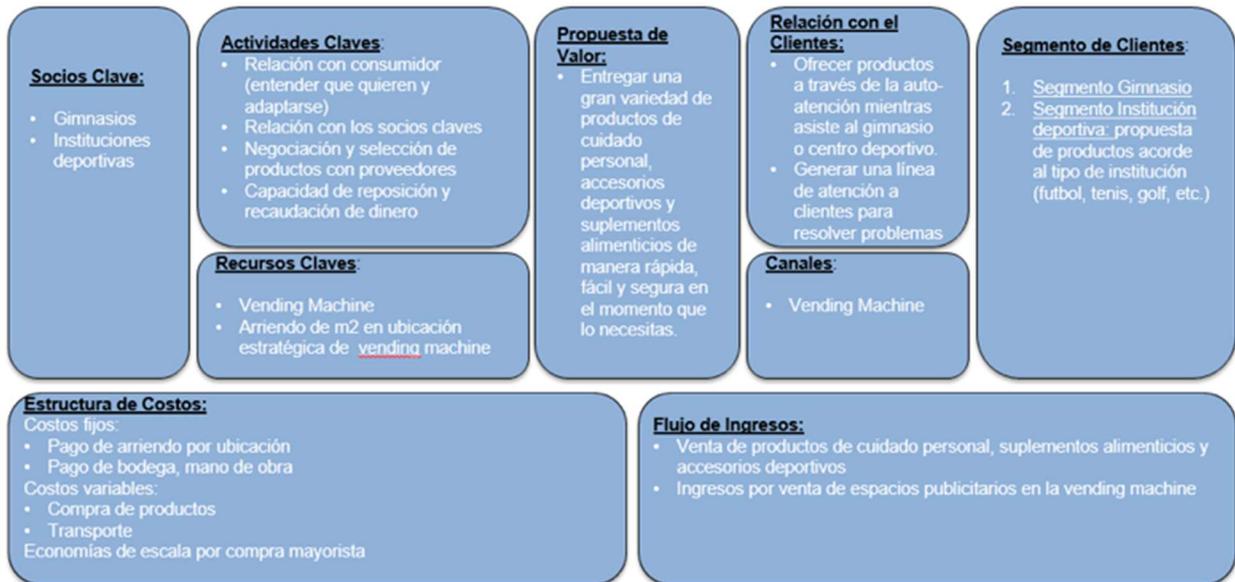
12) ¿Para usted es relevante la posibilidad de pagar con tarjeta de débito o crédito este tipo de productos?

- Si No

13) Si ofreciéramos estos productos en tu gimnasio actual ¿Cómo lo valorarías?

- Muy valorado (realmente lo necesito)
- Valorado
- Indiferente
- No valorado
- Me disgustaría
- Ya lo ofrecen

Anexo 3: Desarrollo de modelo CANVAS



Para el desarrollo del presente CANVAS, primero se comienza por analizar y conocer el entorno en el que va a operar la empresa, identificando el **segmento de clientes** que se presente abordar, qué es lo que se ofrecerá (**propuesta de valor**), cómo se llegará a ellos (**canales**), qué **relación** se mantendrá y finalmente cómo se generarán ingresos (**flujo de ingresos**). A continuación se presenta en detalle cada una de las partes descritas anteriormente:

3.2.1 Segmento de clientes:

Se ha definido comenzar la negociación con distintos gimnasios y centros deportivos de la zona oriente de la región metropolitana. Se buscará inicialmente generar acuerdos comerciales con aquellas cadenas deportivas que tienen presencia a nivel nacional a través de concesiones o bien prestan el servicio de manera independiente y a instituciones deportivas (clubes que arrienden canchas de fútbol, centros de crossfit, clubes de tenis, yoga, etc.) que permitan lograr los objetivos trazados para los próximos 5 años.

Cabe destacar que dada la flexibilidad que entregan las vending machine, le permitirá a la empresa entregar una propuesta comercial diferenciada de acuerdo a la actividad que se

realiza en cada institución, ofreciendo ciertas líneas de productos de manera transversal entre las instituciones deportivas, como lo son los suplementos alimenticios y artículos de cuidado personal que son parte del core del negocio.

3.2.2 Propuesta de Valor y ventaja competitiva

Para explicar la propuesta de valor que la empresa busca entregar se desarrollará un análisis **VRIO**:

- **Valor:** Este negocio permite aprovechar la oportunidad que se da en el gimnasio o centro deportivo cuando el cliente necesita adquirir un accesorio deportivo, ortopédico, artículo de aseo personal y/o suplementos alimenticios. El éxito y desarrollo del negocio radica en poder detectar las necesidades que se presentan en el punto de venta y reaccionar en el menor tiempo para cautivar y fidelizar a su público.
- **Raro:** Actualmente existen vending machine's enfocadas en la venta de aguas, bebidas de fantasía e isotónicas, pero la propuesta de comercialización de productos del presente plan de negocios no existe actualmente. Al igual que el punto anterior, la amenaza que implica la imitabilidad del negocio, pasa por generar un acuerdo comercial que genere barreras de entrada a posibles competidores.
- **Organización:** Las políticas, procesos y desarrollo del negocio se ha planteado de tal manera que sería difícil imitar el presente plan de negocios. Pero actualmente el dinamismo y rapidez con que el mundo se mueve no asegura el que no se pueda entregar una oferta similar en distintos puntos de venta. Es por esto que se deberá estar atento y cautivo a la posibilidad de generar acciones que aceleren la escabilidad del negocio con el fin de disminuir la amenaza de nuevos entrantes cuidando de no perder el foco y atención de los puntos de venta ya establecidos.

Dado este escenario es donde la propuesta comercial de Sports Vending Machine genera una ventaja competitiva pues pretende entregar una oferta especializada en aquellos consumidores que desean mejorar su performance deportivo y alimentarse de manera saludable en un lugar físico específico y en el momento en que lo deseen.

3.2.3 Canales de Distribución

El canal de distribución es directo y únicamente a través de máquinas expendedoras ubicadas en gimnasios o centro deportivos.

Estas máquinas expendedoras operarán con la posibilidad de pago con dinero en efectivo, tarjetas de crédito o débito según desee el cliente.

Adicionalmente se instalará vending machine´s con pantallas que permitirán entregar información de productos o servicios en algunos gimnasios de mayor envergadura con el propósito de capacitar y orientar a los consumidores de manera remota.

3.2.4 Relación con los Clientes

Uno de los factores críticos de éxito tiene que ver con la experiencia que la vending machine le entregará a quien desee adquirir alguno de los productos que el presente plan de negocios ha desarrollado en cuanto a la definición de mix por gimnasio o centro deportivo en donde la máquina se instale. Esta interacción con el consumidor final se desarrolla de tres maneras:

Primera interacción: Se desarrolla con en el proceso mismo de compra en donde el cliente realiza su transacción con los productos a la vista y en ciertos casos (dependiendo del modelo de máquina con la cual interactúa) con apoyo de pantalla interactiva que entrega información de cómo realizar la compra y descripción detallada de los productos.

Segunda interacción: Se puede generar una segunda interacción con la empresa en el caso que existan problemas en la transacción o entrega del producto o simplemente si el cliente desea realizar alguna recomendación o sugerencia a través de una línea telefónica, teniendo comunicación directa con el área de mantención y operaciones, de manera de solucionar estos problemas en el plazo más breve posible.

Tercera interacción: Sports Vending Machine tendrá un sitio web transaccional que permitirá ofrecer un mix de productos más amplio al que los clientes podrán optar en su máquina expendedora más cercana.

3.2.5 Modelo de flujo de ingresos

Los flujos de ingresos vienen básicamente de dos vías: el primero y más importante es el que se realiza a través de la venta de productos que se ofrecen en las máquinas expendedoras y que permiten comprender qué es lo que los clientes demandan y valoran,

permitiendo así realizar ajustes a través del tiempo hasta encontrar el mix de productos que optimice la operación en cada punto de venta.

El segundo flujo de ingreso es el conseguido por la venta de espacios publicitarios en las propias máquinas expendedoras a través del revestimiento de la máquina con gráficas adhesivas o mediante el uso de las pantallas interactivas que presentan ciertos modelos. Cabe destacar que este medio de difusión es atractivo para las empresas debido a que están expuestas a un alto tráfico de personas durante el día y con alto grado de relación entre la oferta de productos y el público objetivo al cual se pretende atender.

3.2.6 Recursos Claves

Las máquinas expendedoras se han identificado como uno de los recursos claves del presente negocio, siendo el medio por el cual la empresa se dará a conocer, por lo que siempre se deberá mantener en óptimas condiciones de operación y cuidado.

Se ha definido que que estas máquinas no pueden permanecer más de 4 años en el punto de venta, ya que luego de dicho período comienza con problemas de funcionamiento y se deberán renovar para mantener la imagen moderna e innovadora de la compañía.

El segundo recurso clave corresponde a la ubicación en donde se instalará la vending machine. Esto es estratégico para potenciar la venta y posicionamiento de la marca y servicio en el mercado.

3.2.7 Actividades Claves

Para la compañía es clave comprender lo que el cliente desea o necesita comprar, por lo que la relación con el consumidor es una de las actividades claves y que representa una de las variables más relevantes para el desarrollo y mantención de la ventaja competitiva. Es por esto que se ha definido un canal de atención telefónica que permita resolver problemas, escuchar sugerencias y generar estudios de mercado que permitan mantener este contacto directo con sus consumidores.

Adicionalmente se deben realizar actividades para mantener una excelente relación con sus socios claves, dado que son los que por un lado generaran las barreras de entrada

del negocio y por el otro son quienes manejan una de las variables relevantes en cuanto al costo de operación se refiere (arriendo de espacios).

Las máquinas expendedoras siempre deben estar operativas y para esto el proceso de mantención y reposición es clave. La empresa no se puede permitir dejar de vender debido a falta de stock o a fallas asociadas al funcionamiento de la vending machine. Para lo anterior se define como actividad clave el realizar mantenciones programadas y tener la manera de enfrentar urgencias. Lo anterior tienen por objetivo crear y desarrollar confianza en la experiencia de compra, para así tratar de evitar experiencias de compra que no cumplan con las expectativas que se han planteado satisfacer.

3.2.8 Socios Claves

Para el presente plan de negocios se han detectado tres socios claves:

Primero: Corresponde a los gimnasios y centros deportivos, siendo los responsables de entregar un espacio dentro de sus instalaciones que permitirán el desarrollo del negocio. Además, se buscará desarrollar acuerdos de exclusividad de manera que no pueda ingresar otra empresa que ofrezca el mismo servicio en el mismo centro deportivo.

Segundo: La empresa que arrendará o venderá las vending machine y que entregará el servicio mantención y post-venta. Esto debido a que su actividad está dentro de nuestra cadena de valor, siendo el responsable de mantener el compromiso por estar operativo cada minuto en que el gimnasio o centro deportivo permanezca abierto.

Tercero: En el mercado existe una gran variedad de distribuidores y representantes de marcas de suplementos alimenticios, artículos deportivos y ortopédicos y de productos de cuidado personal, pero si se logran desarrollar alianzas estratégicas y estas ayudan a optimizar procesos, la rentabilidad y permitan entregar propuestas atractivas a los consumidores y usuarios de sports vending machine podrían llegar a convertirse en socios claves durante el tiempo.

3.2.9 Estructura de Costos

La estructura de costos se separa por aquellos que son fijos y variables¹⁹ y que se detallan a continuación:

¹⁹ Costos Fijos: Son aquellos que no son sensibles a pequeños cambios en los niveles de actividad de una empresa, sino que permanecen estables.

Costos Fijos:

- Arriendo de ubicación en gimnasios y centros deportivos
- Arriendo de bodegas y oficinas
- Cuota del leasing asociado a la compra de vehículos, computadores y otros
- Personal
- Servicio de post venta
- Gastos en publicidad

Costos Variables:

- Compra de productos: suplementos alimenticios, artículos de cuidado personal y artículos deportivos y ortopedicos.
- Cuentas de servicios básicos: luz, agua, telefonía
- Pago de comisiones por uso de red transbank

Costos variables: Son aquellos que varían de acuerdo a los niveles de actividad de una empresas. A mayor producción mayor costo y viceversa.

Anexo 4 Listado de primeros 15 Gimnasios como puntos de venta

LISTADO DE GIMNASIOS PRIMER AÑO

ITEM	CADENA	COMUNA	Superficie (m2)	DOMICILIO
1	SPORTLIFE	Las Condes	1.200	Mariano Sanchez Fontecilla 310 local 102 A
2	SPORTLIFE	Las Condes	1.300	AV. APOQUINDO 4501
3	SPORTLIFE	La Reina	1.000	ESPACIO URBANO AV PRINCIPE DE GALES # 9140
4	SPORTLIFE	Lo Barnechea	2.568	AV. JOSÉ ALCALDE DÉLANO 10.581.
5	SPORTLIFE	Providencia	1.500	Nueva Providencia 2192
6	SPORTLIFE	Las Condes	2.500	Av. Cerro El Plomo 5630-5680
7	SPORTLIFE	Las Condes	1.700	Camino El Alba 11.865
8	SPORTLIFE	Vitacura	1.200	AV. VITACURA 2640
9	Pacific	Providencia	800	Manuel Montt #50
10	Pacific	Las Condes	1.500	Del Inca N° #4446
11	Pacific	Las Condes	2.000	Av. Las Condes #14453
12	Pacific	Las Condes	1.200	Tobalaba 607
13	Pacific	Vitacura	1.500	Av Vitacura 8751
14	Pacific	Vitacura	1.800	Av. Vitacura #2905
15	Pacific	La Reina	2.000	Príncipe de Gales 7271

Anexo 5: Detalle de Mix de Productos por Máquina con sus precios de venta

Tipo	Mix de productos	Producto en Max			Precio	Ingreso						
		VM	productos	carga de productos		Venta c/iva	Venta Neto	Total Neto	Costo	Costo Total	Margen	
Cuidado Personal	deodorante Spray											
	Hombre	1	1	20	\$ 2.590	\$ 2.176	\$ 43.529	\$ 1.632	\$ 32.647	25%	\$ 43.529	
	Mujer	2	1	20	\$ 2.590	\$ 2.176	\$ 43.529	\$ 1.632	\$ 32.647	25%	\$ 43.529	
	Shampoo			0								
	Hombre	3	1	20	\$ 3.500	\$ 2.941	\$ 58.824	\$ 2.206	\$ 44.118	25%	\$ 58.824	
	Mujer	4	1	20	\$ 3.500	\$ 2.941	\$ 58.824	\$ 2.206	\$ 44.118	25%	\$ 58.824	
	Balsamo			0								
	Hombre	5	1	20	\$ 3.500	\$ 2.941	\$ 58.824	\$ 2.206	\$ 44.118	25%	\$ 58.824	
	Mujer	6	1	20	\$ 3.500	\$ 2.941	\$ 58.824	\$ 2.206	\$ 44.118	25%	\$ 58.824	
	Set promocionales			0								
	Hombre (para afeitar)	7	1	20	\$ 4.990	\$ 4.193	\$ 83.866	\$ 3.145	\$ 62.899	25%	\$ 83.866	
	Mujer (manicure)	8	1	20	\$ 4.990	\$ 4.193	\$ 83.866	\$ 3.145	\$ 62.899	25%	\$ 83.866	
	Cepillo Pelo	9	1	20	\$ 4.990	\$ 4.193	\$ 83.866	\$ 3.145	\$ 62.899	25%	\$ 83.866	
	Toalla microfibra	10	1	20	\$ 6.990	\$ 5.874	\$ 117.479	\$ 4.405	\$ 88.109	25%	\$ 117.479	
	Crema corporal			0								
	Hombre	11	1	20	\$ 3.399	\$ 2.856	\$ 57.126	\$ 2.142	\$ 42.845	25%	\$ 57.126	
	Mujer	12	1	20	\$ 3.399	\$ 2.856	\$ 57.126	\$ 2.142	\$ 42.845	25%	\$ 57.126	
	cepillo de dientes			0								
	Hombre	13	1	20	\$ 1.990	\$ 1.672	\$ 33.445	\$ 1.254	\$ 25.084	25%	\$ 33.445	
	Mujer	14	1	20	\$ 1.990	\$ 1.672	\$ 33.445	\$ 1.254	\$ 25.084	25%	\$ 33.445	
	Short deportivo			0								
	Hombre	15	2	40	\$ 9.990	\$ 8.395	\$ 335.798	\$ 5.037	\$ 201.479	40%	\$ 335.798	
	Mujer	17	2	40	\$ 9.990	\$ 8.395	\$ 335.798	\$ 5.037	\$ 201.479	40%	\$ 335.798	
	Polea deportiva			0								
	Hombre	19	2	40	\$ 8.990	\$ 7.555	\$ 302.185	\$ 4.533	\$ 181.311	40%	\$ 302.185	
	Mujer	21	2	40	\$ 8.990	\$ 7.555	\$ 302.185	\$ 4.533	\$ 181.311	40%	\$ 302.185	
	Calceas deportivas (pack)			0								
	Hombre	23	1	20	\$ 4.990	\$ 4.193	\$ 83.866	\$ 2.536	\$ 50.319	40%	\$ 83.866	
	Mujer	24	1	20	\$ 4.990	\$ 4.193	\$ 83.866	\$ 2.536	\$ 50.319	40%	\$ 83.866	
	Sandalias	25	1	20	\$ 7.990	\$ 6.714	\$ 134.286	\$ 4.029	\$ 80.571	40%	\$ 134.286	
	pasta de dientes	26	1	20	\$ 1.690	\$ 1.420	\$ 28.403	\$ 1.065	\$ 21.303	25%	\$ 28.403	
	Barra de proteínas	27	2	40	\$ 1.990	\$ 1.672	\$ 66.891	\$ 1.003	\$ 40.134	40%	\$ 66.891	
	Red Bull Sugarfree	29	1	20	\$ 1.500	\$ 1.261	\$ 25.210	\$ 796	\$ 15.126	40%	\$ 25.210	
	Que madorillo Cronium	30	1	20	\$ 12.990	\$ 10.916	\$ 218.319	\$ 6.530	\$ 130.992	40%	\$ 218.319	
	pack proteína en polvo ind	31	2	40	\$ 1.490	\$ 1.252	\$ 30.084	\$ 751	\$ 30.050	40%	\$ 30.084	
	Guantes Gimnasio	33	1	20	\$ 12.990	\$ 10.916	\$ 218.319	\$ 6.530	\$ 130.992	40%	\$ 218.319	
	Candados	34	1	20	\$ 1.990	\$ 1.672	\$ 33.445	\$ 1.003	\$ 20.067	40%	\$ 33.445	
	Bandas Gimnasio	35	1	20	\$ 7.990	\$ 6.714	\$ 134.286	\$ 4.029	\$ 80.571	40%	\$ 134.286	
	Shaker Proteínas	36	1	20	\$ 3.990	\$ 3.353	\$ 67.059	\$ 2.012	\$ 40.235	40%	\$ 67.059	
	Huincharotullana	37	1	20	\$ 7.490	\$ 6.294	\$ 125.882	\$ 3.776	\$ 75.529	40%	\$ 125.882	
Muñequera	38	1	20	\$ 9.990	\$ 8.395	\$ 167.899	\$ 5.037	\$ 100.739	40%	\$ 167.899		
tape vendaje	39	1	20	\$ 3.990	\$ 3.353	\$ 67.059	\$ 2.012	\$ 40.235	40%	\$ 67.059		
rodillera	40	1	20	\$ 9.490	\$ 7.975	\$ 159.496	\$ 4.785	\$ 95.697	40%	\$ 159.496		
Kit compresa fito/calor	41	1	20	\$ 6.419	\$ 5.394	\$ 107.882	\$ 3.236	\$ 64.729	40%	\$ 107.882		
vendajes	42	1	20	\$ 7.490	\$ 6.294	\$ 125.882	\$ 3.776	\$ 75.529	40%	\$ 125.882		
Carga Total Mercadería por V.M:				840	Venta Total	4.046.672	Costo Total	2.563.150	Ticket promedio Neto \$4.618			

Anexo 6: Carta Gantt de implementación del proyecto

CARTA GANTT IMPLEMENTACION SPORT VENDING MACHINE

ITEM	DESCRIPCION	Meses	ESTATUS	FECHA	01-nov	01-dic	01-ene	01-feb	01-mar	01-abr	01-may	01-jun	01-ju	01-ago	01-sept
					Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11
1	Obtener la factibilidad del negocio	2	OK	01-11-2017	■	■									
2	Constituir la sociedad e iniciar actividades	2	PENDIENTE	01-01-2018			■	■							
3	Contratos de arriendo Of. Y Bodega	1	PENDIENTE	01-03-2018					■						
4	Reclutamiento y contratación de personal	1	PENDIENTE	01-04-2018						■					
5	Contratos de arriendo puntos de venta	1	PENDIENTE	01-04-2018						■					
6	Contratos de compra con proveedores	1	PENDIENTE	01-05-2018							■				
7	Compra o arriendo de máquinas expendedoras	4	PENDIENTE	01-03-2018				■	■	■	■				
8	Adecuación gráfica de máquinas	1	PENDIENTE	01-07-2018									■		
9	Instalación de máquinas en puntos de ventas	1	PENDIENTE	01-07-2018									■		
10	Llenado de máquinas con productos	1	PENDIENTE	01-07-2018									■		
11	Puesta en Marcha	1	PENDIENTE	01-08-2018										■	
12	Lanzamiento de marca en puntos de ventas	1	PENDIENTE	01-09-2018											■

Anexo 7: Cotización de Máquinas Exendedoras

VALORES MAGEX CHILE

EQUIPO SMART	Adicional	Precio Compra (US\$)	Arriendo (UF/mes)	Capacidad
Modulo Master Touch	Lector tarjetas	9.020,00	15,00	840 productos
Modulo Master + consola	Pantalla LCD Touch Screen + lector tarjetas	11.499,00	18,00	840 productos

Smart

	Master Touch	Master	Console
Anchura	892 mm	680 mm	545mm/+300mm mm
Profundidad	884 mm	884 mm	884 mm
Altura	1880 mm	1880 mm	1880 mm

Master Touch



Master



Console



EQUIPO EASY	Adicional	Precio Compra (US\$)	Arriendo (UF/mes)	Capacidad
Modulo Master	Lector tarjetas	13.727,40	18,00	1152 productos
Modulo Slave + consola	Pantalla LCD Touch Screen + lector tarjetas	15.500,29	21,00	1152 productos

Easy

Master



Slave



Console



Anexo 8: Detalle de Gastos de Marketing anual y proyectado a 5 años

	Costo		Periodicidad de Gasto
1 Creación identidad Corporativa	300.000	(+) IVA	Pago único
2 Creación Sitio Web transaccional	650.000	(+) IVA	Pago único
3 Mantenición y Soporte Sitio Web	600.000	(+) IVA	pago anual por 120 horas
4 Social Comunnity Manager	350.000	(+) IVA	pago mensual
5 Impresión e Implementación POP			
Costo gráfica	4.500	m2	
			Modelo Easy
	Costo	Ancho	Alto
			Especificación
	9.000	0,88	1,99
			Lado repisera (mts)
	13.500	1,42	1,99
			Frente (mts)
M2 por Vending Machine	13.500	1,10	1,99
			Consola frontal (mts)
	9.000	0,88	1,99
			Consola lateral (mts)
Costo Total gráfica Modelo Easy	45.000	(+) IVA	
			Modelo Smart
	Costo	Ancho	Alto
			Especificación
	9.000	0,884	1,88
			Lado repisera (mts)
M2 por Vending Machine	9.000	0,892	1,88
Modelo Smart			Frente (mts)
Costo Total Gráfica Modelo Smart	18.000	(+) IVA	
6 Lanzamiento en PDV	100.000	(+) IVA	Modelo x 5 horas
7 Estudio de Mercado	100.000	(+) IVA	mensual

Item	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Creación Identidad corporativa			-300.000			
Creación Sitio Web transaccional						-650.000
Soporte Sitio Web						-600.000
Social Community Manager						-350.000
Impresión e Implementación POP revestimiento máquinas						
Lanzamiento en PDV						
Estudio de Mercado						
Total	-	-	-300.000	-	-	-1.600.000

Item	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Costo Total
Creación Identidad corporativa							-300.000
Creación Sitio Web transaccional							-650.000
Soporte Sitio Web							-600.000
Social Community Manager	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-2.450.000
Impresión e Implementación POP revestimiento máquinas		-486.000					-486.000
Lanzamiento en PDV		-1.600.000					-1.600.000
Estudio de Mercado		-100.000	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000	-500.000
Total	-350.000	-2.536.000	-450.000	-450.000	-450.000	-450.000	-6.586.000

	Item	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Costo Total	
Año 2	Soporte Sitio Web	-600.000	-600.000	-600.000	-600.000	-600.000	-600.000	-600.000	-600.000	-600.000	-600.000	-600.000	-600.000	-7.200.000	
	Social Community Manager	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-4.200.000	
	Impresión e Implementación POP revestimiento máquinas	-	-405.000	-	-405.000	-	-	-405.000	-	-810.000	-	-810.000	-	-810.000	-3.645.000
	Lanzamiento en PDV	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-1.000.000
	Estudio de Mercado	-100.000	-	-	-100.000	-	-	-	-100.000	-	-	-100.000	-	-	-400.000
	Total		-1.050.000	-1.355.000	-950.000	-1.455.000	-950.000	-1.355.000	-1.050.000	-1.760.000	-950.000	-2.860.000	-950.000	-1.760.000	-16.445.000
Año 3	Soporte Sitio Web	-600.000	-600.000	-600.000	-600.000	-600.000	-600.000	-600.000	-600.000	-600.000	-600.000	-600.000	-600.000	-7.200.000	
	Social Community Manager	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-4.200.000	
	Impresión e Implementación POP revestimiento máquinas	-	-810.000	-	-810.000	-	-810.000	-	-1.215.000	-	-1.215.000	-	-1.215.000	-6.075.000	
	Lanzamiento en PDV	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-1.500.000	-	-	-1.500.000	
	Estudio de Mercado	-100.000	-	-	-100.000	-	-	-	-100.000	-	-	-	-	-400.000	
	Total		-1.050.000	-1.760.000	-950.000	-1.860.000	-950.000	-1.760.000	-1.050.000	-2.165.000	-950.000	-3.765.000	-950.000	-2.165.000	-19.375.000
Año 4	Soporte Sitio Web	-600.000	-600.000	-600.000	-600.000	-600.000	-600.000	-600.000	-600.000	-600.000	-600.000	-600.000	-600.000	-7.200.000	
	Social Community Manager	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-4.200.000	
	Impresión e Implementación POP revestimiento máquinas	-	-1.215.000	-	-1.215.000	-	-1.215.000	-	-2.025.000	-	-2.025.000	-	-2.025.000	-9.720.000	
	Lanzamiento en PDV	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-2.500.000	-	-	-2.500.000	
	Estudio de Mercado	-100.000	-	-	-100.000	-	-	-	-100.000	-	-	-	-	-400.000	
	Total		-1.050.000	-2.165.000	-950.000	-2.265.000	-950.000	-2.165.000	-1.050.000	-2.975.000	-950.000	-5.575.000	-950.000	-2.975.000	-24.020.000
Año 5	Soporte Sitio Web	-600.000	-600.000	-600.000	-600.000	-600.000	-600.000	-600.000	-600.000	-600.000	-600.000	-600.000	-600.000	-7.200.000	
	Social Community Manager	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-4.200.000	
	Impresión e Implementación POP revestimiento máquinas	-	-2.025.000	-	-2.025.000	-	-2.025.000	-	-3.240.000	-	-3.240.000	-	-3.240.000	-15.795.000	
	Lanzamiento en PDV	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-4.000.000	-	-	-4.000.000	
	Estudio de Mercado	-100.000	-	-	-100.000	-	-	-	-100.000	-	-	-	-	-400.000	
	Total		-1.050.000	-2.975.000	-950.000	-3.075.000	-950.000	-2.975.000	-1.050.000	-4.190.000	-950.000	-8.290.000	-950.000	-4.190.000	-31.595.000