



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

**MODELO Y PLAN DE NEGOCIO
PARA PLATAFORMA DE ACTIVIDAD FÍSICA**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

DANIEL IGOR LEAL VILLASECA

**PROFESOR GUÍA:
GASTÓN L'HUILLIER TRONCOSO**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ROCÍO RUIZ MORENO
IGNACIO CALISTO LEIVA**

**SANTIAGO DE CHILE
2018**

**RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR
AL TITULO DE: Ingeniero Civil Industrial
Por: Daniel Igor Leal Villaseca
Fecha: 05/01/2018
Profesor Guía: Gastón L´Huillier**

Resumen Ejecutivo

Se proyecta que habrá crecimiento a nivel global de las economías colaborativas, muchas de las cuales escalan por medio de negocios tecnológicos denominados plataformas.

En la industria de la actividad física chilena, la presencia de profesionales y activos inmobiliarios subutilizados, en conjunto con las tendencias de la demanda del segmento *millennial* de la población, establece las condiciones básicas para el escalamiento de una economía colaborativa mediante una plataforma tecnológica que coordine con eficiencia las transacciones entre oferta y demanda.

El objetivo de esta memoria es la confección de un modelo y plan de negocios para una plataforma que permita la satisfacción de las necesidades de la nueva generación de consumidores en el ámbito del deporte y actividad física; lo cual se puede realizar por medio de una recombinação flexible y dinámica de los profesionales y los activos inmobiliarios, los cuales juegan roles constitutivos en la ejecución de estos servicios.

Con estos antecedentes de la configuración industrial, se determina que la organización que administrará esta plataforma lo debe realizar desde una disciplina de valor de relacionamiento con el cliente. La estrategia diseñada es trazada sobre tres posiciones específicas del modelo delta; empezando por la redefinición de la experiencia del cliente, posteriormente logrando amplitud horizontal mediante la incorporación de mayor diversidad de servicios, para finalmente generar un *system lock-in* por medio de la tercera posición que es de intercambio dominante; lo cual se buscará lograr a través de una relación profundizada con las necesidades del cliente e integración en la cadena de valor de los instructores que proveen los servicios.

En base a la estrategia definida, se diseña el modelo de negocio según la metodología del canvas especializado para plataformas de intercambio, lo cual determinó que se debe basar en una suscripción mensual, en donde los usuarios tienen acceso a realizar las sesiones deportivas con una variedad de instructores de distintas disciplinas deportivas, en diversidad de locaciones y horarios. Sumado a esto, la suscripción da la opción de configurar las características de la sesión deportiva para ajustarse mejor a sus necesidades e invitar a sus redes sociales a participar de sus actividades.

Los instructores que operen en la plataforma obtienen los beneficios de recibir clientes, incrementar sus ingresos por hora y usar las herramientas de coordinación que entrega la plataforma para otorgar mayor formalidad a los servicios que se prestan.

Para implementar la estrategia y modelo de negocio se proponen 38 proyectos que en su conjunto buscarán la consecución de 20 objetivos estratégicos, para lo cual se diseña una organización colaborativa con trabajadores altamente especializados.

Los presupuestos y proyecciones indican que la primera meta en ventas es 1.700 clientes para lograr un negocio financieramente sustentable, con proyección de generar retornos atractivos a partir de cuatro años, resultado que depende en gran medida de la tasa de viralidad efectiva. Esto último ha sido identificado como el factor clave en el atractivo de inversión para el proyecto de negocio.

Dedicatoria

Para mi amigo Wilson.

Agradecimientos

Este trabajo representa el fin de un largo camino académico, naturalmente afectado y determinado por la vida de quien lo recorre. En este caso, el recorrido fue acompañado de personas y de sucesos que no solo hicieron más difícil llegar al final, sino que hicieron que este final fuera definitivo y en el destino correcto.

Por este apoyo incondicional debo agradecer a mi familia, a mi padre René, madre María Angélica, hermanos Milena y Fabián, abuelos Hernán y Mindy, y mascota Poli; todos han formado parte de este viaje desde el principio, pasando juntos por una montaña rusa de experiencias y que también llegan a esta instancia final conmigo.

Incluyo a mi tío Hugo y mi amigo Felipe Silva, quienes a su forma han jugado roles fundamentales para llegar a esta instancia.

Durante este trayecto, por ciudades, países, carreras, altos y bajos, me encontré con mi identidad y casi de forma simultánea con mi polola Daniela, gracias a quien logré enfocar mi experiencia y dar dirección no solo a donde quería ir, sino con quién quería hacer ese viaje.

Su enorme apoyo y motivación en estos años de estudios fue además potenciado por su madre Angelina, hermana Francisca, abuelo Julio, abuela Mercedes y Toby, quienes forman ahora parte de mi círculo más íntimo.

Agradezco también a mi profesor guía Gastón L'Huillier, quien me apoyó desde la concepción de este proyecto y gracias a quien pude dar rumbo a este trabajo sin mayor problema, es más, disfrutando del proceso y del aprendizaje que se adquirió. Sumo además a los profesores de la sección Edgardo Santibáñez, Ignacio Calisto y Rocío Ruiz, quienes me orientaron semana a semana por un año académico y que sin duda dejan su huella en esta memoria.

Este agradecimiento termina con un pequeño homenaje a tres seres que son muy apreciados para mí, partiendo por Wilson, mi fiel amigo canino que falleció en 2016, que me acompañó durante las largas noches de estudio y lamentablemente no llega a esta instancia final conmigo; pero también desde ese mismo año, hizo relevo Damasco, mi gato, y el año siguiente a León, mi perro, ambos quienes en la actualidad forman parte de mi gran familia.

Todos los anteriormente mencionados (y por supuesto, todos los que no fueron nombrados también) merecen todo mi agradecimiento, este trabajo no sería lo mismo sin ustedes.

Tabla de Contenido

Capítulo I: Introducción	1
1.1. Introducción General	1
1.1.1 Plataformas y Economías Colaborativas en Chile y el Mundo	1
1.1.2. Justificación del Problema.....	2
1.1.3. Tamaño de Mercado y Potencial de Negocio.....	4
1.2. Objetivos	5
1.2.1. Objetivo General	5
1.2.2. Objetivos Específicos	5
1.3 Resultados Esperados.....	6
1.4. Marco Conceptual	6
1.4.1. Customer Development.....	6
1.4.2. Lean Startup.....	7
1.4.3. Investigación de Mercado.....	7
1.4.4. La Disciplina de los Líderes de Mercado.....	8
1.4.5. Modelo Delta	8
1.4.6. Paradigma de Estructura, Conducta y Resultados	10
1.4.7. Platform Canvas.....	11
1.4.8. Mapas Estratégicos y Cuadro de Mando Integral.....	13
1.4.9. Flujo de Caja.....	14
1.5. Metodología.....	14
1.6. Alcances.....	15
Capítulo II: Análisis de la Organización Industrial de la Actividad Física en Chile	16
2.1. Condiciones Básicas de la Oferta.....	16
2.1.1. Estudio del proceso productivo	16
2.1.2. Materias primas y disponibilidad.....	17
2.1.3. Identificación de tecnologías alternativas	18
2.2. Condiciones Básicas de la demanda.....	19
2.2.1. Sensibilidad al Precio.....	19
2.2.2. Tasa de Crecimiento.....	20
2.2.3. Sustitutos	21
2.2.4. Complementadores.....	22
2.2.5. Comercialización	23
2.2.6. Cambios en las preferencias.....	23
2.2.7. Estacionalidad.....	24
2.3. Estructura del Mercado.....	24
2.3.1. Concentración de la oferta y la demanda	24
2.3.2. Diferenciación de productos.....	24
2.3.3. Barreras de entrada y de salida	25
2.3.4. Estructura de Costos	25
2.3.5. Integración Vertical.....	26
2.3.6. Regulación.....	27
2.4. Comportamiento	27
2.4.1. Tarifación y Volúmenes de Producción.....	27
2.4.2. Cómo Decide las Compras.....	28
2.4.3. Generación de Productos y Velocidad de Ajuste del Mercado	28
2.5. Resultados	29

Capítulo III: Diseño y Análisis Estratégico.....	31
3.1. Selección de Disciplina Estratégica.....	31
3.2. Declaración de Visión y Misión.....	32
3.3. Diseño Estratégico.....	32
3.4. Diseño del Mapa Estratégico.....	35
3.4.1. <i>Perspectivas del Mapa Estratégico</i>	35
3.5. Mapa Estratégico.....	41
Capítulo IV: Definición del Negocio.....	42
4.1. Descripción de la Plataforma.....	42
4.2. Iteraciones Preliminares.....	43
4.3. Modelo de Negocio Propuesto.....	54
4.3.1. <i>Modelo Final Canvas</i>	54
4.3.2. <i>Descripción del Modelo de Negocio</i>	56
4.4. Experiencia del Usuario.....	59
4.4.1. <i>Experiencia del Instructor</i>	59
4.4.2. <i>Experiencia del Cliente</i>	59
4.4.3. <i>Comparación Competencia y Sustitutos</i>	60
Capítulo V: Implementación de la Estrategia.....	62
5.1. Objetivos Estratégicos, Indicadores Clave y Proyectos de Implementación.....	62
5.1.1. <i>Valor para el Cliente</i>	62
5.1.2. <i>Aporte para la Comunidad</i>	64
5.1.3. <i>Valor para Instructores</i>	65
5.1.4. <i>Eficiencia de Operaciones y Procesos</i>	66
5.1.5. <i>Organización</i>	67
5.2. Descripción de los Proyectos de Implementación.....	67
5.2.1. <i>Valor para el cliente</i>	68
5.2.2. <i>Aporte para la Comunidad</i>	71
5.2.3. <i>Valor para Instructores</i>	71
5.2.4. <i>Eficiencia de Operaciones y Procesos</i>	72
5.2.5. <i>Organización</i>	72
5.3. Estructura Organizacional y Descripción de los Cargos.....	74
Capítulo VI: Evaluación Económica.....	76
6.1. Conceptos en el flujo.....	76
6.1.1. <i>Sueldos</i>	76
6.1.2. <i>Compras y Proveedores</i>	76
6.1.3. <i>Inversiones</i>	77
6.1.4. <i>Costo y Margen Esperado por Cliente</i>	77
6.2. Análisis Break-Even.....	78
6.3. Proyección de Ingresos y Costos Variables.....	79
6.3.1. <i>Proyección de Suscripciones</i>	79
6.3.2. <i>Proyección de Clases</i>	81
6.4. Resultados y Análisis.....	81
6.4.1. <i>Evolución de los costos</i>	82
6.4.2. <i>Ingresos vs costos</i>	83
6.4.3. <i>Instructores y Nutricionistas</i>	84
6.4.4. <i>Costo Adquisición de Cliente y Customer Lifetime Value (CLV)</i>	85
6.4.5. <i>VAN y TIR</i>	86
6.5. Análisis de Sensibilidad.....	87

6.6. Conclusiones y Financiamiento	88
6.6.1. Conclusiones.....	88
6.6.2. Financiamiento	88
Capítulo VII: Conclusiones	90
Capítulo VIII: Bibliografía	92

Índice de Figuras

Figura 1 The Long Tail.....	2
Figura 2 Modelo Delta	9
Figura 3 Esquema de Paradigma de Estructura, Conducta y Resultados.....	11
Figura 4 Platform Canvas.....	12
Figura 5 Adopción de Implementos Deportivos	18
Figura 6 Adopción de Disciplinas Deportivas	21
Figura 7 Modelo Delta, Posición 1.....	33
Figura 8 Modelo Delta, Posición 2.....	34
Figura 9 Modelo Delta, Posición 3.....	34
Figura 10 Mapa Estratégico.....	41
Figura 11 Platform Canvas, Fase 1	44
Figura 12 Captura de pantalla de MVP fase 1.....	45
Figura 13 Platform Canvas, Fase 2	46
Figura 14 Captura de pantalla de MVP fase 2.....	48
Figura 15 Segunda captura de pantalla de MVP fase 2.	48
Figura 16 Platform Canvas, Fase 3	50
Figura 17 Platform Canvas, Fase 4	52
Figura 18 Captura de pantalla de MVP Fase 4.	53
Figura 19 Platform Canvas Completo.....	54
Figura 20 Estructura Organizacional	74
Figura 21 Distribución de los Costos	82

Índice de Tablas

Tabla 1 Instructores Desempleados.....	5
Tabla 2 Modelo de Negocio Plan Básico	57
Tabla 3 Modelo de Negocio Plan Premium.....	58
Tabla 4 Clientes Virales.....	58

Tabla 5 Comparación Oferentes Tradicionales	60
Tabla 6 Comparación Oferentes Digitales e Informales	61
Tabla 7 Margen y Costo Plan Básico.....	78
Tabla 8 Margen y Costo Plan Premium	78
Tabla 9 Sueldos Primeros Meses.....	78
Tabla 10 Gastos Proveedores	78
Tabla 11 Aproximación de Punto Break-Even	79
Tabla 12 Configuración de Simulación de Flujo	82
Tabla 13 Número de Alumnos.....	84
Tabla 14 Flujo 3 años	86
Tabla 15 Flujos años 4 y 5.....	87
Tabla 16 VAN y TIR.....	87
Tabla 17 Análisis de Sensibilidad	87

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Interés en la Práctica de Actividad Física y/o Deportiva	3
Gráfico 2 Tiempo de Viaje vs # de Días de Ejercicio	20
Gráfico 3 Ingresos vs Costos 30 meses	83
Gráfico 4 Básico vs Premium	83
Gráfico 5 Ingresos vs Costos 60 meses	84
Gráfico 6 Instructores Requeridos	85
Gráfico 7 Proyección de Customer Lifetime Value	85

Anexos

Anexo 1: Información de Marketing y Ventas Gimnasios Pacific	96
Anexo 2: Tarifas y Planes de Gimnasios	96
Anexo 3: Tecnologías Alternativas	99
Anexo 4: Sustitutos	100
Anexo 5: Arriendo de Sala de Yoga	102
Anexo 6: MVP Fase 1	103
Anexo 7: Resultados Formulario	107
Anexo 8: MVP Fase 2	110
Anexo 9: MVP y Entrevistas Fase 2 y Fase 3	112
Anexo 10: MVP y Entrevistas Fase 4.1.	132

Anexo 11: MVP y Entrevistas Fase 4.2	133
Anexo 12: MVP y Entrevistas Fase 4.3	134
Anexo 13: MVP y Entrevistas Fase 4.4	135
Anexo 14: MVP Fase 4.5	135
Anexo 15: Valor Referencial Desarrollo de Aplicación.....	136
Anexo 16: Cotización de Software	137
Anexo 17: Sueldos	141
Anexo 18: Proyección de Suscripciones.....	143
Anexo 19: Proyección de Número y Tipo de Clase	148
Anexo 20: Gastos Proveedores	149

Capítulo I: Introducción

1.1. Introducción General

1.1.1 Plataformas y Economías Colaborativas en Chile y el Mundo

El crecimiento global de la economía colaborativa en el mundo ha inspirado la creación de nuevos modelos de negocio en diversas industrias, como en el transporte, hotelería, *retail*, entre otras. Según la revista *Time* en 2016, 44% de los adultos en E.E.U.U. han participado de transacciones en economías colaborativas [1], las cuales se pueden definir como “*un sistema económico de redes y mercados descentralizados, que liberan el valor de activos inutilizados por medio de apareamiento de demanda con oferta en formas que se saltan los intermediarios tradicionales* [2]”. Se estima que el sector puede crecer hasta los USD 335 mil millones mundialmente para el año 2025.

En particular Chile, con su 13% de confianza interpersonal [3] (muy lejos del 59% promedio de los países de la OCDE) puede a priori, resultar un ambiente hostil para esta modalidad de relacionamiento económico, dado que un factor esencial en el éxito de una plataforma de esta índole requiere de la confianza entre sus usuarios, como postula categóricamente *Forbes* en su artículo *The Future Of The Sharing Economy Depends On Trust* [4].

Resulta que, a pesar de la alta desconfianza interpersonal, las economías colaborativas han penetrado rápidamente y fuertemente en el mercado chileno. Ejemplos latentes de aquello es que, desde su lanzamiento en Chile en diciembre de 2014, *Uber* ha incorporado a más de 25.000 conductores privados, y *Airbnb* cuenta con 4.000 propiedades inscritas para brindar alojamientos.

El término por el cual se refieren algunos autores a la infraestructura tecnológica que apalanca estas redes de usuarios es *plataforma* [5], cuya característica económica es que liberan activos semi-movilizados o inmobilizados [6], como lo hace *Uber* al permitir el uso de los asientos desocupados en los automóviles particulares.

Otra propiedad que tienen algunas de estas plataformas es que fomentan las transacciones entre una oferta y demanda fragmentada, por medio de la coordinación inteligente entre ambas partes. De esta forma llevan al mercado una mayor variedad de productos y servicios de muchos pequeños oferentes de nicho, a gran diversidad de clientes con necesidades específicas. Ejemplo de aquello es lo ocurre con *Airbnb*, que además de movilizar espacios disponibles en los hogares particulares (lo cual cumple con la característica anterior), además trae variedad de opciones al mercado en cuanto a tipo, tamaño y ubicación del hospedaje.

Un término que se usa para describir este fenómeno es *The Long Tail*, acuñado por Chris Anderson (editor en jefe de la revista *Wired*), que ilustra mediante el caso emblemático de *Amazon* en que más de 50% de sus ventas en libros provenían de ejemplares que no pertenecían a los 130.000 de mayores ventas¹ [7].

¹ El ejemplo mencionado corresponde a hechos contemporáneos a octubre de 2004, momento en que fue escrito el artículo.



Figura 1 The Long Tail

El nombre proviene de la forma que toma el gráfico con que se representa esta desintegración de la industria, como se puede apreciar en la Figura 1, que muestra en la sección de color rojo en el extremo izquierdo una demanda total que se satisface con pocos productores de grandes volúmenes. La sección de color amarillo representa la cola larga de la demanda, que es la demanda total (o incluso puede ser mayor, por atraer a mayor cantidad de consumidores al mercado), solo que en este caso está distribuida sobre una variedad de nichos, por ende, productores especializados que tienen capacidad de agregar más valor a sus clientes con necesidades específicas asociadas al producto o servicio. Finalmente, por medio de la coordinación inteligente entre oferta y demanda, las plataformas facilitan la transición hacia mercados más amplios por la reducción en costos de transacción y búsqueda [8].

El propósito de la presente memoria está en generar un modelo de negocio que explote una potencial economía en red mediante una plataforma, enmarcado en la industria de los servicios de actividad física.

Se plantea que es una industria que cumple con las dos características mencionadas anteriormente; contar con activos sub-utilizados y que en ella existe una porción de demanda insatisfecha, que además está en proceso de fragmentación creciente en cuanto a las preferencias y necesidades de los consumidores.

Estas dos características se justifican con mayor detalle en la sección a continuación.

1.1.2. Justificación del Problema

Para validar las condiciones descritas previamente, se exploran las características de los consumidores y proveedores en la industria de la actividad física. De cumplirse ambas condiciones, se revela un problema en la coordinación entre oferta y demanda.

Por el lado del consumidor, específicamente en la industria de la actividad física,

según la “IV encuesta de hábito de actividad física y deportes en la población de 18 años y más” hay un porcentaje de 48,7% de personas que declaran estar interesados en hacer deporte, pero por algún motivo no lo realiza [9].

Esta estadística la acompaña de una observación en base a este dato y otros del estudio, y concluye que “este grupo representa una oportunidad para estrategias de promoción de la práctica que apelen al interés declarado y formulen buenas ofertas para remover las razones que llevan a no practicar”.

La encuesta también se examina los motivos por los cuales las personas declaran no hacer deporte, resulta que del 48,7% de las personas que no practica deporte, 50,7% declara que es a causa de falta de tiempo [9].



Gráfico 1 Interés en la Práctica de Actividad Física y/o Deportiva
(fuente: IV encuesta de hábito de actividad física y deportes en la población de 18 años y más)

Si bien un 70% de las personas prefieren realizar actividad física por su cuenta, un 20% de las personas que realizan deporte prefieren hacerlo en un contexto de un servicio [9], luego si los horarios de los oferentes no calzan con la disponibilidad horaria del cliente que tiene intención de acudir, se evidencia una falta de variedad en cuanto a los horarios de la oferta. En caso que si existiera un proveedor que se adecuaba a la necesidad horaria pero que no se encuentra con el cliente; la situación es una de costos de búsqueda muy altos para ambos, lo que también constituye una barrera en el mercado.

Según el reporte *International Fitness Industry Trend Report 2015* realizado por IHRSA (*International Health, Racquet & Sportsclub Association*), se observa crecimiento en todos los servicios, programas y formatos de entrenamiento.

Dentro de esta tendencia que es mundial, hay ciertas actividades que están en un alza por sobre el promedio, como indica en sus principales conclusiones, que los entrenamientos personalizados son los que tienen las mayores tasas de crecimiento [10]. En orden de proyección, después están los talleres con pocos alumnos, entrenamientos funcionales y de alta intensidad han alcanzado tasas de adopción sobre el promedio, que son servicios de nicho otorgados a baja escala por independientes o asociaciones pequeñas [10].

Factores como las redes sociales, el auge del deporte, la vida sana y tendencias de deporte al aire libre han presentado un incentivo tanto a instructores como

alumnos a migrar desde un mercado tradicional a este mercado informal, como se documenta en notas de prensa desde el año 2013 [11].

Dado lo anterior se verifica una demanda altamente diversa, la cual no es satisfecha en su totalidad por la oferta actual. Esta diversidad radica no solo en la disciplina deportiva que se busca practicar, sino en el lugar en que se desea ejecutar el servicio.

Para examinar el lado de la oferta, en primer lugar, se destacan algunas estadísticas relacionadas al mercado laboral de los profesionales y técnicos relacionados a la actividad física.

La carrera pedagogía en educación física es la sexta carrera universitaria más saturada y la carrera de técnico en deporte y preparación física ocupó la misma posición entre las carreras técnicas, según el registro del *Instituto Nacional de Estadísticas (INE)* en julio de 2016, ambas manteniendo resultados similares en los últimos años.

Los datos en el sitio web *mifuturo.cl* (portal dependiente del ministerio de educación) relacionados a la empleabilidad en pedagogía en educación física (67,2% al primer año de titulación y 78,2% al segundo año) y técnico en deporte y preparación física (47% al primer año de titulación y 55% al segundo año) apuntan a una fuerza laboral que aparentemente no encuentra una contraparte, lo que cae en evidente contradicción con la existencia de una demanda diversa y en crecimiento. Se valida la existencia de una porción inmovilizada de la oferta de servicios.

En resumen, se propone que existe una baja disponibilidad en el mercado en cuanto a variedad (de horarios y disciplinas deportivas) y altos costos de búsqueda que aparentemente impiden que algunos segmentos participen como consumidores, traduciéndose en una demanda insatisfecha.

Considerando que no es por una carencia en el volumen de la oferta, es más, que existe una gran porción de la misma que no está activa en el ámbito deportivo formal, se plantea que lo anterior se debe a una deficiente coordinación entre oferta y demanda, lo cual constituye el problema central de la industria y que motiva el presente trabajo de memoria.

En el *capítulo II* se realiza un análisis del entorno que permite explicar los mecanismos que producen la situación descrita, comprender de mejor forma el contexto y discernir sobre la posibilidad de resolver el problema de coordinación de oferta y demanda mediante un proyecto de negocio.

1.1.3. Tamaño de Mercado y Potencial de Negocio

En primer lugar, se cuantifica la demanda potencial por servicios de actividad física. Según el informe *IHRSA 2015*, en Chile había 420 mil usuarios inscritos en gimnasios y clubes deportivos. El mismo informe señala que la industria movilizó USD 150.000.000 en 2015, se expandió 17% en dos años hasta llegar a USD 176.000.000 en 2017, lo que es un incremento de CLP 16.900.000.000 [10].

Luego, para dimensionar el tamaño de la oferta, se verifica la cantidad de profesionales o técnicos con las credenciales académicas para dirigir una sesión

de actividad física a cambio de un pago.

Para calcular esto se usaron datos del portal *mifuturo.cl* del MINEDUC, donde figura la cantidad de titulados de cada año desde 2008 a 2016 en las carreras de: pedagogía en educación física (universitarios); técnicos en deporte, recreación y preparación física (institutos profesionales) y técnicos en deporte, recreación y preparación física (centros de formación técnica).

La suma de estos datos arroja 32.674 profesionales y técnicos provenientes de educación formal, todos titulados con las credenciales académicas para trabajar en servicios relacionados a la preparación física [12].

	Desempleados primer año	Sueldo promedio 1er año
Centro de Formación Técnica	141	\$432.000
Instituto Profesional	294	\$494.000
Universidad	949	\$526.000

Tabla 1 Instructores Desempleados

Para dimensionar el valor de los servicios de actividad física que no se perciben por desempleo, la tabla 1 confeccionada con datos del mismo portal muestra el número de titulados desempleados y sueldo promedio en el año 2015 categorizado por tipo de institución de educación superior.

Con estos datos es posible aproximar el volumen de recursos que no se encuentra realizando actividad económica formal relacionada a la actividad física, lo que resulta en un monto del orden de CLP 700.000.000 mensuales y CLP 8.500.000.000 al año.

Se destaca que la industria global creció en dos años aproximadamente el doble del monto señalado (CLP 16.900.000.000), por lo que se hace la indicación de que el crecimiento anual de la industria se puede satisfacer (en cuanto a su volumen) con los activos que están inutilizados por desempleo que se también son generados cada año.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

El objetivo general de la presente memoria es confeccionar un modelo y plan de negocios para una plataforma que descentralice la oferta de servicios de instrucción de actividad física para atender a una demanda diversa, por medio de una plataforma que ofrezca la infraestructura tecnológica necesaria para realizar la coordinación entre proveedores y consumidores de instrucción de actividad física.

1.2.2. Objetivos Específicos

1.2.2.1 Analizar el entorno externo para discernir sobre el atractivo de la industria de la actividad física y el potencial negocio a explotar

1.2.2.2 Diseñar la estrategia del negocio de plataforma de actividad física

1.2.2.3 Generar modelo de negocio alineado con la estrategia

1.2.2.4 Elaborar los proyectos y diseñar la estructura organizacional que permitan implementar la estrategia y el modelo de negocio

1.2.2.5 Evaluar la sustentabilidad y escalabilidad económica del proyecto de negocio

1.3 Resultados Esperados

1.3.1 Análisis de la industria de la actividad física, que arroje el espacio de oportunidades de negocio y factores clave en la industria.

1.3.2 Definición de la disciplina estratégica acorde a resultados de análisis externo, en conjunto con análisis y diseño estratégico concluyendo en un mapa estratégico.

1.3.3 Definición del modelo de negocio para la plataforma de actividad física, generado con iteraciones experimentales sobre un canvas adaptado para plataformas.

1.3.4 Proyectos de implementación con indicadores y metas que conduzcan hacia la consecución de los objetivos estratégicos, que permitan tangibilizar y evaluar económicamente el negocio.

1.3.5 Evaluación Económica basada en un flujo de caja, con punto break-even, análisis de sensibilidad, valor actual neto y proyección de escalabilidad.

1.4. Marco Conceptual

1.4.1. Customer Development

Customer development es una metodología formal para crear *startups* creada por Steve Blank, emprendedor y catedrático de *Universidad de California Berkeley, Stanford University, Columbia University* y *New York University*.

Asume que al crear un nuevo negocio se plantean hipótesis que deben ser validadas y que se debe realizar directamente con los clientes en cuatro etapas [13], las cuales son:

- *Customer Discovery*: captura la visión del emprendedor y la convierte en una serie de hipótesis de su modelo de negocio, luego desarrolla un plan para testear estas hipótesis y convertirlas en resultados experimentales.
- *Customer validation* testea si los resultados del modelo de negocio son repetibles y escalables.
- *Customer creation* es el comienzo de la ejecución. Arma la demanda de usuarios finales e ingresa el producto a los canales para escalar el negocio
- *Company building* es la transición de una organización desde una *start-up* a una empresa enfocada en ejecutar el modelo validado.

1.4.2. Lean Startup

Metodología popularizada por Eric Ries (*The Lean Startup*) con el objetivo de disminuir los tiempos de ciclo de desarrollo de producto y disminuir en general los costos asociados a un lanzamiento de una nueva solución.

Es una forma de aplicar el método científico al emprendimiento, en que se validan experimentalmente las hipótesis asociadas al negocio, mediante iteraciones en terreno con los potenciales consumidores y usuarios (aprendizaje validado). El propósito de la metodología es “fallar a bajo costo” para evitar asumir riesgos en un contexto de alta incertidumbre [14].

Se comienza por medio de la formulación de las hipótesis relacionadas al problema y la solución propuesta, estructuradas en torno a un *Lean Canvas* en que se deben plantear hipótesis en los siguientes campos: propuesta de valor única, solución, métricas clave, problema, ventaja competitiva, canales, segmento de clientes, estructura de costos, modelo de ingreso.

Luego se confecciona un producto mínimo viable (*MVP*), con el cual es posible probar las hipótesis planteadas en el *Lean Canvas*.

Luego se lanza el *MVP* al mercado, se analiza la validez de las hipótesis y se realizan los cambios a las hipótesis en el *Lean Canvas* según los resultados empíricos de la experimentación realizada en el *MVP*.

Este es un proceso iterativo que lleva al ejecutor a establecer propuestas comprobadas y plasmadas sobre el *Lean Canvas* resultante de la última iteración, que muestra de forma resumida su modelo de negocio y el diseño del *MVP* resultante de la última iteración, que es una maqueta de la primera versión de su producto/servicio.

Para testear demanda se usa un *MVP* particular denominado *smoke test*, el cual consiste en un señuelo que representa el producto o servicio (posiblemente un sitio web o un panfleto en redes sociales) y solicita que los clientes objetivo se inscriban para ser los primeros en comprar o usar el producto. Esta forma de experimento en particular es útil para obtener una noción de la demanda por la solución.

1.4.3. Investigación de Mercado

La investigación de mercado es un conjunto de técnicas y procedimientos para recolectar, registrar, analizar e interpretar sistemáticamente los datos del mercado para que puedan convertirse en información relevante, oportuna, eficiente y exacta para los tomadores de decisión [15].

En este trabajo de memoria, se realiza investigación de mercado exploratoria, la cual consiste en análisis de datos secundarios y entrevistas en profundidad a actores clave del problema en cuestión [16].

1.4.3.1 Entrevista en Profundidad

La entrevista en profundidad es una herramienta de la investigación de mercados en donde el entrevistador elabora una lista de temas relevantes para la investigación de modo de guiar y focalizar la entrevista; sin sobre-estructurar de antemano la información que se va indagar en el transcurso de la misma. Esta es una gran fortaleza de la herramienta, dado que otorga

cierta libertad al entrevistador para abordar distintos tópicos a medida que aparezcan en el discurso de los entrevistados según los intereses de la investigación.

Esto permite profundizar en creencias e ideas de las personas y sondear las explicaciones de los sucesos según sus propias vivencias.

La entrevista en profundidad se lleva a cabo cara a cara, en una interacción verbal entre el entrevistador que solicita y guía la conversación a otra persona o a un conjunto de personas.

Es importante que el entrevistador tenga la capacidad de ayudar al entrevistado expresar con claridad sus puntos de vista sin sugerir o dirigir sus respuestas.

Luego las respuestas se deben documentar para la realización del análisis posterior realizado por el entrevistador.

1.4.4. La Disciplina de los Líderes de Mercado

Es un modelo de análisis y posicionamiento estratégico creado por Michael Treacy y Fred Wiersema publicado en su libro: *la disciplina de los líderes de mercado* en 1995. Se centra en el concepto de las disciplinas de valor; las cuales consisten en tres posicionamientos distintivos que definen la formulación posterior de la estrategia [17].

Las tres disciplinas de valor son:

1. Excelencia operacional: se enfoca en lograr operaciones y ejecución eficiente, entregando una calidad razonable a precios muy bajos, elemento central sobre el cual su oferta compete. Es necesario contar con ventajas sostenibles asociadas al costo que permitan mantener los precios bajos [17].
2. Liderazgo en producto: centrado en la diferenciación del producto mediante sus cualidades y valor agregado que permitan cobrar precios superiores a aquellos de bajo costo. Es necesario contar con ventajas sostenibles asociadas a la innovación o a las cualidades del producto que no permitan la imitación por parte de competidores [17].
3. Relacionamiento con el cliente: el enfoque principal es el cliente; por lo que todos los productos y servicios se deben hacer a medida de las necesidades detectadas del cliente. Por medio de los productos y servicios ofrecidos, el cumplimiento de expectativas y conocimiento generado, se debe buscar la creación de una relación a largo plazo con el cliente [17].

Los autores postulan que cada organización debe identificarse con solo una de estas tres disciplinas, sin embargo, que debe ser competitivo en las otras dos disciplinas [17].

1.4.5. Modelo Delta

Modelo de gestión estratégica, formulado por *Arnoldo Hax* y *Dean Wilde* y publicado en su libro "*El Modelo Delta*" en respuesta a otros modelos de gestión estratégica cuya validez se ha cuestionado con el paso del tiempo.

A diferencia de modelos anteriores, es un modelo que pone en el centro al cliente. Se puede visualizar claramente en el triángulo estratégico, cuyos vértices se usan

para graficar las tres posiciones estratégicas principales: centradas en el producto, centradas en el cliente y consolidación del sistema [18] (ver figura 2).

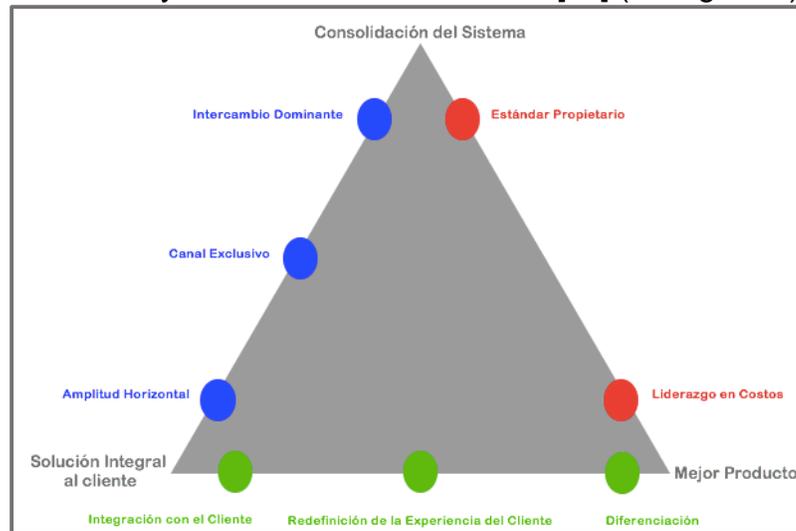


Figura 2 Modelo Delta

(elaboración propia, conceptualización tomada de modelo delta de A. Hax)

Sobre las aristas del triángulo se definen posiciones más específicas, que corresponden a variantes de las tres principales.

En el extremo centrado en el producto existen dos posiciones específicas; una asociada a bajo costo y la otra a la diferenciación de productos [18].

En el extremo centrado en el cliente hay tres posiciones distintivas.

La primera corresponde a redefinir la experiencia con el cliente, lo cual consiste en agregar valor a la propuesta según las necesidades detectadas y las capacidades que tiene la empresa, generando una experiencia de cliente única.

Luego está la integración con el cliente, lo cual consiste en integrar los servicios de la empresa en la cadena de valor del cliente, de tal forma de reducir sus costos y agregar valor a sus productos o servicios.

La tercera posición centrada en el cliente es la de producto ampliado, la cual consiste en agregar productos y servicios complementarios para ofrecer un abanico de posibilidades al cliente desde un solo proveedor [18].

En el extremo de consolidación del sistema también hay tres posiciones específicas.

La primera es la de canal exclusivo, la cual se logra al generar barreras para la competencia y ser el único proveedor en un contexto dado.

La segunda es de intercambio dominante, la cual consiste en ofrecer una plataforma en donde proveedores y consumidores hacen las transacciones, dado que tienen incentivos para permanecer en ella y no realizar las transacciones en otro lugar.

La tercera posición de la consolidación del sistema es la de estándar propietario, en la cual se captura una red de proveedores y consumidores por ofrecer un producto o servicio que genere poder de mercado. Esta posición no es factible en todas las industrias [18].

1.4.6. Paradigma de Estructura, Conducta y Resultados

Marco de análisis externo proveniente de la organización industrial, sistematizada por *Joe Staten Bain* 1968, en que unificó teoría microeconómica con análisis de la industria, que es adecuado para evaluar el ingreso de un nuevo entrante según las interacciones que se dan entre los actores de una industria, lo cual es su comportamiento o conducta que se da dentro de un contexto (estructura) y que arroja acciones y consecuencias que lo retroalimentan como sistema [19]. Es útil para entender un entorno externo y evaluar el potencial de las decisiones estratégicas dentro de un contexto.

Esta metodología comienza por la recopilación de un listado de *ítems* inicial correspondiente a las condiciones básicas de la oferta y de la demanda del mercado en cuestión. Los ítems de las condiciones de la oferta son: materias primas, tecnología, duración de productos, inventarios y transporte. Por el lado de la demanda está la sensibilidad al precio, tasa de crecimiento, sustitutos, comercialización, estacionalidades [19].

Luego con apoyo de la información levantada, se elabora un bosquejo de la estructura de mercado, la cual contiene número de vendedores y compradores, tamaño relativo, diferenciación de productos, barreras de entrada, estructura de costos e integración vertical.

Luego se modela la conducta o comportamiento que la estructura incentiva y delimita; que a su vez determina facetas de otras dimensiones de la estructura y de las condiciones básicas (como muestra la figura 3). En el concepto de conducta se describe el comportamiento de los precios y cantidades, estrategias de productos y publicidad, investigación y desarrollo, accesibilidad de los productos a los mercados y discriminación de mercados.

Finalmente se obtiene el ítem resultados, el cual contiene las conclusiones a los mecanismos de configuración que determina los precios, cantidades, empleo y progreso técnico en la industria.

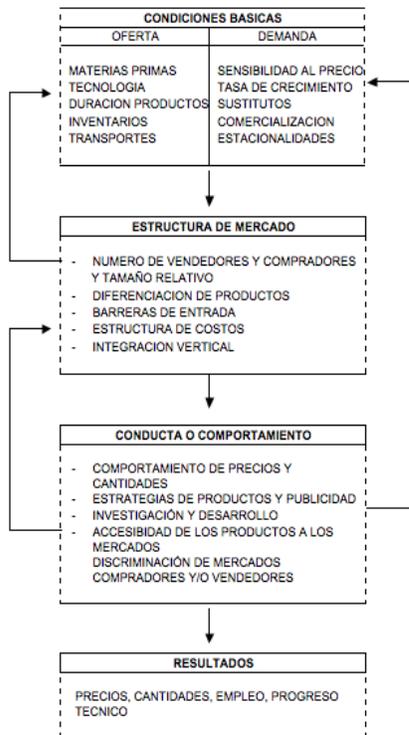


Figura 3 Esquema de Paradigma de Estructura, Conducta y Resultados
(fuente: Industrial Organization, Joe S. Bain).

1.4.7. Platform Canvas

Lienzo especializado para plataformas originado en los *MIT media labs*, liderado por Sangeet Paul Choudary, apoyado de Marshall W. Van Alstyne y Geoffrey G. Parker, todos los anteriores académicos de *MIT Sloan School of Management*.

Es una teoría estructurada para abordar dolores relacionados con la transacción de la unidad de valor en mercados bilaterales, en que los clientes objetivo se dividen en dos o más roles que interactúan en torno a una unidad de valor.

La manera de explotar estos problemas es por medio de plataformas, que según Choudary son en su esencia diferentes a los negocios tradicionales. Para explicar esta diferencia, hace una analogía de un negocio tradicional con una tubería (*pipe*) [20].

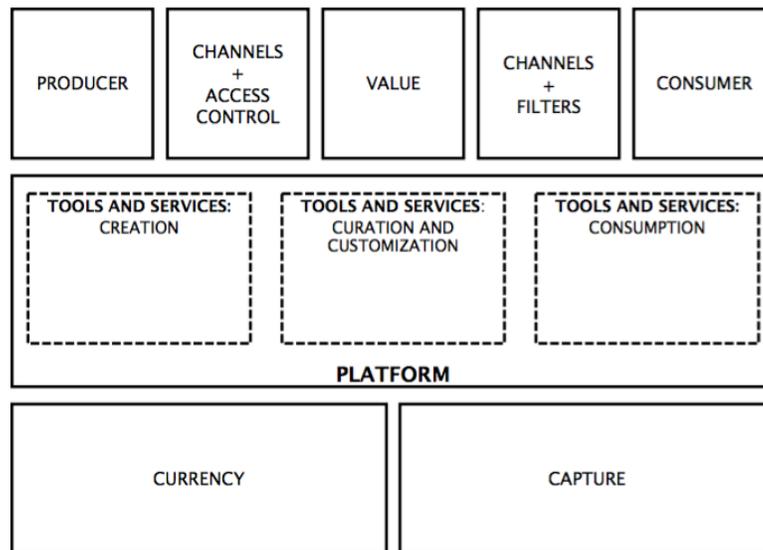
Los negocios tradicionales son descritos como tuberías porque en un extremo ingresan los insumos, que pasan por un proceso en que la empresa agrega valor, y al otro extremo emerge un producto o servicio; que en caso de estar la tubería bien dirigida (*targeting*), entrega el producto o servicio al cliente objetivo.

La mayoría de los negocios tradicionales se pueden describir de esta forma, ya sea en los ejemplos más evidentes como una manufacturera, o con casos que requieren mayor abstracción por ejemplo una aseguradora, que igualmente ingresa una solicitud que pasa por una serie de procesos legales y financieros que terminan en un producto (la póliza) que se entrega al cliente, por lo que finalmente aplica la misma estructura de tubería.

A diferencia de lo anterior están las plataformas, que en primer lugar no son los productores de la unidad de valor, sino permite que los usuarios sean quienes crean valor facilitado en alguna medida por la plataforma, que a su vez debe

también facilitar la entrega de aquella unidad de valor al cliente indicado. Así para el caso de las plataformas no existe un cliente como tal, sino al menos dos tipos de cliente, que son los usuarios que adoptan rol de productor o consumidor en la plataforma.

Dada esta diferencia esencial nace la necesidad de modelar el negocio de una plataforma con un canvas propio, en donde la empresa (*plataforma*) ya no es la creadora de la unidad de valor transada sino los mismos usuarios [20], y la plataforma se ocupa de generar mercados líquidos en donde la oferta está equilibrada con la demanda, donde se provee un servicio de *matching* que maximiza los beneficios tanto de oferente como demandante el número de transacciones totales en el largo plazo.



THE PLATFORM CANVAS

Figura 4 Platform Canvas
(fuente: platform manifiesto)

Cada bloque que conforma el *platform canvas* debe contener una propuesta de solución para el caso concreto, lo que se valida por medio de un *MVP* o experimentos en terreno, equivalente a los pasos en la metodología *lean canvas*. La construcción requiere la ejecución en orden de cuatro fases distintivas, en donde las formulaciones de las hipótesis son guiadas por las preguntas detalladas a continuación.

Fase 1: la plataforma debe ser construida en torno a una interacción atómica, la cual es validada en la primera fase.

Preguntas:

- 1.1 ¿Cuál es la interacción atómica que facilita la plataforma?
- 1.2 ¿Cuál es la unidad de valor creada en la plataforma tal que, sin ella, la plataforma tendría muy poco o nulo valor?
- 1.3 ¿Quiénes son los productores de la unidad de valor?
- 1.4 ¿Quiénes son los consumidores de la unidad de valor?

Fase 2: una vez que la interacción atómica está clarificada y validada, se debe

diseñar la funcionalidad *plug-and-play* de la plataforma, que a su vez debe balancear apertura de acceso a proveedores con un control de calidad que sea efectivo, pero no restrictivo.

Preguntas:

- 2.1 ¿Qué canales son usados por los proveedores para crear valor en la plataforma?
- 2.2 ¿Cómo se gestiona el control de acceso para proveedores en estos canales? ¿Cuáles son las reglas de acceso?
- 2.3 ¿Qué canales son usados por consumidores para consumir el valor de la plataforma?
- 2.4 ¿Qué filtros requiere la plataforma para ofrecer contenido relevante al consumidor y conectarlo adecuadamente con proveedores que les sean relevantes?

Fase 3: la fase tres involucra la definición de las herramientas y servicios que ofrece la plataforma para ambas partes.

Preguntas:

- 3.1 ¿Qué herramientas y servicios debería la plataforma proveer para facilitar la interacción?
- 3.2 ¿Qué herramientas y servicios creativos debería proveer la plataforma?
- 3.3 ¿Qué herramientas de personalización y *curation*² debería proveer la plataforma?
- 3.4 ¿Qué herramientas de consumo debería proveer la plataforma?
- 3.5 ¿Cómo es que estas herramientas y servicios ayudan a la plataforma a convocar usuarios (*pull*³), facilitarles uso y aparear ambos lados?

Fase 4: la fase final tiene que ver con la captura de valor.

Preguntas:

- 4.1 ¿Cuál es la moneda de intercambio que provee el consumidor al productor a cambio de la unidad de valor?
- 4.2 ¿Cómo es que la plataforma puede capturar alguna porción de esta moneda de intercambio para sí misma?

1.4.8. Mapas Estratégicos y Cuadro de Mando Integral

Los mapas estratégicos son diagramas usados para visualizar la estrategia de la organización, por medio de objetivos estratégicos conectados entre sí. El concepto de mapa estratégico fue creado por Robert S. Kaplan y David P. Norton en 1996, en el libro *The Balanced Scorecard, Translating Strategy Into Action*.

Consisten en cuatro perspectivas interrelacionadas, que se deben construir empezando por la de resultados financieros, la cual muestra las métricas finales que produce la estrategia [21].

² Término aplicado para el caso de plataformas por Sangeet Paul Choudary, lo que sería el mecanismo por el cual la plataforma *sanea* la calidad del contenido transado.

³ *Pull* es el término que se refiere a la convergencia entre personas, productos, servicios y recursos que se produce por las fuerzas del sistema en que se encuentran [5]

Estos resultados tienen su causalidad en el valor generado para el cliente, la cual es la siguiente perspectiva a confeccionar.

Para sostener la perspectiva de valor para el cliente se requiere de operaciones internas; por lo cual esa perspectiva está sustentada sobre la de procesos de negocios internos.

Finalmente, para que existan esos procesos, debe existir una organización. Para aquello está la cuarta perspectiva, la del aprendizaje y crecimiento organizacional. Estas cuatro perspectivas, encadenadas por relaciones causa-efecto articulan el mapa estratégico que conduce a la concreción de la visión de la empresa.

Para monitorear la consecución de cada uno de estos objetivos se asignan métricas con metas, las cuales en su conjunto constituyen el cuadro de mando integral; que es la herramienta de control de la estrategia de la organización [21].

1.4.9. Flujo de Caja

En contabilidad, el flujo de caja muestra los cambios en el balance de ingresos versus egresos de la empresa en el tiempo, mostrando los resultados para cada período.

Es una herramienta útil para visualizar la evolución pasada de una empresa o proyectar un rendimiento futuro. Para lo último, es importante señalar el concepto de valor actual neto, el cual es útil para calcular el beneficio total del proyecto a través del tiempo, considerando costos de oportunidad implícitos en la tasa de descuento. Una vez realizado el flujo de caja, se pueden identificar las variables con incertidumbre cuya variación genera el mayor impacto en los resultados. Imponiendo cambios en estas variables se puede realizar un análisis de sensibilidad, lo que permite identificar fuentes de riesgo, por ende, un discernimiento con una base más holística con respecto al proyecto.

La fórmula que permite calcular el Valor Actual Neto es:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

donde V_t = flujo en t

k = tasa de descuento

t = período

I_0 = inversión inicial

n = número de períodos

1.5. Metodología

Planteada la interrogante de un problema en la coordinación de la oferta con la demanda en la industria de la actividad física, se procede a realizar un análisis externo mediante el modelo de estructura, conducta y resultados, limitado al contexto nacional chileno. Bajo ese marco se buscará lograr una mayor comprensión de los actores y las fuerzas que dan forma a la organización de la industria, lo que finalmente arroja los resultados que revelan un espacio de oportunidades para un potencial proyecto de negocio.

El siguiente paso es definir la disciplina estratégica adecuada para el diseño de la

estrategia, lo cual se realiza mediante un análisis de los resultados del análisis externo. Una vez definida la disciplina de valor estratégica, se formulará una visión y misión hacia la cual la estrategia debe conducir.

Luego bajo el marco del modelo delta se puede identificar una o más posiciones estratégicas más específicas que sirvan de guía para la formulación de los objetivos estratégicos.

Con el camino de posiciones estratégicas trazado, se procede a formular los objetivos estratégicos distribuidos entre las cuatro perspectivas del mapa estratégico; luego se ubican estos objetivos sobre el mapa en una cadena de relaciones causa-efecto conducentes a la visión declarada.

En paralelo, se confeccionará un modelo de negocio validado por iteraciones experimentales y entrevistas en profundidad con potenciales clientes y complementadores, sobre un canvas adaptado para plataformas construido en cuatro etapas.

En el marco del canvas para plataformas se plantean las hipótesis para cada una de las preguntas en las cuatro fases; luego al ser validadas, sirven de insumo para la creación del modelo de negocio.

Una vez definidos los objetivos estratégicos y el modelo de negocio, se procede a formular los proyectos de implementación del negocio, los cuales buscan materializar la estrategia y que tienen asociados indicadores, metas y presupuestos que permitan controlar los avances.

Con los presupuestos se estiman los costos y el punto break-even, con lo que se fija una meta y se puede evaluar la viabilidad del proyecto. A esta evaluación se sumará una proyección de ingresos y costos con apoyo de información bibliográfica y levantada en terreno, que permitirá estimar la rentabilidad y el riesgo del proyecto.

Finalmente se identificarán las variables de mayor impacto sobre el negocio, testear la sensibilidad que tienen los resultados bajo variaciones y concluir con respecto a los riesgos y factores a tener en cuenta en caso de buscar financiamiento.

El proceso culmina con las conclusiones del trabajo de memoria con respecto al problema inicial y el proyecto de negocio formulado.

1.6. Alcances

El alcance del presente proyecto contempla la confección de un modelo de negocios para una plataforma de servicios de actividad física, en conjunto con la estrategia, fase experimental, proyectos de implementación y evaluación económica. La profundidad de los proyectos se limita a una breve descripción, y no se extiende a iniciativas ni detalles operativos relacionados a los mismos.

Con respecto a lo último, el énfasis es la búsqueda de la sustentabilidad del negocio, luego de esto dimensionar el potencial.

El modelo y plan de negocio en el entregable es para el mercado chileno con plazo al 2023. Aspectos técnicos relacionados al desarrollo tecnológico de la plataforma no están dentro del alcance, pero sí se abordarán las funcionalidades clave asociadas a entregar la solución al problema.

El mercado abordado consiste principalmente en los deportes que actualmente se practican en grupo y puertas afuera, en espacios públicos y que requieren de implementos livianos y portátiles para su ejecución; tales como entrenamiento funcional, yoga y running.

Capítulo II: Análisis de la Organización Industrial de la Actividad Física en Chile

Con el análisis de la organización industrial se busca identificar las fuerzas y elementos del contexto, para formar un entendimiento que permita diagnosticar la existencia o no de un espacio de oportunidades que se pueda explotar mediante un proyecto de negocio.

2.1. Condiciones Básicas de la Oferta.

2.1.1. Estudio del proceso productivo

En primer lugar, es importante comprender los procesos de un gimnasio, que es la forma más común que toma un proveedor de servicios de actividad física en la industria.

El proceso de un gimnasio tiene alcance desde la captación del cliente hasta que lo da de baja como tal. En este intervalo debe recibir el servicio del gimnasio, que consiste principalmente en el derecho a usar la infraestructura y recibir orientación en pos de lograr sus objetivos personales.

En el proceso de ventas se ofrecen opciones de membresía, que varían en precio, duración y cantidad de uso del servicio. Es importante notar que para que un gimnasio promedio cubra sus costos inmobiliarios, requiere vender sobre 10 veces el número de membresías que la capacidad de usuarios simultáneos en el establecimiento. Esto significa que, si todos los clientes deciden acudir al gimnasio al mismo tiempo, superarían la capacidad del recinto en un factor mayor que diez. En muchos casos la sobreventa de membresías llega a ser 20 veces la capacidad del recinto [22], demostrando la importancia del volumen de ventas en el desempeño financiero, lo cual logran mediante acciones en marketing, publicidad y ventas⁴.

Los costos inmobiliarios son significativos para un recinto deportivo porque que su ubicación debe ser céntrica, (de lo contrario atrae menor cantidad de clientes) lo que implica un alto costo por metro cuadrado [23].

Las membresías que venden apelan al compromiso personal que realiza el cliente al contratar un plan mensual o anual, en donde racionaliza que el contrato será un incentivo a usar más su membresía [24]. Luego de esto, los clientes regularmente sobreestiman la cantidad de veces que acudirán en un 70% [24], lo que significa un mayor precio efectivo por sesión.

Por este motivo la mayoría de los clientes terminan desistiendo de sacar mayor provecho a su membresía, y el gimnasio termina operando muy por debajo de su capacidad.

Lo anterior implica un modelo de negocio basado en el no-uso de la membresía, subsidiando altos costos fijos inmobiliarios.

⁴ Ver ejemplo de información para marketing y ventas de *Gimnasios Pacific*, en anexos.

Además de lo anterior, los planes de los gimnasios están formulados para incentivar compromisos de más largo plazo, al ofrecer tarifas descendentes a medida que se pagan más meses en avance⁵.

Una vez contratada alguna forma de membresía, el cliente tiene la opción de además contratar entrenamiento personalizado, que es un cobro adicional en donde el gimnasio se lleva entre 40% y 70% del pago y el entrenador que ejecuta el servicio personalizado se lleva el restante.

Luego el servicio de un gimnasio es una combinación de transacciones en donde el gimnasio generalmente realiza la venta (trae el cliente) y proporciona el lugar y los equipos; por otro lado, el entrenador entrega horas de trabajo para ejecutar el servicio, mientras que el cliente final paga al gimnasio que hace circular ese ingreso entre sus activos y empleados.

2.1.2. Materias primas y disponibilidad

El principal activo de un gimnasio o club deportivo es inmobiliario, en segundo lugar equipos. La periodicidad de la renovación de los equipos depende en gran medida de la gama a la que apunta ser el establecimiento, en donde puede llegar a renovar los equipos anualmente a medida que se lanza el nuevo modelo. En el otro extremo los recintos de gama baja van a usar gran parte de la vida útil de sus equipos, que en caso de ser equipamiento comercial (no doméstico) es cercano a los 10 años dependiendo del equipo (depreciación 10% anual).

En cuanto a equipamiento deportivo en general que se usa para proveer un servicio de actividad física, los sectores de mayor crecimiento están en equipamiento portátil [10] (*non-traditional functional training equipment and suspension training equipment, figura 5*) indicando una tendencia hacia entrenamientos en donde la locación puede variar y no es necesariamente en un recinto fijo como un gimnasio.

⁵ Ver ejemplos en anexos.

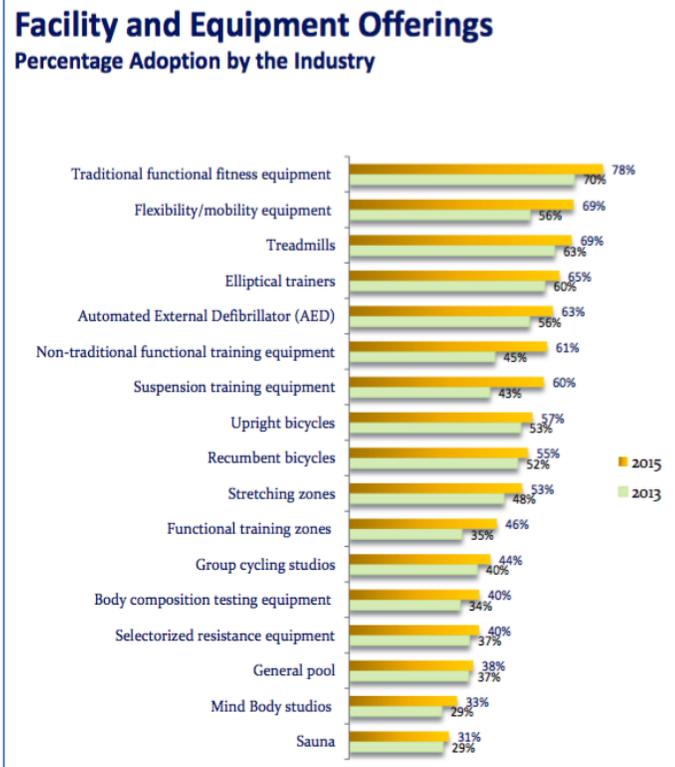


Figura 5 Adopción de Implementos Deportivos

(fuente: International Fitness Industry Trend Report "What's all the Rage?" Executive Summary)

En cuanto a recursos humanos, como elemento central del negocio están instructores, ocupación que tiene una alta tasa de desempleo (la carrera pedagogía en educación física es la sexta carrera universitaria más saturada y técnico en deporte y preparación física ocupó la misma posición entre las carreras técnicas en 2016 [25]), lo que mantiene los sueldos bajos y como consecuencia de aquello sitúa en un escenario favorable a quienes contratan sus servicios de pagar precios bajos por su hora de trabajo.

2.1.3. Identificación de tecnologías alternativas

Hay opciones que emergen en Chile y otros países para cubrir la necesidad de proporcionar servicios de actividad física, las principales son⁶:

Instrucción deportiva online: consiste en un servicio que se otorga por medio de una plataforma web, en donde un instructor guía el entrenamiento de los clientes de forma remota. Este modelo es de menor costo para el cliente, pero los costos en infraestructura (tanto espacio como equipos) corren por su cuenta. Por parte del proveedor, no tiene costos fijos en infraestructura física, pero sí digital. Este modelo se enfoca en el área de proveer conocimiento relacionada a la instrucción deportiva, entonces el espacio físico en donde se realiza y los implementos son costos que debe afrontar el cliente.

⁶ Ver Ejemplos en anexos.

Marketplace Varios: sitios para vender y buscar servicios de instrucción física que usan lugares que no representan costo para proveedor y tampoco para el cliente (como espacios públicos).

Un ejemplo es Airbnb, que principalmente ofrece espacios para alojamiento y se está abriendo a todo tipo de experiencias de un punto de vista turístico, incluyendo a la actividad física.

Por otro lado, están las páginas de avisos genéricos, en donde se puede encontrar todo tipo de productos y servicios.

Membresías digitales: este modelo consiste en una membresía que permite realizar sesiones de ejercitación en gimnasios externos con el cual existe convenio. Trae nuevos clientes a los establecimientos, es útil para los instructores en realizar la tarea de ventas y reduce los costos de búsqueda para los clientes.

2.2. Condiciones Básicas de la demanda

2.2.1. Sensibilidad al Precio

Para un proveedor de servicios de actividad física, hay dos elasticidades de demanda de interés a considerar.

La primera es la elasticidad precio, que fue estudiado a través de los precios de membresías en que el hallazgo fue que un aumento en 10% del precio de la mensualidad genera una disminución de un 2.4% en número de días de participación, por lo que se concluyó que la demanda es relativamente inelástica al precio [26].

Otro estudio, *Economic analysis of participation in physical activity in England: implications for health policy*, encontró resultados similares, en donde la elasticidad precio para realización de actividad física de cualquier disciplina es -0,045. Su conclusión también es que la demanda era inelástica al precio monetario [27].

Ambos estudios también indicaron que la elasticidad precio es significativamente menor a la elasticidad de la demanda con respecto al tiempo de viaje, en donde en promedio los asistentes viajan aproximadamente 20 minutos y tienen una elasticidad con respecto al tiempo de viaje de -1.14.

Con respecto al tiempo de viaje el segundo estudio arrojó que en promedio el tiempo de viaje es 23 minutos y con un aumento de 10% en el tiempo de viaje, hay un 12% menos participación [27].

Lo último sugiere que es más rentable invertir en estrategias de localización que estrategias basada en precio para incrementar la demanda.

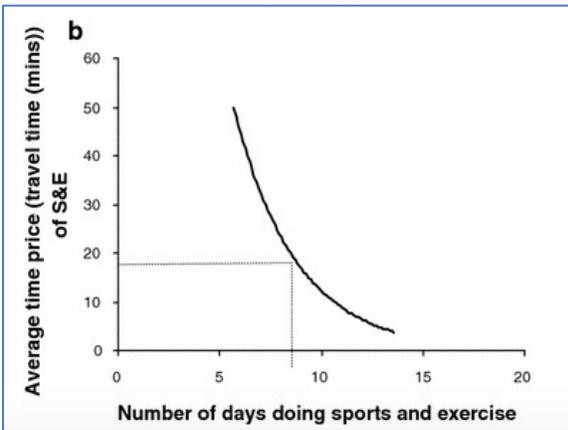


Gráfico 2 Tiempo de Viaje vs # de Días de Ejercicio
 (fuente: *Economic analysis of participation in physical activity in England: implications for health policy*)

Además de lo anterior es importante indicar que la elasticidad de demanda con respecto al ingreso total si es elástico (elasticidad de demanda = 1.2), indicando que una membresía es más bien un lujo que una primera necesidad, entonces la validez de la elasticidad precio y de tiempo de viaje están sujetas a un nivel de ingreso mínimo [28].

2.2.2. Tasa de Crecimiento

La industria del fitness se está expandiendo globalmente. En E.E.U.U de 2014 a 2015 las ganancias pasaron de USD 24.2 billones a USD 25.8 billones y el número de membresías pasó de 54,1 millones a 55,3 millones. El número de clubes pasó de 34.460 a 36.180 [29].

Es importante subdividir el crecimiento global en nichos, en donde se destaca que los sub-sectores de la industria que aparecen en evidente crecimiento son de baja absorción de mercado, es decir que aún les queda mucho por crecer [29]. Estos son nichos especializados, que otorgan servicios que no se dan en grandes establecimientos, sino por proveedores especializados en pequeños grupos con servicios más personalizados.

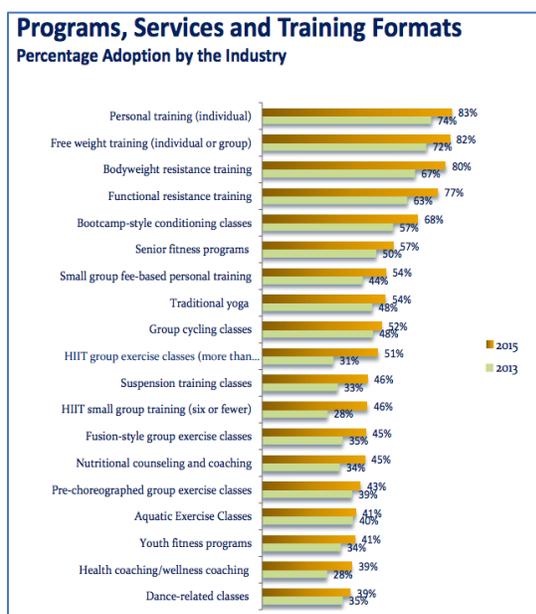


Figura 6 Adopción de Disciplinas Deportivas

(fuente: International Fitness Industry Trend Report "What's all the Rage?" Executive Summary)

Las disciplinas que tienen estas características tienen altas tasas de crecimiento, como muestra la figura 6, en que aparece personal training, sesiones grupales tipo *boot-camp*, grupos de entrenamiento funcional y ciclismo grupal con esta tendencia. Esto demuestra no solo un crecimiento global en la oferta, sino una fragmentación de la misma respondiendo a una demanda que aumenta en su diversidad a medida que emergen más opciones y preferencias en la industria.

Este crecimiento global a la vez se ha producido en Chile, como se indica en el testimonio del CEO de *Energy Fitness*, Alex Wiesner quien declaró que desde su inauguración en 1996 hasta 2015 han experimentado un crecimiento sostenido hasta lograr US\$30 millones [30].

Tan solo en la industria de actividad física más tradicional que son los gimnasios, En 2015 en Chile ya existían 1.687 gimnasios, que facturaron en ese año US \$157 millones y con alrededor de 420 mil usuarios [10].

Dos años después en el reporte de la IHRSA (*International Health, Raquet and Sport Association*), que tomaba medidas entre 2015 y 2017, indicó un aumento de 17% global en los ingresos, llegando a US \$176 millones con más de 2.000 gimnasios en Chile [29].

2.2.3. Sustitutos

Gimnasios y clubes deportivos: estos son principalmente *Pacific, Sportlife, Energy Fitness, Smartfit, O2 y Anytime Fitness*.

Entre 2015 y 2017 el aumento de ingresos fue de 17%, llegando a US \$176 millones con más de 2.000 gimnasios [31].

Gimnasios boutique y estudios de danza: son establecimientos de menor tamaño, de buena ubicación y generalmente de nicho. Ofrecen entrenamientos en disciplinas específicas tipos de yoga, baile, pole-fitness, entre otros.

Empresas de servicios deportivos: son organizaciones compuestas mayoritariamente por un grupo de instructores que proveen instrucción en disciplinas deportivas específicas, para lo cual arriendan espacios privados o usan espacios públicos cuando es posible.

Hay ejemplos en distintos deportes, como ocurre en muchos casos con las escuelas de fútbol, clubes de atletismo, entrenamiento funcional, running y ciclismo entre otros⁷.

2.2.4. Complementadores

Instructores independientes: las clases particulares se realizan generalmente en espacios públicos, es un sector que ha experimentado un aumento notorio en la última década. Este fenómeno se documenta en una secuencia de artículos periodísticos desde el 2013 comenzando por "*Salir de los gimnasios: Santiaguinos optan por hacer deporte en las plazas...con personal trainer*" [32].

Luego en 2016 el sitio web *Activo* publicó el artículo "*Entrenar en las plazas... en Chile se puede*" en donde se describen nuevas disciplinas deportivas que se imparten a la vista en espacios públicos en el país [33].

La información periodística recopilada apunta hacia la tendencia de esta actividad económica informal que se da de forma espontánea, respondiendo a necesidades tanto del proveedor, quien es el instructor de actividad física como del cliente, quien en ese instante prefiere la clase no regulada por sobre practicar deporte en un establecimiento tradicional como lo es un gimnasio. Esta información coincide con ambos reportes de la *IHRSA* que indican tendencias hacia nuevas formas de actividad física fuera de establecimientos tradicionales y en creciente variedad.

Infraestructura Deportiva: las ventas de la infraestructura e implementos deportivos está en aumento, como muestra la figura 5. Se observa que cada ítem ha incrementado, y en específico los equipos no tradicionales y de suspensión, los cuales son usados en entrenamientos al aire libre aumentaron en un 16% y un 17% respectivamente desde el 2013.

Vestimenta y calzado deportivo: el vestuario deportivo ha experimentado un alza en ventas por sobre el promedio en la industria global de la vestimenta, incluso restando participación de mercado a líneas de vestuario tradicionales. Esto se debe a la expansión horizontal en las líneas deportivas hacia un uso que también es *casual* y actualizado con la moda, por lo que sirve tanto para hacer actividad física como para uso común, dado el novedoso valor estético que le están agregando las marcas [34].

La transición hacia una moda de vestimenta más "deportiva" tiene su origen en el aumento de estilos de vida más activos y saludables en todo el mundo, especialmente Estados Unidos, China y Sud América [35].

Bebidas deportivas: Las bebidas deportivas, cuya función es mejorar el rendimiento del deportista; están en el mundo y en Latinoamérica aumentando su

⁷ Ver ejemplos en anexos.

participación de mercado, restando la participación de las bebidas azucaradas [36].

En América Latina hay algunos factores clave que conducen este aumento en el consumo de bebidas deportivas:

- al ser economías emergentes, el incremento del ingreso de la clase media genera una mayor demanda por estos productos (tal como ocurre con membresías en gimnasios).
- redes sociales y campañas relacionadas a la salud han incrementado la noción de las ventajas de un cuerpo saludable, aumentando la demanda por productos relacionados al deporte y perjudicando las ventas de bebidas azucaradas
- condiciones climáticas con temperaturas altas en Sudamérica [37].

Redes Sociales: Las redes sociales, en particular *Instagram* son frecuentemente usados por los *millennials* para compartir actividades relacionadas a un estilo de vida saludable, incluyendo comidas y sesiones de ejercitación, y está impulsando el crecimiento de la industria de la actividad física [38].

La constante repetición de los estímulos hacia los consumidores de estas redes, los cuales consisten en mostrar insistentemente estilos de vida saludables y el éxito que conllevan [39] las ha convertido en un lugar atractivo tanto para que gimnasios y marcas de vestuario, bebidas y alimentos relacionados al deporte publiciten sus productos y servicios a través de sus propios consumidores, como el conocido caso de los suplementos *SHREDZ* [40].

2.2.5. Comercialización

En vista de la información anterior, la comercialización de servicios de actividad física debe ser principalmente por redes sociales, especialmente en caso de un emprendimiento digital en que los usuarios son *millennials* que son más permeables a publicidad cuando viene desde un par, que cuando proviene directamente de la marca [41].

2.2.6. Cambios en las preferencias

Los cambios en las preferencias de los consumidores de actividad física se manifiestan en los servicios que están contratando, que incluyen mayor diversidad de entrenamientos y variedad en las disciplinas deportivas. También se observa esta tendencia en los implementos que se están comprando para realizar estos entrenamientos. Además de esto, es importante recalcar la preferencia por sesiones deportivas que faciliten interacción social y generen sentido de comunidad, por lo que los entrenamientos grupales de cualquier disciplina están en auge. Los gimnasios boutique y los instructores independientes ofrecen entrenamientos especializados que responden a la demanda diversa en cuanto a disciplinas deportivas y fomentan la interacción social entre sus usuarios, a diferencia de gimnasios grandes tradicionales que no lo incentivan dado su tamaño

que les limita su agilidad para innovar en su oferta y la naturaleza de los entrenamientos que se realizan en ellos [42].

Esto responde a la tendencia de los *millennials* de evitar identificarse con un deporte en general, a diferencia de la *generación X* que buscaba ser reconocido como un *runner* o un *deportista extremo*. El *millennial* busca llevar una vida más saludable y no equilibrar sus acciones perjudiciales para la salud con viajes al gimnasio. Esto conlleva que el deporte es parte de su rutina, y que es un deportista en el sentido más general de la palabra, por lo que un día puede optar por una forma de actividad física y otro día por otro [43].

En resumen, hay una búsqueda por mayor variedad en disciplinas deportivas y mayor variedad en los lugares en que se puede realizar la actividad física (puertas adentro, puertas afuera, cercanía para viajar poco a la sesión) y una tendencia por preferir entrenamientos grupales que agreguen un valor de sociabilización [10].

2.2.7. Estacionalidad

La actividad física en Chile está primordialmente sujeta al clima, en donde aumenta la asistencia a los gimnasios en verano y disminuye en invierno, lo que se evidencia con las ventas de productos relacionados al deporte [44].

Sin embargo, la demanda se está aplanando en gimnasios [10], aunque la demanda para el deporte puertas afuera puede ser más reacia a esta tendencia por no contar con protección frente a los cambios en las condiciones climáticas.

Es importante notar que la tendencia de hacer deporte todo el año no proviene solamente de mayores oportunidades de hacer actividad física puertas adentro, sino por un mayor entendimiento de que la mayor importancia del deporte reside en sus beneficios para la salud y que para lograr aquello la constancia durante el año es esencial [30].

2.3. Estructura del Mercado

2.3.1. Concentración de la oferta y la demanda

En Chile hay actualmente 420.000 clientes y cerca de 2.000 gimnasios. El mercado nacional está dominado por seis empresas, cuyos gimnasios llevan como marca *Pacific*, *Sportlife*, *Energy Fitness*, *Smartfit*, *O2* y *Anytime Fitness*.

Gimnasios Pacific lidera en cuanto a número de sucursales, equivalente a 30% de la región metropolitana. Le sigue *Sportlife* con 11% y *Energy* con 8%, sumando casi 50% de los locales, por lo que se puede considerar un mercado concentrado en la región metropolitana.

Geográficamente las comunas que más contienen establecimientos son Las Condes (32), Santiago (26) y Providencia (14) [31].

2.3.2. Diferenciación de productos

Los servicios de actividad física son no-homogéneos, dada la alta variedad en disciplinas deportivas y como se demuestra con la tendencia a mayor variedad en disciplinas deportivas.

Las diferencias en infraestructura, conocimientos y objetivos de los diferentes servicios constituyen diferencias objetivas que le otorga un gran potencial de variedad para el mercado. Sumado a esto, la interacción social entre clientes y entre cliente e instructor agrega una infinidad de posibilidades al momento de realizar actividad física.

Las redes sociales han jugado un rol muy importante en dar a conocer la gran heterogeneidad de disciplinas que existen, esto incrementando la variedad de nichos a los que debe atender la oferta, lo que difícilmente se puede lograr con empresas que concentren la oferta (por el desafío que significa crear valor en muchos nichos específicos).

A diferencia de esto es más factible equilibrar una demanda variada con una oferta no concentrada, constituida por muchos oferentes pequeños de nicho [7].

Lo que se captura en la estructura de mercado del deporte es esta tendencia a la proliferación de nichos y gran variedad de preferencias que solo se pueden satisfacer con una amplia oferta de proveedores especializados y no con un número reducido de oferentes con propuestas estandarizadas.

2.3.3. Barreras de entrada y de salida

Para instalar un gimnasio o club deportivo, la mayor barrera de entrada es la alta inversión que implica adquirir un bien inmobiliario. Es importante señalar que una ubicación cercana al cliente objetivo es clave, dado que la demanda de estos servicios es altamente elástica con respecto a la distancia recorrida. El hecho que la localización sea importante eleva aún más este costo.

En caso de los servicios que no requieren inversión inmobiliaria (ej. grupo de *running*, entrenamiento funcional en espacios públicos) los mayores costos son en horas de trabajo, por parte de quienes ejecutan los servicios.

Así, su dificultad está en ventas (altos costos de búsqueda), lo que implica horas de trabajo independiente, las cuales representan un costo de oportunidad alto con respecto a trabajar contratado y gran incertidumbre con respecto a sus ingresos futuros.

2.3.4. Estructura de Costos

2.3.4.1. Inversión Inmobiliaria

Para un gimnasio el costo inmobiliario es el de mayor importancia. En el largo plazo los precios inmobiliarios solo van a aumentar en las zonas más urbanizadas de la región metropolitana, por lo que instalar más locales será más costoso.

Tener inmovilizados estos espacios es perjudicial en la salud financiera del lugar. Con la tendencia hacia la diversificación de la demanda, se va requerir mayor flexibilidad desde los propietarios de estos espacios para ofrecer una mayor variedad de servicios que logre disminuir el tiempo ocioso de los activos inmobiliarios.

2.3.4.2. Máquinas y Equipos

La maquinaria en un gimnasio representa un costo de instalación y posteriormente recurrente al renovar los equipos. Estos equipos son importados desde el extranjero por lo que su precio varía con el dólar.

Según el informe de *IHRSA 2016*; los equipos con mayor tendencia al alza en ventas mundialmente son aquellos que son portátiles, en oposición a los equipos de gimnasios tradicionales. El precio de estos equipos es menor que la infraestructura fija, por lo que variaciones porcentuales en sus precios afectan menos la rentabilidad de un servicio en que son indispensables.

2.3.4.3 Horas Profesionales

Al igual que el costo inmobiliario, los costos fijos son perjudiciales para un establecimiento que tiene tiempo ocioso. El precio de estas horas depende del mercado laboral, el cual al estar saturado en la actualidad mantiene bajo este precio. Para resolver esto los establecimientos que los contratan buscarán tener la mayor flexibilidad posible, lo que motiva a estos profesionales a generar ingresos en más de un establecimiento y también de forma independiente.

2.3.5. Integración Vertical

En cuanto a equipos y maquinaria, los gimnasios no se integran verticalmente hacia atrás, sino que los compran a proveedores externos.

Al ser una industria relacionada a servicios y no intensiva en productos, se puede modelar un gimnasio como un oferente de espacio e infraestructura. Luego los instructores están en contacto directo con los clientes y son los que ejecutan el servicio en conjunto.

Así un gimnasio está integrado verticalmente hacia adelante cuando tiene a sus instructores contratados, y no lo está en otro extremo cuando todos sus servicios de instrucción son externalizados. Lo último ocurre solo en cierta medida, por falta de capacidad de coordinar este servicio con la demanda, entonces funcionan generalmente con formas de empleo flexible. Aun así, los funcionarios tienen mucho tiempo ocioso dentro de su jornada laboral, lo que sus empleadores compensan con salarios bajos.

Por otro lado, si se observa a los instructores independientes, ellos son propietarios del servicio de instrucción y en muchos casos cuentan con los equipos; pero no son propietarios de los espacios que usan para proveer sus servicios. Como consecuencia de aquello, usan espacios públicos en los que no incurren en costos fijos que representan un riesgo al estar inmovilizados.

Una desventaja de usar espacios públicos es que no tienen todas las comodidades que sí tiene un establecimiento inmobiliario privado; no siempre hay acceso a baños, duchas, calefacción, aire acondicionado y techumbre (que es importante para cubrir de lluvia o en horarios de alta radiación solar).

Coordinar la sesión cerca de la vivienda de los clientes resuelve el problema de higiene personal y cambio de vestimenta posterior al entrenamiento, pero para asegurar completa variedad en cuanto a la locación e infraestructura en ocasiones usan o espacios privados que ofrezcan las características de techumbre,

calefacción e implementos, como ocurre con en el mercado de la instrucción de yoga⁸.

2.3.6. Regulación

Al ser una tendencia en crecimiento documentada en la última década [12], las normativas aún no están completamente adaptadas a la actividad económica en torno al deporte en espacios públicos; por lo que se permite a modo general la realización de las clases en espacio públicos.

El *Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU)* permite y recomienda intervenciones de gestión privada que otorguen valor al espacio, entre otras, deportivas y comerciales [45].

Sin embargo, a nivel comunal se han manifestado algunos conflictos asociados a esta forma de uso. Si bien no hay ordenanzas municipales que prohíban estas actividades, se registran casos de multas a instructores por parte de inspectores municipales por razones anexas a la sesión en sí, como el impedimento del tránsito libre por el lugar [46].

Bajo estas condiciones y haciendo usos de estos mecanismos de fiscalización, hay municipios que explícitamente fomentan estos entrenamientos (como la Municipalidad de Las Condes) y otros que de la misma forma se oponen (como la Municipalidad de la Cisterna) [47].

En definitiva, las normativas y ordenanzas vigentes, en conjunto con los vacíos normativos que dejan, permiten la realización privada de sesiones de actividad física; considerando que esta puede generar conflicto con otros usuarios e inspectores municipales, que se puede reducir el roce con la comunidad mediante normas de uso de respeto con el medio ambiente y los demás usuarios.

2.4. Comportamiento

2.4.1. Tarificación y Volúmenes de Producción

Los gimnasios usan una serie de tarifas que varían según el tiempo que se puede dar uso de sus servicios (mensual, trimestral, anual, etc.) o el número de veces que incluye (una sesión, cuatro sesiones, doce sesiones, etc.). Estas tarifas descienden a medida que aumenta el tiempo o el número de usos, así se incentiva al cliente a pagar más por paquetes que incluyen un mayor número de usos o de tiempo. A pesar de que la tarifa al por mayor signifique un menor valor por hora o por uso para el cliente, esto es conveniente para el gimnasio por que el consumidor sobreestima la cantidad de veces que usará los servicios [3]. Así tienen la posibilidad de sobrevender con respecto a la capacidad del recinto, y coherente con aquello sus clientes objetivos son quienes tienen intención de ir al gimnasio, pero que no acudirán [23].

Instructores independientes por otro lado carecen del respaldo institucional para generar un compromiso a largo plazo con sus clientes, por lo que sus planes van desde la clase individual hasta uno que se ejecute de forma mensual. En estos

⁸ Ver ejemplo en anexos.

casos hay un límite de clientes por hora establecido por la capacidad del instructor de manejar el grupo, por lo que generalmente el número de personas en una sesión puede ir entre 1 y 20, lo que depende del nivel de personalización que se desea otorgar.

2.4.2. Cómo Decide las Compras

Al ser un servicio, el cliente debe ser parte de la ejecución en conjunto con el proveedor, la cual debe ser en el establecimiento. Por esto los clientes de los gimnasios generalmente deciden sus compras en base al tiempo de viaje hacia él (de su casa, oficina, trabajo, etc.). Por esto las estrategias de localización son muy importantes tanto para gimnasios tradicionales como para instructores independientes [26]. Además, eligen solamente entre las ofertas que se le presentan, ya sea por medio de publicidad y ventas o por boca a boca.

2.4.3. Generación de Productos y Velocidad de Ajuste del Mercado

El mercado de la actividad física está en crecimiento global y también el número de nichos que lo componen. Crece la variedad de disciplinas deportivas y los proveedores deben ajustarse a las nuevas preferencias de los consumidores.

Para seguir los cambios en las preferencias con agilidad, hay ciertas dificultades con que se encuentran los establecimientos tradicionales, relacionadas a la coordinación de los componentes de infraestructura y conocimiento para ofrecer. Dado que cada espacio es apto para ciertas disciplinas, hay costos asociados a cambios en las condiciones físicas del lugar. Por otro lado, los instructores de las diferentes disciplinas son especializados y hay costos relacionados a la contratación (costos de búsqueda, plazos de contratación) que constituyen un riesgo dada la incertidumbre del número de clientes que van a preferir ese servicio, entonces la decisión de contratar o sub-contratar un profesional, además de reacondicionar un lugar, significa una apuesta para el administrador del establecimiento.

Una opción que han tomado algunas organizaciones es traer nuevos servicios por medio de franquicias, como el caso del gimnasio *Energy* que está abriendo espacios en donde se practican *artes marciales mixtas* [48].

Para los instructores independientes los cambios en las preferencias de sus clientes se evidencian en tiempo real por la naturaleza personalizada de sus prestaciones, en que tienen una relación cercana con sus clientes y en conjunto son quienes generan la transmisión de las nuevas tendencias en actividad física. Para poder renovar sus servicios con agilidad, deben adquirir el conocimiento y los implementos necesarios.

El conocimiento para capacitación está disponible en diversos medios y pueden rápidamente innovar en los entrenamientos que ofrecen [49].

Los implementos que usan los entrenadores independientes son por lo general portátiles y de bajo costo, por lo que ofrecer un nuevo servicio requiere de pequeñas inversiones en este ámbito, que además tienen bajo riesgo dada su cercanía con las tendencias de las preferencias de los clientes. Claramente su oferta aún estará restringida por limitaciones relacionadas al lugar en donde tiene acceso a ejecutar el servicio (por ejemplo, para natación requiere de una piscina).

2.5. Resultados

Se identifican tres componentes fundamentales para la ejecución de un servicio de actividad física.

Lo primero es que se debe producir unión de un proveedor con un consumidor, lo que implica que un potencial cliente encuentre un servicio que motive transacción entre ambas partes.

Los gimnasios tradicionales tienen la posibilidad de invertir en marketing (incluyendo la publicidad que constituye el propio recinto), herramienta que los instructores independientes carecen, lo que los hace comparativamente más difíciles de encontrar por canales publicitarios y de venta tradicionales, entonces acuden principalmente a transmitir sus servicios por comunicación boca a boca⁹.

Lo segundo, es que requiere infraestructura, incluyendo un espacio y los implementos adecuados. El espacio debe tener una ubicación conveniente, dado que el cliente es altamente sensible al tiempo de viaje desde y hacia lugar de entrenamiento, y debe cumplir con los requisitos para la viabilidad de la sesión deportiva.

En empresas intensivas en activos inmobiliarios como gimnasios o estudios boutique, el alto costo de estos activos se traspa a los precios y planes que contratan los clientes, lo que se amplifica con la inmovilización de estos activos en horarios valle e invierno.

Tercero, se requiere de conocimiento especializado para ejecutar una sesión de actividad física, lo que requiere de constante actualización dado el carácter dinámico que se detecta en el mercado. Se observa los distintos oferentes combinan en diferentes formas estas tres componentes para ejecutar los servicios; y que por lo general tienen ventajas asociadas a un componente, pero desventajas asociadas a otro, como los gimnasios con respecto a los instructores, y los instructores independientes con respecto a las ventas. La falta de capacidad de desintegrar y recombinar ágilmente las componentes de matching, lugar y conocimiento limita las posibilidades que se pueden llevar al mercado.

Con respecto a lo que quiere el mercado, las preferencias de los consumidores *millennial* (segmento de la población más amplio en el consumo de servicios de actividad física) evolucionan rápidamente, no solo relacionado a la disciplina deportiva, sino a los horarios y los lugares en que desea practicar

En línea con lo aquello y teniendo en perspectiva la dificultad identificada en la configuración actual de la industria, se plantea que la constante incorporación de nuevos servicios debe ser un elemento central del negocio, en donde es importante recoger constantemente las tendencias en las preferencias de los consumidores para rápidamente incorporar nuevos entrenamientos y mezclas de servicios existentes.

Los *millennials* un segmento permeable a las nuevas tendencias, constituido por personas que nacieron entre 1980 y 2000, que además se caracterizan por aspirar a llevar estilos de vida saludables. No son solo el segmento más grande, sino

⁹ Validado en entrevistas con instructores, ver anexos

también el más innovador en el ámbito deportivo, porque están en constante búsqueda de nuevas opciones de actividad física [50].

La tecnología juega un rol fundamental en sus vidas, específicamente las redes sociales. Por este motivo, este debe ser el canal por el cual se les debe publicitar todo tipo de producto y servicio. Esta publicidad no debe ser presentada directamente desde la marca, sino difundida indirectamente a través de sus pares en las redes sociales. Para ellos, las redes sociales no son tan solo importantes *online*, sino que *offline* también; por lo que es importante ofrecer entrenamientos que permitan e impulsen un sentido de comunidad y socialización, lo que es muy valorado por este segmento.

El presente análisis evidencia una oportunidad de mejora en la coordinación de las componentes de unión (proveedor/consumidor), infraestructura y conocimiento; lo que puede movilizar activos sub-utilizados para entregar al segmento identificado un servicio con características en línea con las necesidades y preferencias señaladas.

Se plantea la posibilidad de realizar lo que ha sido mencionado por medio de un proyecto de negocio, para lo cual el siguiente paso es formular la estrategia, lo que se aborda en el capítulo siguiente.

Capítulo III: Diseño y Análisis Estratégico

Dado que el análisis de organización industrial revela una posibilidad de negocio, se toma como viable y se procede al diseño de la estrategia. Para esto, en primer lugar, se debe seleccionar la disciplina estratégica que mejor se adecúe a la oportunidad.

3.1. Selección de Disciplina Estratégica

Es de vital importancia posicionarse desde una de las tres disciplinas estratégicas en concordancia con los resultados del análisis de organización industrial, dado que, a partir de la misma, se formula la estrategia que guiará a la organización a su estado deseado.

En la disciplina de excelencia operacional, se busca competir en el mercado por medio del bajo precio del producto, lo que se deriva de ventajas en costos y procesos productivos bien ejecutados [17]. Para el caso de la plataforma deportiva, el precio de las sesiones sería menor que de los gimnasios; pero la gestión de intermediar clientes con instructores independientes es copiable. Al ser la causa del precio bajo una gestión que se puede imitar, no se presentan ventajas sostenibles asociadas al precio del servicio, entonces se descarta la disciplina de excelencia operacional.

La disciplina de liderazgo en productos busca diferenciación en su oferta, por cualidades o funcionalidades únicas en sus productos por el cual el cliente está dispuesto a pagar un *premium* [17], por lo que no son los líderes en precio, aunque aún deben ser competitivos en este aspecto.

Para ejecutar una propuesta de producto diferenciado, es importante contar con ventajas que permitan sostener en el tiempo la diferenciación, de lo contrario se torna fácil de imitar para la competencia y se pierde la propuesta de valor [17].

En el caso de la actividad física, las barreras para traer nuevas disciplinas deportivas radican en el conocimiento para dirigir la sesión y contar con la infraestructura adecuada. El conocimiento requerido para dirigir un novedoso entrenamiento está al alcance de cualquier proveedor de servicios deportivos, entonces no se poseen ventajas asociadas a este concepto.

Por el lado de la infraestructura, la plataforma deportiva no tiene ventaja con respecto a gimnasios, que invierten gran parte de su capital en infraestructura e implementos deportivos; motivo por el cual cuentan con espacios calefaccionados, con aire acondicionado y equipos de primer nivel.

Por estos motivos se descarta situarse desde una disciplina estratégica de liderazgo en producto.

Lo que se propone apunta más bien a una solución que logre llevar estos servicios al cliente, reduciendo sus costos de búsqueda e incrementando su satisfacción por medio de variaciones en los parámetros de los servicios; estos serían relacionados a la ubicación, horario y facilidad de coordinación tanto con el entrenador como con otros potenciales clientes para agregar un valor de sociabilización a la sesión.

Por esto hay un mayor calce con la disciplina estratégica de relacionamiento con el cliente, que se enfoca en mejorar la satisfacción del cliente y ayudarlo en conseguir sus logros. Por esto se debe ir más allá de la propia cadena de valor, juntando cadenas de

valor de proveedores y complementadores para actuar como una empresa extendida. En este dominio es donde se pueden desarrollar las mejores soluciones para el cliente [17]. El punto inicial de esta opción estratégica es la segmentación apropiada de la base de clientes. Se requiere un conocimiento profundo e íntimo de su comportamiento, prioridades y necesidades.

Para el caso en estudio, los clientes no son aquellos consumidores de actividad física que se definen por realizar una actividad en particular como el running, el yoga, la calistenia. Son más bien aquellos que buscan llevar una vida más sana en cuanto a alimentación y variada actividad física. Están en constante búsqueda de nuevas disciplinas deportivas, y les agrega mucho valor la alta personalización del servicio y sentirse parte de un grupo social. Este último aspecto es importante, dado que valoran mucho sus redes sociales tanto virtuales como reales. El segmento que mejor calza con la anterior descripción son los *millennials*, los mayores usuarios de servicios en plataformas de economías colaborativas.

Una estrategia basada en el relacionamiento con el cliente es una oportunidad para entregar un servicio que les permita estar a la vanguardia de las tendencias deportivas, con una propuesta que se ajuste a sus requerimientos personales en cuanto a instructor, horario, lugar y el grupo con que entrena.

3.2. Declaración de Visión y Misión

Se presenta la visión y misión formulada a un plazo de cinco años, para enero del año 2023:

Visión

Dar inicio a la nueva industria de actividad física, que concibe el deporte como un medio para la salud personal, generación de comunidad y empoderamiento de los espacios urbanos con un servicio personalizado.

Misión

Remover las barreras para hacer actividad física, creando diversidad en la oferta deportiva, como también en los horarios y lugares que se realiza, descentralizando los centros de actividad física y formando grupos sociales de entrenamiento, ajustándose mejor a las necesidades de los clientes, todo lo anterior por medio de la coordinación inteligente de oferta con demanda de actividad física.

3.3. Diseño Estratégico

En el modelo delta, la posición inicial que se adoptará será de redefinir la experiencia del cliente, lo que involucra no solamente conocer sus necesidades sino también otorgar una propuesta diferente y novedosa que produzca una gran diferenciación con respecto a otros oferentes.

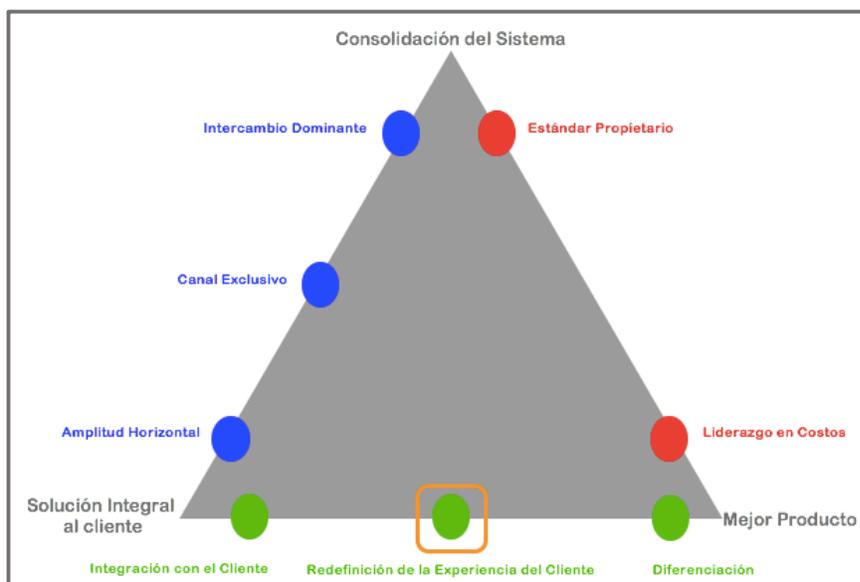


Figura 7 Modelo Delta, Posición 1
(elaboración propia de conceptualización del modelo delta de Arnoldo Hax).

En el caso de la plataforma de actividad física, esta deberá dar la oportunidad al cliente de elegir el deporte que guste, a la vez en el horario y el lugar que más le acomode. A diferencia de otros oferentes, por primera vez el cliente tendrá la oportunidad de elegir sobre estos parámetros importantes al contratar servicios de actividad física. Además, la mayoría de los entrenamientos serán grupales, agregando a la experiencia una fuerte componente social y comunitaria.

Para realizar la redefinición de la experiencia es esencial tener contacto directo con el cliente sin intermediarios [18]; lo que es resuelto por medio de la aplicación web de la plataforma que permite establecer este nexo directo.

Es deseable consolidar esta posición rápidamente para el segmento de hombres y mujeres con vidas saludables entre 17 y 32 años (para *millennials* y generaciones posteriores), en primer lugar, con un número reducido de deportes. Una vez logrado esto, se debe avanzar hacia una propuesta de amplitud horizontal, en donde los clientes se puedan beneficiar de la más amplia gama en variedad de disciplinas deportivas con la incorporación de espacios preestablecidos en la plataforma para ofrecer todas las tendencias deportivas existentes con los instructores apropiados en los espacios y con la infraestructura apropiada. De esta forma se eligen dos posiciones competitivas del modelo delta y como se comentó antes, se descartan otras por ser imitables en materia de costos y tipos de servicios.

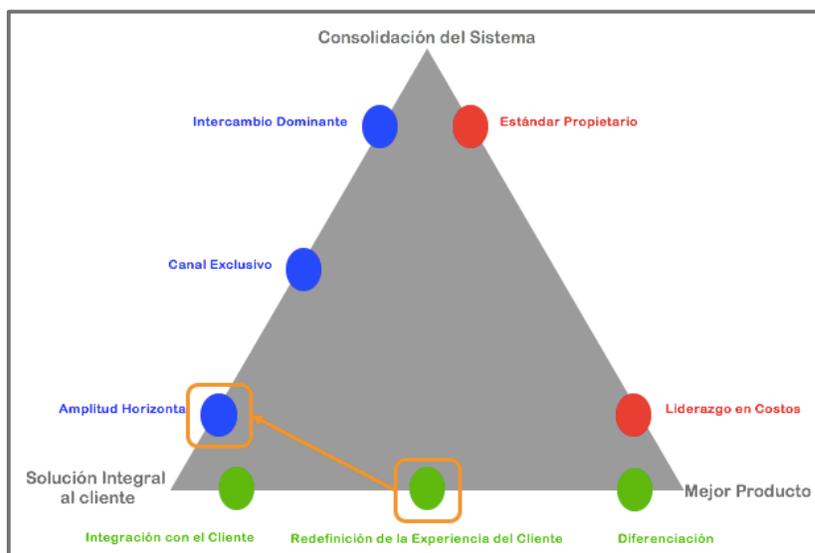


Figura 8 Modelo Delta, Posición 2
(elaboración propia de conceptualización del modelo delta de Arnoldo Hax).

En la visión está la aspiración de dar nacimiento a una industria deportiva reconfigurada, en que la coordinación entre el cliente, el servicio (instructor) y el lugar sea por medio de esta plataforma. Para lograr aquello se debe buscar el *system lock-in*; específicamente para este caso lograr una posición de intercambio dominante, en que los demandantes y oferentes de servicios deportivos usen esta plataforma por ser la más fuertemente posicionada. De esta manera se buscará una tercera posición competitiva en el modelo delta.

Una vez lograda la amplitud horizontal, se deben seguir incorporando complementadores relacionados a la instrucción y propietarios y administradores de los espacios públicos y privados, de tal forma de tener completa flexibilidad en el uso y maximizar la eficiencia en el uso de todos los activos.

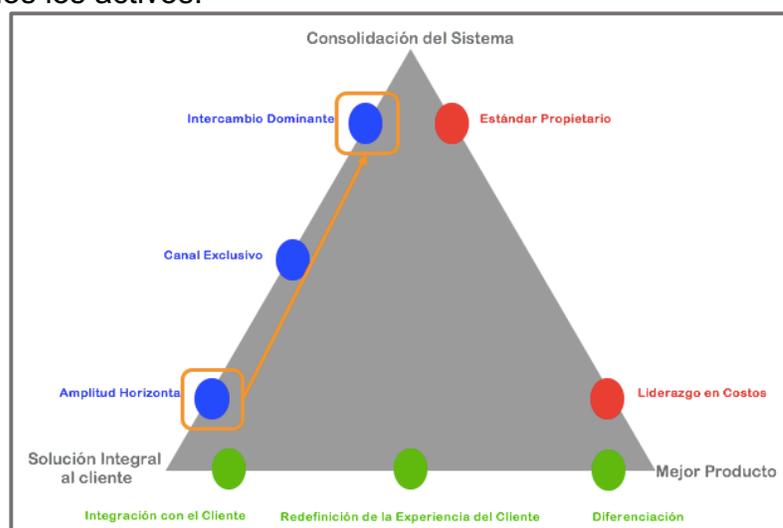


Figura 9 Modelo Delta, Posición 3
(elaboración propia de conceptualización del modelo delta de Arnoldo Hax).

Se buscará producir un fuerte vínculo con el cliente mediante el profundo conocimiento de sus preferencias y las tendencias de los usuarios según segmentos, desde luego la aplicación de este conocimiento para agregar valor.

Cuando este conocimiento se aplica para fomentar la generación de redes sociales por la actividad sobre la plataforma, se produce una barrera de salida al cliente, sumado a su historial (al que accede solamente como miembro activo) y los algoritmos que entregarán las soluciones que maximicen su satisfacción se avanza hacia el *system lock-in* del punto de vista de las necesidades individuales y sociales del cliente.

Al tener una masa crítica, será posible agrupar los requerimientos de los clientes según similitud, para crear grupos de entrenamiento, incrementar el beneficio económico del entrenador (mayor ingreso por hora) y disminuir el precio para el cliente (se divide el costo de la sesión), para apalancar la posición dominante hacia coordinación de mayor eficiencia aún y distribuir el valor entre todos *stakeholders*, para reproducir incrementalmente la posición de intercambio dominante.

3.4. Diseño del Mapa Estratégico

El mapa estratégico proporciona una vista global y conectada de la estrategia, en este caso situándose desde la disciplina estratégica de relacionamiento con el cliente para conducir a la organización hacia la visión planteada.

Se construye desde cuatro perspectivas, las cuales son detalladas a continuación.

3.4.1. Perspectivas del Mapa Estratégico

3.4.1.1 Perspectiva Financiera

Estos indicadores muestran si la estrategia de la empresa, incluyendo su implantación y ejecución contribuyen a mejorar los resultados finales tangibles. La actividad financiera de la empresa puede mejorar por medio de crecimiento de los ingresos y mejoras en productividad [21].

- a. Crecimiento de ingresos: desde una disciplina de relacionamiento con el cliente, es importante profundizar en este vínculo para obtener mayor rentabilidad.
Por esto, se debe ofrecer una amplia variedad de servicios deportivos y anexos, tales como rehabilitación, alimentación, sesiones para tercera edad, etc. Esto permitirá generar conexiones de instructores con nuevos clientes y más conexiones por parte de los clientes actuales. Luego agregar la funcionalidad de arrendar espacios privados en la plataforma traerá consigo otro flujo asociado a resolver problemas que tiene el cliente al tener intención de realizar alguna actividad física.
- b. Productividad: la plataforma en un principio puede funcionar por medio de una interfaz web complementada con gestión manual en el *back-office*. En medida de recopilar conocimiento por medio de los datos, es posible automatizar este proceso lo que reduce los costos mientras escala el negocio. Para aquello será necesario inversión constante en I+D.

3.4.1.2 Perspectiva del Cliente

La estrategia de aumento de ingresos requiere una proposición de valor específica, que describa de qué modo la empresa creará valor diferenciado (en el conocimiento de los usuarios para ofrecerles servicios ajustados a sus necesidades) y sostenible para sus clientes.

Propuesta de valor: la plataforma deportiva proporcionará herramientas para que el cliente pueda diseñar su actividad deportiva ajustado a sus necesidades y objetivos; según horario, locación y disciplina deportiva.

En vez de adaptarse a las condiciones de los servicios ofrecidos en el mercado, el cliente tendrá la opción de adaptar los servicios a lo que él o ella requiera para obtener máxima satisfacción.

Esta proposición de valor es del tipo *solución completa para los clientes*.

Los objetivos e indicadores de una determinada propuesta de valor definen la estrategia de una empresa [51].

Por ello se formulan objetivos bajo los siguientes conceptos:

- a. Satisfacción del cliente: que se haga efectiva la propuesta de valor.
- b. Retención del cliente: que los clientes sean usuarios frecuentes del servicio, para lo cual se debe formular una propuesta de profundizar de la relación.
- c. Adquisición del cliente: aumentar el número de clientes usuarios en la plataforma, para lo cual se debe formular una propuesta de captación.
- d. Adquisición de instructores: aumentar el número de instructores proveedores de servicios en la plataforma
- e. Equilibrio oferta-demanda: balancear adecuadamente la ratio de clientes versus instructores, de tal forma que el uso de la plataforma sea atractivo para ambas partes.

Es importante incluir en esta perspectiva a los instructores y propietarios de espacios que se pueden usar o arrendar, por lo tanto, es necesario tener en cuenta el número y variedad de instructores y por otro lado una oferta adecuada de espacios públicos y privados disponibles para la coordinación flexible y eficiente de los activos.

Además, es importante considerar otro aspecto fundamental de un estilo de vida saludable, lo cual es la alimentación, por lo que también es importante tener en cuenta a los proveedores de servicios asociados a la nutrición, que completan la *solución total al cliente*.

3.4.1.3 Perspectiva de Procesos Internos

En la perspectiva interna es donde se gestionan los procesos internos y el desarrollo de capital humano, de información y organizacional para proporcionar la propuesta de valor formulada anteriormente [51].

Estos procesos internos cumplen dos funciones principales [51]:

- (1) producir y entregar la propuesta de valor a los clientes
- (2) mejorar los procesos y reducir sus costos al entregar la propuesta de valor

Hay cuatro grupos principales de procesos internos que en conjunto cumplen estas

dos funciones:

1. Procesos de gestión de operaciones: en este caso, corresponden a procesos de coordinación entre cliente, instructor y locación para ejecutar el servicio de manera presencial. Es posible automatizar gran parte de este proceso.
2. Procesos de gestión de clientes: amplían y profundizan las relaciones con los clientes objetivo. Dentro de este concepto hay cuatro tipos de procesos:
 - a. Selección de clientes objetivo: debe constantemente detectar quienes son los clientes objetivo según las tres variables principales que maneja la plataforma. El análisis de organización industrial indica que los más permeables a nuevas tendencias deportivas son aquellos usuarios entre 17 y 37 años, lo que coincide con mayor uso de tecnologías asociadas a plataformas colaborativas, un poder adquisitivo que permite consumir servicios de actividad física y una conciencia desarrollada con respecto a estilos de vida saludables. Este segmento es un buen punto de partida, dentro del cual se debe segmentar más aun teniendo información transaccional una vez en funcionamiento la plataforma. Con un flujo de interacciones se puede analizar la información histórica y entender de mejor forma quienes son los clientes según los nichos que se ofrecen, por ejemplo, en la variable asociada a disciplina deportiva, es posible encontrar *sub-grupos* que buscan ciertos deportes, a los cuales se les puede dirigir el servicio de forma más específica. Lo mismo ocurre con respecto a los sectores geográficos (en donde buscan ciertos deportes, por ejemplo, cerca de la costa buscarán clases de surf) y los horarios en que los clientes buscan hacer clases (buscan más sesiones matutinas o nocturnas a causa de los horarios de estudio o jornadas no tradicionales de trabajo). Con información histórica será posible comprender los segmentos con una granularidad más detallada y de forma dinámica, dado que estas preferencias constantemente cambian en el tiempo.
 - b. Adquisición de clientes objetivo: este proceso está altamente relacionado con el anterior, dado que con la identificación de segmentos se dirige de forma más efectiva la transmisión de la propuesta de valor a potenciales clientes. Con una base sólida de análisis de datos, este proceso se llevaría a cabo principalmente de forma digital; por medio de marketing digital optimizado y dirigido hacia los objetivos.
 - c. Retención de clientes: este proceso depende en gran parte de la calidad de los servicios entregados por la plataforma, por lo que están implícito en este concepto los procesos que controlan la calidad de los instructores que ofrecen sus

servicios. La gestión de reclamos es clave en la retención en una estrategia de relacionamiento con el cliente, por lo que es de vital importancia responder con soluciones que transmitan de manera convincente el interés genuino en su satisfacción.

- d. Aumentar negocios con los clientes objetivo: usando conocimiento asociado a los segmentos y sus preferencias, es posible ofrecer servicios de forma cruzada con atributos que sean probablemente atractivos para quienes se dirige.

Entre las acciones posibles están formar grupos de interés común en entrenamientos, ofrecer instructores o deportes de forma dirigida y sugerir lugares que son de la preferencia del mismo segmento de la persona. De esta forma se pueden generar más transacciones y ampliar horizontalmente la propuesta entregada a los clientes.

- 3. Procesos de innovación: desarrollan nuevos productos, procesos y servicios permitiendo la penetración en nuevos mercados. Incluye cuatro grupos de procesos:

- a. Identificar oportunidades para nuevos productos y servicios: por medio de las solicitudes de los clientes, se puede extraer información relacionada a las tendencias en sus preferencias para ofrecerlas de forma anticipada al resto de los oferentes en el mercado.
- b. Gestionar la cartera de I+D: se priorizan las tendencias más fuertes para inversión en el proceso de diseño y desarrollo de nuevos servicios (a continuación).
- c. Diseñar y desarrollar los nuevos productos y servicios: el desarrollo de nuevos servicios consistirá principalmente en informar al cuerpo de instructores las tendencias de la demanda para que actualicen o adapten sus conocimientos para ser competitivos en la plataforma y entregar valor a los clientes. Este es un proceso en donde se deben reclutar nuevos o informar a los instructores existentes de forma dinámica.
- d. Sacar los nuevos productos y servicios al mercado: una vez teniendo la capacidad de ofrecer y entregar estos servicios a escala, es posible promocionarlo por los canales digitales hacia los segmentos identificados con la tendencia. Dada la naturaleza dinámica de las tendencias deportivas (respaldado en el análisis de organización industrial), este proceso debe ser constante e iterativo de tal forma de ser siempre los primeros en entregar los nuevos servicios a los clientes que tienen en las directrices de sus preferencias la novedad y renovación de la industria deportiva.

- 4. Procesos reguladores y sociales: están relacionados a obtener

continuamente el derecho a funcionar en los lugares en donde se producen las transacciones. No deben solamente cumplir con las restricciones mínimas, sino conseguir la reputación deseada y declarada en la visión. Es importante recalcar que estos procesos no tienen necesariamente razones puramente altruistas, sino se deben alinear con el resto de la estrategia y mejores resultados en el largo plazo [51].

Tiene cuatro dimensiones fundamentales:

- a. Medio ambiente: el empoderamiento de los espacios físicos es un aspecto fundamental, en primer lugar, los espacios públicos, que representan activos inmovilizados que pueden entrar en actividad. Para aquello es importante fomentar el uso de espacios en donde es permitido, lo que depende principalmente de cada municipio. Por ejemplo, está permitido de forma libre en la comuna de Las Condes. Hay comunas donde la ordenanza municipal no prohíbe ni permite explícitamente estas actividades. Ejemplos de aquellas son la municipalidad de Providencia y municipalidad de Ñuñoa. En estas comunas se puede operar bajo la condición de cumplir con una normativa interna que no permita que se produzcan situaciones reprochables por parte de las autoridades municipales, como lo es bloquear una vía pública, contaminar acústicamente o negar el uso de infraestructura pública a otras personas.
En comunas en donde no es permitido; se debe trabajar para conseguir los permisos necesarios y a la vez optar por usar espacios privados.
- b. Seguridad y salud: para seguridad del cliente, toda la información del instructor estará registrada de antemano. Además, toda la información relativa a la sesión de entrenamiento también estará registrada, dejando constancia de quienes fueron partícipe de qué sesión dada cualquier situación de anormalidad.
Al contratar servicios por medio de la plataforma, el cliente debe aceptar una declaración que estipule las responsabilidades de ambas partes en caso de un siniestro.
- c. Prácticas de empleo: hay dos tipos de empleados en la organización. Están aquellos que trabajan dentro de la gestión de la plataforma, cuyas posiciones aparecen dentro de la estructura organizacional. Por otro lado, están los instructores, quienes no están contratados por la plataforma, pero son complementadores independientes que en muchos aspectos representan a la plataforma. Es por esto que es importante el control de acceso y una alianza beneficiosa para los instructores, de tal forma que cumplan con la representación de la plataforma de una manera que genere la reputación deseada de confianza, respeto y colaboración.

Es posible que la relación que se formaría entre la plataforma e instructores sería similar a la relación actual de los conductores *Uber*. Se constata el hallazgo de la orden #6165 de la dirección del trabajo confeccionada específicamente para la relación laboral de conductores Uber con la empresa, la cual determina finalmente que no se puede realizar una determinación genérica y que cualquier conflicto se resolvería caso por caso. La plataforma deportiva apelaría a una resolución similar en caso de entrar en cualquier tipo de conflicto con la comunidad causado por la relación de trabajo que existe con los instructores.

- d. Inversión en la comunidad: de tener la oportunidad de invertir, sería conveniente para la empresa construir espacios que se puedan utilizar para realizar actividad física. Esta intervención puede ser en espacios privados, subvencionando proveedores de infraestructura que sea altamente demandada o por medio de donaciones para construcción de infraestructura pública. Además de generar buena reputación, estas inversiones servirán para aumentar el número de transacciones al crear más opciones para los clientes.

3.4.1.4 Perspectiva de Aprendizaje Organizacional

La cuarta perspectiva del mapa estratégico aborda el rol de los activos intangibles en la estrategia [51]. Debe abordar las categorías del capital humano, capital de información y capital organizativo.

Se proponen cinco condiciones que se deben cumplir e interpretar para el caso, según la disciplina estratégica en la cual la organización está ubicada [21].

Cultura: debe ser orientada al cliente y al trabajo de campo, de tal forma que el foco de atención y el objetivo esté siempre centrado en el cliente.

Organización: los integrantes deben poseer altas habilidades y autonomía en los puntos de contacto con los clientes. Se deben conformar equipos de orientación en torno a segmentos de clientes, que trabajen en colaboración transversal. La estructura además debe permitir la flexibilidad de traspasar el liderazgo al encargado ideal para enfrentar el problema. Para aquello es recomendable una estructura horizontal adhocrática, con una cultura interna basada en la confianza entre pares que permita que este traspaso de liderazgo sea fluido por medio coordinación de adaptación mutua, la cual consiste en una coordinación informal entre pares para conseguir un objetivo [52].

Sistemas de Gestión: se deben controlar desempeños internos en la organización en base a retroalimentación por parte del cliente, de tal forma de medir adecuadamente según el objetivo, el cual en este caso tiene que ver con la evaluación de la satisfacción de clientes.

Tecnologías de Información: los sistemas informáticos requeridos son

bases de datos que contengan mayormente información relacionada al cliente (datos demográficos, preferencias, tendencias, etc.) y además que tengan la capacidad de conectar información interna de la plataforma con información externa a la organización.

Estas bases de datos se construyen sobre un sistema que permita ingresar datos para conocer y relacionarse con el cliente, incluyendo encuestas, solicitudes y transacciones que entregan información que se puede traducir en conocimiento.

Procesos Centrales: se deben desarrollar soluciones por segmento, con procedimientos de trabajo altamente flexibles que sean sensibles a las necesidades del cliente, las cuales deben ser constantemente monitoreadas.

3.5. Mapa Estratégico

Los temas abordados en la sección previa se traducen en los objetivos plasmados sobre el mapa estratégico presentado a continuación.

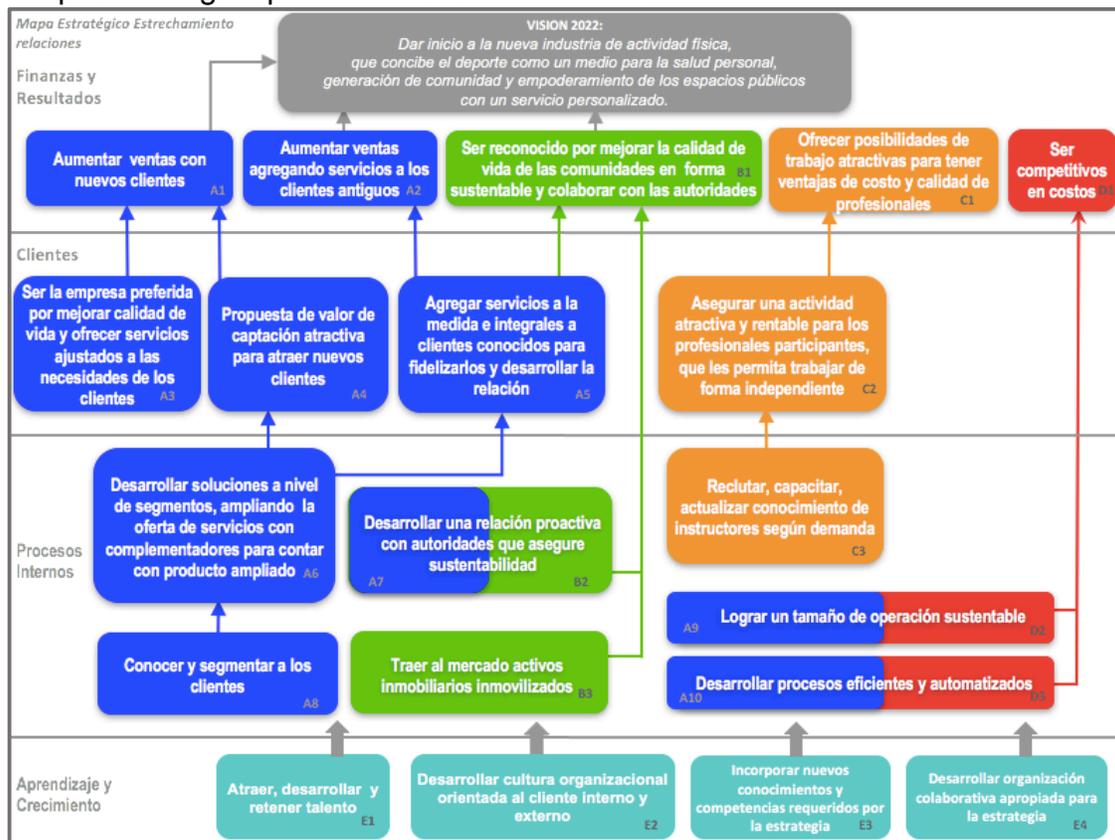


Figura 10 Mapa Estratégico

Con el mapa estratégico definido, en conjunto con información y conocimiento levantado en terreno en *Capítulo IV, definición de negocio*; se avanza a la etapa de implementación de la estrategia en que se definen los proyectos, indicadores, metas y objetivos que llevan a cabo los objetivos del mapa estratégico, en el *Capítulo V, implementación de la estrategia*.

Capítulo IV: Definición del Negocio

4.1. Descripción de la Plataforma

Se propone una plataforma digital, cuya función principal sea la coordinación entre oferta y demanda de servicios de actividad física.

Por medio de esta coordinación, la plataforma debe producir un ambiente líquido en transacciones entre ambos lados, lo que se debe traducir en generación de valor tanto para el cliente como proveedor.

La plataforma entrega valor relacionado a la reducción de costos de búsqueda (de clientes o del servicio respectivamente), comodidad (en la post-venta, durante la realización del servicio) y confianza (asociado a la formalidad de la transacción).

El uso general de la plataforma se resume en los siguientes pasos: búsqueda o solicitud personalizada por parte del cliente, se presenta el requerimiento a un conjunto de instructores que cumplen con lo solicitado, la plataforma ofrece las opciones al cliente, el cual escoge teniendo la información relevante para la decisión.

Una vez que el cliente paga, accede a las herramientas de comunicación y coordinación con el instructor y el resto de los integrantes de aquel grupo de entrenamiento, las cuales consisten principalmente en instrumentos de mensajería instantánea, avisos de información, agenda con horarios y plataforma de pago; todo lo anterior para agregar formalidad y valor a los servicios que entrega el instructor y que percibe el alumno, de tal forma que el alumno siga buscando en la plataforma y los instructores tengan incentivos monetarios y administrativos para seguir ocupando la herramienta.

Valor para el Cliente de Servicios de Actividad Física

Para el lado de la demanda, es decir los consumidores de actividad física; la plataforma entregará la posibilidad de realizar las sesiones deportivas que le entreguen mayor satisfacción; por medio de la elección del deporte que se busca realizar, el lugar en donde más acomoda y el horario que mejor se ajusta a su actividad diaria.

Esto lo entrega por medio del *front-end* en donde el cliente genera el requerimiento, que le devuelve un abanico de posibilidades de instructores y toda la información relevante para decidir con cuál concretar el acuerdo.

Luego de concretar la reserva de la clase, se brindan herramientas asociadas a la comunicación con el instructor e información con respecto a la clase que otorgan transparencia y comodidad al hacer uso de los servicios que encuentra en la plataforma. Para evitar pagos por servicios que no percibe (como ocurre con las membresías de gimnasios y clubes) el cliente paga por número de sesiones, de tal forma que el pago se traduzca en sesiones efectivamente realizadas.

Además, la plataforma elimina posibilidades de desconfianza al recibir el pago antes de realizar la clase y se la entrega al instructor una vez ya realizada.

El beneficio final para el cliente será la remoción de barreras relacionadas a sus preferencias, horarios y de localización para realizar actividad física, con precios acordes al mercado.

Valor para Instructor de Actividad Física

La plataforma deportiva aporta al instructor en las etapas de adquisición de clientes, post-venta (gestión de clientes y de clases) e intermediación financiera.

En primer lugar, llevará más clientes al instructor, por ende, aumentará sus ingresos.

Esto se realiza con el proceso en el *back-end*¹⁰ que intersecta sus características con los requerimientos que ingresa el cliente, reduciendo los costos de búsqueda y permitiendo enfocarse en realizar las clases. Lo anterior en conjunto con un espacio para mostrar sus estudios formales, experiencia, calificaciones de otros clientes y toda información relevante constituyen en conjunto la herramienta para vender sus servicios.

Luego la plataforma apoya el proceso post-venta, dado que incluye instrumentos de coordinación con los clientes, agenda con horarios e información de sus flujos, facilitando la gestión general de su actividad económica.

Finalmente cumple la función de intermediario financiero, de tal forma de generar confianza entre ambas partes. Para aquello la plataforma recibe los pagos por parte del cliente antes de la clase, los consolida y entrega al instructor de forma periódica.

4.2. Iteraciones Preliminares

Para la construcción del modelo de negocio se usa el *platform canvas*, el cual está compuesto por una serie de bloques que en su conjunto apuntan hacia un diseño centrado en la interacción entre cliente y proveedor.

Luego la información ingresada en cada bloque representa una hipótesis que debe ser testeada mediante uno o varios *productos mínimos viables (MVP)* que validen o descarten conjuntos de hipótesis.

Esta metodología comprende cuatro fases de construcción y validación, a continuación, se presentan los experimentos sobre los cuales se testean conjuntos de hipótesis según la metodología *platform canvas* para lograr el modelo de negocio propuesto.

Hubo *MVP* y experimentos que fueron utilizados para testear hipótesis específicas que están detalladas en los anexos, que en conjunto con las entrevistas en profundidad apoyan los resultados y direccionan la construcción de la siguiente fase experimental o modelo de negocio final.

Fase 1

En esta fase se deben definir los tres bloques iniciales que están en el núcleo de la plataforma; las cuales son productor, consumidor y unidad de valor. El resto de la plataforma se construye sobre estas tres hipótesis ya validadas [53].

¹⁰ El *back-end* es donde se realizan los procesos que cumplen una función del negocio.

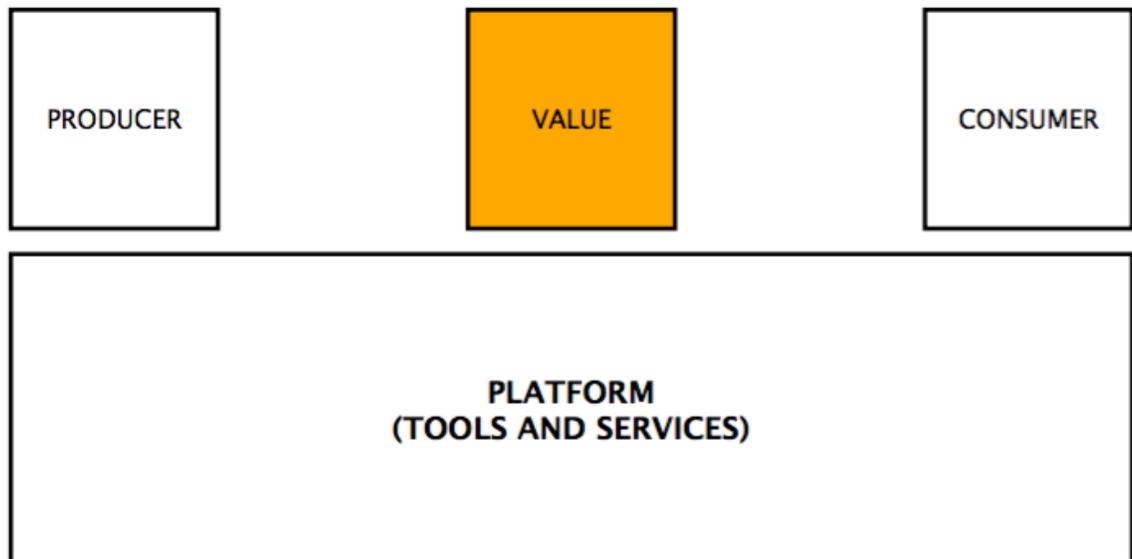


Figura 11 Platform Canvas, Fase 1
(fuente: platform advisory kit).

Descripción de los bloques:

La unidad de valor: es el elemento central de la plataforma, un bien o servicio que se busca transar por interés mutuo entre un proveedor y un consumidor.

Proveedor: se propone un proveedor de la unidad de valor que estará interesado en participar en la plataforma.

Consumidor: se propone un consumidor de la unidad de valor que estará interesado en participar en la plataforma.

Descripción del MVP

Para testear las hipótesis basales se ideó simular la función de la plataforma mediante un formulario google, en que los potenciales clientes tienen la posibilidad de solicitar una sesión de la variedad que deseen, lo cual fue distribuido a personas entre 20 y 35 años. Los sujetos tienen entre 19 y 35 años, con poder adquisitivo suficiente y disposición a pagar para actividades recreativas, lo que se refleja en la manifestación de la intención de recibir un servicio de actividad física.

El formulario también contenía preguntas anexas que fueron útiles para la construcción del *MVP* para las siguientes fases.

PREGUNTAS RESPUESTAS 74

Encuentra tu clase perfecta de deporte

Llena este formulario y encontraremos un profesor, lugar y horario perfecto para ti. Una vez listo, haremos una propuesta de clase y le solicitaremos confirmación por medio de las formas de contacto que le pediremos a continuación.
¡Muchas gracias!

Título de imagen



Por favor indique quién (nombre y apellido) le envió este formulario

Texto de respuesta breve

Figura 12 Captura de pantalla de MVP fase 1.

Hipótesis Centrales testeadas:

La unidad de valor: las sesiones deportivas son un servicio que se busca transar por interés mutuo entre un proveedor y un consumidor.

Resultado: la encuesta fue contestada por 74 personas, de los cuales 68 estaban interesados en generar una sesión deportiva ajustada a sus necesidades específicas, todas las respuestas fueron enviadas dentro de un plazo de 5 días, entre el 23 y 27 de abril 2017. Se valida la hipótesis.

Proveedor: se plantea que el proveedor debe ser cualquier persona con la capacidad de guiar una sesión de actividad física a cambio de un pago y que su motivación para aquello es tiempo ocioso en que puede generar ingreso explotando sus conocimientos a un valor monetario por hora.

Resultado: se encontraron proveedores dispuestos a realizar las clases que pedía la gente. Tenían un reparo asociado a la formalidad de la transacción en la eventualidad de accidentes y lesiones. Dos instructores (uno titulado y el otro estudiante) recomendaban fuertemente la práctica de utilizar instructores con formación académica para tener un respaldo de calidad frente al cliente. No se valida hipótesis de que puede ser cualquier persona capaz de realizar una sesión. Se plantea para próxima iteración que debe ser un instructor con formación académica completa y acreditable.

Consumidor: el consumidor planteado es aquel que busca una sesión de actividad física que sea ajustada a sus necesidades. Estas cualidades son variadas en cuanto a disciplina, localización y horario.

Resultado: las solicitudes eran extremadamente variadas en disciplinas, lugar y horarios en que se buscaba realizar. Los sujetos cumplen con las características descritas en el análisis externo. Se valida la hipótesis.

Hipótesis Auxiliares:

- a. Hay personas interesadas en realizar deporte en espacios públicos

Resultado: en los resultados hubo personas interesadas en realizar deporte en parques, plazas; por lo que se valida la hipótesis. Otras respuestas sugerían oficinas, condominios y campus universitario, por lo que se extiende la localización a espacios públicos y privados comunes.

- b. Hay personas interesadas en realizar deporte en grupos sociales.

Resultado: hubo respuestas que directamente sugerían la formación de grupos con amigos y otros casos en que un conjunto de respuestas de distintas personas que eran amigos proponía una misma sesión en un mismo lugar, por lo que se valida la hipótesis. Además, hubo sugerencias de realizar deporte con personas de la familia y del trabajo, entonces se extiende el concepto de grupos sociales que se refiere a amistades al concepto de grupos sociales en su forma más generalizada, que también incluye familia, amigos, colegas, vecinos, etc.

Fase 2

La segunda fase de la construcción del canvas para plataformas busca habilitar un modelo *plug and play*¹¹, en donde se debe equilibrar la creación de la unidad de valor en un sistema abierto/participativo y a la vez tenga la capacidad de controlar la calidad de los proveedores y los servicios que ofrecen [53].

En esta fase se deben probar supuestos relacionados a los canales que usan los proveedores para la creación de la unidad de valor y los canales que clientes utilizarán para consumir la unidad de valor.

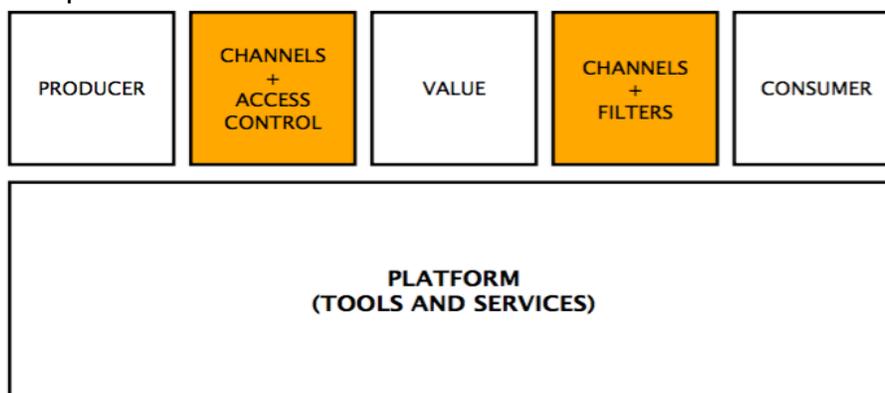


Figura 13 Platform Canvas, Fase 2
(fuente: platform advisory kit).

¹¹ Terminología para denotar a un software o aparato que están diseñados para funcionar perfectamente desde el primer uso, con mínima o nula reconfiguración o ajuste por parte del usuario.

Descripción de los bloques

Canales y Control de Acceso para proveedores: deben existir puntos de revisión que determinen qué tipos de productores están permitidos y que tipos de productos y servicios ofrecidos son incentivados. Pueden entrar en acción tanto en instancias de acceso como en instancias posteriores al acceso a la plataforma [53].

Canales y filtros para consumidores: se debe invertir en la creación de filtros que aseguren que el contenido que se le ofrece a los consumidores sea altamente relevante para cada uno de ellos de forma personalizada, de tal forma que aumente la probabilidad de generar una transacción [53].

Descripción del MVP

Para esta fase se construyó un sitio web funcional tipo *online marketplace*¹², en donde los instructores tienen la posibilidad de mostrar todas sus cualidades con apoyo de material visual como fotos, detallar la ubicación que le acomoda y los precios que maneja. El sitio por sí solo puede testear los canales de proveedor y consumidor en las interfaces tipo *marketplace*, además del ítem de la fase dos referida a *curation*¹³ y personalización.

Se recurrió a crear un experimento especializado denominado *smoke-test*¹⁴ para testear el control de acceso y de paso verificar demanda por el lado de los instructores; consistía en un referente de la actividad física ofreciendo inscripciones a otros instructores para que realicen clases pagadas en redes sociales; que luego pasarían por un proceso de selección bajo criterios relacionados a las certificaciones que poseen.

El sitio web tiene un *layout*¹⁵ similar al de *Airbnb*¹⁶, en donde lo primero que aparece es una imagen de deporte en grupo y la posibilidad de buscar clases según disciplina y localización geográfica (imagen 1).

¹² Un *online marketplace* es un tipo de sitio web en donde se muestra información de productos o servicios por parte de múltiples terceros, en donde las transacciones son procesadas por el operador del online marketplace.

¹³ Término aplicado para el caso de plataformas por Sangeet Paul Choudary, lo que sería es el mecanismo por el cual la plataforma *sanea la* calidad del contenido que se transa en la plataforma.

¹⁴ *Smoke-test* es un término utilizado en el ámbito del desarrollo informático para detectar falencias esenciales precio a un lanzamiento formal del producto. Consiste en una experimentación informal usada en ocasiones para validar la necesidad o demanda de la solución en desarrollo.

¹⁵ *Layout* es la distribución espacial de los elementos visuales de un sitio-web o aplicación móvil.

¹⁶ *Airbnb* es una plataforma de hospedajes en espacios de particulares www.airbnb.com



Figura 14 Captura de pantalla de MVP fase 2.

Al descender en el mismo sitio se pueden visualizar clases variadas que se ofrecen con fotografías alusivas a su actividad. Cada *widget*¹⁷ contiene información del nombre de la clase, precio, día, horario y evaluación promedio de los usuarios.

Al buscar efectivamente una clase, aparece en el costado derecho un mapa con las clases más cercanas y en el costado izquierdo un listado de las clases que se realizan en esa zona geográfica.

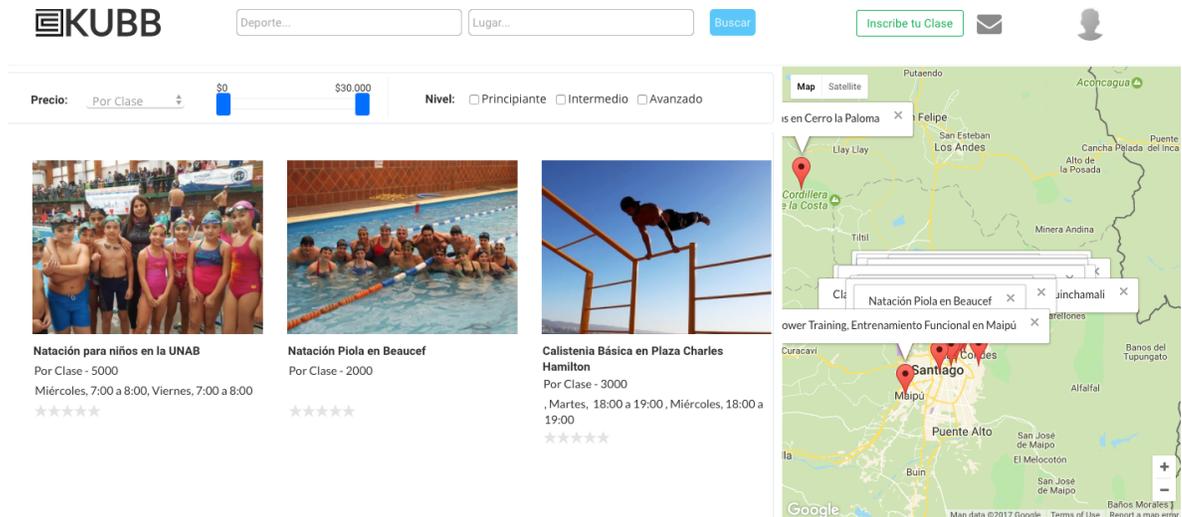


Figura 15 Segunda captura de pantalla de MVP fase 2.

Este *MVP* fue testado con usuarios e instructores en una demostración guiada para cada grupo, que testea las hipótesis detalladas a continuación.

Hipótesis Centrales Testeadas:

¹⁷ *widget* es un módulo de software embebido en un sitio web o aplicación móvil que lo complementa por medio de una función específica.

Canales (proveedores): se propone un sitio web tipo *online marketplace* para mostrar los atributos de sus servicios, con un set de espacios parametrizables y de texto libre que permitan describir quienes son y lo que ofrecen.

Resultado: los sujetos aprobaron de forma unánime un sitio web como vitrina para mostrar sus servicios, pero se recogieron las siguientes indicaciones: la realidad de su trabajo los tiene constantemente movilizados, por lo que su interfaz debe ser excelente en teléfonos, independientemente si el cliente lo visualiza en computador o teléfono.

Además, indicaron que deben estar atentos a contactos por parte de potenciales clientes, en donde deben responder con celeridad para concretar la adquisición del cliente. Luego de esto mencionaron problemas que surgen después de la adquisición del cliente, que tienen que ver con la comunicación y coordinación de la clase. Mencionaban que usan actualmente *whatsapp* con sus clientes actuales, pero tener este grupo en su aplicación interfiere en sus conversaciones personales, además no es útil para dar información, porque a medida que la conversación avanza se pierde la información en el historial. Por esto es importante que la plataforma tenga herramientas propias de mensajería instantánea y un espacio para información importante. Asociado a la coordinación, el instructor requiere de una agenda con horarios que permita claridad para ordenar sus tiempos y tenga por escrito toda la información asociada a sus clases y alumnos. Finalmente, asociado a la confianza en la transacción con el cliente, mencionaron la desconfianza mutua que existe al realizar una clase, porque el instructor prefiere el pago por adelantado primero y el cliente prefiere la clase y después hacer el pago; por el riesgo natural que conlleva este tipo de transacción informal. Una plataforma de pagos que modera esta transacción resuelve este problema. Para todo lo anterior no será útil un sitio web sino una aplicación móvil que incluya todas las herramientas mencionadas por la capacidad de generar avisos y conectividad con otras aplicaciones del *smartphone* como el calendario, mapa y redes sociales que facilitan el funcionamiento de las herramientas asociadas a la post-venta.

Un instructor en particular sugiere un pago que permita acceso a una variedad de clases, dado que sus alumnos en ocasiones le piden cambios en los entrenamientos por lo que él percibe es monotonía o aburrimiento.

Se aprueba la hipótesis con indicaciones.

Control de acceso (proveedores): el instructor deberá subir evidencia de su educación formal y se tendrá un repositorio de certificaciones, diplomados y títulos pre-aprobados que tras verificación se determina si es un proveedor apto para la plataforma.

Resultado: todos los usuarios aprobaron el protocolo de autorización. Comentaron que percibían mayor seriedad por parte de la plataforma al controlar el acceso de esta forma. Muchos creen que es necesario un fuerte control asociado a esto por la responsabilidad que implica dirigir una sesión de actividad física. Es importante tener en cuenta la seriedad que otorgan a su labor los instructores, muchos a quienes se les puede apelar como usuario solamente si la plataforma realmente proyecta e incentiva formalidad en los servicios que se

ofrecen. Es un elemento asociado al *pull*¹⁸ de proveedores y se valida la herramienta.

Canales (clientes): se propone un sitio web tipo *online marketplace* en donde puedan cotizar y evaluar los servicios en el mercado.

Resultado: aprueban una vitrina en un sitio web en donde puedan cotizar y evaluar distintas propuestas de proveedores. Sin embargo, indicaron la necesidad de instrumentos de coordinación y comunicación, que se traducen en las funcionalidades de la post-venta que incluyen chat, un espacio para información por parte del instructor, agenda con horarios y plataforma de pagos; para lo cual es necesaria una aplicación móvil.

Los sujetos preguntaron por conexión a redes sociales, para ver si conocen a los integrantes de un grupo de entrenamiento antes de ingresar a él.

Este es un insight importante para el *pull* de consumidores, lo que es testeado en la siguiente fase. Además, proponen la opción de solicitar las sesiones según las características que requieren, a diferencia de buscar en un catálogo de opciones creado por los proveedores. Se valida hipótesis con observaciones.

Filtros (clientes): se propone la localización y disciplina como filtros principales del contenido que se presenta a los potenciales consumidores.

Resultado: los clientes aprueban la disciplina y localización como filtros principales de lo que están buscando. Se recoge indicación de tener mayor poder en elegir el horario, porque en el *MVP* los horarios están dados por los proveedores lo que impone una fuerte restricción. Estiman que es una gran barrera en el momento de decidir por una sesión deportiva. Por esto se propone un sistema de pedidos tipo *on-demand*¹⁹ a ser testeado en una próxima fase.

Fase 3

Para facilitar interacción, la plataforma debe otorgar las herramientas y servicios adecuadas que ambos lados puedan apalancar [53].

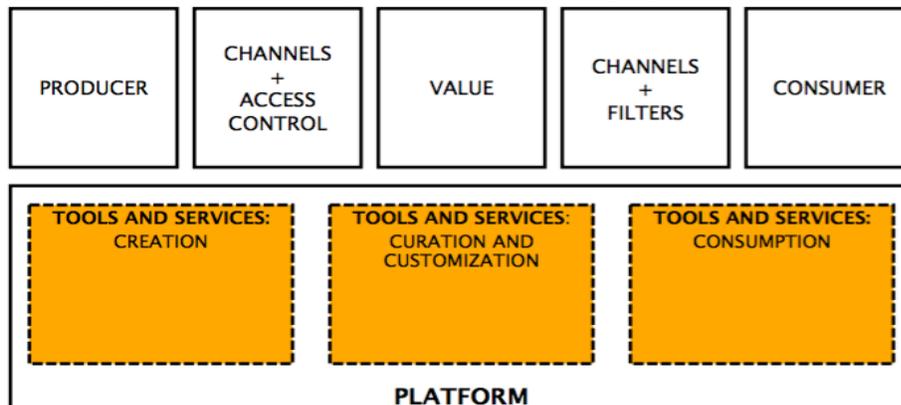


Figura 16 Platform Canvas, Fase 3
(fuente: platform advisory kit).

¹⁸ *pull* es el término que se refiere a la convergencia entre personas, productos, servicios y recursos que se produce por las fuerzas del sistema en que se encuentran [53]

¹⁹ *On-demand* se refiere a la satisfacción de una necesidad que se levanta por el lado de la demanda, a diferencia de una transacción tradicional en donde la demanda busca oferta ya disponible para su consumo.

Descripción de los bloques

Herramientas y servicios de creación: esto constituye herramientas especializadas de creación de unidad de valor para los proveedores. No todas las plataformas requieren este tipo de herramientas [53]. Un ejemplo que si las requiere es *Youtube*, en donde la unidad de valor es el video, y *Youtube* provee las herramientas para grabar y distribuir el video.

En el caso de una plataforma en donde la unidad de valor es instrucción de actividad física, las herramientas no son necesarias para la creación del servicio, pero si para la transacción. Por este motivo no se prueban hipótesis relacionadas a este ítem.

Herramientas y servicios de *curation* y personalización: esto detalla las cualidades y funcionalidades que facilitan el control de calidad de los servicios que se ofrecen. Pueden ser ejecutadas mediante algoritmos o herramientas de retroalimentación social (evaluaciones) [53].

Herramientas y servicios para el consumo: es la forma en que la plataforma convoca más demanda que está fuera de la misma, extendiendo su alcance y generando crecimiento. Son medios anexos por los cuales acceden los clientes a consumir la unidad de valor. Un ejemplo es cuando una respuesta en la plataforma *Quora* aparece publicada en una revista digital externa. El espacio que ocupa en la revista digital externa es la herramienta externa para consumo. En esa instancia hay consumidores que no están usando directamente la plataforma consumiendo la unidad de valor, que en ese caso en particular son respuestas a preguntas que se hacen entre usuarios [53].

Descripción del MVP

Para probar el bloque de las herramientas de servicios de personalización y *curation* se usó el mismo *MVP* de la fase anterior, dado que contenía las funcionalidades para validar las hipótesis relacionadas.

Para las herramientas de consumo se ofrecieron sesiones que permitían a los usuarios invitar gente en sus redes sociales.

Para validar el hallazgo referente al *pull* de la plataforma para instructores, se identificó a un referente dentro del ámbito de las clases particulares deportivas que por medio de redes sociales ofrecía participación a otros instructores.

Hipótesis Centrales Testeadas:

Herramientas y servicios de *curation* y personalización: se propone que los clientes sean los evaluadores de los servicios y que otros clientes tengan acceso a esas evaluaciones. Implícito en este supuesto está la hipótesis de que los clientes son los evaluadores con mayor credibilidad frente a otros clientes, entonces los proveedores controlarán la calidad de sus servicios frente a ellos y las mismas evaluaciones van a definir el éxito de un proveedor sobre la plataforma.

Resultado: tanto usuarios como instructores estimaron que la mejor forma de controlar la calidad de los servicios es por evaluaciones. Se valida la hipótesis.

Herramientas y servicios para el consumo: se propone que los mismos clientes compartan las sesiones con personas de sus redes sociales, además se espera que su intuición con respecto al nivel de interés de sus conocidos incrementa la probabilidad de convocar más consumidores y de formar grupos.

Resultado: hubo efectivamente clientes que compartieron las sesiones que les interesaban para invitar a conocidos. En ocasiones se generaban problemas, porque si bien la intuición con respecto al interés de sus conocidos era correcta, en ocasiones era difícil hacer calzar lugar y horario entre ellos.

Se valida la hipótesis con observaciones.

Hipótesis Auxiliares: instructores exitosos y con credibilidad atraen a otros instructores a realizar servicios.

Resultado: tuvo resultados instantáneos que validaron la hipótesis. Instructores difusores constituyen un fuerte elemento de *pull* para la plataforma.

Fase 4

La cuarta y última fase de la construcción del modelo de negocio está enfocada la captura de valor por parte de la plataforma.

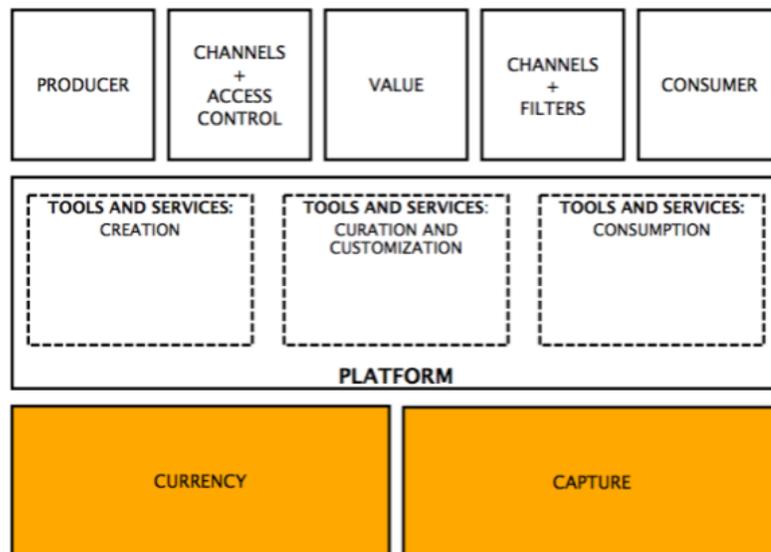


Figura 17 Platform Canvas, Fase 4
(fuente: platform advisory kit).

Descripción de los bloques

Moneda: en cada interacción, el consumidor paga al proveedor con algún tipo de moneda. Esta moneda puede ser dinero, pero también puede ser prestigio, evaluaciones positivas, comentarios etc. [53].

Captura: finalmente la plataforma debe asegurarse de capturar el valor de alguna forma. Cuando este valor es monetario, posiblemente puede capturar una fracción de este flujo [53].

En caso contrario, hay cinco otras maneras en que puede hacerlo [53]:

1. cobrar a un lado acceso para conectarse con el otro
2. cobrar a un tercero por publicidad

3. cobrar a proveedores y consumidores por herramientas y servicios premium
4. cobrar a consumidores por acceso a proveedores de muy alta calidad
5. cobrar a proveedores por la habilidad de demostrar alta calidad

Descripción del Experimento

Se otorga la posibilidad de pedir clases de forma presencial y por medio de un formulario web, luego se hacía un ofrecimiento a un instructor de una clase que incluía el precio de la sesión y el porcentaje que se lleva el intermediario. Luego se probó con un valor fijo por simplemente intermediar el contacto de cliente con instructor. Se generaron solicitudes por medio de un formulario web y de forma presencial.



Figura 18 Captura de pantalla de MVP Fase 4.

Hipótesis Centrales Testeadas

Moneda: se propone que los consumidores están dispuestos a pagar dinero a instructores por sesiones deportivas a pedido.

Resultado: existen antecedentes del mercado informal de actividad física; además en esta ocasión había clientes e instructores interesados en la transacción monetaria. Se valida la hipótesis.

Captura: se recogían solicitudes por parte de clientes, de forma presencial y por medio de un formulario web. Luego a los instructores se ofrecieron dos modalidades: la primera, que deben pagar porcentajes variables según el caso (entre 10% y 70%) por clase que reciben en la plataforma. Si rechazaban, se negociaba con ellos para que acepten realizar la sesión y conocer su punto de indiferencia.

La segunda modalidad consistía en entregar el contacto del cliente a cambio de un pago fijo.

Resultado: las tarifas por hora de clase se encuentran en un rango entre 8.000CLP y 20.000CLP, lo que desciende hasta CLP 3.000 cuando cobran por alumno en clases grupales.

De todas las entrevistas, el porcentaje de comisión de indiferencia más alto fue 30% y en su mayoría estiman que un porcentaje de recargo cercano a 20% es justo.

Señalan que por lo general una vez en contacto con el cliente, será muy fácil y habrá incentivo para hacer la transacción *offline*. Están dispuestos a pagar más por una única ocasión por el contacto con el cliente, incluso 100% del valor de la primera clase.

Una indicación importante que se recoge es que están dispuestos a bajar sus tarifas si se asegura un volumen de clientes. Se procede a testear una nueva modalidad de pago con clientes.

Fase 4: Segundo Experimento

Captura: Se plantea modelo de suscripción, donde los clientes tienen la posibilidad de pagar un fijo por una variedad de servicios.

El experimento consistió en ofrecer una variedad de clases por un monto fijo, el cual permite flexibilidad en el momento de escoger.

Se testea la necesidad de flexibilidad, el monto y el número de clases a la que pueden acceder. La plataforma recibe el pago que corresponde a un plan y margina al pagar a los instructores que brindaron las clases.

Resultado: se consultaron clientes actuales de servicios de actividad física, los cuales validaron completamente la necesidad de flexibilidad. La disposición a pagar por esto fluctúa entre CLP 20.000 y CLP 40.000. Por esto esperan mínimo dos clases por semana.

4.3. Modelo de Negocio Propuesto

4.3.1. Modelo Final Canvas

Luego de proponer y validar hipótesis asociadas a cada una de las componentes del *platform canvas*, se obtienen los siguientes resultados.

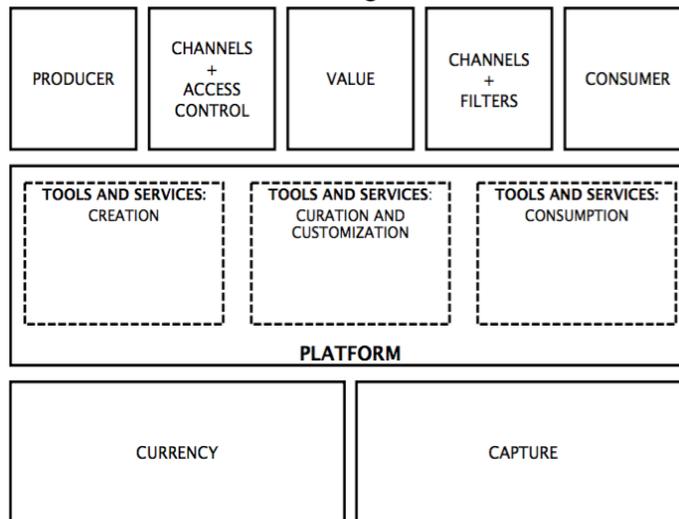


Figura 19 Platform Canvas Completo
(fuente: platform advisory kit).

La unidad de valor: las sesiones deportivas son un servicio que se busca transar por interés mutuo entre un proveedor y un consumidor. En un principio serán deportes que han sido solicitados o buscados según los resultados en las distintas iteraciones del proceso de *platform canvas*, los cuales serían: yoga (en todas sus variaciones), entrenamiento funcional, running, trx, calistenia, pilates, crossfit. Una vez lanzada la plataforma, es esencial monitorear la demanda por estos y otras formas de actividad física que solicitan los clientes, de tal forma de tener a los instructores adecuados para satisfacer sus requerimientos.

Proveedor: instructores de actividad física de variadas disciplinas, con empleo full time o con contratos flexibles o desempleados, que buscan un ingreso complementario a sus salarios recurrentes basados en un alto valor por su hora de trabajo. Deben ser instructores con formación académica completa y acreditable.

Consumidor: el consumidor planteado es aquel que busca una sesión de actividad física que sea ajustada a sus necesidades. Estas cualidades son variadas en cuanto a disciplina, localización y horario. Los consumidores que mejor calzan con estas características son personas entre 17 y 37 años, especialmente mujeres, que buscan constantemente estar a la vanguardia de las tendencias deportivas. Muchos de aquellos tienen horarios con jornadas no convencionales, dado por el horario de la institución en donde estudian o por la actividad económica que realizan.

Canales (proveedores): aplicación móvil con herramientas para la adquisición de clientes y etapa post-venta (gestión de las clases). Lo que incluye: perfiles para mostrar los atributos de sus servicios, con un set de espacios parametrizables y de texto libre que permitan describir quienes son y lo que ofrecen. Además, instrumentos de gestión de sus clientes y clases; como mensajería instantánea individual y grupal, un espacio para informaciones, agenda con horarios e información sobre los flujos pasados y futuros.

Control de acceso (proveedores): el instructor deberá subir evidencia de su educación formal y se tendrá un repositorio de certificaciones, diplomados y títulos pre-aprobados que tras una verificación se determina si es un proveedor apto para la plataforma.

Es un elemento asociado al *pull* de proveedores.

Canales (clientes): aplicación móvil para buscar clases que se ajusten a sus necesidades, o la posibilidad de servicios *on-demand* para solicitar sesiones de entrenamiento deportivo en donde se pueda escoger la disciplina deportiva, el horario y el lugar en donde se realizará.

Una vez reservada la clase por medio de la misma aplicación, aparecen en la aplicación herramientas asociadas a la información de la clase; como mensajería instantánea individual y grupal, espacio para información importante y su agenda con horarios de clases.

Filtros (clientes): se propone la localización (mientras más cercano, más relevante) y disciplina (las disciplinas que prefiere en el pasado son indicadores

de las que puede preferir en el futuro) como filtros principales del contenido que se les presenta a los potenciales consumidores. En tercer lugar, se prioriza por clases grupales.

Herramientas y servicios de *curation* y personalización: los clientes son los evaluadores de los servicios y que otros clientes tengan acceso a esas evaluaciones.

Herramientas y servicios para el consumo: los mismos clientes deben tener las herramientas para compartir las sesiones en redes sociales.

Moneda: los consumidores le pagan a la plataforma con dinero y a los proveedores con evaluaciones, luego la plataforma paga a los proveedores con dinero.

Captura: un modelo de suscripción mensual, descrito con mayor detalle a continuación.

4.3.2. Descripción del Modelo de Negocio

En base a los resultados levantados con las fases experimentales de platform canvas, alineados con la estrategia definida en el *Capítulo III* generan el modelo de negocio propuesto.

Al tener una disciplina estratégica centrada en el cliente, se pueden formular dos servicios; uno de bajo precio para atraer clientes (con el cual la plataforma no renta mucho) y otro de mayor precio, con el que se agrega valor desarrollar la relación con el cliente.

4.3.2.1 Servicio Básico

Tiene un precio de CLP 26.000, lo que se encuentra en el rango bajo de los valores que se pagan en el mercado, pero teniendo en cuenta que aun así existen servicios con precios más bajos.

La diferencia está en que la modalidad de pago es más similar a la que se realiza en la informalidad (dado que se paga mes a mes), a diferencia de los establecimientos que, si bien cobran tarifas bajas mensualmente, imponen la condición de realizar el pago equivalente a varios meses, los que pueden ser tres, seis meses y un año. Esto marca la diferencia con otros modelos que buscan extender las membresías, dado que entienden que sus clientes sobreestiman el número de veces que acudirán, como fue descrito en el *Capítulo II: análisis externo*.

El plan básico incluye la opción de integrarse a ocho clases grupales, en medida que aumentan los alumnos en la clase, el instructor percibe mayor ingreso, pero también la plataforma margina un porcentaje mayor y los clientes perciben el valor de la interacción social.

Tiene un límite de dos clases por instructor (número que puede variar en la práctica), restricción que tiene el propósito de incentivar una distribución más

amplia de la demanda y atraer más instructores.

Los instructores deben acceder a realizar clases con dos tarifas (una menor por clientes del plan básico y otra mayor por los clientes que del plan premium) al ingresar su disponibilidad a la plataforma.

Se validó que podrían acceder a esta condición, porque los instructores independientes habitualmente realizan una clase inicial gratuita para dar a conocer sus servicios, entonces declaran estar dispuestos a realizar clases a precios reducidos para captar clientes, lo que para ellos representa un costo de venta en el que regularmente incurren. De todas maneras, la tarifa mínima que perciben está dentro del rango de los valores levantados en entrevistas.

Según entrevistas a instructores que realizan clases a pedido, no hay una clara predominancia con respecto al número de alumnos que hay cuando se les solicita una clase, por lo que se considera igual probabilidad de ocurrencia. Si bien esta es una variable que probablemente tendría una distribución diferente a la uniforme en la realidad, este es un factor que se puede manejar haciendo pequeñas variaciones en los porcentajes para la plataforma por cliente según el tamaño de grupo.

El porcentaje de margen esperado por clase se calcula sumando cada producto de (probabilidad de tamaño de grupo)*(porcentaje para plataforma por cliente). Cada alumno en el plan básico deja para la plataforma 23,3% del valor de la suscripción mensual, lo que se determinó ajustándose al porcentaje de comisión que le parece justo a los instructores entrevistados. Esto equivale a un margen de CLP 6.038 por alumno en plan básico, mensual.

Pago Mensual	\$26.000	Ingreso bruto por alumno por clase	Alumnos por clase	Porcentaje para plataforma por cliente	Margen para plataforma por cliente	Para plataforma por clase	Ingreso instructor por clase	Probabilidad de tamaño de grupo
Clases individuales	0	\$2.500,00	1	5%	\$125,00	\$125	\$2.375	0,00%
Clases grupales 2 personas	8	\$3.250,00	2	7,50%	\$243,75	\$488	\$6.013	11,11%
Clases grupales 3 personas	8	\$3.250,00	3	12,00%	\$390,00	\$1.170	\$8.580	11,11%
Clases grupales 4 personas	8	\$3.250,00	4	16,00%	\$520,00	\$2.080	\$10.920	11,11%
Clases grupales 5 personas	8	\$3.250,00	5	20,00%	\$650,00	\$3.250	\$13.000	11,11%
Clases grupales 6 personas	8	\$3.250,00	6	24,00%	\$780,00	\$4.680	\$14.820	11,11%
Clases grupales 7 personas	8	\$3.250,00	7	28,00%	\$910,00	\$6.370	\$16.380	11,11%
Clases grupales 8 personas	8	\$3.250,00	8	32,00%	\$1.040,00	\$8.320	\$17.680	11,11%
Clases grupales 9 personas	8	\$3.250,00	9	36,00%	\$1.170,00	\$10.530	\$18.720	11,11%
Clases grupales 10 personas	8	\$3.250,00	10	40,00%	\$1.300,00	\$13.000	\$19.500	11,11%

Tabla 2 Modelo de Negocio Plan Básico

4.3.2.2 Servicio Premium

Tiene un precio de CLP 39.000, con derecho a ocho clases grupales, o cuatro clases individuales (cada una equivale a dos clases grupales).

En este plan no solo tiene la opción de ingresar a clases que estén en funcionamiento, sino también de solicitar la clase que desee (la cual puede dejar abierta o no para el ingreso de otros alumnos).

Además, incluye derecho a una sesión mensual con un nutricionista de la plataforma, lo cual es un servicio anexo que entregan en la actualidad muchos instructores independientes.

Aplican los mismos principios que en el plan inicial, pero la tarifa mayor permite realizar todas las clases con el mismo instructor; así ambos planes cumplen sus

funciones de captar y retener al cliente respectivamente.

El precio de mercado del servicio premium es más parecido al promedio actual que el plan básico. Aparte de la opción de realizar clases a pedido, clases individuales; según información levantada con clientes, el aspecto nutricional es un complemento importante en los servicios. Además de esto, ambos sujetos (cliente e instructor) señalan la importancia de la relación que se genera entre ambos, por lo que se espera que los clientes usen la modalidad básica para ingresar a la plataforma y probar con distintos instructores, pero luego de un mes asciendan al plan premium para quedarse con los instructores de su preferencia.

Cliente Mensual	\$39.000	Ingreso bruto por alumno por clase	Alumnos por clase	Porcentaje para plataforma por cliente	Margen para plataforma por cliente	Para plataforma por clase	Ingreso instructor por clase	Ingreso Instructor por cliente	Probabilidad de tamaño de grupo
Clases individuales	4	\$9.750	1	7,5%	\$731	\$731	\$9.019	\$9.019	25,00%
Clases grupales 2 personas	8	\$4.875	2	7,50%	\$366	\$731	\$9.019	\$4.509	8,33%
Clases grupales 3 personas	8	\$4.875	3	18,00%	\$878	\$2.633	\$11.993	\$3.998	8,33%
Clases grupales 4 personas	8	\$4.875	4	22,50%	\$1.097	\$4.388	\$15.113	\$3.778	8,33%
Clases grupales 5 personas	8	\$4.875	5	27,00%	\$1.316	\$6.581	\$17.794	\$3.559	8,33%
Clases grupales 6 personas	8	\$4.875	6	31,50%	\$1.536	\$9.214	\$20.036	\$3.339	8,33%
Clases grupales 7 personas	8	\$4.875	7	36,00%	\$1.755	\$12.285	\$21.840	\$3.120	8,33%
Clases grupales 8 personas	8	\$4.875	8	40,50%	\$1.974	\$15.795	\$23.205	\$2.901	8,33%
Clases grupales 9 personas	8	\$4.875	9	45,00%	\$2.194	\$19.744	\$24.131	\$2.681	8,33%
Clases grupales 10 personas	8	\$4.875	10	49,50%	\$2.413	\$24.131	\$24.619	\$2.462	8,33%
							Total		100,00%

Tabla 3 Modelo de Negocio Plan Premium

Los ingresos por alumno son aproximados haciendo la equivalencia con las mensualidades que cobran los instructores independientes, en que las tarifas para formar parte de su grupo de entrenamiento están entre CLP 20.000 y CLP 60.000 mensual, generalmente con derecho a dos clases semanales en un mes (un total de ocho clases).

Otros instructores declararon que, al ser clases grupales, cobran un valor fijo por la clase, lo que es independiente del número de alumnos. Su explicación radica en que estiman que el valor de su hora de trabajo es ese, por lo que no incrementan el valor con el número de alumnos.

Contemplando las dos modalidades, se formula un modelo que les lleve un volumen de clientes, fomente la formación de los grupos y aumente el ingreso por hora.

En este caso, cada alumno en el plan básico deja para la plataforma 25,1% del valor de la suscripción mensual. Esto equivale a un margen de CLP 9.782,5 por alumno en plan premium, mensual.

4.3.2.3 Clientes virales

Se plantea el uso de una herramienta de viralidad en la plataforma, en los clientes tengan un incentivo monetario a invitar a amigos. Por esto se propone que cuando un cliente trae a dos clientes más, al grupo de tres se subsidia una membresía, es decir, entre los tres pagan el equivalente a dos membresías.

	Básico	Premium
Pago Normal	\$26.000	\$39.000
Costo Esperado	\$19.962	\$29.218
Margen % Para plataforma	\$6.038	\$9.783
Precio Viral	\$17.333	\$26.000
Subsidio Viral	\$2.629	\$3.218

Tabla 4 Clientes Virales

4.4. Experiencia del Usuario

Con el propósito de articular el funcionamiento completo de la plataforma, es importante detallar la interacción que ofrece a los dos tipos de usuario, cliente e instructor.

4.4.1. Experiencia del Instructor

Una vez que el instructor descarga la aplicación debe en primer lugar acreditar sus estudios, lo que pasará por el mecanismo de control de acceso que funciona en el *back-end* de la plataforma.

Luego ingresa sus datos y la cuenta a la que se deposita el dinero de las clases que realiza una vez al mes.

Finalmente debe realizar la configuración de sus clases, la cual involucra especificar el deporte o actividad, una descripción e información y multimedia que sirve para atraer clientes. En esta interfaz detalla las comunas y los horarios en que está dispuesto a realizar las clases, y la aplicación guarda los lugares específicos en donde ha realizado clases anteriormente. Así se genera un espacio de posibilidades que los clientes pueden visualizar cuando buscan clases, o que se emerge cuando los clientes del plan premium crean clases que en su momento aún no existen.

4.4.2. Experiencia del Cliente

Una vez descargada la aplicación, el cliente crea un usuario (conectándose con sus redes sociales), realiza el pago correspondiente y tiene un mes para consumir sus sesiones.

En caso del plan básico, tiene la opción de mirar la oferta de clases con toda la información y multimedia relevante, luego reservar un cupo según disponibilidad. Para los clientes que optaron por el plan premium, además de lo anterior tienen la posibilidad de crear una sesión que le acomode. Una vez creada, tiene la opción de limitar el número de asistentes a la clase que creó (si fija el límite en una persona, está optando por una sesión individual y consume dos clases del plan). En este punto tiene la opción de invitar a otros usuarios a ingresar a la clase que creó.

Una vez reservada la clase, accede temporalmente (hasta un mes después de la clase) a la interfaz de coordinación de la clase, en donde encontrará mensajería instantánea, información importante y multimedia que suben los otros usuarios en la clase.

Este plan no tiene límites con respecto al número de clases que puede reservar con el instructor.

En otra interfaz puede agendar hora con uno de los nutricionistas de la plataforma, que a su vez sube la información de las dietas y mediciones a la cuenta personal del usuario, lo que queda guardado en su historial en conjunto con toda la información referente a sus clases pasadas.

En medida que el usuario interactúa con la plataforma, ésta va guardando datos relacionados a sus acciones y preferencias. Estos datos posteriormente son usados para ofrecer al usuario clases similares a otras que ha pedido y clases que le gustan a otros usuarios con tendencias similares; esta es la función del *filtro* de la plataforma, equilibrando el contenido que debe mostrar según las tendencias de los clientes y lo que es conveniente para la plataforma (entregar nuevos

entrenamientos por medio de la identificación de los usuarios más innovadores e influenciadores, para predecir tendencias deportivas). También debe ofrecer e incentivar entrenamientos con personas que conoce o puede conocer, por medio de la integración de la aplicación con las redes sociales y posteriormente usando datos de los mismos usuarios de la plataforma (dado que tiene información relacionada a los usuarios que han entrenado juntos).

Esta relación con muchos clientes produce mayor valor social (los conocidos del usuario usan la plataforma), por ende, otra barrera de salida, en este caso relacionada con la masividad. Como consecuencia de aquello, se genera un volumen de demanda que atrae a los potenciales oferentes que buscarán satisfacer la demanda, por lo que también buscarán presencia en la plataforma. De esta forma, al escalar, la relación con el cliente conduce a un *system lock-in* coherente con la tercera posición estratégica que se busca lograr detallada en el *Capítulo III*.

4.4.3. Comparación Competencia y Sustitutos

La comparación del servicio se realiza en dos partes, primero con oferentes tradicionales, luego con sustitutos digitales y de mercados informales.

Variable/Sustituto	Gimnasio Tradicional	Grupo de Entrenamiento	Gimnasio Boutique	Plataforma Deportiva
Precio	Bajo-Alto	Intermedio	Alto	Intermedio
Canal Venta	Marketing Tradicional	Boca a Boca Sitios Web	Marketing Tradicional	Boca a Boca Marketing Digital
Costos Espacio	Proveedor	Público o Proveedor	Proveedor	Público
Sociabilización	Bajo	Alto	Intermedio	Alto
Flexibilidad Horaria	Bajo	Muy Bajo	Bajo	Alto
Flexibilidad de Locación	Intermedio	Intermedio	Bajo	Alto
Flexibilidad de Disciplina	Bajo	Bajo	Bajo	Alto
Información del Usuario	Intermedio	Intermedio	Bajo	Alto

Tabla 5 Comparación Oferentes Tradicionales

La plataforma no compite en precio, y se ubica en una posición intermedia. Se diferencia en la forma que vende sus servicios, lo que coincide con la segmentación de usuarios. También hay una diferencia en la forma en que se vende, lo que corresponde al segmento que apunta. En este cuadro comparativo, es el que provee mayor sociabilización, similar a un grupo de entrenamiento. Se diferencia positivamente en flexibilidad horaria, de locación, de disciplina deportiva y en la información del usuario.

Variable/Sustituto	Profesor Particular	Instrucción Deportiva Online	Marketplace General	Plataforma Deportiva
Precio	Alto	Bajo	Bajo-Alto	Intermedio
Canal Venta	Boca a Boca	Marketing Digital	Marketing Digital	Boca a Boca Marketing Digital
Costos Lugar	Usuario o Público	Usuario o Público	Usuario o Público	Público
Sociabilización	Bajo	Bajo	Bajo	Alto
Flexibilidad Horaria	Intermedio	Alto	Intermedio	Alto
Flexibilidad de Locación	Intermedio	Alto	Intermedio	Alto
Flexibilidad de Disciplina	Intermedio	Alto	Intermedio	Alto
Información del Usuario	Alto	Alto	Bajo	Alto

Tabla 6 Comparación Oferentes Digitales e Informales

En comparación con los sustitutos digitales e informales, también se ubica en un precio intermedio, con canales de venta más similares a estos oferentes que en el previo cuadro comparativo. A diferencia de aquello, en este caso ofrece sociabilización, lo que no se ofrece por los otros oferentes, que atacan comunicacionalmente el mismo segmento, pero no ofrecen ese valor que es importante para el segmento.

En flexibilidad de horario, locación, disciplina e información del usuario se asemeja a estos oferentes.

Se concluye que la plataforma se diferencia de oferentes tradicionales en la forma en el público al que se enfoca y su forma de llegar y el valor que le ofrece es coherente con aquello.

Si bien los sustitutos se enfocan en un segmento similar al de la plataforma, no logran ofrecer de manera consistente todos los atributos para sus necesidades que si ofrece la plataforma, lo cual es flexibilidad, relación con el usuario (por medio de su información) y sociabilización.

Capítulo V: Implementación de la Estrategia

La implementación de la estrategia consiste en asociar indicadores a cada objetivo planteado en el mapa estratégico; para los cuales se fijan metas que se buscarán cumplir mediante los proyectos de implementación [51].

Los objetivos están organizados en cinco temas estratégicos presentados a continuación.

5.1. Objetivos Estratégicos, Indicadores Clave y Proyectos de Implementación

5.1.1 Valor para el Cliente

Objetivo	Indicador	Meta	Proyecto
A1: aumentar ventas con nuevos clientes:	A1.1: ingreso mensual por suscripciones	A1: CLP 60.000.000 en suscripciones	
	A2.2: número clientes plan básico mensual	A1.2: 1300	
A2: aumentar ventas agregando servicios a clientes antiguos	A2.1: número de clientes premium	A2.1: 700	
	A2.2 tasa conversión básico a premium	A2.2: 25%	
	A2.3: <i>customer lifetime value</i> ²⁰ (CLV)	A2.3: CLP 26.000	
A3: ser la empresa preferida por mejorar calidad de vida y ofrecer servicios ajustados a las necesidades de	A3.1: costo por conversión de cliente	A3.1: \$36.000 por conversión	A3.1: proyecto marketing digital
	A3.2: tasa efectiva de viralidad ²¹ .	A3.2: 1% de los usuarios traigan a 2 usuarios o	A3.2 implementación herramienta para viralidad.

²⁰ Indicador de la rentabilidad total que trae un cliente durante su permanencia con el servicio. Para este caso se calcula mediante la suma del margen que deja en cada periodo de permanencia menos el costo de adquisición promedio.

²¹ Indica el porcentaje de usuarios que realizan acciones virales exitosas

los clientes	<p>A3.3: tasa de cierre</p> <p>A3.4 tasa de retención mensual</p> <p>A3.5 tasa de abandono adicional en invierno</p>	<p>más.</p> <p>A3.3: 2%</p> <p>A3.4 90%</p> <p>A3.5: 20%</p>	<p>A3.3: ventas ambulantes</p> <p>A3.4: atención al cliente</p> <p>A3.5: gestión de lugares invierno</p>
A4: propuesta de valor de captación atractiva para atraer a nuevos clientes	<p>A4.1: interfaz por lado de clientes</p> <p>A4.2: desviación estándar de número de clases por instructor</p> <p>A4.3: promedio mensual margen efectivo plan básico</p>	<p>A4.1: 100%</p> <p>A4.2: 10</p> <p>A4.3: 23%</p>	<p>A4.1: desarrollo de la aplicación</p> <p>A4.2: algoritmo de distribución de demanda (igual que proyecto C2.3)</p> <p>A4.3: calibración de porcentaje de margen plan básico</p>
A5: agregar servicios a la medida e integrales a clientes conocidos para fidelizarlos y desarrollar relación	<p>A5.1: meses de duración de suscripción promedio</p> <p>A5.2: citas con nutricionistas concretadas</p>	<p>A5.1: 3</p> <p>A5.2: 480 mensual</p>	<p>A5.1: algoritmo de recomendación <i>premium</i></p> <p>A5.2 operación nutricionistas</p>
A6: desarrollar soluciones a nivel de segmentos, ampliando la oferta de servicios con complementadores para contar con	<p>A6.1 módulo nutricionistas</p> <p>A6.2: módulo lugares</p> <p>A6.3 búsquedas</p>	<p>A6.1 100%</p> <p>A6.2: 100%</p> <p>A6.3: 1%</p>	<p>A6.1: desarrollo módulo nutricionistas</p> <p>A6.2: desarrollo módulo lugares</p> <p>A6.3: variedad de</p>

producto ampliado	de deportes mensual sin proveedor		deportes
A7: desarrollar una relación proactiva con autoridades que asegure sustentabilidad (igual que B2)	A7.1: número de reuniones realizadas A7.2: número de acuerdos con municipalidades A7.3: implementación de acuerdos y normas de uso	A7.1: 200 (en 5 años) A7.2: 100 (en 5 años) A7.3: 1 (mensual)	A7.1: reuniones con municipalidades A7.2: acuerdos con municipalidades A7.3: elaborar e implementar documento con normas de uso
A8: conocer y segmentar a los clientes	A8.1: reportes de segmentación y análisis	A8: 1 (mensual)	A8.1: reportes de segmentación y análisis
A9: lograr un tamaño de operación sustentable (igual que D2)	A9.1: volumen de clientes A9.2: volumen de instructores	A9.1: 2.000 A9.2: 140	A9.1: adquisición de clientes A9.2.: adquisición de instructores
A10: desarrollar procesos eficientes y automatizados (igual que D3)	A10.1: procesos centrales del negocio diseñados A10.2: Porcentaje (margen operacional/costos totales)	A10.1: 100% A10.2: Sobre 23% (que el margen mínimo sea superior a los costos fijos)	A10.1: diseñar procesos centrales del negocio A10.2: automatizar los procesos en que gestión humana sea reemplazable

5.1.2. Aporte para la Comunidad

Objetivo	Indicador	Meta	Proyecto
B1: ser reconocido por mejorar la calidad de vida de	B1.1: número de municipios en que se puede operar	B1.1: 100	

las comunidades en forma sustentable y colaborar con las autoridades			
B2: desarrollar una relación proactiva con autoridades que asegure sustentabilidad (igual que A7)	B2.1: número de reuniones realizadas B2.2: número de acuerdos con municipalidades B2.3: documento con acuerdos y normas de uso	B2.1: 200 B2.2: 100 B2.3: 100%	B2.1: reuniones con municipalidades B2.2: acuerdos con municipalidades B2.3: elaborar documento con normas de uso
B3: traer al mercado activos inmobiliarios inmovilizados	B3.1: número de lugares en el catastro	B3.1: 500 (5 por comuna)	B3.1: implementación catastro de espacios disponibles para arriendo

5.1.3. Valor para Instructores

Objetivo	Indicador	Meta	Proyecto
C1: ofrecer posibilidades de trabajo atractivas para tener ventajas de costo y calidad de profesionales	C1.1: pago mensual por instructor	C1.1: CLP 500.000	
C2: asegurar una actividad atractiva y rentable para los profesionales participantes, que les permita trabajar de forma	C2.1: interfaz por lado de instructores C2.2: proceso de control de acceso	C2.1: 100% C2.2: 100%	C2.1: desarrollo aplicación C2.2: establecer proceso de control

independiente	de instructores C.2.3 desviación estándar de número de clases por instructor	C.2.3: 10	de acceso de instructores C.2.3 algoritmo de distribución de demanda (mismo que proyecto A4.2)
C3: reclutar e informar a instructores según tendencias de demanda	C3.1: número de eventos de reclutamiento	C3.1: 44	C3.1: eventos de reclutamiento de instructores.

5.1.4. Eficiencia de Operaciones y Procesos

Objetivo	Indicador	Meta	Proyecto
D1: ser competitivos en costos	D1.1: Ingresos/Costo operacional D1.2: Costo fijo/costo operacional	D1.1: sobre 25% D1.2: menor o igual que 19%	
D2: lograr un tamaño de operación sustentable (igual que A9)	D2.1: volumen de clientes D2.2: volumen de instructores	D2: 2.000 D2.2: 140	D2.1: adquisición de clientes D2.2.: adquisición de instructores
D3: desarrollar procesos eficientes y automatizados (igual que D3)	D3.1: procesos centrales del negocio diseñados D.2: Porcentaje (margen operacional/costos totales)	D.1: 100% D.2: Sobre 23% (que el margen mínimo sea superior a los costos fijos)	D.2: diseñar procesos centrales del negocio D.2: automatizar los procesos en que gestión humana sea reemplazable

5.1.5. Organización

Objetivo	Indicador	Meta	Proyecto
E1: atraer, desarrollar y retener talento	E1.1: perfiles para cargos E.1.2: número de nutricionistas reclutados E1.3: contrataciones profesionales de apoyo	E1.1: 100% E1.2: 5 E1.3: 100%	E1.1: generación de perfiles para cargos E1.2: reclutamiento de nutricionistas E1.3: reclutamiento de profesionales de apoyo
E2: desarrollar cultura organizacional orientada al cliente interno y externo, colaborativa y alineada con la estrategia	E2.1: implementación CRM (clientes) E2.2: implementación CRM (instructores)	E2.1: 100% E2.2: 100%	E2.1: implementar sistema de control de desempeño orientado a satisfacción del cliente E2.2: implementar sistema de control de desempeño orientado a satisfacción del instructor
E3: incorporar nuevos conocimientos y competencias requeridas por la estrategia	E3.1: implementación de bases de datos	E3.1: 100%	E3.1: adquirir e implementar bases de datos con información de clientes e instructores.
E4: desarrollar organización colaborativa apropiada para la estrategia	E3.3: implementación sistema de gestión de proyectos colaborativo	E3.3: 100%	E3.3: implementar sistema de gestión de proyectos colaborativo

5.2. Descripción de los Proyectos de Implementación

En esta sección se realizará la descripción de los proyectos definidos anteriormente, en conjunto con sus presupuestos respectivos. Esta información será útil para la construcción de la evaluación económica del *Capítulo VI*.

5.2.1. Valor para el cliente

Proyecto A3.1: proyecto marketing digital

Descripción: el marketing digital será la principal actividad de difusión. Consistirá en posicionamiento y publicidad en, *google adwords* y *Facebook ads* y *google remarketing*. Además de difusión por redes sociales.

Presupuesto: comenzando en CLP 200.000, subiendo a medida que incrementa el tamaño del negocio hasta llegar a CLP 2.000.000.

Proyecto A3.2: implementación de herramienta para viralidad

Descripción: generar un incentivo y entregar herramientas a los usuarios para compartir los servicios de la plataforma con sus redes sociales.

Presupuesto: se usará el software *Upviral*²² que se conecta a la aplicación y permite a los usuarios realizar acciones virales, e incluye recopilación de información para controlar las métricas clave. El precio es USD 35.00 mensual, equivalente a CLP 22.000 mensual.

Proyecto 3.3: ventas en terreno

Descripción: consta principalmente de maximizar la tasa de conversión de venta del plan básico en terreno. Para esto se requiere vendedores en terreno, para lo cual el director de marketing debe trabajar en conjunto con el analista de datos, ejecutivo de relaciones comunitarias y ejecutivo de gestión de instructores para detectar los barrios y lugares públicos en donde es más conveniente desplegar la fuerza de venta.

Presupuesto: incluido en las horas laborales del área de ventas y presupuesto para material de apoyo.

Proyecto 3.4: proceso de atención al cliente

Descripción: satisfacer necesidades de usuarios con tiempos de respuesta mínimos y mantener la tasa de retención mensual.

Presupuesto: incluido en las horas laborales de ejecutivos de servicio al cliente.

Proyecto 3.5: gestión de lugares en invierno

Descripción: disminuir la tasa de abandono en invierno, por medio de gestión para trasladar entrenamientos a espacios públicos y privados acondicionados para frío y lluvia.

Presupuesto: incluido en las horas laborales de ejecutivos de servicio al cliente y desarrollo de módulo de lugares en la aplicación

Proyecto A4.1: desarrollo aplicación

Descripción: la aplicación móvil es el punto de contacto del negocio con el cliente. Aquí el cliente puede buscar o crear sesiones deportivas, visualizar información

²² Precio referencial de SaaS *Upviral*. Ver anexo.

de los instructores, ver información de los lugares en que puede realizar las sesiones, agendar hora con un nutricionista, ver historial de uso y nutricional de su perfil.

Presupuesto: el desarrollo completo de la aplicación está avaluado en USD 41.850²³.

Proyecto A4.2: desarrollo de algoritmo de distribución de demanda

Descripción: la propuesta de bajo costo tiene el objetivo de captar clientes por medio de una tarifa menor y distribuir la demanda entre los instructores para mantener atractiva a la plataforma para los instructores y generar conexiones entre los nuevos clientes y los instructores. Para aquello se debe calibrar el algoritmo que ordena los resultados de búsqueda de tal forma de distribuir la demanda entre todos los instructores.

Presupuesto: incluido en las horas laborales de los analistas de datos y desarrolladores.

Proyecto A4.3: calibración de porcentaje de margen plan básico

Descripción: el margen que se lleva la plataforma por cliente debe ser secreto y variable, de tal forma de manejar la rentabilidad y la demanda. El tamaño de los grupos es un factor de incertidumbre, por lo que es necesario constantemente estudiar el comportamiento y ajustar el porcentaje de margen de los distintos tamaños de los grupos para equilibrar la rentabilidad con los costos por pago a instructores y en mayor plazo el precio del plan.

Presupuesto: incluido en las horas laborales de los analistas de datos y desarrolladores.

Proyecto A5.1: algoritmo de recomendación *premium*

Descripción: los clientes en el plan *premium* tienen ingresan información mediante su comportamiento pasado con respecto a sus preferencias de deporte, instructor, lugares, horarios y gente con que ha entrenado. La plataforma debe entender las preferencias que maximizan la satisfacción del cliente para profundizar la relación con el cliente.

Presupuesto: incluido en las horas laborales de los analistas de datos y desarrolladores.

Proyecto A5.2: operación nutricionistas

Descripción: mantener alto nivel de servicio de evaluación mensual nutricional

Presupuesto: incluido en horas laborales de ejecutivos de servicio al cliente y nutricionistas

Proyecto A6.1: desarrollo de módulo nutricionistas

Descripción: desarrollar y mejorar constantemente la interfaz para agendar hora con los nutricionistas y por otro lado los nutricionistas generan historial de alimentación mediciones de los clientes

Presupuesto: incluido en las horas laborales del equipo de desarrollo.

²³ Valor referencial, según cotización emitida en Oouzo, desarrolladores de aplicaciones web. Ver cotización en anexo.

Proyecto A6.2: desarrollo módulo lugares

Descripción: el módulo de lugares tiene la función de ofrecer opciones en cuanto a los espacios para entrenar. Debe contener información y multimedia acerca del lugar, normas de uso del espacio y si es público y privado y la posibilidad de “reservar” un cupo en ese lugar. En caso de ser un lugar para arriendo, debe mostrar la información de contacto con el propietario del lugar.

Presupuesto: incluido en las horas laborales del equipo de desarrollo.

Proyecto A6.3: variedad de deportes

Descripción: se debe reclutar y controlar el acceso a instructores de tal forma de mantener la variedad en la oferta

Presupuesto: los ejecutores son los ejecutivos de gestión de instructores y director de marketing y analista de datos. 25% del presupuesto de marketing digital a reclutamiento de instructores

Proyecto A7.1: reuniones con municipalidades

Descripción: desarrollar una relación proactiva con autoridades que asegure sustentabilidad del negocio por buena reputación, obtener permisos para operar en la comuna, obtener permisos para realizar eventos de reclutamiento y abrir canales de venta. También levantar lugares en que se pueda operar, como sedes vecinales, gimnasios públicos, estadios públicos, etc.

Presupuesto: se incluye en las horas de trabajo del encargado de relaciones comunitarias.

Proyecto A7.2: acuerdos con municipalidades

Descripción: redacción de un documento informativo que sea útil para el resto de la organización que contenga los acuerdos logrados con las autoridades municipales.

Presupuesto: se incluye en las horas de trabajo del encargado de relaciones comunitarias.

Proyecto A7.3: elaboración e implementación de documento con normas de uso

Descripción: redacción de un documento informativo que contenga las normas de uso de los servicios, tanto para cliente como instructor que permita sustentabilidad de los acuerdos con las autoridades municipales. Este documento se debe actualizar una vez al mes sobre la plataforma.

Presupuesto: se incluye en las horas laborales del encargado de relaciones comunitarias y equipo de desarrollo

Proyecto A8.1: reportes de segmentación y análisis

Descripción: consta del constante análisis de las búsquedas y solicitudes de los usuarios, lo que produce requerimientos al encargado de reclutamiento de instructores, director de marketing, ejecutivo de relaciones comunitarias o gerente general según el hallazgo.

Presupuesto: se incluye en las horas laborales de analista de datos.

Proyecto A9.1: adquisición de clientes

Descripción: gestión y control del área de marketing y ventas, para generar conversiones por los tres canales (ventas en terreno, marketing digital y viralidad)

Presupuesto: se incluye en las horas de trabajo del cargo del director de marketing

Proyecto A9.2: adquisición de instructores

Descripción: gestión y control del proceso de reclutamiento de instructores para mantener equilibrada la oferta con la demanda.

Presupuesto: se incluye en las horas de trabajo del cargo de director de servicios para el cliente y ejecutivos de gestión de instructores.

Proyecto A10.1: diseñar procesos centrales del negocio

Descripción: se deben levantar, diseñar y rediseñar los procesos de coordinación entre cliente e instructor y los procesos internos que agregan valor, por ejemplo, el traspaso de información de segmentación a difusión de instructores.

Presupuesto: se incluye en las horas de trabajo del encargado de automatización y operaciones

Proyecto A10.2: reducción de costos fijos y variables

Descripción: se deben mantener bajos los costos mediante la automatización y agilización de todos los procesos.

Presupuesto: se incluye en las horas de trabajo del encargado de automatización y operaciones, director de desarrollo y director de marketing.

5.2.2. Aporte para la Comunidad

Nota: Los proyectos B2.1, B2.2 y B2.3 son los mismos que los proyectos A7.1, A7.2 y A7.3.

Proyecto B3.1: implementación de catastro de espacios públicos disponibles para uso

Descripción: consta de la recopilación de los espacios que se han ocupado para coordinar sesiones, ubicarlos en el mapa y subirlos en forma de menú a la plataforma. En un inicio consta de plazas y espacios que se usan actualmente para la realización de actividades, luego en medida de lograr acuerdos con municipalidades se puede incorporar infraestructura pública como sedes vecinales, gimnasios municipales, estadios municipales, etc.

Presupuesto: se incluye en las horas laborales del encargado de relaciones comunitarias y del encargado de análisis de datos y desarrollo informático.

5.2.3. Valor para Instructores

Proyecto C2.1: desarrollar aplicación por lado de instructores

Descripción: la aplicación móvil es el punto de contacto de la empresa con el cliente y con sus complementadores, los cuales son los instructores. Se genera un incentivo a los instructores para operar en la plataforma, entregándoles clientes y otorgando herramientas que faciliten su coordinación y gestión.

Presupuesto: el desarrollo completo de la aplicación está avaluado en USD 41.850²⁴

²⁴ Valor referencial, según cotización emitida en Oouzo, desarrolladores de aplicaciones web. Ver cotización en anexo.

Proyecto C2.2: establecer proceso de control de acceso de instructores

Descripción: el proceso de control de acceso consiste en generar los requisitos para trabajar en la plataforma y ejecutar la fiscalización para que se cumplan los requisitos. El requisito primordial radica en las calificaciones formales, por lo que será necesario un registro de programas e instituciones acreditadas, luego verificar si el instructor tiene alguna calificación acorde a esos requisitos y finalmente validar la documentación que presenta el instructor. Es importante diseñar un proceso definido que sea paulatinamente automatizable, y que aumente el volumen en sincronía con la demanda de tal forma de equilibrar el promedio de ingreso de los instructores, pero por otro lado no generar exceso de demanda sobre muy pocos instructores.

Presupuesto: incluido en las horas del encargado de instructores y encargado de operaciones.

Nota: el proyecto C2.3 es el mismo que el proyecto A4.2.

Proyecto C3.1: eventos de reclutamiento de instructores

Descripción: reclutar e informar a instructores de los beneficios de sumarse a la plataforma, con información actualizada sobre las tendencias en las preferencias de los usuarios.

Presupuesto: incluido en las horas del encargado de instructores, sumado a CLP 400.000 por evento de reclutamiento en centro de formación, espacio público o universidad. En 5 años son 44 eventos, entonces un presupuesto total de CLP 17.600.000.

5.2.4. Eficiencia de Operaciones y Procesos

Proyecto D2.1: adquisición de clientes

Descripción: generación de un plan con metas en número de clientes a corto plazo para el encargado de marketing digital y ventas. Luego controlar los resultados para repetir la iteración el próximo periodo.

Presupuesto: incluido en las horas del encargado de operaciones y director de marketing y vendedores, sumado al presupuesto de marketing digital mensual.

Proyecto D2.2.: adquisición de instructores

Descripción: generación de un plan con metas en número de instructores a corto plazo para el encargado de marketing digital y ventas. Luego controlar los resultados para repetir la iteración el próximo periodo.

Presupuesto: incluido en las horas del encargado de operaciones y encargado de instructores.

Nota: los proyectos D3.1 y D.32 son los mismos que los proyectos A10.1 y A10.2.

5.2.5. Organización

Proyecto E1.1: generación de perfiles para cargos

Objetivo: atraer, desarrollar y retener talento

Descripción: asignación de cargos a tareas y los perfiles profesionales acordes para su realización

Presupuesto: incluido en las horas del gerente general.

Proyecto E1.2: reclutamiento de nutricionistas

Descripción: sumar nutricionistas al equipo según crecimiento de suscripciones²⁵.

Presupuesto: incluido en las horas del gerente general.

Proyecto E2.1: implementar sistema de control de desempeño orientado a satisfacción del cliente

Objetivo: desarrollar cultura organizacional orientada al cliente interno y externo, colaborativa y alineada con la estrategia

Descripción: consiste en la implementación de un *customer relationship management*²⁶ *system* para controlar la satisfacción de los clientes.

Presupuesto: USD 47.99 por usuario, mensual (precio referencial²⁷) equivalente a CLP 30.000.

Proyecto E2.2: implementar sistema de control de desempeño orientado a satisfacción del instructor

Objetivo: desarrollar cultura organizacional orientada al cliente interno y externo, colaborativa y alineada con la estrategia

Descripción: consiste en la implementación de un *customer relationship management system* para controlar la satisfacción de los instructores y contar con un interfaz para recibir sugerencias del punto de vista del proveedor.

Presupuesto: se puede usar el mismo *CRM* y crear otro tipo de “cliente” que en este caso es el instructor.

Proyecto E3.1: reclutamiento equipo ingenieril-informático

Objetivo: incorporar nuevos conocimientos y competencias requeridas por la estrategia

Descripción: el equipo ingenieril-informática consta de tres cargos, los cuales pueden ser ocupados por al menos un profesional cada uno; desarrollo de aplicación, operaciones y análisis de datos.

Presupuesto: el proceso de reclutamiento estará a cargo del gerente general.

Proyecto E3.2: adquirir e implementar bases de datos con información de clientes e instructores

Objetivo: incorporar nuevos conocimientos y competencias requeridas por la estrategia

Descripción: se debe llevar a cabo un proyecto de *data warehousing*²⁸ que permita

²⁵ considerando que la cita con el nutricionista tiene una duración de alrededor de veinte minutos, entonces en promedio tres citas por hora, entonces 480 clientes mensuales.

²⁶ *Customer relationship management (CRM)* es el concepto referente a las prácticas, tecnologías y estrategias para gestionar y analizar la interacción con los clientes. Los sistemas de *CRM* son para compilar y entregar información de distintos canales y puntos de contacto al personal de marketing y ventas para automatizar y optimizar procesos de venta, mejorar relaciones con los clientes y generar crecimiento en los ingresos.

²⁷ precio referencial de software “*agile CRM*”. Ver anexo.

²⁸ *Data warehousing* es un proyecto de arquitectura informática que permite la alimentación de datos extraídos de múltiples bases de datos, transformados, estandarizados; resultando en datos disponibles para análisis y reutilización en un algoritmo.

acceder a los datos transaccionales de la plataforma para generar valor por medio de su análisis.

Presupuesto: USD 1.000 por terabyte por año (precio referencial *Amazon Redshift*²⁹). Equivale a CLP 650.000.

Proyecto E4.1: implementar sistema de gestión interna colaborativa

Objetivo: desarrollar organización colaborativa apropiada para la estrategia

Descripción: el sistema de coordinación y comunicación interna, acorde a las necesidades de una empresa horizontal y colaborativa.

Presupuesto: USD 24.80 mensual (precio referencial *Wrike*³⁰), equivalente a CLP 16.000.

5.3. Estructura Organizacional y Descripción de los Cargos

Una vez formulados los proyectos, es posible asignar las tareas que se deben realizar a los cargos que en su conjunto componen la estructura organizacional. Se considera una organización tipo emprendimiento, con pocos empleados y especialistas en su área. Se puede subdividir en tres áreas funcionales más la gerencia, las cuales deben interactuar entre sí para llevar a cabo todas las tareas de la organización.



Figura 20 Estructura Organizacional

Un área es la de marketing y ventas, compuesta por un director de marketing; quien debe gestionar el marketing digital, el conocimiento y procesos de relacionamiento con el cliente. Tiene a cargo el equipo de vendedores y ejecutivos de servicio al cliente, quienes deben responder vía remota a toda necesidad generada por parte de los clientes. Se considera un ejecutivo por cada dos vendedores, y los vendedores aumentan cada seis meses.

El equipo ingenieril-informático está compuesto por el director de desarrollo, quien

²⁹ Precio referencial servicio “Amazon Redshift”. Ver en anexos.

³⁰ Precio referencial software “Wrike”, software de gestión de proyectos colaborativo. Ver en anexos.

lidera un equipo compuesto por desarrolladores, analistas de datos, y un especialista en operaciones y automatización de procesos. El número de desarrolladores y analistas de datos aumenta con el volumen de clientes.

Luego está el área de la empresa encargada servicios, compuesta por un director, quien lidera un equipo de ejecutivos de gestión de instructores, provenientes del ámbito de la preparación física, con la capacidad de crear redes con influenciadores del ámbito de la preparación física. En el área están también los ejecutivos de relaciones comunitarias y los nutricionistas. El número de ejecutivos para instructores y nutricionistas incrementa con el volumen de clientes.

Finalmente está la gerencia, compuesta por el gerente general que debe monitorear y liderar todas las áreas hacia la consecución de los objetivos planteados en el mapa estratégico.

Capítulo VI: Evaluación Económica

En el capítulo a continuación se detallarán los conceptos incluido en el flujo de caja, un análisis break-even, luego los supuestos y proyecciones de ventas, seguido de un análisis y los resultados que se pueden obtener en 3, 4 y 5 años. Finalmente se realiza un análisis de sensibilidad para extraer las conclusiones finales con respecto al proyecto de negocio y opciones de financiamiento.

6.1. Conceptos en el flujo

A continuación, una breve descripción de los conceptos incluidos en el flujo.

6.1.1. Sueldos

6.1.1.1 Marketing y Ventas

Se contempla un director de marketing, inicialmente dos vendedores que aumentan en medida que aumentan los ingresos y un ejecutivo de gestión de clientes. A los vendedores se asigna un sueldo base de CLP 500.000 variable con comisión de 5% y en medida que crece la base de clientes se considera un ejecutivo de atención por cada 100 clientes.

6.1.1.2 Equipo Ingenieril-Informático

Compuesto inicialmente por el director de análisis de datos, director de desarrollo y el analista de automatización y operaciones. Cada año se suma un desarrollador y un analista de datos y se incrementa el sueldo de los directores año a año en un 20%.

6.1.1.3 Servicios para el Cliente

Está inicialmente compuesto por un encargado de gestión de instructores, el encargado de gestión de relaciones comunitarias y un nutricionista. Se suma un encargado de instructores para apoyar al primero en agosto (anticipando el alza de demanda en septiembre) y se suman mensualmente nutricionistas según demanda.

6.1.1.4 Gerencia

El salario del gerente general es variable, con sueldo base de CLP 1.200.000 con variable de 2% del EBITDA del mes anterior.

6.1.2. Compras y Proveedores

6.1.2.1 Marketing digital: se invierte en *google adwords* y *facebook ads*, *remarketing* de google y un ítem individual dirigido a instructores.

Se comienza con una inversión mayor que después desciende a CLP 50.000 cada ítem, luego mensualmente un monto que asciende al doble todos los años en septiembre, mes en que los clientes buscan tomar

servicios de actividad física³¹.

6.1.2.2 Sistemas e Infraestructura:

Herramienta para desarrollo de la aplicación: para el desarrollo constante se utilizará un SaaS que va desde CLP 20.000 mensual hasta CLP 50.000 mensual.

Sistema para relación con clientes: se implementará un CRM SaaS a CLP 30.000 mensual.

Software de gestión de proyectos colaborativo: se implementará el SaaS *Wrike* a CLP 16.000 mensual.

Herramienta para viralidad: se usará el SaaS *Upviral*, a CLP 22.000 mensual.

Servidores: se usará *Amazon Redshift*, servicio que cobra por volumen de datos transados, se proyecta que este gasto incrementa 1 terabyte por año, lo que es CLP 650.000 anual/terabyte.

6.1.2.3: Eventos y Difusión

Se destinará un presupuesto de CLP 400.000 para cada evento de reclutamiento de instructores, lo que está compuesto mayormente por folletería, tercerización de promotores y transporte. Los encargados de difusión de instructores y de relaciones comunitarias llevarían estos eventos a cabo, cuyo objetivo es subir instructores a la plataforma y dar a conocer la modalidad del servicio que están invitados a proveer.

Además, hay un ítem para material de apoyo y folletería para ventas, que es proporcional a la cantidad de vendedores.

6.1.2.4: Administrativos

En este concepto se incluyen pagos administrativos relacionados a arriendo, cuentas, patente comercial y servicios de auditoría externos.

El detalle de los sueldos se encuentra en anexos.

6.1.3. Inversiones

En este ítem se detallan los gastos de puesta en marcha del proyecto.

Se consideran tres conceptos en la inversión inicial.

instalación física y administrativa, lo que incluye artículos de oficina, muebles, computadores, etc. Se estima en CLP 5.000.000. La depreciación de los computadores a 6 años y el resto del mobiliario a 10 años.

desarrollo inicial de la aplicación, la cual se hace con una empresa externa. Una vez lanzada, se traspasa el código al equipo desarrollador interno. El desarrollo inicial se estima en USD 41.850, lo cual corresponde a CLP 26.726.000.

presupuesto adicional de marketing digital para los primeros tres meses de CLP 1.050.000 por mes.

6.1.4. Costo y Margen Esperado por Cliente

Los ingresos de la plataforma son por medio de los pagos de suscripción, pero el

³¹ Validado en entrevistas con instructores documentadas en anexos.

costo y margen que genera cada cliente depende del tamaño del grupo de personas con que asiste, porque el porcentaje que se lleva la plataforma por clase es mayor mientras hay más alumnos en un grupo y menor cuando son menos (para compensar el pago al instructor).

Realizando este cálculo, se procede a calcular un caso pesimista, un caso promedio y un caso optimista para el plan básico, donde el margen y el costo suman el valor de la suscripción de CLP \$26.000.

Básico	Margen Mensual	Costo Mensual
Pesimista	\$1.950	\$24.050
Promedio	\$6.225,56	\$19.774
Optimista	\$10.400	\$15.600

Tabla 7 Margen y Costo Plan Básico

Lo mismo con el plan premium, donde cada margen y costo suman el valor de la suscripción de CLP \$39.000.

Premium	Margen Mensual	Costo Mensual
Pesimista	\$2.925	\$36.075
Promedio	\$9.750,00	\$29.250
Optimista	\$19.305	\$19.695

Tabla 8 Margen y Costo Plan Premium

6.2. Análisis Break-Even

Este simple cálculo tiene como propósito obtener una noción del volumen de ventas con que se logra que el negocio sea sustentable. Para lograr aquello, el margen debe ser igual a los costos fijos, compuestos por los sueldos más gastos por proveedores.

En la primera tabla se pueden apreciar los sueldos considerando una estructura liviana inicial, compuesta en el primer año por el gerente general, director de marketing, cuatro vendedores, un desarrollador, un gestor de instructores y un nutricionista.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Gerente General	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.268.576
Director de Marketing	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Vendedores (\$500.000+ 5% CLV por cierre)	\$ 3.600.000	\$ 4.364.996	\$ 4.364.996	\$ 4.364.996	\$ 4.364.996
Total Marketing y Ventas	\$ 4.600.000	\$ 5.364.996	\$ 5.364.996	\$ 5.364.996	\$ 5.364.996
Desarrollador	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000
Gestión de instructores 1	600.000	700.000	700.000	700.000	700.000
Nutricionistas	600.000	600.000	600.000	1.200.000	1.200.000
Total Servicios para el Cliente	1.200.000	1.300.000	1.300.000	1.900.000	1.900.000
Total Sueldos	\$ 7.900.000	\$ 8.764.996	\$ 8.764.996	\$ 9.364.996	\$ 9.433.572

Tabla 9 Sueldos Primeros Meses

En esta segunda tabla se pueden apreciar los gastos a los proveedores.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Marketing Digital total	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Sistemas e Infraestructura	\$ 168.000	\$ 168.000	\$ 168.000	\$ 168.000	\$ 168.000
Eventos Reclutamiento	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000
Arriendo	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000
Cuentas luz, agua, gas, internet, etc	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000
Contador	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
Folletería	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000
Total administrativos	\$ 1.110.000	\$ 1.110.000	\$ 1.110.000	\$ 1.110.000	\$ 1.110.000
Total	\$ 2.878.000				

Tabla 10 Gastos Proveedores

Luego los costos totales en estos meses se mueven aproximadamente entre los CLP 10.300.000 y CLP 12.600.000, sin contar los costos por pago a instructores.

En la siguiente tabla se muestra un cálculo simplificado de una forma de llegar al *break-even*, combinando clientes de plan básico y premium.

# Clientes Plan Básico	1100
Margen por Cliente Básico	\$ 6.225
Margen Total Básico	\$ 6.847.500
# Clientes Premium	600
Margen por Cliente Premium	\$ 9.750
Margen Total Premium	\$ 5.850.000
Margen Total	\$ 12.697.500
Total	1700

Tabla 11 Aproximación de Punto Break-Even

Como muestra la tabla adjunta, ingresando la proyección de los costos fijos (incluyendo incorporación de profesionales de apoyo y todos los gastos mencionados en la sección previa), se concluye que el negocio se torna sustentable al acumular aproximadamente 1.700 membresías, en caso que sean 1.100 en el plan básico y 600 en el plan premium. El ingreso total por suscripciones varía según la composición básica/premium, pero 1.700 es un *target* referencial que se debe fijar para lograr el objetivo de operar sin pérdidas.

Luego se deben considerar factores de estacionalidad que pueden generar una inversión de las curvas de ingresos y costos nuevamente. Esta posibilidad se revisa en la sección de análisis y resultados.

Es importante señalar que considerando las inversiones iniciales que se deben realizar, el negocio tendría un déficit de caja que tiene que pagar con el margen después de superar los 1.700 clientes.

6.3. Proyección de Ingresos y Costos Variables

La totalidad del ingreso es por suscripciones, por lo que la proyección de ingresos consiste en simular el volumen de suscripciones.

El propósito principal de la proyección es capturar las tendencias y extraer conclusiones sobre lo que se puede esperar y las precauciones que se deben tomar al ejecutar el proyecto.

6.3.1. Proyección de Suscripciones

Los ingresos de la plataforma provienen completamente del pago de las suscripciones de plan básico y plan premium.

La proyección de ventas se realiza considerando tres medios de captación de clientes.

6.3.3.1 Marketing Digital

El marketing digital constituye la primera exposición de la plataforma frente al cliente, tanto para concretar ventas como para generar conciencia de la marca.

Será por medio de *google adwords*, *facebook ads*, y *remarketing* de google. Se destinará también un presupuesto con las mismas herramientas enfocada en instructores.

Las conversiones por marketing digital se calculan según la inversión que se realiza, dividido por el costo por conversión³².

³² El costo por conversión es proporcional con el precio final del producto y también con el CLV, por lo que servicios legales son de los más altos y los servicios de *matching* de parejas están entre los más bajos. Para mantener el

Se realizará una campaña inicial de mayor inversión para incrementar el volumen de clientes y presencia de marca, luego desciende y se duplica año a año.

6.3.3.2 Viralidad

El segundo medio es por acciones virales de los propios usuarios. A esta actividad se le denomina *viralidad* y se espera que los usuarios compartan los servicios de la plataforma con sus redes sociales. Se mide mediante la tasa efectiva de viralidad [50], que representa la fracción del total de usuarios que comparten con efectividad en una campaña de viralidad, lo que se maneja mediante mecanismos implícitos en la unidad de valor que se transa, como ocurre en el caso de *Instagram*, donde los usuarios deben compartir sus fotos con otros usuarios.

La otra modalidad es mediante incentivos explícitos, como ocurre con *Uber* y *Airbnb* que ofrece crédito a los usuarios que invitan a otros usuarios a la plataforma [41].

Los instructores entrevistados aseguran que la gran mayoría de sus alumnos llegan por transmisión “boca a boca”, sin embargo, no fue posible levantar información más precisa con respecto a esta tasa, por lo que se usa una tasa de 1% [41].

Una de estas modalidades es mediante mecanismos implícitos en la experiencia del usuario y la unidad de valor, como ocurre en el caso de *Instagram*, donde los usuarios deben compartir sus fotos con otros usuarios. La otra modalidad es mediante incentivos explícitos, como ocurre con *Uber* y *Airbnb* que ofrece crédito a los usuarios que invitan a otros usuarios a la plataforma [41].

6.3.3.3 Ventas en terreno

La fuerza de ventas se despliega en locaciones en donde se encuentran los clientes objetivo, como universidades, centros de oficinas y espacios públicos deportivos. Cada vendedor tiene la capacidad de realizar un número de contactos diarios, en el cual explica a los prospectos sobre el servicio y entregar folletería (gasto incluido en concepto *proveedores*).

En el primer mes no se consideran conversiones, porque los vendedores estarán diseñando el proceso de ventas en conjunto con el analista de operaciones y director de marketing, planificando los lugares en que se van a situar y produciendo el material de apoyo.

Se considera una tasa de cierre sobre los contactos que disminuye a la mitad en invierno y se subdivide en ventas de los planes; por un lado, el básico, que está diseñado para captar clientes (90% de los cierres) y el restante para plan premium (10%).

La tasa de conversión de 2% es fijada en base a información levantada en la fase experimental, preguntando a instructores que han vendido sus servicios puerta a puerta con panfletos. Declaran que, de 100 personas, estiman que entre tres y cinco clientes probaron sus clases y que casi

carácter conservador del cálculo se usa un costo por conversión promedio global de USD 60.00 equivalente a CLP 36.000. <http://www.wordstream.com/blog/ws/2016/02/29/google-adwords-industry-benchmarks>

todos se terminan quedando. Por esto se proyecta la venta con una tasa de conversión menor que la mitad de las estimaciones de los instructores. Independiente de aquello, insisten que la gran mayoría de sus clientes llega por boca a boca.

Luego de adquirir los clientes por estos tres canales, se aplicará una tasa de conversión de plan básico a plan premium. El *benchmark* de conversiones de plan básico a plan premium está entre 30% y 56%, por lo que se toma una tasa por debajo de la mínima de 25%. Vale mencionar que variaciones grandes en esta tasa no afectan significativamente los resultados, dada la baja diferencia de margen con respecto al costo entre ambos planes. Lo importante es que la tasa sea positiva (que el flujo de clientes sea desde el plan básico hacia el plan premium).

Al total mensual de clientes se aplica una tasa de abandono en el plan premium, el abandono es proyectado mensualmente a una tasa de 13% y en invierno (meses de junio, julio, agosto) sube a un abandono de un tercio del total de clientes, como fue validado por instructores en entrevistas que declaraban que abandona la mitad en invierno. Sin embargo, algunos instructores que realizaban clases hace varios años señalaban que el abandono en invierno está disminuyendo cada año. La proyección completa se encuentra en anexos.

6.3.2. Proyección de Clases

Los costos variables provienen del pago a los instructores según los alumnos que asistieron a sus clases, con algunas excepciones relacionadas a los sueldos variables por comisión y la contratación de personal.

Si bien los alumnos realizan un pago mensual, los egresos corresponden a los pagos que se realizan a las clases efectivamente realizadas, lo que varía según el número de alumnos en el grupo, como es detallado en el *Capítulo IV Modelo de negocio*.

Luego el costo esperado por alumno está señalado en las tablas 5 y 6, con lo que se puede realizar la proyección de los costos variables simplemente multiplicando estos valores por el número de clientes en cada plan respectivo.

Las tablas con estos cálculos se encuentran en anexos.

6.4. Resultados y Análisis

El objetivo del análisis del flujo que se realiza en función de las proyecciones detalladas en la sección previa es identificar tendencias, dimensionar volúmenes y extraer conclusiones que trascienden las magnitudes exactas arrojadas. El resumen de la configuración de la simulación es la siguiente:

Precio Plan básico	\$26.000
Precio Plan premium	\$39.000
Costo por conversión Mktg Digital	\$36.000
Tasa Efectiva Viralidad	1%
Numero a compartir en campaña viralidad	2

Tasa cierre terreno	2%
Conversiones Plan Básico	90%
Conversiones Plan Premium	10%
Número Inicial Vendedores	8
Abandono mensual	12,5%
Abandono adicional Invierno	20%
Tasa de conversión (inicial a premium)	25%

Tabla 12 Configuración de Simulación de Flujo

6.4.1. Evolución de los costos

En el inicio el grueso de los costos proviene de los sueldos y costos fijos, dado que hay pocas ventas, los costos operacionales son bajos.

Como muestra la figura 10, en el mes 24 se observa una evolución hacia la predominancia de los costos operacionales, en menor medida los sueldos y los costos por proveedores de menor importancia. En los diagramas de los meses 48 y 60 la tendencia descrita anteriormente se hace más notoria.

Esto se explica porque los costos por proveedores son mayormente costos fijos, que escalan muy poco (servidores y folletería).

Los sueldos tienen un acoplamiento con el tamaño del negocio, dado que ingresan más trabajadores y los sueldos de los vendedores y del gerente general tienen comisión variable, por lo que en 6 años de proyección aún se mantiene relevante; pero considerando que su escalamiento es incentivo para el crecimiento del negocio se justifican.

El pago a instructores está financiado por las suscripciones que son siempre superiores por el diseño del modelo de negocio, entonces una tendencia hacia la predominancia global de estos costos es un requisito para la escalabilidad del negocio.

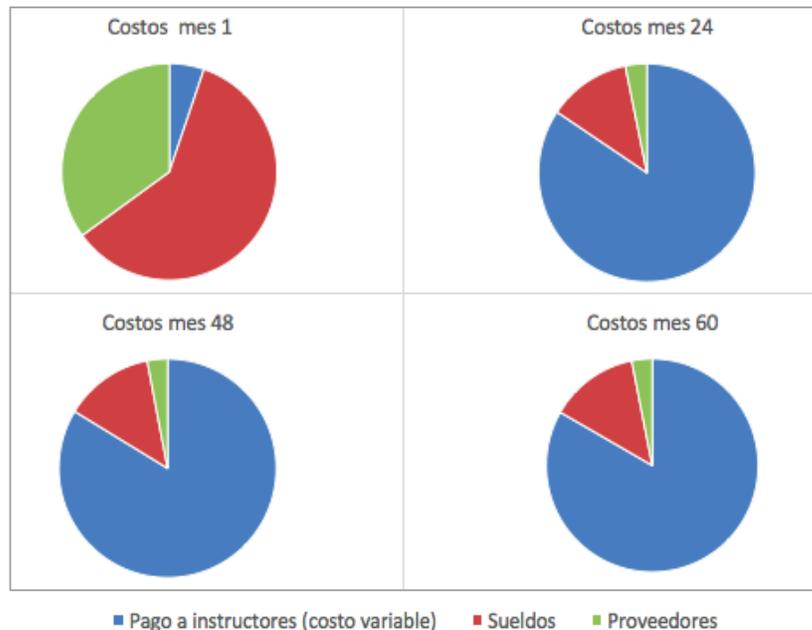


Figura 21 Distribución de los Costos

6.4.2. Ingresos vs costos

La proyección indica que los ingresos son superados por los costos totales en el inicio, luego llega a su primer punto de *break-even* cuando los ingresos equivalen a aproximadamente 2.000 suscripciones, lo que fija la meta a alcanzar para la lograr auto-sustentación del negocio.

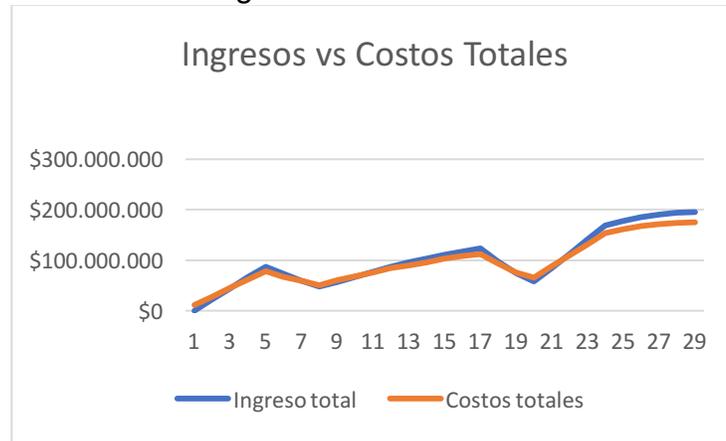


Gráfico 3 Ingresos vs Costos 30 meses

En este momento el volumen es suficiente para que los ingresos cubran los costos fijos, pero los efectos de las bajas ventas y abandonos en invierno producen que los costos superen nuevamente a los ingresos, entonces es importante tener en cuenta el fuerte efecto de la estacionalidad sobre la caja que puede ocurrir dentro de los dos primeros años.

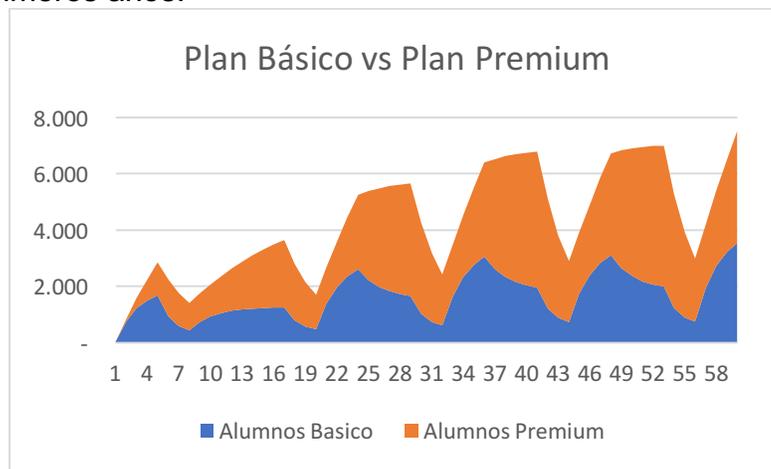


Gráfico 4 Básico vs Premium

Acciones en marketing y ventas se pueden tomar para anticipar y mitigar la estacionalidad que se muestra en el gráfico, que muestra el volumen de alumnos de ambos planes.

Con la tasa de conversión neta propuesta de inicial a premium en 25%, el gráfico 4 muestra acumulación de clientes premium en desmedro de clientes en el plan básico. Es importante que se produzca esta acumulación, dado que la rentabilidad de los clientes en el plan premium mayor a la de los clientes en el plan básico, entonces es importante que el resultado no sea altamente sensible a la tasa de conversión básico a premium. Mientras el flujo neto sea efectivamente desde el básico hacia el premium, se genera esta acumulación, lo que indica que es importante calibrar las dos propuestas de tal forma que cumplan sus funciones de

adquisición de clientes y rentabilidad respectivamente.

Año	2018	2019	2020	2021	2022
Alumnos Básico	1.122	2.584	3.034	3.091	3.519
Alumnos Premium	1.505	2.644	3.333	3.628	3.968
Total Alumnos	2627	5228	6367	6719	7487

Tabla 13 Número de Alumnos

Luego del segundo invierno se produce el despegue mayor de las dos curvas, lo que puede cubrir el déficit de los primeros meses y potencialmente generar retornos atractivos, especialmente en el largo plazo dada la tendencia a la separación acelerada entre ingreso y costos, que se puede apreciar en el gráfico tabla 8 de la misma proyección a seis años.

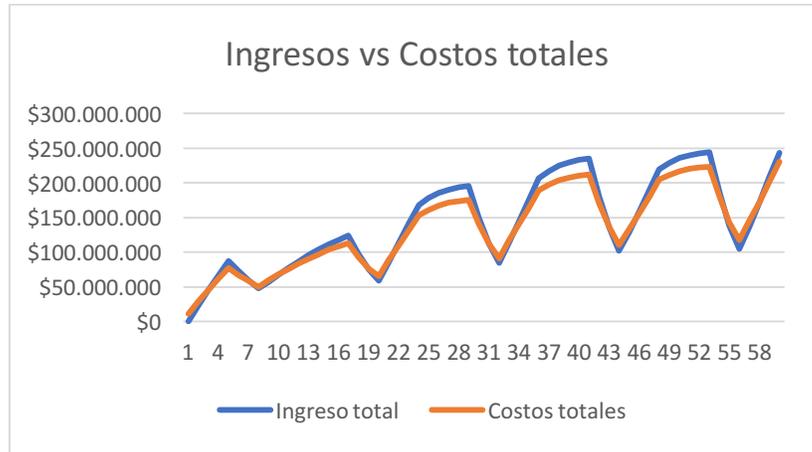


Gráfico 5 Ingresos vs Costos 60 meses

6.4.3. Instructores y Nutricionistas

El comportamiento del crecimiento de la base de clientes sugiere ciertos resguardos a tomar con respecto al control de acceso de instructores y la contratación de nutricionistas.

Calculando 20 alumnos por instructor, se obtiene el patrón que sigue la estacionalidad, lo que implica que para evitar que se diluya la demanda, en algunos momentos habría que bajar instructores de la plataforma, lo que puede ser una acción impopular para la comunidad.

La solución a esto es proyectar la demanda linealmente, como se muestra el gráfico 6, lo que resulta en ingresos entre CLP 300.000 y CLP 800.000 por instructor, luego se fijan metas mensuales de reclutamiento de instructores según esa función lineal de tal forma de no diluir mucho la demanda en invierno.

Para resolver esto se sugiere generar una lista de espera en el momento de acceder, luego sumar instructores a una tasa parecida a la regresión lineal que se muestra en el gráfico, de tal forma de generar un alza sostenida en su número y no tener una demanda diluida para mantener económicamente atractiva la plataforma.

Según un modelo de crecimiento lineal, los encargados de instructores tendrían objetivos claros del número de instructores a subir mes a mes.

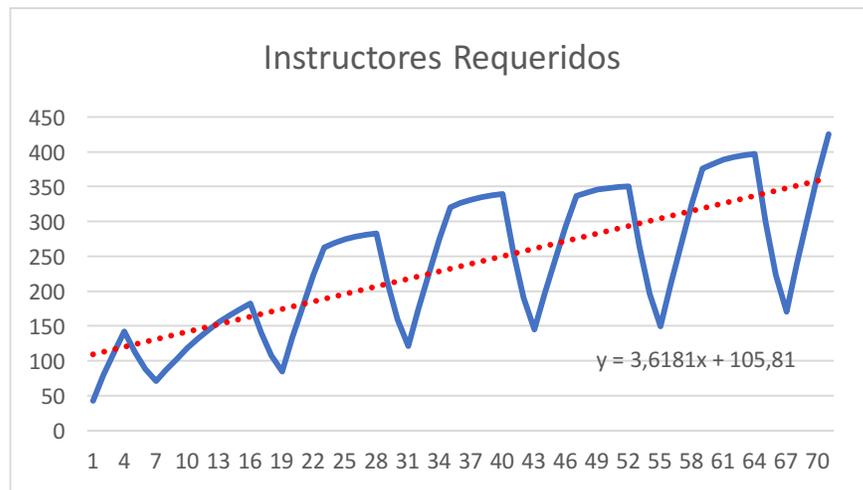


Gráfico 6 Instructores Requeridos

Lo mismo aplica para el caso de los nutricionistas, que en caso de sobre-contratar, generaría una presión innecesaria sobre la caja en invierno, entonces simplemente se contratan según un patrón que asegure el nivel de servicio de una cita mensual por cliente premium.

6.4.4. Costo Adquisición de Cliente y *Customer Lifetime Value* (CLV)

Las métricas de costo adquisición, ingreso por cliente y CLV son decisivas para el éxito de la plataforma.

Los costos de adquisición se calcularon dividiendo la inversión por canal (lo que incluye sueldo de vendedores, folletería, inversión en marketing digital) por el número de clientes adquiridos por medio de ese canal.

El costo de adquisición que más varía es el que se produce por viralidad, que muestra un descenso sostenido hasta un *plateau* de CLP 100.00 (cien pesos por cliente).

Este bajo valor se debe a que la inversión en viralidad consiste solamente en el valor mensual del software que se implementa.

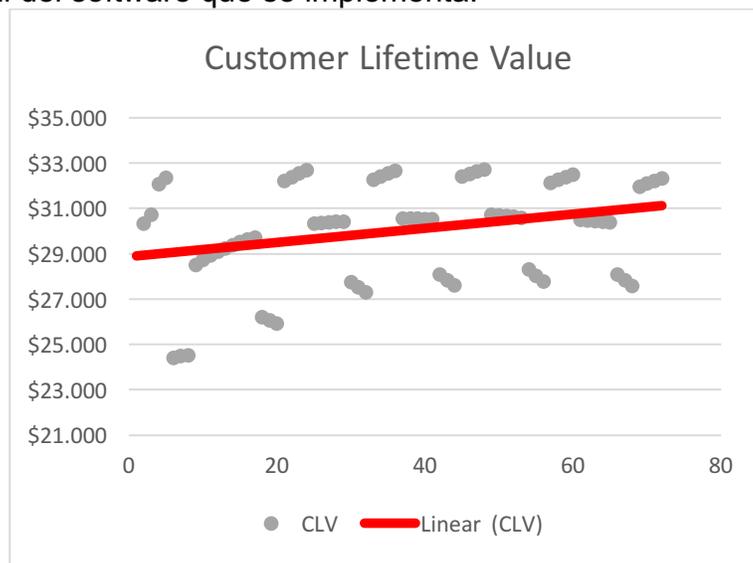


Gráfico 7 Proyección de Customer Lifetime Value

Teniendo en cuenta que el costo por adquisición viral es el factor que puede variar significativamente, se procede a calcular el CLV, que es el ingreso esperado en la vida del cliente menos el costo medio de adquisición.

Aunque el objetivo es que la permanencia sea mayor, se considera un mes en el plan básico y tres meses en el plan premium, con un margen esperado por plan calculado con los datos de la tabla resumen del modelo de negocio que se encuentra en el *Capítulo IV*.

Considerando un ingreso esperado fijo por cliente y costos de adquisición decrecientes (por actividad viral) se puede obtener un CLV creciente como muestra el gráfico 7.

6.4.5. VAN y TIR

Se procede a realizar el flujo con una tasa de descuento de 40% correspondiente a proyectos de alto riesgo, dado que es un proyecto TIC. Se calcula con impuesto de primera categoría igual a 27,7%³³. Los servicios prestados por la plataforma son exentos de IVA, por limitarse a otorgar servicios de acondicionamiento físico³⁴. Los resultados anuales a tres años indican flujos netos positivos a partir de los dos años, luego aumentan no linealmente a partir del tercer año.

Año	Periodo 0	2018	2019	2020
Financiamiento	42.000.000			
Caja Inicial Anual	\$ 42.000.000	\$10.474.000	\$7.749.436	\$50.519.276
Ventas	\$ -	\$ 694.400.011	\$ 1.291.810.662	\$ 1.929.070.811
Ingresos	\$ 42.000.000	\$ 694.400.011	\$ 1.291.810.662	\$ 1.929.070.811
Pago a instructores (costo variable)	-	529.574.756	984.098.031	1.468.950.822
Sueldos	-	136.172.857	219.890.605	306.100.578
Proveedores	-	24.338.000	25.398.000	29.348.000
Inversiones	\$ 31.526.000	-	-	-
Costos	\$ 31.526.000	690.085.614	1.229.386.636	1.804.399.400
EBIDTA	\$ 10.474.000	\$4.314.397	\$62.424.026	\$124.671.411
Depreciación	\$ -	\$700.000	\$700.000	\$700.000
EBIT	\$ -	\$3.614.397	\$61.724.026	\$123.971.411
Impuesto de Primera Categoría (27%)		\$7.038.962	\$19.654.185	\$36.285.531
Utilidades despues de impuesto		-\$3.424.564	\$42.069.840	\$87.685.881
Depreciación	\$ -	\$700.000	\$700.000	\$700.000
Caja Final Anual	\$ 10.474.000	\$7.749.436	\$50.519.276	\$138.905.157

Tabla 14 Flujo 3 años

Luego se observa en los dos años siguientes, que los flujos aumentan notoriamente.

³³ http://www.sii.cl/aprenda_sobre_impuestos/impuestos/imp_directos.htm

³⁴ Solicitud de análisis de caso a Juan Alberto Rojas Barranti, director subrogante SII, oficio N°1560, de 10.06.7015, subdirección normativa, departamento de impuestos indirectos.
<http://www.sii.cl/pagina/jurisprudencia/adminis/2015/ventas/ja1560.htm>

Año	2021	2022
Financiamiento		
Caja Inicial Anual	\$138.905.157	\$230.940.813
Ventas	\$ 2.254.098.679	\$ 2.383.052.505
Ingresos	\$ 2.254.098.679	\$ 2.383.052.505
Pago a instructores (costo variable)	1.716.227.381	1.814.434.334
Sueldos	368.298.838	427.657.995
Proveedores	38.318.000	43.448.000
Inversiones	-	-
Costos	2.122.844.218	2.285.540.329
EBIDTA	\$131.254.461	\$97.512.176
Depreciación	\$700.000	\$700.000
EBIT	\$130.554.461	\$96.812.176
Impuesto de Primera Categoría (27%)	\$39.218.805	\$33.561.896
Utilidades despues de Impuesto	\$91.335.656	\$63.250.281
Depreciación	\$700.000	\$700.000
Caja Final Anual	\$230.940.813	\$294.891.093

Tabla 15 Flujos años 4 y 5

Luego, con las proyecciones y el flujo, se obtiene un VAN que puede ser atractivo para el tamaño de inversión a partir de los cuatro años, con tasa interna de retorno muy superior al 40%.

	VAN	TIR
3 años	\$ 39.931.865	83%
4 años	\$ 100.047.653	110%
5 años	\$ 154.878.061	121%

Tabla 16 VAN y TIR

6.5. Análisis de Sensibilidad

La variable de mayor impacto sobre los resultados económicos es la tasa efectiva de viralidad, lo que significa en el caso en cuestión, el porcentaje de los usuarios que invita con efectividad a dos personas o más.

Los resultados no eran altamente sensibles a variaciones en las otras tasas.

Sin actividad viral, el volumen de clientes no escala a una velocidad (ni con un costo de adquisición) que permite recuperar la inversión en los plazos proyectados.

Se proponen escenarios con tasas efectivas de viralidad de 0,1%, 0,5% y 1,5%

Tasa Viralidad	0,1%		0,5%		1,5%	
	VAN	TIR	VAN	TIR	VAN	TIR
3 años	\$ 9.480.438	51,43%	\$ 22.459.248	65,68%	\$ 58.794.729	100%
4 años	\$ 48.616.195	79,08%	\$ 70.490.296	93,10%	\$ 132.104.636	127%
5 años	\$ 81.502.196	90,39%	\$ 112.644.486	104,31%	\$ 200.857.863	137%

Tabla 17 Análisis de Sensibilidad

Se observa a primera vista que si la tasa es de 0,1% el proyecto deja de ser atractivo para un inversionista que no está dispuesto a esperar más de tres años.

Superando una viralidad de 0,5% se puede esperar inversión para plazos mínimos de 4 años.

En el otro extremo, con tasa de 1,5%, el proyecto es notoriamente más rentable y atractivo a partir de los cuatro años.

6.6. Conclusiones y Financiamiento

Los resultados analizados permiten extraer conclusiones sobre las acciones e indicadores que se deben tener en cuenta para obtener rendimientos financieros favorables, lo que establece los precedentes para buscar el financiamiento adecuado para el proyecto.

6.6.1. Conclusiones

El déficit inicial se produce porque los costos fijos superan el margen por ventas, lo que se revierte cuando aumenta el volumen de clientes. Por esto es importante automatizar la mayor cantidad de procesos, para disminuir los costos relacionados con el escalamiento, y superar las 1.700 suscripciones lo más rápidamente posible con la gestión de marketing y ventas.

La estacionalidad produce un efecto fuerte sobre el volumen. Esto sugiere fortalecer las relaciones con los clientes previo al invierno y sincronizar las campañas de venta con los meses en que los clientes buscan realizar actividad física, por lo que se mantiene la política de aumentar la fuerza de venta y el presupuesto de marketing digital en septiembre. En esta fase también entra en importancia la coordinación y promoción de espacios públicos y privados habilitados en la plataforma para la realización de los servicios.

Es importante mantener el flujo neto entre los planes siempre en dirección hacia el plan premium, para asegurar mayor rentabilidad.

La gestión de instructores debe fijar objetivos proyectando la demanda de manera conservadora, de tal forma de nunca adelantarse, porque puede diluir la demanda por instructor y disminuir la atracción de complementadores hacia la plataforma. Lo mismo ocurre con los nutricionistas.

El *break-even* se debe alcanzar lo más rápido posible, y es probable que en el primer invierno después del *break-even*, ocurra un acercamiento entre las dos curvas y un segundo punto de *break-even*, todo dentro de los primeros dos años. Mientras más rápido aumenta el volumen de clientes, el punto *break-even* se mueve hacia períodos más tempranos y con la separación acelerada de las curvas, generar retornos atractivos en plazos menores para los inversionistas.

Para esto es importante incentivar la viralidad, diseñando el incentivo y los mecanismos adecuados para maximizar las externalidades de red, de esta forma disminuirá el costo total de adquisición por cliente (manteniendo fijo los costos de adquisición por venta y marketing digital) e incrementar el *CLV*.

Realizando una gestión bajo los lineamientos anteriormente señalados, es posible generar retornos atractivos desde los cuatro años y en ese plazo lograr un valor actual neto del proyecto del orden de las decenas de millones de pesos.

6.6.2. Financiamiento

Dado el monto de la inversión inicial, los plazos de los retornos y la magnitud de los mismos; se clasifica como un proyecto de *start-up*, lo cual consiste en negocios que cumplen las condiciones de proyectar alto riesgo y alto retorno.

Para la inversión inicial de CLP 32.000.000, se debe buscar financiamiento en *CORFO* o en incubadoras privadas nacionales o extranjeras, tales como Y

Combinator o *Sequoia Capital*. Luego se requiere cerca de CLP 10.000.000 para cubrir los déficits de caja que se producen especialmente en invierno, llegando a un total de CLP 42.000.000.

Estas incubadoras clasifican los proyectos de este tipo como *Unicornios* (cuando son exitosos), de los que se esperan retornos en los miles de millones de dólares, por lo que están dispuestos a esperar hasta 10 años [54], cuyos concursos son altamente competitivos.

Capítulo VII: Conclusiones

En la industria de la actividad física se observan dos características de interés; la primera es que en ella existe una demanda insatisfecha y la segunda es la presencia de activos inmovilizados. La combinación de ambas cualidades revela una oportunidad de mejora en la coordinación de oferta con demanda.

El análisis externo que se realizó para indagar en los mecanismos y consecuencias de la actual configuración de la industria, arrojó resultados que indican que la unión de consumidor con proveedor, infraestructura y conocimiento son tres componentes esenciales para la ejecución de un servicio de actividad física. Señala oportunidades de mejora en la coordinación de estas tres componentes, lo que constituye en sí una oportunidad de negocio al satisfacer un mercado con activos subutilizados. A esto añade además ciertas características de los consumidores de estos servicios, quienes en la actualidad son en su mayoría *millennials*, cuyas preferencias en cuanto a disciplina deportiva son esencialmente variadas y dinámicas en el tiempo, que además valoran la sociabilización mientras realizan actividad física por sobre generaciones anteriores.

En suma, se detecta una oportunidad de negocio que debe tomar en consideración los resultados levantados en el análisis, por lo cual se continúa con el diseño de la estrategia. En el primer paso del diseño se sitúa a la organización que buscará capitalizar la oportunidad en una disciplina de valor, para lo cual se determina que la disciplina de relacionamiento con el cliente es la indicada para el caso.

Se elabora una visión centrada en el cliente, que concibe la industria de la actividad física como un medio para lograr salud personal, generación de comunidad y empoderamiento de los espacios.

Luego se especifica que se puede ubicar en tres posiciones estratégicas específicas bajo el modelo delta; empezando con redefinición de la experiencia del cliente y luego incrementar la variedad de disciplinas y lugares para lograr la posición de amplitud horizontal. Se plantea desde aquella posición, por medio de un fuerte relacionamiento con el cliente, integración con las cadenas de valor de los complementadores (instructores de actividad física y nutricionistas) y el apalancamiento de externalidades de red asociadas a la sociabilización, generar una posición de intercambio dominante.

Con las tres posiciones estratégicas trazando el recorrido, se elaboraron veinte objetivos sobre un mapa estratégico que grafica la conexión entre los mismos para conseguir la visión establecida para el año 2022.

Estos veinte objetivos se organizan en cinco temas estratégicos: valor para el cliente, valor para instructores, aporte para la comunidad, eficiencia de operaciones y procesos y de la organización.

Se diseñó un modelo de negocio en base a una suscripción mensual, con un plan de bajo costo (*plan básico*) para captación y uno de mayor valor (*plan premium*) para rentabilizar y extender la relación con el cliente. La suscripción básica permite por medio de una aplicación móvil buscar y reservar un cupo en una sesión deportiva de su preferencia, en una diversidad de horarios y locaciones; con la posibilidad de formar grupos de entrenamiento con personas de las redes sociales o ingresar a grupos ya formados.

En este plan tiene límite el número de sesiones que puede realizar con un mismo instructor, de tal forma de distribuir efectivamente la demanda y dejar la opción de tener más clases con un instructor que le guste en el plan premium.

En el plan premium tiene la opción de crear clases (no solo reservar cupo en clases que

ya existen), derecho a una evaluación nutricional al mes y no tiene restricción de número de sesiones con un mismo instructor.

El negocio es a su vez una plataforma de intercambio, dado que la contraparte en la aplicación son los instructores independientes, que tienen la posibilidad de generar una entidad digital con que describe sus servicios; además tendrán a disposición las herramientas de coordinación con sus clientes (mensajería instantánea, informaciones, multimedia) que otorgan mayor formalidad y transparencia durante la ejecución de los servicios; finalmente se deposita automáticamente el pago por las clases realizadas de forma periódica.

Con el modelo de negocio definido y guiado por los objetivos estratégicos, se enlistan y describen 38 proyectos distribuidos entre los distintos temas estratégicos con sus respectivos indicadores y metas, entre los cuales se destacan el volumen de suscripciones e instructores, permanencia en la plataforma, acuerdos con municipios y reducción de costos fijos.

Se ingresan los presupuestos de los proyectos a una evaluación económica, que arroja que el negocio es sustentable cuando sobrepasa los 1.700 clientes, lo que puede ocurrir dentro de los primeros 12 meses de funcionamiento en caso de cumplirse los supuestos de estacionalidad, conversión y viralidad formulados a partir de entrevistas con clientes e instructores de actividad física. Se realiza una proyección de las ventas con simulación de costos que indica que el proyecto difícilmente será rentable a tres años, pero se puede obtener VAN positivo con tasas interna de retorno sobre 40% en un plazo mínimo de tres años, probablemente con retornos atractivos a partir de cuatro años.

Al ser un proyecto de alto riesgo, se recomienda postular a fondos de inversión de alto presupuesto con plazos de retorno superiores a cuatro años. Las proyecciones indican que en el largo plazo el factor de mayor importancia y que introduce el mayor riesgo en el negocio es la viralidad, dado que disminuye el costo de adquisición de clientes y aumenta el CLV, por lo que se sugiere un pre-proyecto de validación de este aspecto previo a la postulación a fondos.

Por lo anterior, se propone validar el mecanismo de viralidad a baja escala y costo, con una sólida validación de este atributo, el proyecto se torna más atractivo para inversión, dado que, si bien la evaluación arroja un valor relativamente bajo para cuatro años, con viralidad se entiende que en los años siguientes el potencial de crecimiento es mucho mayor. Para aquello se deja propuesto un proyecto de validación de viralidad con un MVP en redes sociales.

Capítulo VIII: Bibliografía

- [1] STEINMETZ, K. 2016. Exclusive: See how big the gig economy really is. 2016. *Time*. 06 de enero 2016. <<http://time.com/4169532/sharing-economy-poll/>> [consulta: 15 agosto 2017]
- [2] BOTSMAN, R. 2010. *What's Mine is Yours: the rise of collaborative consumption*. New York, *Harper Business*, 2010 first edition.
- [3] OECD (2015), *OECD Economic Surveys: Chile*, OECD Publishing, Paris.
- [4] UFFORD, S. 2015. The future of the sharing economy depends on trust. *Forbes*. 10 de febrero 2015. < [https://www.forbes.com/sites/theyec/2015/02/10/the-future-of-the-sharing-economy-depends-on-trust/ - 6d4cf74b4717](https://www.forbes.com/sites/theyec/2015/02/10/the-future-of-the-sharing-economy-depends-on-trust/-6d4cf74b4717)> [consulta: 15 agosto 2017]
- [5] CHOUDARY, S. 2013. Platform thinking: 4 ways to leverage the power of networks for your business in 2013. *The Next Web*. 05 enero 2013. <<https://thenextweb.com/insider/2013/01/05/platform-thinking-4-ways-to-leverage-the-power-of-networks-for-your-business-in-2013/>>
- [6] JIAN WEI, A. 2017. *The Sharing Economy – Harnessing the Value of Idle Assets*. First Quarter 2016, Bnm Quarterly Bulletin.
- [7] ANDERSON, C. (2006). *The long tail: Why the future of business is selling less of more*. New York: Hyperion.
- [8] HENTEN, ANDERS; WINDEKILDE, IWONA (2015): Transaction costs and the sharing economy, 26th European Regional Conference of the International Telecommunications Society (ITS), Madrid, Spain, 24-27 June 2015
- [9] MINISTERIO DE DEPORTE 2016. Informe Final: *IV encuesta de hábito de actividad física y deportes en la población de 18 años y más*. 31 de marzo 2016.
- [10] IHRSA. 2015. *International Fitness Industry Trend Report “What’s all the Rage?” Executive Summary*.
- [11] AMÉSTICA, C. 2013. “Salir de los gimnasios”: Santiaguinos optan por hacer deporte en las plazas...con personal *trainer*. *La Segunda*. 26 de octubre 2013. <<http://www.lasegunda.com/Noticias/Nacional/2013/10/888883/salir-de-los-gimnasios-santiaguinos-optan-por-hacer-deporte-en-las-plazas-con-personal-trainer>> [consulta: 15 agosto 2017]
- [12] SIES MINISTERIO DE EDUCACIÓN Mifuturo.cl. Informes 2008-2016. [en línea] <<http://www.mifuturo.cl/index.php/informes-sies/titulados>> [consulta: 2 Septiembre 2017]
- [13] STEVE BLANK. Customer Discovery. Steve Blanck (en línea) 2009. <<https://steveblank.com/tag/customer-discovery/>> [consulta: 25 Abril 2017]
- [14] Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*.
- [15] AAKER, D. A., DAY, G. S., KUMAR, V., & PÉREZ VÁZQUEZ, F. R. (2001). *Investigación de mercados (4a ed. en español)*. México: Limusa.
- [16] MALHOTRA, NARESH. *Investigación de Mercados, un enfoque aplicado*. Editorial Pearson Educación, *Sexta Edición*. 2008.
- [17] TREACY, M., & WIERSEMA, F. D. (1995). *The discipline of market leaders: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market*. Reading, Mass: Addison-Wesley Pub. Co.
- [18] ARNOLDO C., (2010), *The Delta Model: Inventing Your Business Strategy* Hax.,

Springer-Verlag New York.

[19] BAIN, JOE S., 1912-1991. *Industrial organization*. New York, Wiley, 1959.

[20] CHOUDARY, S. 2015. Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy. *Harvard Business Review*. Abril 2016. <https://hbr.org/2016/04/pipelines-platforms-and-the-new-rules-of-strategy> [consulta: 13 Agosto 2017]

[21] KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press

[22] ELKINS, K. 2015. 7 Sneaky ways gyms trick you into buying a membership. *Business Insider*. 30 de septiembre, 2015.

<<http://www.businessinsider.com/gyms-trick-you-into-membership-2015-9/#they-offer-ridiculously-low-prices-5>> [consulta: 13 Agosto 2017]

[23] SWANSON, A. 2016. What your new gym doesn't want you to know. *The Washington Post*. 5 de enero, 2016.

<https://www.washingtonpost.com/news/wonk/wp/2016/01/05/what-your-new-gym-doesnt-want-you-to-know/?utm_term=.c309ddb51b36> [consulta: 14 agosto 2017]

[24] DELLAVIGNA, STEFANO & MALMENDIER, ULRIKE. (2006). Paying Not to Go to the Gym. *American Economic Review*. 96. 694-719. 10.1257/aer.96.3.694.

[25] GONZALEZ, A. 2016. Conoce el listado de carreras más saturadas en Chile según portal de empleos. Biobiochile en Internet. 03 de Julio, 2016.

<<http://www.biobiochile.cl/noticias/economia-finanza/empleo-economia/2016/07/03/conoce-el-listado-de-carreras-mas-saturadas-en-chile-segun-portal-de-empleos.shtml>> [consulta: 13 agosto 2017]

[26] ANOKYE, N. K., POKHREL, S., BUXTON, M., & FOX-RUSHBY, J. (2012). The demand for sports and exercise: results from an illustrative survey. *The European Journal of Health Economics*, 13(3), 277–287. <http://doi.org/10.1007/s10198-011-0304-4>

[27] ANOKYE, N. K., POKHREL, S., & FOX-RUSHBY, J. (2014). Economic analysis of participation in physical activity in England: implications for health policy. *The International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 11, 117. <http://doi.org/10.1186/s12966-014-0117-9>

[28] DELOITTE ACCESS ECONOMICS. (2013). Fitness Industry Workforce Report 2010-2020. *Fitness Australia*. 03 de marzo 2013. <<http://fitness.org.au/articles/fitness-industry-workforce-report-2010-2020/14>> [consulta: 14 Agosto 2017]

[29] IHRSA. (International Health and Raquet and Sportclub Asociation) (2016). *The IHRSA Global Report 2016: The State of the Health Club Industry*. 25 de mayo 2016

[30] Fernández, F. 2015. Industria de los gimnasios en Chile Factura US\$157 millones al año. *El Mercurio*. 22 de septiembre 2015. <<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=185328>> [consulta: 14 agosto 2017]

[31] CASTILLO, C. 2017. Industria de los gimnasios se expande en Chile y ya mueve US\$176 millones anualmente. *Pulso*. 31 de julio 2017. <<http://corporativo.mapcity.cl/prensa/industria-de-gimnasios-se-expande-en-chile-y-ya-mueve-us176-millones-anualmente/>> [consulta: 14 agosto 2017]

[32] AMÉSTICA, C. 2013. "Salir de los gimnasios": Santiaguinos optan por hacer deporte en las plazas... con personal *trainer*. *La Segunda*. 26 de octubre 2013.

<<http://www.lasegunda.com/Noticias/Nacional/2013/10/888883/salir-de-los-gimnasios-santiaguinos-optan-por-hacer-deporte-en-las-plazas-con-personal-trainer>> [consulta: 15 agosto 2017]

[33] ACTIVO. 2016. Entrenar en las plazas... en Chile se puede. *Activo*. 27 de mayo 2016.

- <<http://cl.activo.news/salud-y-bienestar/entrenar-las-plazas-chile-se-puede/>> [consulta: 15 agosto 2017]
- [34] GREAT SPECULATIONS. 2016. The Athleisure Trend is Here to Stay. *Forbes*. 06 de octubre 2016. <<https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2016/10/06/the-athleisure-trend-is-here-to-stay/#6b29c20a28bd>> [consulta: 15 agosto 2017]
- [35] MORGAN STANLEY RESEARCH. 2015. Athletic Lifestyles Keep Apparel Sales Healthy. *Morgan Stanley Online*. 30 de octubre 2015. <<https://www.morganstanley.com/ideas/global-athletic-wear-g geared-for-growth>> [consulta: 15 agosto 2017]
- [36] GREAT SPECULATIONS. 2015. Sports Drink Wars in the U.S. to Get Exciting? *Forbes*. 18 de Agosto 2015. <<https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2015/08/18/sports-drink-wars-in-the-u-s-to-get-exciting/#746391ea1769>> [consulta: 15 agosto 2017]
- [37] KEN RESEARCH. 2015. Sports Drinks Gaining Popularity among Teenagers in Latin America. *Ken Research Online*. <<https://www.kenresearch.com/blog/2016/07/sports-drinks-gaining-popularity-among-teenagers-latin-america-ken-research/>> [consulta: 15 agosto 2017]
- [38] THE BUSINESS SIDE OF SPORTS. 2015. The Fitness Industry can thank Instagram for double digit growth. *Samford University Sports Business Report*. <<https://businesssideofsports.com/2016/01/04/why-the-fitness-industry-can-thank-instagram-for-double-digit-growth/>> [consulta: 15 agosto 2017]
- [39] SCHOLSSBERG, M. 2016. Instagram is spurring the biggest shift the fitness world has seen in decades. *Independent UK online*. 18 de abril 2016. <<http://www.independent.co.uk/life-style/health-and-families/instagram-is-spurring-the-biggest-shift-the-fitness-world-has-seen-in-decades-a6990001.html>> [consulta: 15 agosto 2017]
- [40] HEITNER, D. 2014. Instagram Marketing Helped Make This Multi-Million Dollar Nutritional Supplement Company. *Forbes*. 19 de marzo 2014. <<https://www.forbes.com/sites/darrenheitner/2014/03/19/instagram-marketing-helped-make-this-multi-million-dollar-nutritional-supplement-company/#28bedfea1f2c>> [consulta: 15 agosto 2017]
- [41] NEWMAN, D. 2015. Research Shows Millennials Don't Respond To Ads. *Forbes*. 28 de abril 2015. <<https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2015/04/28/research-shows-millennials-dont-respond-to-ads/#65055ae25dcb>> [consulta: 15 agosto 2017]
- [42] SPRINKLR 2016. Infographic: Why People Prefer Fitness Studios Over Gyms. *Sprinklr Intelligence*. 15 de enero 2016. <<https://blog.sprinklr.com/infographic-why-people-prefer-fitness-studios/>> [consulta: 15 agosto 2017]
- [43] POWELL, M. 2016. Sneakernomics: How "Social Fitness" Changed the Sports Industry. *Forbes*. 03 de febrero 2016 <<https://www.forbes.com/sites/mattpowell/2016/02/03/sneakernomics-how-social-fitness-changed-the-sports-industry/#4e802fee1ab6>> [consulta: 15 agosto 2017]
- [44] PICART, D. 2016. Las ventas de deporte online se disparan de noviembre a enero. 22 de febrero 2016. *América-Retail Online*. <<http://www.america-retail.com/estudios-consumidores/las-ventas-de-deporte-online-se-disparan-de-noviembre-a-enero/>> [consulta: 15 agosto 2017]
- [45] MINISTERIO DE VIVIENDA Y URBANISMO. 2009. Recomendaciones para la

gestión de proyectos. “*Determinación de la oferta adecuada*”. pag 27, selección del tipo o estrategia de intervención.

[46] Lepe, N. 2014. Nueva Polémica en Providencia: Ahora deportistas no pueden usar las plazas. *Diario Publimetro*. <<https://www.publimetro.cl/cl/nacional/2014/11/13/nueva-polemica-providencia-ahora-deportistas-no-plazas.html>> [consulta: 17 Octubre 2017]

[47] Álvarez, H. 2016. Vacíos de normas municipales afectan prácticas deportivas en espacios públicos. *Instituto de Políticas Públicas de Salud, Universidad San Sebastián*. <<http://www.ipsuss.cl/ipsuss/actualidad/prevencion/vacios-de-normas-municipales-afectan-practicas-deportivas-en-espacios/2016-03-11/124336.html>> [consulta: 17 Octubre 2017]

[48] ORELLANA, G. 2016. Cadena Energy abrirá 15 nuevos gimnasios en el país en tres años. *Pulso*. 20 de septiembre 2016. <<http://www.pulso.cl/empresas-mercados/cadena-energy-abrira-15-nuevos-gimnasios-en-el-pais-en-tres-anos/>> [consulta: 2 septiembre 2017]

[49] Australian Institute of Fitness. 2014. Keeping Up to Date with Personal Training Trends. *Australian Institute of Fitness Website*. 13 de marzo 2014. <<https://fitness.edu.au/the-fitness-zone/article/keeping-up-to-date-with-personal-training-trends/>> [consulta: 2 septiembre 2017]

[50] SHEA M. 2016. Millenials are killing gyms, too. *The New York Post*. 17 de octubre 2016. <<http://nypost.com/2016/10/17/millennials-are-killing-gyms-too/>> [consulta: 2 septiembre 2017]

[51] KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.

[52] MINTZBERG, H. (1992). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

[53] Choudary, P. S. (2015) *Platform Scale: How an emerging business model helps startups build large empires with minimum investment*. Boston: Platform Thinking Labs

Anexos

Anexo 1: Información de Marketing y Ventas Gimnasios Pacific

<http://www.pacificclub.cl/marketing.html>

(56 2) 2520 8026
gerenciacomercial@pacificclub.cl

+ DE 200.000 SOCIOS ACTIVOS

100 SUCURSALES A NIVEL NACIONAL

MARKETING Y PUBLICIDAD : EL MEJOR ESPACIO PARA TU MARCA, PARA MÁS DE 200.000 PERSONAS DE MANERA DIRECTA.

El Gimnasio es uno de los lugares donde las personas reciben de mejor manera la información que se les entrega, por estar fuera de su entorno habitual, por la tranquilidad que le brinda un espacio que le genera agrado y que asiste por voluntad propia.

Nuestro Departamento de Marketing tiene para ti y tu marca un mundo de posibilidades abiertas dentro de nuestras más de 80 sucursales, a nivel nacional y pudiendo llegar a más de 130.000 socios activos

Podrás realizar un Marketing de manera directa y de este modo proporcionar valor en clientes fidelizándolos con la marca, en nuestra cadena te damos la asesoría que necesitas para que puedas desarrollar algún tipo de intervención o bien exhibir en nuestros soportes tu publicidad.

Gimnasios Pacific tiene la ventaja sobre la competencia de ser una cadena transversal, lo que te permite segmentar o dividir tu campaña por etapas y llegar al público que necesitas sectorizando la marca y lo que es más importante a un costo aterrizado.

Contamos con más de 4 sucursales por comunas, con un alto índice de asistencia en horarios de punta, de 18 a 22hrs, lo que permite realizar diferentes acciones y medir tu publicidad.

Comunas donde encontraras Pacific: PUENTE ALTO, LA FLORIDA, MAIPU, PEÑALOLEN, SAN MIGUEL, LA CISTERNA, MACUL, ÑUÑO A, STGO CENTRO, HUECHURABA, RECOLETA, LA REINA, ESTACION CENTRAL, PROVIDENCIA, LAS CONDES, VITACURA, QUINTA NORMAL, SAN BERNARDO. En regiones existen hasta 3 sucursales por región: PUERTO MONTT, VALDIVIA, TEMUCO, CHILLAN, LOS ANGELES, VIÑA DEL MAR, CURICÓ, TALCA, MELIPILLA, LOS ANDES, LA SERENA, OVALLE, QUILPUE, QUILLOTA, RANCAGUA.

Gerente Comercial

Fadua Nimer Valdivieso

gerenciacomercial@pacificclub.cl

Anexo 2: Tarifas y Planes de Gimnasios

Ejemplo 1: Gimnasios Pacific

Valores Normales Planes Gimnasios Pacific Venta en Sucursales

PLAN NORMAL SEDE	PLAN BILOCAL ACCESO A DOS SUCURSALES	PLAN FREE PASS LIBRE ACCESO A TODAS LAS SUCURSALES
COSTO MENSUAL	COSTO MENSUAL	COSTO MENSUAL
\$19.900	\$24.900	\$29.800
COSTO ANUAL	COSTO ANUAL	COSTO ANUAL
\$238.800	\$298.800	\$357.600

Ejemplo 2: Olympic Gym

PILATES
(Valores para el Pilates tradicional y de embarazadas)

Plan Full (3 veces por semana)			
Número sesiones	Duración plan	Valor	Matrícula
12	1 mes	\$59.900	+ matrícula
24	2 meses	\$109.900	sin matrícula
36	3 meses	\$155.900	sin matrícula
72	6 meses	\$299.900	sin matrícula
144	1 año	\$569.900	sin matrícula

*Este plan incluye todas las actividades del gimnasio.

Plan Normal (2 veces por semana)			
Número sesiones	Duración plan	Valor	Matrícula
8	1 mes	\$39.900	+ matrícula
16	2 meses	\$75.900	sin matrícula
24	3 meses	\$109.900	sin matrícula
48	6 meses	\$199.900	sin matrícula
96	1 año	\$379.900	sin matrícula

*Por \$10.000 mensuales adicionales al plan puedes acceder a todas las actividades del gimnasio.

PERSONAL TRAINER

Número sesiones	Duración plan	Valor
8 individual	1 mes	\$110.000 + plan gimnasio
8 dupla	1 mes	\$195.000 + plan gimnasio
12 individual	1 mes	\$140.000 + plan gimnasio
12 dupla	1 mes	\$250.000 + plan gimnasio
36 individual	3 meses	\$390.000 + plan gimnasio

Ejemplo 3: Fitpilates



Ejemplo 4: Pole Dance Training

IV. ACRO-TELA (Mezcla de Tela y Aro)

1).-Frecuencia: 2 vez por semana:
Lunes y Miércoles
(Conservando siempre el mismo horario)

Duración clase: una hora

PERIODO	Matricula	Total Clases	Valor Mes	Valor Periodo	Formas de Pago
Trimestral	\$ 40.000	24	\$ 55.000	\$ 165.000	Hasta 3 cheques o tarjetas crédito
Semestral	No paga	48	\$ 50.000	\$ 300.000	Hasta 4 cheques o tarjetas crédito
Anual	No paga	96	\$ 45.000	\$ 540.000	Hasta 5 cheques o tarjetas crédito



PLANES POR NIVELES SEDE LAS CONDES

**I. POLE DANCE
NIVEL BÁSICO**

1-Frecuencia: 2 veces por semana:
Lunes y Miércoles
Martes y Jueves
(Conservando siempre el mismo horario)

Duración clase: una hora

A.-Horario Tardes:
Desde las 14:00 a las 21:00 hrs.

PERIODO	Matricula	Total Clases	Valor Mes	Valor Periodo	Formas de Pago
Trimestral	\$ 40.000	24	\$ 60.000	\$ 180.000	Hasta 3 cheques o tarjetas crédito
Semestral	No paga	48	\$ 55.000	\$ 330.000	Hasta 4 cheques o tarjetas crédito
Anual	No paga	96	\$ 50.000	\$ 600.000	Hasta 5 cheques o tarjetas crédito

B.-Horario Mañanas:
Desde las 08:30 a las 14:00 hrs.

PERIODO	Matricula	Total Clases	Valor Mes	Valor Periodo	Formas de Pago
Trimestral	\$ 40.000	24	\$ 55.000	\$ 165.000	Hasta 3 cheques o tarjetas crédito
Semestral	No paga	48	\$ 50.000	\$ 300.000	Hasta 4 cheques o tarjetas crédito
Anual	No paga	96	\$ 45.000	\$ 540.000	Hasta 5 cheques o tarjetas crédito

Ejemplo 5: Bodycare Gym

Mensual	Bimensual	Trimestral	Semestral	Anual
\$35.000	\$60.000	\$84.000	\$153.000	\$256.000
SOLICITAR	SOLICITAR	SOLICITAR	SOLICITAR	SOLICITAR

Anexo 3: Tecnologías Alternativas

Ejemplo: <https://www.freeletics.com/es>

FREELETICS Entrenamiento Nutrition Blog Empieza con el workout ahora

PONTE EN FORMA COMO NUNCA ANTES

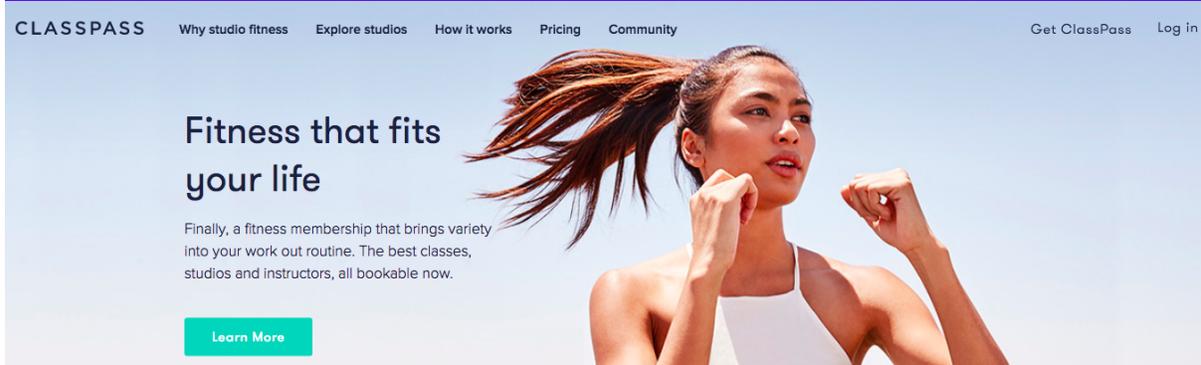
Un Coach con inteligencia de vanguardia, que aprende de millones y se adapta a ti.

Empieza tu entrenamiento ahora

Ejemplo: www.tusclasesparticulares.cl

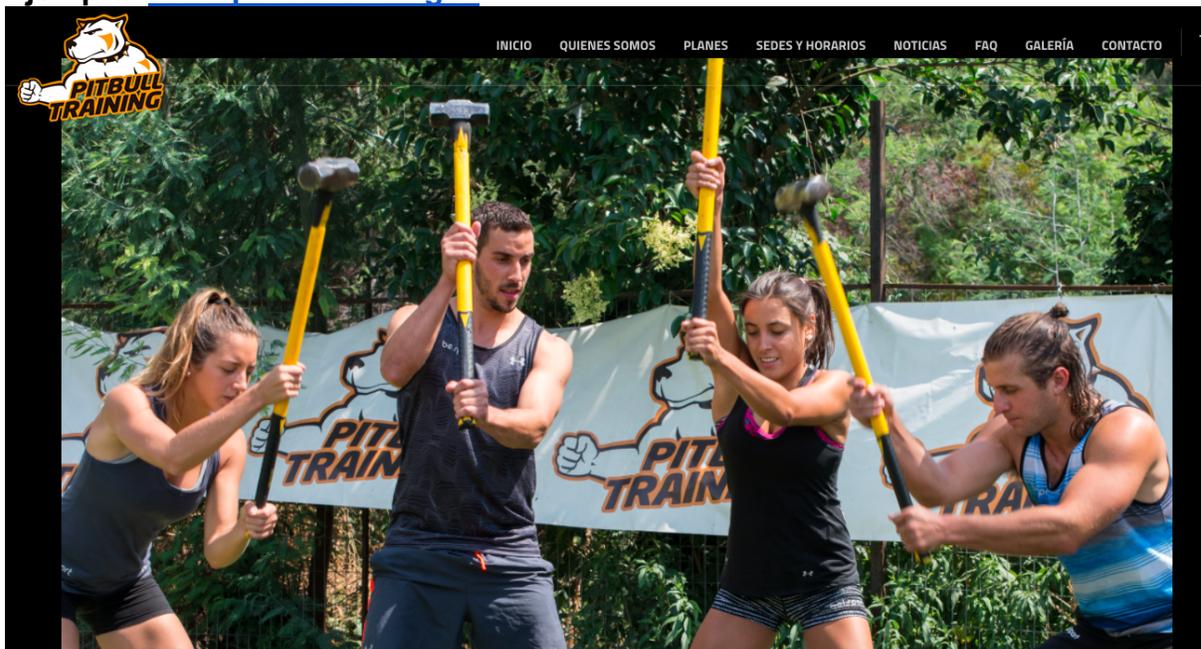


Ejemplo: www.classpass.com



Anexo 4: Sustitutos

Ejemplo: www.pitbulltraining.cl



Ejemplo: <http://fullrunners.org/>

ANUAL RUNNING Y TRAIL SANTIAGO 2017

\$160.000.-

Entrenamientos grupales FR en Santiago y Regiones

Kit de bienvenida FR (Polera oficial y regalos según temporada).

Hidratación Gatorade en entrenamientos oficiales grupales

Revista Full Runners según circulación

Beneficios y descuentos en marcas asociadas

Para viajes a carreras internacionales tu polera oficial FR

ANUAL RUNNING Y TRAIL SANTIAGO 2017 PLAN MATRIMONIAL

\$272.000.-

Entrenamientos grupales FR en Santiago y Regiones

Kit de bienvenida FR (Polera oficial y regalos según temporada).

Hidratación Gatorade en entrenamientos oficiales grupales

Revista Full Runners según circulación

Beneficios y descuentos en marcas asociadas

Para viajes a carreras internacionales tu polera oficial FR

ANUAL PISTA STGO CLUB MANQUEHUE 2017

\$90.000.-

Entrenamientos grupales en pista del club Manquehue Vitacura todos los miércoles 19:30hrs

Estacionamientos e instalaciones del club para la pista atlética

Entrenador en Pista 400mts

Febrero cerrado por vacaciones

Pagar

Ejemplo <http://www.proracers.cl/>



ProRacers ofrece el servicio de Entrenamiento de mountainbike, en el cual, consiste en entregar herramientas para que nuestros alumnos se desenvuelvan de la mejor manera tanto a nivel de corredor Amateur como de Alto rendimiento.

Entrenamiento para Mountainbike

Quieres entrenar con ProRacers? Qué hacemos? Y quienes somos?

Somos un grupo de profesionales con más de 15 años entrenando y formando ciclistas de montaña.

No todos nuestros ciclistas son campeones y profesionales, no todos buscan como objetivo lograr eso, gran parte de nuestros alumnos es gente como tú, que trabaja de lunes a viernes como todos y es ahí donde nosotros nos adaptamos a esa realidad con un entrenamiento específico y de calidad. También Contamos con un excelente servicio a distancia para los que son de regiones. Trabajamos con nuestros ciclistas objetivos múltiples como bajar de peso, vencer un desafío personal, mejorar calidad de vida o competir en una carrera determinada o lograr un alto nivel competitivo.

Que ofrecemos?

- Seguimiento 24/7.
- Entrenamiento deportivo.
- Experiencia, conocimiento y profesionalismo.
- Resultados garantizados.
- Planificación del entrenamiento.
- Evaluaciones y controles deportivos.
- Presencia en carreras.
- Nutrición deportiva.
- Escuela formativas para niños.

Tipos de planes

Plan 1: Entrenamiento de mountainbike grupal, 2 veces por semana los días: miércoles de 19:30 a 21:00 hrs y sábados de 10:00 a 12:30hrs.

Con un entrenador profesional a cargo y con deportistas de todos los niveles.

- El lugar es a definir entre: Cerro San Cristóbal, Huinganal o circuito Alpes.
- Valor mensual: \$47.000.- (valor a partir de los 14 años).
- Inscripciones a: Info@proracers.cl

Plan 2: Entrenamiento de mountainbike grupal 2 veces por semana los días : miércoles de 19:30 a 21:00 hrs y sábados de 10:00 a 12:00hrs.

Con un entrenador profesional a cargo y con deportistas de todos los niveles.

- Incluye plan de entrenamiento de acuerdo a los objetivos y metas del deportista.
- El lugar es a definir entre: Cerro San Cristóbal, Huinganal o circuito Alpes.
- Valor mensual: \$119.000.-mensual (valor a partir de los 14 años).
- Inscripciones a: Info@proracers.cl

Realizamos tus consultas de manera más rápida al Whatsapp +56965725438

Me gusta esta página Compartir

Sé el primero de tus amigos en indicar que le gusta esto.



Servicios



Empresas asociadas



Anexo 5: Arriendo de Sala de Yoga

2.3.7

<https://www.saladeyoga.cl/arriendo/>



Ponemos a disposición de instructores de yoga o terapeutas de disciplinas afines, nuestra acogedora sala en una excelente ubicación.

Está equipada con mantas, bloques de madera, bolsters, mats, cintos y equipo de música. Tiene camarín y baño.

Puedes arrendar por horas, semanas o meses, ya sea para clases, talleres, charlas, encuentros, etc.

Contáctanos!

yogatobalaba@gmail.com
+569 8890 4519

Formulario:

PREGUNTAS

RESPUESTAS

74

Encuentra tu clase perfecta de deporte

Llena este formulario y encontraremos un profesor, lugar y horario perfecto para ti.

Una vez listo, haremos una propuesta de clase y le solicitaremos confirmación por medio de las formas de contacto que le pediremos a continuación.

¡Muchas gracias!

Título de imagen



Por favor indique quién (nombre y apellido) le envió este formulario

Texto de respuesta breve
.....

Su Nombre y Apellido

Texto de respuesta breve

.....

Teléfono (opcional)

Texto de respuesta breve

.....

Email

Texto de respuesta breve

.....

Escoge el/los deportes que le gustaría practicar

- Entrenamiento Funcional (crossfit, TRX, intervalos)
- Yoga
- Defensa Personal (para mujeres)
- Otro

En caso de seleccionar "otro", indique la actividad física que le gustaría practicar

Texto de respuesta breve

.....

¿Que tipo de clase prefiere? (considere que la modalidad grupal puede reducir el precio su clase)

- Individual

¿Cuánto está dispuesto a pagar por la clase? (un rango o valor aproximado)

Texto de respuesta breve

.....

Especifique el nivel al que le gustaría practicar entrenamiento funcional (en caso que marcó la opción)

	1	2	3	
Principiante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Avanzado

Especifique el nivel al que le gustaría hacer yoga (en caso que marcó la opción)

	1	2	3	
Principiante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Avanzado

Especifique el nivel al que le gustaría practicar defensa personal para mujeres (en caso que marcó la opción)

	1	2	3	
Principiante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Avanzado

Especifique el nivel al que le gustaría practicar el deporte que sugirió (en caso que marcó la opción "otro")

	1	2	3	
Principiante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Avanzado

Indique el/los horario(s) en que podría realizar la clase (ej. Lunes y Miércoles entre 5pm y 9pm)

Texto de respuesta breve

Indique su sector de preferencia para realizar la clase (ej. comuna de Ñuñoa, en alguna plaza cerca de metro tobalaba, etc)

Texto de respuesta breve

Indique un segundo sector de preferencia para realizar la clase (ej. comuna de Ñuñoa, en alguna plaza cerca de metro tobalaba, etc)

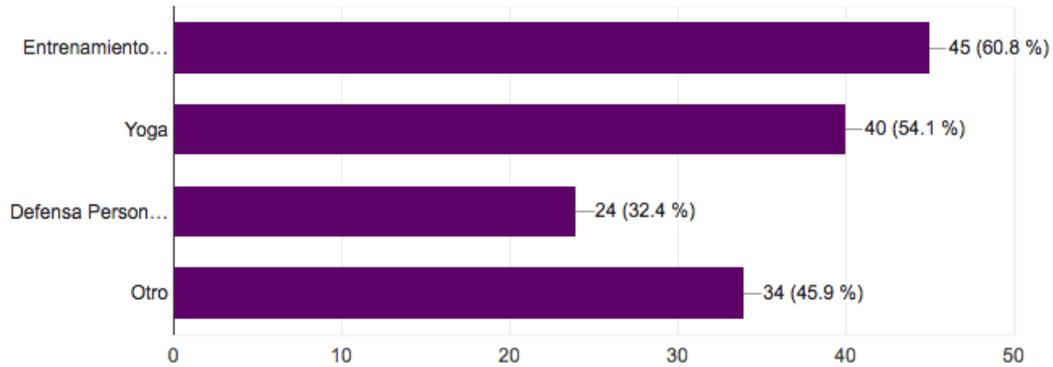
Texto de respuesta largo

Agrega cualquier otro comentario que necesites de tu clase. Por ejemplo, si te gustaría realizar la clase con otra persona o en un grupo en particular, especificarlo aquí con el nombre de la persona u organización (recuerde que si requiere otra clase, no dude en contactarnos en tu.deporte.perfecto@gmail.com, de todas formas nosotros le enviaremos un mail de seguimiento para cualquier solicitud posterior a su primera clase)

Texto de respuesta largo

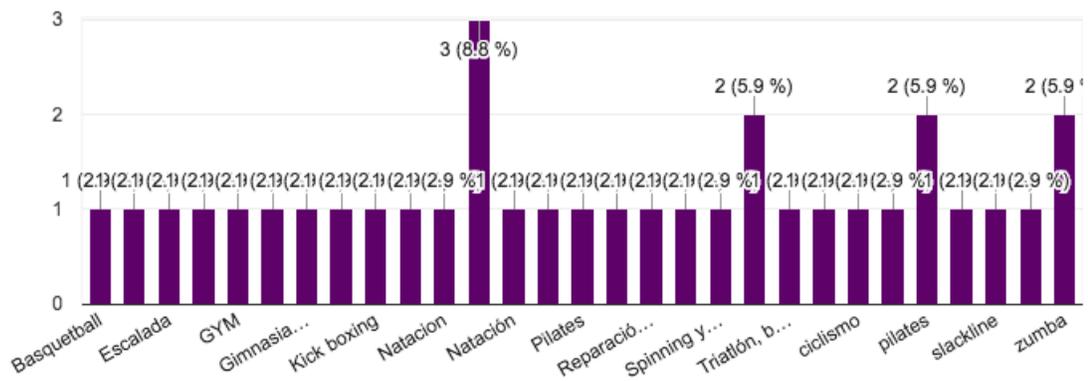
Escoge el/los deportes que le gustaría practicar

74 respuestas



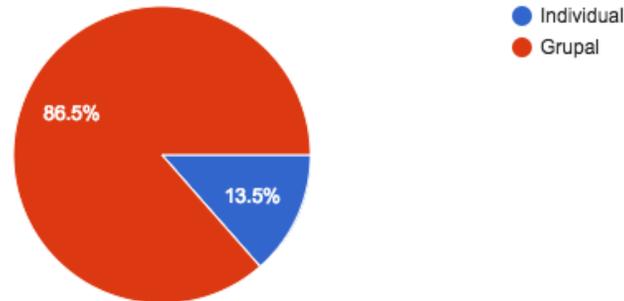
En caso de seleccionar "otro", indique la actividad física que le gustaría practicar

34 respuestas



¿Que tipo de clase prefiere? (considere que la modalidad grupal puede reducir el precio su clase)

74 respuestas



Indique el/los horario(s) en que podría realizar la clase (ej. Lunes y Miércoles entre 5pm y 9pm)

74 respuestas

miercoles a toda hora, jueves depies de las 13:30 , viernes despues de las 16
Lunes y miércoles 7 pm
Miercoles entre 5pm y 9pm
lunes y miercoles entre 6pm y 9pm
Martes y jueves despues de las 6pm
Miércoles entre 18.30 y 21.30
19.30-21.00
lunes y miercoles entre 17-19
Martes entre 6.30 y 9 pm
Lunes y Martes entre 6pm y 9pm
6pm
martes y jueves a las 6pm

Indique su sector de preferencia para realizar la clase (ej. comuna de Ñuñoa, en alguna plaza cerca de metro tobalaba, etc)

73 respuestas

Santiago Centro, plaza
plaza las lilas
Av Larrain
sector oriente
Metro U de Uchile
Comuna de santiago, parque almagro
Cerca de la Fcfm
Centro de "eventos"
comuna de las condes
Plaza de Padre Hurtado
ñuñoa, stgo centro, provi
Gimnasio

Agrega cualquier otro comentario que necesites de tu clase. Por ejemplo, si te gustaría realizar la clase con otra persona o en un grupo en particular, especificarlo aquí con el nombre de la persona u organización (recuerde que si requiere otra clase, no dude en contactarnos en tu.deporte.perfecto@gmail.com, de todas formas nosotros le enviaremos un mail de seguimiento para cualquier solicitud posterior a su primera clase)

14 respuestas

Sería ideal realizar la clase en un entorno familiar y que se cobre al grupo la cantidad señalada con anterioridad.
.
:)
Practicar yoga con gente joven
no
Me gustaría hacer yoga o defensa personal con personas de mi rango etario.
Los quiero cabros
Me gustaría tener clases de defensa personal junto amigas o familiares.



Últimas Clases Reservadas:



Escalada en Muro en Casa Boulder
Mensualidad - \$50.000
Viernes, 11:00 a 12:00
★★★★★



Kickboxing en Casa Personal
5 Clases - \$40.000
Martes, 9:00 a 10:00, Miércoles, 9:00 a 10:00, Jueves, 9:00 a 10:00
★★★★★



Técnicas de Supervivencia en la Montaña
Por Clase - \$5.000
Sábado, 9:00 a 10:00
★★★★★



Precio: Por Clase

\$0

\$30.000

Nivel: Principiante Intermedio Avanzado



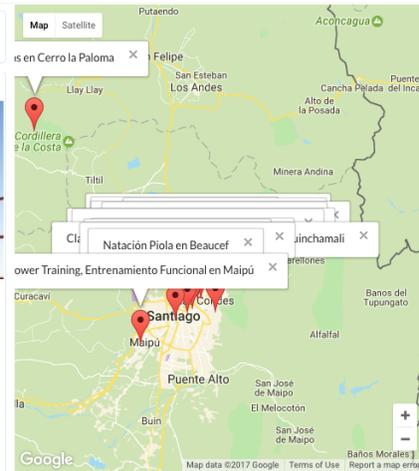
Natación para niños en la UNAB
 Por Clase - 5000
 Miércoles, 7:00 a 8:00, Viernes, 7:00 a 8:00
 ★★★★★



Natación Piola en Beaucef
 Por Clase - 2000
 ★★★★★



Calistenia Básica en Plaza Charles Hamilton
 Por Clase - 3000
 , Martes, 18:00 a 19:00, Miércoles, 18:00 a 19:00
 ★★★★★



Kickboxing en Casa Personal

Kickboxing

Huechuraba, Santiago Metropolitan Region

★★★★★ 0

Horario: Lunes, 9:00 a 10:00, Martes, 9:00 a 10:00, Miércoles, 9:00 a 10:00, Jueves, 9:00 a 10:00

Clase de kickboxing personalizada, llevo más de 10 años en este ámbito, con 2 campeonatos nacionales ganados.



Academia Marcos

\$10.000

1 clase

Por Clase Paquete de Clases Mensualidad

Comprar

Duración de 2 hrs

Max 0 personas por clase

Guía Entrevistas Instructores

1. Bienvenida se realiza una breve introducción como alumno memorista y el tema de la entrevista.

Se explica el motivo de la entrevista y se recolectan los datos relevantes del entrevistado.

2.
 - a. ¿Hace cuánto tiempo realiza clases particulares de actividad física?
 - b. ¿Por qué realiza estas clases?
 - c. ¿Son su actividad laboral más importante o complementaria?
 - d. ¿En qué horarios realiza la clase?
 - e. ¿Qué herramientas del siguiente sitio web son útiles para vender sus servicios?
 - f. ¿Qué herramientas del siguiente sitio web no son útiles para vender sus servicios?
 - g. ¿Qué herramientas del siguiente sitio web hacen falta para vender sus servicios?
 - h. ¿Le parece útil este sitio web para vender sus servicios? ¿tiene alguna sugerencia?
 - i. ¿Le parece que la capacidad para dirigir una sesión de actividad física, validado por experiencia dirigiendo sesiones sea el requisito principal para estar en la plataforma?
 - j. ¿Qué le parece que la evaluación de los clientes sea pública?
 - k. ¿Las evaluaciones de los clientes es la mejor forma de controlar la calidad de sus servicios?

Nombre Instructor	Rodrigo Villaseca
Datos	Rut: 17.249.807-8 Correo electrónico: rvillasecav@gmail.com Teléfono: +56 9 9292252 Calificaciones: <ul style="list-style-type: none">- Licenciado en educación física UMCE- Profesor de educación física

	<p>UMCE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Magíster en Gestión Deportiva UMCE - Master en preparación física en fútbol Universidad de Pablo De Olavide, Sevilla - Máster en Rendimiento Físico Deportivo, Universidad de Pablo De Olavide, Sevilla <p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asociación Nacional de Fútbol Profesional (ANFP) - UMCE - Tercera División de Fútbol Chileno - Clases Particulares
<p>Respuestas</p>	<p>a. He realizado personal trainer y fútbol. Dinámicas para niños en cumpleaños (clases de psicomotricidad). Realizo clases hace 8 años.</p> <p>b. Para recibir un ingreso adicional, complementario a mi trabajo formal.</p> <p>c. Es un complemento a mi trabajo formal, representa alrededor de 15% de mi ingreso total.</p> <p>d. Fines de semana y en la semana fuera de las jornadas laborales.</p> <p>e. Todas las herramientas son útiles.</p> <p>f. Debe ser información concisa.</p> <p>g. Un sitio de esta naturaleza me parecería útil, 100%.</p> <p>Sugerencia: pagar un fijo a la plataforma que otorgue un derecho al cliente de usar un número determinado de clases.</p> <p>h. Me parece que el requisito debe ser ser validado por certificaciones profesionales, en una institución en que recibiera clases presenciales como institutos profesionales o universidades.</p> <p>i. Me parece bien, pero lo más importante pasa por la educación formal.</p> <p>Las evaluaciones de los clientes pueden tener sesgo positivo en caso de generar amistad con el instructor y un sesgo negativo cuando el entrenamiento no lo</p>

	entretiene. k. La mejor forma de controlar la calidad es por medio de certificación formal.
Aprendizajes	Mucha importancia al conocimiento validado institucionalmente de los instructores.

Nombre Instructor	Francisco Villalobos
Datos	Rut: 18.126.635-k Correo electrónico: francisco.villalobos@hotmail.es Teléfono: 90825484 Calificaciones: Profesor de Educación Física, Universidad Católica del Maule Experiencia: <ul style="list-style-type: none"> - Instructor Deportivo Municipalidad de las Condes - Clases a pedido
Respuestas	a. 1 año b. actividad laboral estable (Municipalidad de las Condes) e ingresos complementarios con particulares. c. los entrenamientos pre-establecidos después de las 7pm, particulares en cualquier horario. d. parecería útil un sitio web con esas herramientas para tener una mayor oferta laboral (en caso de los instructores). Sugerencia: tener un grupo de entrenadores listos para atender pedidos. e. Solo titulados, por los riesgos médicos y deportivos que conlleva una clase deportiva. f. El boca a boca es importante, entonces la percepción que tenga el cliente es lo más importante.
Aprendizajes	Las clases preestablecidas se hacen en horarios peak antes y después de la

	jornada laboral, pero a pedido hay muchas clases que caen fuera de esos horarios.
--	---

Nombre Instructor	Rodrigo Uribe
Datos	<p>Rut: 16.645.622-3 Correo electrónico: rodrigouribe.cf@gmail.com Teléfono: 89221972 Calificaciones: Profesor de Educación Física, Universidad Andrés Bello Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Federación Chilena Karate - Gimnasio Leblon - Gimnasio Novasport - Clases Particulares
Respuestas	<p>a. 4 años b. Ingreso principal</p> <p>c. En las mañanas y en las tardes. Clases a pedido durante el resto del día.</p> <p>d. Un sitio para obtener clientes siempre será útil. Pero cree que el cliente se queda después con el profesor.</p> <p>e. Es útil un servicio que les traiga clientes.</p> <p>f. Titulados en Educación Física</p> <p>g. Se da mucho el boca a boca, entonces su trabajo está basado en la evaluación del cliente.</p>
Aprendizajes	Encontrar solución a posible problema de transacciones <i>offline</i> después de contacto inicial entre instructor y alumno.

Nombre Instructor	Guillermo Gajardo
Datos	<p>Rut: 16.370.129-4 Correo electrónico:</p>

	<p>guillermogajardoc@gmail.com Teléfono: Calificaciones: <ul style="list-style-type: none"> - Profesor de Educación Física UMCE - MBA en Dirección de Empresas Universidad Diego Portales Experiencia: <ul style="list-style-type: none"> - Club Deportivo Universidad Católica - Escuela De Fútbol UC - Preparador Triatlón </p>
<p>Respuestas</p>	<p>No hace clases particulares, Trabaja a honorarios, entrenamiento a grupo de volley, Colegio pagaba para la realización de la clase deportiva . Horario: a las 10 sale a las 7, algunos más temprano. No hago clases particulares porque la pega es absorbente. Comentario: bien diverso, grupos, etc. Es bueno para los que buscan relajarse o simplemente rendimiento. Horario, ubicación. Muy útil, muy buena manera de incentivar el deporte individualmente, grupos sociales. Diversidad.</p> <p>Es importante tener el título, pueden lesionar a alguien. Manejar recuperación, condiciones de salud. De alguna manera filtrar si tienen experiencia.</p> <p>Evaluaciones en ambas direcciones y comentarios.</p> <p>Revisando planificaciones y evaluaciones y calificaciones profesionales.</p> <p>Se da mucha rotación, por flojera, falta de motivación. Sobreestiman lo que van hacer. 20%, algunos vuelven, se cambian de deporte. 2 meses. En invierno baja</p>

	<p>mucho.</p> <p>Rango de precio por clase: 12 mil a 15 mil la hora.</p> <p>40% es mucho, 20% estaría perfecto.</p> <p>50% por el contacto.</p> <p>\$20.000 para estar en el sitio.</p>
--	---

Validaciones Adicionales en las siguientes entrevistas:

- ¿de qué deporte hace clases?
- cuando le piden clases, ¿cuántos alumnos son?
- ¿Cuántos vienen por recomendación de otras personas de la clase?
- ¿Cuántos abandonan mensual?
- ¿Cuántos abandonan en invierno?
- ¿Está dispuesto a hacer clases más barato para captar clientes?
- ¿Cuál es el valor mínimo por alumno por clase?

Nombre Instructor	María Paz Herrera
Datos	<p>Rut: 17.411.560-6</p> <p>Correo electrónico: mariiapazhc@gmail.com</p> <p>Teléfono: 9 87 210 220</p> <p>Calificaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pedagogía en Educación Física Universidad SEK - Preparador Físico INACAP <p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Educación básica, media, superior - Municipalidades - Personal Fitness - Particulares
Respuestas	<p>Actualmente no realiza clases, fuertemente en verano las clases de natación.</p> <p>Hago clases de natación a domicilio y de entrenamiento funcional.</p> <p>Antes iba a domicilio hacer entrenamiento funcional, llevaba</p>

	<p>balones medicinales, escaleras de coordinación, mancuernas, bandas elásticas, etc.</p> <p>En la empresa que trabajaba, sector oriente, 8, 12, 20 sesiones al mes, \$220.000. Se llevan 40%, entonces después, simplemente lo hacía de forma independiente a un precio menor.</p> <p>Llega mucha gente por redes sociales, otros llegan por dato; digamos una o dos personas de 10 te traen a otro cliente. De 20 clientes, 1 te trae dos o más clientes.</p> <p>Cuando me piden clases, realmente no hay una mayoría de tamaños de grupos, son variados en su tamaño.</p> <p>En verano se corre más la voz, en invierno baja bastante.</p> <p>Cobro 12 mil la hora de clases, en medida que sean más clientes, bajo el precio por alumno.</p>
--	--

Nombre Instructor	Felipe Rebolledo
Datos	<p>Rut: 16.661.360-4 Correo electrónico: felipe.rebolledo.robert@gmail.com Teléfono: 9 9079 3592 Calificaciones: - Profesor en Educación Física UMCE - Ingeniería Comercial Universidad Diego Portales Experiencia: - Encargado selección fútbol colegio alcántara la florida - Profesor de sala Gimnasio Sportlife puente nuevo la dehesa - Dueño escuela de fútbol Spanglish Soccer - Personalizado</p>

<p>Respuestas</p>	<p>Los personalizados los hacía en las tardes, dirigido a adultos, con objetivos de mejorar la condición física.</p> <p>En este momento no los hago, eran CLP 8.000 por entrenamiento, podían durar entre 2 y 3 horas.</p> <p>Si eran dos personas eran \$16.000.</p> <p>No hacía personalizado en el gimnasio, pero el 50% del programa es para el gimnasio. <i>Sportlife</i> cobraba caro, entonces llegaba mucho al profesor.</p> <p>Gimnasios pacific van a segmentos más bajos, en que prácticamente arriendan los espacios, ahí es más difícil ganar plata.</p> <p>Generalmente los personalizados eran marzo-junio, octubre-diciembre.</p> <p>Eran fuente de ingreso secundario.</p> <p>Spanglish es deporte e idiomas, enfocado en adultos, se proyecta para niños.</p> <p>Los clientes llegan por página web, red social, facebook. Solo inversión inicial de video, facebook ads. Tengo problemas cuando falta luz, y en invierno baja la demanda y el número de alumnos no da para arrendar la cancha en la UMCE.</p> <p>El valor de la cancha es \$25.000 por hora.</p> <p>En spanglish cobro por clase, \$2.000 por persona, en invierno eran como 5 personas, en hora peak cerca de 16 clientes.</p> <p>Entiendo que en el gimnasio el ambiente no es alegre, es un poco lugubre. Falta interacción social, se conoce poca gente.</p> <p>Si me parece justo que a medida que aumenten las personas, mayor el porcentaje.</p> <p>Los clientes se entretienen con la variedad, hay gente que se enfoca en uno, y hay otros que quieren ir probando.</p> <p>Entre 8 y 10 mil pesos es el mínimo de lo que se cobra. El tema de manejo de asistencia es importante, tener el tema</p>
-------------------	---

	de los pagos. En toda actividad se hacen primera clase gratis, entonces esto sería el equivalente.
--	---

Nombre Instructor	Tomás Valverde
Datos	Rut: 16367240-5 Correo electrónico: tjvalverde@gmail.com Teléfono: 92007759 Calificaciones: kinesiología finis terrae certificación CrossFit certificación ktape Experiencia: 5 años entrenando Box de CrossFit rucalaf (dueño)
Respuestas	Como soy kinesiólogo, puedo dar boletas de reembolso por Isapre y fonasa. El valor de mi hora de clase es mínimo CLP 18.000 la hora, pero puedo disminuir el precio según la ocasión, por ejemplo, para ayudar a las personas o como clase de prueba. Un entrenamiento personalizado a domicilio vale \$220.000 mensual, si es 3 veces por semana. En mis cursos acepto 12 alumnos máximo, para no perder la calidad. Mi grupo de entrenamiento en la plaza la capitania en Las Condes se llama entrenamiento para todos, con suerte he gastado \$100.000 en publicidad, Vendi mis servicios repartiendo volantes en departamentos y en plazas, de los cuales entre unos 100 que repartía llegaban entres 3 y 5 personas. La mayoría de mis clientes llega por boca a boca o redes sociales, tenemos un fan page y un instagram. El valor por entrenamiento para todos es dos veces a la semana \$30.000, tres veces \$35.000 cuatro veces \$42.000 No tomo asistencia, pero los alumnos

	<p>no van a todas las clases que pagan. En invierno disminuye el grupo, los alumnos siguen pagando, pero con el paso de los años, el abandono en invierno ha disminuido, incluso hay ocasiones en que las clases siguen llenas.</p> <p>El box está inscrito en muvpass, mala ejecutiva de atención al cliente, mal servicio en general.</p>
--	---

Guía Entrevistas Consumidores:

1. Bienvenida

Se realiza una breve introducción como alumno memorista y el tema de la entrevista.

Se explica el motivo de la entrevista y se recolectan los datos relevantes del entrevistado.

2. Preguntas

- a. ¿hace cuánto tiempo es cliente de clases particulares de actividad física?
- b. ¿Por qué realiza estas clases (en gimnasio o espacios públicos)?
- c. ¿Ha hecho ejercicio en gimnasios?
- d. ¿Cuál es la diferencia entre hacer ejercicio en el gimnasio y en espacios públicos?
- e. ¿en qué horarios realiza la clase?
- f. ¿que herramientas del siguiente sitio web son útiles para cotizar y decidir sobre servicios de actividad física?
- g. ¿que herramientas del siguiente sitio web no son útiles para decidir sobre servicios de actividad física?
- h. Indique la importancia de decidir sobre el lugar en donde le gustaría realizar actividad física
- i. Indique la importancia de decidir sobre el horario en que le gustaría realizar actividad física
- j. ¿le parece útil este sitio web para inscribirse en estos servicios? ¿tiene alguna sugerencia?
- k. ¿qué le parece que las evaluaciones de los clientes sean públicas?

- c. ¿qué tan importante son las calificaciones formales del instructor?
- d. ¿las evaluaciones de otros clientes es la mejor forma de controlar la calidad de sus servicios? ¿son la forma más confiable de informarse sobre la calidad de los servicios de los instructores?
- e. ¿qué le parece la importancia de la tener la capacidad de invitar amigos en redes sociales al entrenamiento?

Nombre	Guicela Jorquera
Datos	Rut: 16.572.368-6 Correo electrónico: guicela.j.a@gmail.com Teléfono: 74 221 270 Ocupación: estudiante de técnico en enfermería
Respuestas	<ul style="list-style-type: none"> a. He realizado clases de zumba y de fitness. También baile entretenido. b. La zumba estaba en el gimnasio, y pagaba por el gimnasio CLP 130.000 al año. En el gimnasio pacific. Terminé asistiendo como 7 veces. Pagué el año porque era más económico que pagar mensual o semestral. El problema es que no sabía cuándo iba dejar de ir. c. Cuando trabajaba iba de las 20:00 hrs hasta las 21:30 hrs, cuando tenía más tiempo, iba en la mañana a las 10:00 hrs. d. Aparte hacía un poco de ejercicio en el gimnasio. e. Para bajar de peso y desestresarme. f. Conocí gente, pero solamente saludo. Las que hacían zumba eran casi amigas. La gente en las pesas se conoce menos. g. Lo que más tenía el gimnasio era zumba. Por ejemplo, no tenían HIIT y me habría gustado hacer eso. h. Hacer zumba era muy repetitivo, me aburría hacer lo mismo todo el rato. i. Dejé de ir por flojera y por tiempo. Dejé de ir en enero. Fui durante el invierno. j. En un sitio web me importa la ubicación, que sea conveniente, cerca de mi trabajo o cerca de la casa. Que

	<p>no sea excesivamente caro. 1 hora de clases a CLP 10.000 es mucho. Mensual pagaría entre CLP 15.000 y CLP 20.000, si las clases son un poco más largas pagaría hasta CLP 40.000.</p> <p>k. Si es un descuento considerable podría traer amigas.</p> <p>l. Me parecería interesante recibir servicios de nutrición. En el gimnasio nadie te dice lo que tienes que comer y lo que no.</p> <p>m. Pagaría 50.000 por un servicio que incluya esas características.</p> <p>n. El diseño de la página que produzca confianza, que sea amigable en el uso. Que de mucha información. Debe decir la experiencia del instructor. Fotos del lugar. Que las clases no haya tanta gente, que no sea apretado y que no se produzcan olores y calor. Me interesan los comentarios de personas, evaluaciones. Lo que más me fijaría son los comentarios, por ejemplo, si a toda la gente le gusta, es por algo.</p>
--	---

Nombre	Roberto Alfaro
Datos	Rut: 16.935.730-7 Correo electrónico:roberto.alfaro@scmlatam.com Teléfono: 9 430 1551 Ocupación: gerente general SCM Latam Profesión: Ingeniero Civil Industrial UTFSM
Respuestas	He hecho entrenamiento para triatlón y para andar en bicicleta (cross country). Me daban planes de entrenamiento, nos juntábamos una vez a la semana a hacer la preparación física en una plaza con el coach. Esto incluía asesoría en la alimentación. Realizaban test de lactato, test de Vo2max y control general de los entrenamientos. El valor era 65 mil mensual, pero normalmente cobraba 130 mil mensual. Clases de natación, me pasaban un plan, iba a

	<p>clases dos veces por semana. Teníamos un grupo de whatsapp, no era personalizado el entrenamiento, sino el grupo. Nos enviaban planes semanales. Durante la clase hacían correcciones técnicas de la natación además de seguir el plan. Pagaba 230 mil pesos el año, en el estadio italiano, sobre la suscripción del estadio que es 1.1 millones de pesos si no ha sido socio anteriormente, y es la mitad si ha sido socio anteriormente.</p> <p>Estuve de mayo a noviembre del año 2016 en clases de natación.</p> <p>En el entrenamiento de triatlón, bajo las mismas condiciones del entrenamiento para bicicleta.</p> <p>En total me salió muy cara la preparación para el triatlón, porque se incluye también la natación.</p> <p>No deje de hacer en invierno, sino todo lo contrario. En general la bicicleta baja en invierno porque uno hace bicicleta indoor, la natación da lo mismo en invierno.</p> <p>El valor de la relación personal con el instructor es fundamental, porque uno es ignorante con respecto a lo que uno está haciendo, y finalmente lo que importa es la confianza en lo que está haciendo, entonces si uno no tiene la convicción de que está haciendo bien lo que me dice, empieza a dudar del entrenador. Por eso el entrenador debe saber del caso personal de uno además de lo técnico.</p> <p>Uno mira el currículum de los entrenadores, para asegurarse de las cualidades y lograr la confianza. Cuando tuve otro entrenador, me di cuenta que me estaba exigiendo mucho y lo dejé de hacer, porque ya no confiaba en él entrenador. Este entrenador no era del nivel del entrenador de mayor precio. Por eso los dos aspectos de confianza y de conocimiento son muy importantes.</p>
--	--

Nombre	Gonzalo Lucero
Datos	Rut: 16.575.360-7

	<p>Correo electrónico: gonzalo.lucero.a@gmail.com Teléfono: 9 4344944 Ocupación: Abogado Universidad de Chile Estudiante de Magister en Derecho Tributario</p>
Respuestas	<p>He pagado por ir al gimnasio en varias ocasiones. En el gimnasio hacía maquinas y cardio, no me metía a las clases. Pagué un año, y fui como 10 veces. Pague el año porque te sale más barato. Salía como 30 mil mensual. El tema de horario, salía muy tarde del trabajo. Uno termina haciendo algo que no te gusta, porque parece algo práctico, pero no me gusta, para nada. Es muy encerrado, es muy monótono. Sería bueno ver alternativas. En invierno dejo de hacer ejercicio, luego retomo de a poco. (en este momento se hizo una propuesta de los servicios) Me parecen razonables los precios, quizás es caro 39.000 o quizás no, en realidad son precios típicos en el mercado. Pero los valores agregados del servicio descrito son atractivos, como lo de la nutrición, crear clases. Podría traer más personas a la plataforma por el descuento, unas dos personas yo creo. Está muy bien lo de pedir las clases. Me gustaron las dos alternativas de plan.</p>

Nombre	Daniela Reyes
Datos	<p>Rut: 16.924.997-0 Correo electrónico: daareyesm@gmail.com Teléfono: 9 6152 3699 Ocupación: Ingeniero Comercial Clases: - pilates - spinning - pole-fitness</p>

Respuestas	<ul style="list-style-type: none"> a. Este año b. Me gusta realizar actividad física c. Sí, pero no iba mucho. d. En la clase hay un profesor, en cambio en el gimnasio no y además no están las clases que uno busca e. En las mañanas 9am f. El nombre, el precio, el horario g. Debería aparecer nombre profesor y número de alumnos en la clase h. Me importa mucho que esté cerca. i. Igual que el lugar. j. Más información sobre los profesores y saber cuántos alumnos inscritos hay. k. Es súper importante, porque hay demasiados malos entrenadores. l. Del 1 al 7 tiene muy alta importancia igual a 6. m. Me gustaría mucho poder invitar gente.
Aprendizajes	

Nombre	Guido Villaseca
Datos	Rut: 16.709.546-1 Correo electrónico: g.villasecarojas@uandresbello.edu Teléfono: 951131364 Ocupación: - Egresado Ingeniería Comercial Clases: - Gimnasio - Calistenia - Spinning - Yoga
Respuestas	<ul style="list-style-type: none"> a. Voy al gimnasio este año. Hacía clases de calistenia en las plazas, dejé de ir por poca flexibilidad horaria. b. Al gimnasio voy para mantener

	<p>un buen estado físico. Calistenia lo mismo.</p> <p>c. Si he hecho en gimnasio</p> <p>d. La clase de calistenia era al aire libre, eso me gustaba. Lo que no me gusta del gimnasio es la falta de personalización con el instructor.</p> <p>e. En la tarde después de almuerzo. Si trabajara sería después de jornada laboral.</p> <p>f. Horarios, quienes son los profesores (saber de la experiencia, la calidad de sus servicios, etc).</p> <p>h. Si fuera más lejos no habría ido a calistenia, entonces la cercanía es muy importante.</p> <p>i. No tengo sugerencias</p> <p>j. Las opiniones pueden ser sesgadas, porque los alumnos generan una relación de amistad con el instructor.</p> <p>k. Las calificaciones formales son más importantes que la evaluación de los alumnos.</p> <p>l. La mejor forma son las calificaciones formales.</p> <p>m. Se genera amistad con gente en los entrenamientos grupales. Con gente conocida sería más entretenido. Me motivaría más a hacer deporte.</p>
Aprendizajes	En el gimnasio hay poca personalización de los servicios.

Validaciones Adicionales

Preguntas: - ¿qué deportes hace?

- ¿por qué hace clases de estos deportes?
- ¿le parece justo el precio?
- ¿en qué horarios hace las clases?
- ¿por qué elige hacer clases ahí?
- ¿a cuántas personas podría convencer?
- ¿dejas de ir en invierno?

- Cuéntame de los lugares en donde realizaban estas clases

Nombre Alumno	Gabriela Mendez
Datos	<p>Rut: 15.243.698-k Correo electrónico: gabriela.mndz@gmail.com Teléfono: +56 9 75 20 54 40 Ocupación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • estudiante de administración de empresas • técnico universitario traducción inglés-español <p>Empleo: asistente de prevención de riesgo</p>
Respuestas	<p>Ahora hago yoga, antes hacía pilates. Me gusta probar deportes diferentes de vez en cuando.</p> <p>Por salud personal, y no puedo hacer cosas bruscas entonces buscaba algo específico.</p> <p>Pago 30 mil mensual, si lo puedo pagar, creo que lo vale por ir dos veces a la semana</p> <p>Hago yoga los sábados, por horario laboral. Pilates hacía a las 7 de la tarde, por ser despues de jornada laboral. Había gente que iba en otros horarios, que eran dueñas de casa y jubilados, entonces buscaban otros horarios.</p> <p>Yoga: la ubicación es conveniente para mi. Pilates: por la ubicación, vi las fotos y me “tincó”. El precio era igual en otros lados. Además no había tanto variedad en la oferta.</p> <p>Podría convencer a una o dos personas.</p> <p>No dejo de ir en invierno, como era en una sala, casi nadie dejaba de ir.</p> <p>Pilates lo hacía en una casa en temuco, la profesora construyó una sala de pilates acondicionada especialmente para eso en su patio. Yoga lo hago en una casona en moneda que arrienda sus salas a instructores que realizan sus clases en ese lugar.</p>
Aprendizajes	

Nombre	Guicela Jorquera
--------	------------------

Datos	Rut: 16.572.368-6 Correo electrónico: guicela.j.a@gmail.com Teléfono: 74 221 270 Ocupación: estudiante de técnico en enfermería
Respuestas	<p>a. He realizado clases de zumba y de fitness. También baile entretenido.</p> <p>b. La zumba estaba en el gimnasio, y pagaba por el gimnasio CLP 130.000 al año. En el gimnasio pacific. Terminé asistiendo como 7 veces. Pagué el año porque era más económico que pagar mensual o semestral. El problema es que no sabía cuando iba dejar de ir.</p> <p>c. Cuando trabajaba iba de las 8 hasta las 9:30, cuando tenía más tiempo, iba en la mañana a las 10:00.</p> <p>d. Aparte hacía un poco de ejercicio en el gimnasio.</p> <p>e. Para bajar de peso y desestresarme.</p> <p>f. Conocí gente pero solamente hola y chao. Las que hacían zumba eran casi amigas. La gente en las pesas se conoce menos.</p> <p>g. Lo que más tenía el gimnasio era zumba. Por ejemplo no tenían HIIT y me habría gustado hacer eso.</p> <p>h. Hacer zumba era muy repetitivo, me aburría hacer lo mismo todo el rato.</p> <p>i. Dejé de ir por flojera y por tiempo. Dejé de ir en enero. Fui durante el invierno.</p> <p>j. En un sitio web me importa la ubicación, que sea conveniente, cerca de mi trabajo o cerca de la casa. Que no sea excesivamente caro. 1 hora de clases a CLP 10.000 es mucho. Mensual pagaría entre CLP 15.000 y CLP 20.000, si las clases son un poco más largas pagaría hasta CLP 40.000.</p> <p>k. Si es un descuento considerable podría traer amigas.</p> <p>l. Me parecería interesante recibir servicios de nutrición. En el gimnasio nadie te dice lo que tienes que comer y lo que no.</p> <p>m. Pagaría 50.000 por un servicio que incluya esas características.</p> <p>n. El diseño de la página que produzca confianza, que sea amigable en el uso. Que de mucha información. Debe decir la experiencia del instructor. Fotos del lugar. Que las clases no haya tanta gente, que no sea apretado y que no se produzcan olores y calor. Me interesan los comentarios de personas, evaluaciones. Lo que más me fijaría son los comentarios, por ejemplo si a toda la gente le gusta, es por algo.</p>
Aprendizajes	

Nombre	Nicolás Velásquez
Datos	Rut: 17.737.924-7 Correo electrónico: josenicolasv@gmail.com Teléfono: 9 890 42733 Ocupación: estudiante de derecho, Universidad Finis Terrae. <ul style="list-style-type: none"> • Licenciado en ciencias jurídicas Experiencia laboral: procurador y promotor
Respuestas	<p>En el sitio me parece importante el mapa con las ubicaciones. Porque siempre cuando ve la referencia de lo que quiere, ve donde queda, para ver si me queda cerca.</p> <p>Los filtros de búsqueda son importantes, me interesa encontrar cosas específicas.</p> <p>Laboralmente, ojalá que los horarios concuerden con el horario de salida y el tiempo en que llega a la casa, o inmediatamente después del lugar de trabajo.</p> <p>He realizado taekwondo y spinning, en menor medida fútbol y natación.</p> <p>Las hacía por acondicionamiento físico y recreación. Lo primero para bajar de peso, futbol por que me gustaba. La natación era algo distinto, y spinning porque quería perfeccionarme en bicicleta, para competir en bicicleta.</p> <p>Las de spinning las hacía en un gimnasio, smartfit cerca de Colón. Pagaba por clase, alrededor de \$10.000. Este gimnasio tiene pack muy caros. El miembro del gimnasio tiene acceso a todo gratis, si trae invitados, pero debe pagar su clase de \$10.000. Te daban suplementos, bebidas isotónicas.</p> <p>Pagaba más o menos CLP 150.000 por tres meses. Tenían variedad de clases, fui unas 4 veces, previo a una competencia, habría preferido un instructor personalizado que me preparara para la competencia.</p> <p>El tae kwon do pagaba como CLP 2.500 por clase, porque eran 3 clases semanales, si tomaba el mes de clases eran CLP 27.000, habían 4 instructores para 15 alumnos más o menos.</p> <p>Iba con mi papá, con tres primos, mi hermana, mi cuñado, en total como 6 o 7 personas. Me gustaba ir con ellos, se dió que todos querían hacer algo.</p> <p>He recibido servicio de asesoría de nutrición, en la clínica de la U. Andes. Quería comer más sano, estaba engordando mucho, hace como 2 años. Me dieron una pauta nutricional, que parecía ser estándar.</p> <p>Me salió \$25.000 la visita.</p> <p>Influye el descuento para la motivación, si te dicen que hay un descuento por traer a dos personas. Tuve un curso en la universidad que se llamaba acondicionamiento físico, cuyo requisito</p>

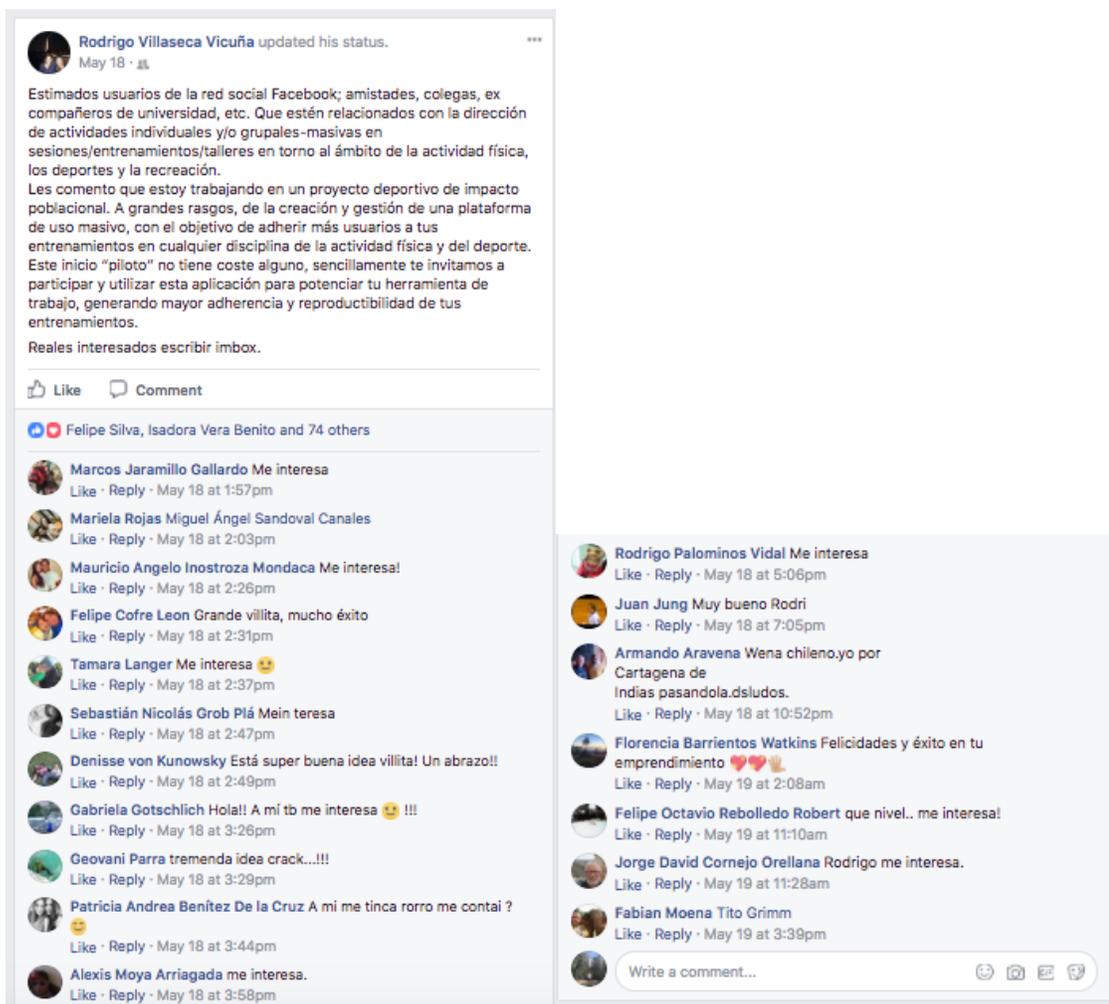
	<p>para tener más nota era llevar más gente a las actividades de fin de curso. Si llevaba más 4 personas tenía más nota. Podría llevar mínimo a 1 persona y máximo a dos personas. Ahora no podría pagar CLP 60.000 pesos, con un ingreso lo pagaría si o si. Es fundamental que se adapte a mis horarios. La asesoría nutricional es demasiado importante, obviamente es bueno hacer ejercicio, pero sin una alimentación, no tiene sentido. El servicio que me explicaron me motiva para ir con gente, una causal importante de no ir, es decir un obstáculo es ir solo. Ir con gente motiva a usar los servicios. Me interesa un plan para escolar, como un box de crossfit. Es mejor hacer cosas distintas, lo que contempla hacer al menos 2 o 3 cosas distintas de forma rutinaria. No dejo de hacer ejercicio en invierno, el frío no me impide hacer ejercicio, la lluvia solamente cuando es torrencial. He salido a andar en bicicleta con lluvia. Un factor importante es ir acompañado, por la motivación que implica ir con más gente.</p>
Aprendizajes	

Hipótesis Auxiliar: *instructores exitosos y con credibilidad atraen a otros instructores a realizar servicios.*

MVP Smoke-test

Nombre Instructor	Rodrigo Villaseca
Datos	<p>Rut: 17.249.807-8 Correo electrónico: rvillasecav@gmail.com Teléfono: +56 9 9292252 Calificaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Licenciado en educación física UMCE - Profesor de educación física UMCE - Magíster en Gestión Deportiva UMCE - Master en preparación física en fútbol Universidad de Pablo De Olavide, Sevilla - Máster en Rendimiento Físico Deportivo, Universidad de Pablo De Olavide, Sevilla <p>Experiencia:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Asociación Nacional de Fútbol Profesional (ANFP) - UMCE - Tercera División de Fútbol Chileno - Clases Particulares
Respuestas	9 respuestas de interés en 24 horas. Más de 60 “me gusta” en 24 horas.
Aprendizajes	Instructores con validación interna en el ambiente generan confianza y motivación a otros instructores.



Capturas de pantalla

Anexo 10: MVP y Entrevistas Fase 4.1.

Guía Entrevistas Instructores:

1. Bienvenida

Se realiza una breve introducción como alumno memorista y el tema de la entrevista.

Se explica el motivo de la entrevista y se recolectan los datos relevantes del entrevistado.

2.

- a. Tenemos a un alumno dispuesto a pagar X por una clase de la actividad deportiva Y y se le cobraría un porcentaje Z como comisión por coordinar la clase. A usted le quedaría líquido un monto total de W. ¿realizaría la clase?
- b. En caso de rechazar la oferta, se le ofrece alguna otra y se preguntan las condiciones bajo las cuales podría aceptar.

Anexo 11: MVP y Entrevistas Fase 4.2

Nombre Instructor	Guillermo Gajardo
Datos	Rut: 16.370.129-4 Correo electrónico: guillermogajardoc@gmail.com Teléfono: Calificaciones: <ul style="list-style-type: none">- Profesor de Educación Física UMCE- MBA en Dirección de Empresas Universidad Diego Portales Experiencia: <ul style="list-style-type: none">- Club Deportivo Universidad Católica- Escuela De Futbol UC- Preparador Triatlón
Respuestas	20%, algunos vuelven, se cambian de deporte. 2 meses. En invierno baja mucho. 12 mil aprox la hora. 15 mil la hora. 40% es mucho, 20% estaría perfecto. 50% por el contacto. 20.000 para estar en el sitio.

Nombre Instructor	Rodrigo Villaseca Vicuña
Datos	<p>Rut: 17.249.807-8 Correo electrónico: rvillasecav@gmail.com Teléfono: +56 9 9292252 Calificaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Licenciado en educación física UMCE - Profesor de educación física UMCE - Magíster en Gestión Deportiva UMCE - Master en preparación física en fútbol Universidad de Pablo De Olavide, Sevilla - Máster en Rendimiento Físico Deportivo, Universidad de Pablo De Olavide, Sevilla <p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asociación Nacional de Fútbol Profesional (ANFP) - UMCE - Tercera División de Fútbol Chileno - Clases Particulares
Respuestas	<p>Se le ofreció una clase por 10.000CLP con 30% de recargo. Rechazó la propuesta por ser un monto muy bajo.</p> <p>Se le ofreció otra clase por 20.000CLP con un 30% de recargo y aceptó el monto, con la observación de que 30% es alto.</p> <p>Posterior a esto detalló que normalmente cobra entre CLP 12.000 y CLP 25.000 por clase, dependiendo de la capacidad de pago del cliente. Estima que es válido pagar entre un 10% y un 20% por cada</p>

	alumno que se le trae.
Aprendizajes	Sugerencia: un pase general para muchas clases, dado que hay ocasiones en que sus alumnos piden variaciones en los entrenamientos, que incluso bordean una transición a otras disciplinas deportivas. Atribuye estas solicitudes a la monotonía de una sola disciplina que finalmente los aburre y perjudica su motivación.

Anexo 13: MVP y Entrevistas Fase 4.4

Nombre Instructor	Francisco Villalobos
Datos	Rut: 18.126.635-k Correo electrónico: francisco.villalobos@hotmail.es Teléfono: 90825484 Calificaciones: Profesor de Educación Física, Universidad Católica del Maule Experiencia: <ul style="list-style-type: none"> - Instructor Deportivo Municipalidad de las Condes - Clases a pedido
Respuestas	<i>Nota: este ejercicio se realizó por medio de la entrevista. Se contextualiza una clase de 10.000CLP con un recargo de 30%. Se ofreció otra clase de 14.000CLP con un recargo de 30%. El instructor rechazaría la primera clase, por recibir un monto muy bajo y la segunda clase también. Indicó que espera recibir entre 15.000CLP y 18.000CLP, con un porcentaje de recargo cercano a un 20%.</i>

Anexo 14: MVP Fase 4.5

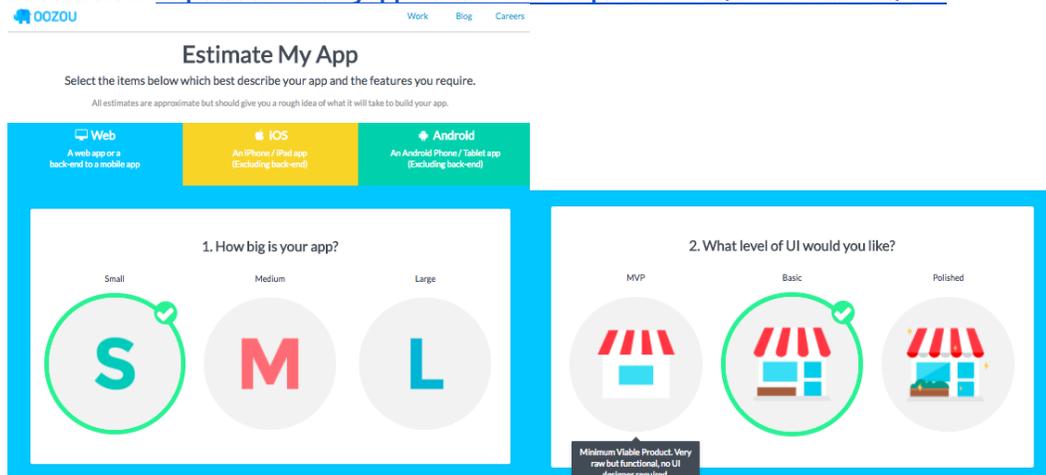
Nombre Instructor	Rodrigo Uribe
Datos	Rut: 16.645.622-3 Correo electrónico: rodrigouribe.cf@gmail.com Teléfono: 89221972

	<p>Calificaciones: Profesor de Educación Física, Universidad Andres Bello</p> <p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Federación Chilena Karate - Gimnasio Leblon - Gimnasio Novasport
<p>Respuestas</p>	<p><i>Nota: este ejercicio se realizó por medio de la entrevista. Se contextualiza una clase de 12.000CLP con un recargo de 10%.</i></p> <p>El instructor respondió que el monto es bajo para una clase, dado que generalmente cobra entre 16.000CLP y 20.000CLP.</p> <p>Indicó que el monto de la primera clase no es relevante mientras le traigan clientes, porque luego harían el acuerdo directamente con él de forma recurrente. Por esto no tiene problema en entregar un 10% y tampoco tendría problema con entregar un porcentaje mayor.</p>
<p>Aprendizajes</p>	<p>Hay instructores que harían el acuerdo por fuera una vez en contacto con el cliente.</p>

Anexo 15: Valor Referencial Desarrollo de Aplicación

Capturas de pantalla de cotización en sitio de desarrolladores OOUZO

Link de la cotización: <https://estimatomyapp.com/4ZNnrzR0qGL9VmkDQ711YAww6ak7QDE2>



3. Users & Accounts

- Email / Password Sign Up
- Facebook Sign Up
- Twitter Sign Up
- Google Sign Up
- LinkedIn Sign Up
- GitHub Sign Up
- User Invitation Emails
- Multi-tenant Accounts
- Subdomains
- Custom Domains

4. User Generated Content

- Dashboard
- Activity Feed
- File Uploading
- User Profiles
- Transactional Emails
- Tips
- Ratings or reviews
- Audio/Video processing
- Free text searching

5. Dates & Locations

- Calendar
- Display of Map data / Geolocation
- Display of custom map markers/regions
- Bookings

7. Billing & eCommerce

- Subscription plans
- Payment processing
- Shopping Cart
- User Marketplace
- Product Management

6. Social & Engagement

- Messaging
- Forums or commenting
- Social Sharing
- Push to Facebook Open Graph

8. Admin, Feedback & Analytics

- CMS Integration
- User Admin pages
- Moderation / Content Approval
- Intercom
- Usage Analytics
- Crash Reporting
- Performance Monitoring
- Multilingual Support

9. External APIs and Integrations

- Connect to one or more third party services
- An API for others to integrate with your app
- SMS Messaging
- Phone Number Masking

Total Cost: \$41,850

Based on Oozou rates. To use your own rates, click [Show Calculations above](#).

Please note, all cost estimates are intended to be indicative of development costs and timescales only and are exclusive of all hosting costs, paid services or purchased assets of any kind. All prices are in USD and inclusive of sales tax.

The image shows a pricing page for Upviral. At the top, there is a navigation bar with the Upviral logo, a dropdown menu for 'UpViral', and links for 'Pricing', 'Features', 'Testimonials', and 'About Us'. A 'LOGIN' button is located on the right side of the navigation bar. The main heading reads 'Start Getting Free, Quality and Targeted Traffic - Today.' Below this, a sub-heading says 'Join over 5,000 customers and start growing your business.' There are two pricing cards. The left card is for the 'Standard' plan, priced at '\$35 /mo', with a 'Get Started!' button. The right card is for the 'PRO' plan, priced at '\$49 /mo', with a 'GET STARTED NOW!' button. The PRO plan is also labeled 'MOST POPULAR'. Both cards list various features with checkmarks. At the bottom of each card, there are logos for VISA, Mastercard, AMEX, and DISCOVER. A footer note states 'All our Plans Come With a 30-Day Money-Back Guarantee.'

Upviral

UpViral ▾ Pricing Features Testimonials About Us LOGIN

Start Getting Free, Quality and Targeted Traffic - Today.

Join over 5,000 customers and start growing your business.

Standard

\$35 /mo

[Get Started!](#)

- ✓ Unlimited Viral Giveaways
- ✓ Unlimited Viral Contests
- ✓ Unlimited Email Subscribers
- ✓ Unlimited Autoresponder Integrations
- ✓ Email Automation & Notifications
- ✓ Advanced Fraud Detection
 - ✓ Export CSV
- ✓ Email Support

[GET STARTED NOW!](#)

VISA  AMEX 

MOST POPULAR

PRO

\$49 /mo

[GET STARTED NOW!](#)

- ✓ Standard Features, Plus...
 - ✓ 3 Email Identities
 - ✓ Remove Powered By
- ✓ Unlimited Custom Domains
- ✓ Retargeting Pixel Support
- ✓ One-Click Signup/Share Links
 - ✓ A/B Split-Testing
- ✓ Autoresponder Tagging
- ✓ Premium Email Support

[GET STARTED NOW!](#)

VISA  AMEX 

🛡️ All our Plans Come With a 30-Day Money-Back Guarantee.

Precio referencial de software “agile CRM”. (<https://www.agilecrm.com/pricing/>).

FREE
For 10 users

STARTER
\$8.99

REGULAR
\$29.99

ENTERPRISE
\$47.99

Sales	Marketing	Service	Extras
50,000 Contacts & Companies Custom Data Fields Lead Scoring Unlimited Deals, Tasks & Documents Appointment Scheduling Custom Deal Milestones Email Tracking 2-Way Email Integration Custom Deal Tracks 2-Way Telephony	Email Campaigns Web Engagement Contact Level Analytics Form Builder Email Templates Builder Landing Page Builder 5,000 Emails (Branded) Web-to-Lead Marketing Automation Social Monitoring Mobile Marketing	Helpdesk Groups Labels Canned Responses Views Activities Reports	50+ Plugins/Integrations Email & Phone Support Google/Shopify/Stripe Sync Chrome Extension Basic & Email Reports

Precio referencial servicio “Amazon Redshift”. (<https://aws.amazon.com/redshift/>).

Benefits



Fast

Amazon Redshift delivers fast query performance by using columnar storage technology to improve I/O efficiency and by parallelizing queries across multiple nodes. Data load speed scales linearly with cluster size, with integrations to Amazon S3, Amazon DynamoDB, Amazon EMR, Amazon Kinesis, and any SSH-enabled host.



Inexpensive

You only pay for what you use. You can have unlimited number of users doing unlimited analytics on all your data for just \$1000 per terabyte per year, 1/10th the cost of traditional data warehouse solutions. Most customers see 3-4x reduction of data size after compression, reducing their costs to \$250-\$333 per uncompressed terabyte per year.



Extensible

Redshift Spectrum enables you to run queries against exabytes of data in Amazon S3 as easily as you run queries against petabytes of data stored on local disks in Amazon Redshift, using the same SQL syntax and BI tools you use today. You can store highly structured, frequently accessed data on Redshift local disks, keep vast amounts of unstructured data in an Amazon S3 “data lake”, and query seamlessly across both.



Precio referencial software “Wrike”, software de gestión de proyectos colaborativo. (<https://www.wrike.com/price/>),

Plans Available for Every Team

Amount shown is price per user but billed on an annual basis.

<p>Free 5 USERS</p> <p>A simple, shared task list for small teams</p> <p>Free</p> <p>Sign Up now</p>	<p>Professional 5, 10, 15 USERS</p> <p>Full project planning & collaboration</p> <p>\$9.80/^{user}/month</p> <p>Includes Free Trial of Proofing & Approval</p> <p>Start free trial</p>	<p>Business 5-200 USERS</p> <p>Robust work management with customization & exec reporting</p> <p>\$24.80/^{user}/month</p> <p>Volume discounts available</p> <p>Includes Free Trial of Proofing & Approval</p> <p>Start free trial</p> <p>Compare Plan Features</p>	<p>WRIKE FOR Marketers 5-UNLIMITED</p> <p>Tailor-made solution for marketing & creative teams</p> <p>\$34.60/^{user}/month</p> <p>Volume discounts available</p> <p>Includes Proofing & Approval</p> <p>Start free trial</p>	<p>Enterprise 5-UNLIMITED</p> <p>Comprehensive solution with advanced security & controls</p> <p>Contact us for pricing 1-877-779-7453</p> <p>Contact Us</p> <p>Includes Free Trial of Proofing & Approval</p> <p>Start Free Trial</p>
---	---	--	---	--

Anexo 17: Sueldos

2018												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Gerente General	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.268.576	1.398.060	1.327.478	1.217.468	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.236.930
Director de Marketing	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Vendedores (\$500.000+ 5% CLV por cierre)	\$ 3.600.000	\$ 4.364.996	\$ 4.364.996	\$ 4.364.996	\$ 4.364.996	\$ 4.364.996	\$ 3.791.249	\$ 3.791.249	\$ 5.097.653	\$ 5.097.653	\$ 5.097.653	\$ 5.097.653
Sueldo por vendedor	\$ 450.000	\$ 545.625	\$ 545.625	\$ 545.625	\$ 545.625	\$ 473.906	\$ 473.906	\$ 473.906	\$ 509.765	\$ 509.765	\$ 509.765	\$ 509.765
Gestión de Clientes (\$500.000 c/u)									\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
Total Marketing y Ventas	\$ 4.600.000	\$ 5.364.996	\$ 5.364.996	\$ 5.364.996	\$ 5.364.996	\$ 4.791.249	\$ 4.791.249	\$ 4.791.249	\$ 6.097.653	\$ 6.097.653	\$ 6.097.653	\$ 6.097.653
Director Análisis de Datos	-	-	-	-	-	-	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Análisis de Datos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Director de desarrollo	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Desarrolladores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Analista de Automatización y Operaciones	-	-	-	-	-	-	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Total Equipo Ingeniería - Informático	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	3.300.000	3.300.000	3.400.000	3.400.000	3.400.000	3.400.000
Gestión de instructores 1	600.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000
Gestión de instructores 2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gestión relaciones comunitarias	-	-	-	-	-	-	-	-	700.000	700.000	700.000	700.000
Nutricionistas según regresión	600.000	600.000	600.000	1.200.000	1.200.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	3.000.000
Número de nutricionistas	1	1	1	2	2	3	3	3	4	4	4	5
Total Servicios para el Cliente	1.200.000	1.300.000	1.300.000	1.900.000	1.900.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	3.800.000	3.800.000	3.800.000	4.400.000
Total Sueldos	\$ 7.900.000	\$ 8.764.996	\$ 8.764.996	\$ 9.364.996	\$ 9.433.572	\$ 9.589.309	\$ 11.918.727	\$ 11.808.717	\$ 14.497.653	\$ 14.497.653	\$ 14.497.653	\$ 15.134.583

2019												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Gerente General	1.200.000	1.217.890	1.256.753	1.253.427	1.293.269	1.320.787	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.271.357
Director de Marketing	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Vendedores (\$500.000+ 5% CLV por cierre)	\$ 5.597.653	\$ 5.597.653	\$ 5.597.653	\$ 5.597.653	\$ 5.597.653	\$ 5.298.827	\$ 5.298.827	\$ 5.298.827	\$ 7.721.242	\$ 7.721.242	\$ 7.721.242	\$ 7.721.242
Sueldo por vendedor	\$ 559.765	\$ 559.765	\$ 559.765	\$ 559.765	\$ 559.765	\$ 529.883	\$ 529.883	\$ 529.883	\$ 643.437	\$ 643.437	\$ 643.437	\$ 643.437
Gestión de Clientes (\$500.000 c/u)	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Total Marketing y Ventas	\$ 9.097.653	\$ 8.798.827	\$ 8.798.827	\$ 8.798.827	\$ 11.721.242	\$ 11.721.242	\$ 11.721.242	\$ 11.721.242				
Director Análisis de Datos	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Análisis de Datos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Director de desarrollo	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Desarrolladores	-	-	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000
Analista de Automatización y Operaciones	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Total Equipo Ingeniería - Informático	3.400.000	3.400.000	4.300.000	4.300.000	4.300.000	4.300.000	4.300.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000
Gestión de instructores 1	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000
Gestión de instructores 2	-	-	-	-	-	-	-	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000
Gestión relaciones comunitarias	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000
Nutricionistas según regresión	3.000.000	3.000.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	4.200.000	4.200.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000	5.400.000	5.400.000
Número de nutricionistas	5	5	6	6	6	7	7	8	8	8	9	9
Total Servicios para el Cliente	4.600.000	4.600.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000	5.800.000	5.800.000	7.100.000	7.100.000	7.100.000	7.700.000	7.700.000
Total Sueldos	\$ 18.297.653	\$ 18.315.543	\$ 19.854.406	\$ 19.851.080	\$ 19.890.922	\$ 20.219.614	\$ 20.098.827	\$ 21.598.827	\$ 24.521.242	\$ 24.521.242	\$ 25.121.242	\$ 25.192.598

2020												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Gerente General	1.387.069	1.421.809	1.445.103	1.453.201	1.485.777	1.484.664	1.267.077	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.282.215
Director de Marketing	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Vendedores (\$500.000+ 5% CLV por cierre)	\$ 6.860.621	\$ 6.860.621	\$ 6.860.621	\$ 6.860.621	\$ 6.860.621	\$ 6.430.310	\$ 6.430.310	\$ 6.430.310	\$ 9.342.801	\$ 9.342.801	\$ 9.342.801	\$ 9.342.801
Sueldo por vendedor	\$ 571.718	\$ 571.718	\$ 571.718	\$ 571.718	\$ 571.718	\$ 535.859	\$ 535.859	\$ 535.859	\$ 667.343	\$ 667.343	\$ 667.343	\$ 667.343
Gestión de Clientes (\$500.000 c/u)	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000
Total Marketing y Ventas	\$ 10.860.621	\$ 10.430.310	\$ 10.430.310	\$ 10.430.310	\$ 13.842.801	\$ 13.842.801	\$ 13.842.801	\$ 13.842.801				
Director Análisis de Datos	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000
Análisis de Datos	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Director de desarrollo	1.440.000	1.440.000	1.440.000	1.440.000	1.440.000	1.440.000	1.440.000	1.440.000	1.440.000	1.440.000	1.440.000	1.440.000
Desarrolladores	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000
Analista de Automatización y Operaciones	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Total Equipo Ingeniería - Informático	7.040.000											
Gestión de instructores 1	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000
Gestión de instructores 2	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000
Gestión relaciones comunitarias	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000
Nutricionistas según regresión	5.400.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.600.000	6.600.000	7.200.000	7.200.000	7.200.000	7.800.000	7.800.000	7.800.000
Número de nutricionistas	9	10	10	10	11	11	12	12	12	13	13	13
Total Servicios para el Cliente	7.700.000	8.300.000	8.300.000	8.300.000	8.900.000	8.900.000	9.500.000	9.500.000	9.500.000	10.100.000	10.100.000	10.100.000
Total Sueldos	\$ 26.987.690	\$ 27.622.430	\$ 27.645.723	\$ 27.653.822	\$ 28.286.398	\$ 27.854.974	\$ 28.237.388	\$ 28.170.310	\$ 31.582.801	\$ 32.182.801	\$ 32.182.801	\$ 32.265.016

	2021											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Gerente General	1.414.415	1.453.568	1.490.668	1.514.963	1.518.813	1.529.389	1.267.837	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.252.446
Director de Marketing	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Vendedores (\$500.000+ 5% CLV por cierre)	\$ 8.171.401	\$ 8.171.401	\$ 8.171.401	\$ 8.171.401	\$ 8.171.401	\$ 7.585.700	\$ 7.585.700	\$ 7.585.700	\$ 9.342.801	\$ 9.342.801	\$ 9.342.801	\$ 9.342.801
Sueldo por vendedor	\$ 583.671	\$ 583.671	\$ 583.671	\$ 583.671	\$ 583.671	\$ 541.836	\$ 541.836	\$ 541.836	\$ 667.343	\$ 667.343	\$ 667.343	\$ 667.343
Gestión de Clientes (\$500.000 c/u)	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000
Total Marketing y Ventas	\$ 12.671.401	\$ 12.085.700	\$ 12.085.700	\$ 12.085.700	\$ 13.842.801	\$ 13.842.801	\$ 13.842.801	\$ 13.842.801				
Director Análisis de Datos	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000
Analistas de Datos	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000
Director de desarrollo	1.728.000	1.728.000	1.728.000	1.728.000	1.728.000	1.728.000	1.728.000	1.728.000	1.728.000	1.728.000	1.728.000	1.728.000
Desarrolladores	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000
Analista de Automatización y Operaciones	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Total Equipo Ingenieril - Informático	8.828.000											
Gestión de instructores 1	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000
Gestión de instructores 2	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000
Gestión relaciones comunitarias	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000
Nutricionistas según regresión	8.400.000	8.400.000	8.400.000	9.000.000	9.000.000	9.000.000	9.600.000	9.600.000	10.200.000	10.200.000	10.200.000	10.800.000
Número de nutricionistas	14	14	14	15	15	15	16	16	17	17	17	18
Total Servicios para el Cliente	10.700.000	10.700.000	10.700.000	11.300.000	11.300.000	11.300.000	11.900.000	11.900.000	12.500.000	12.500.000	12.500.000	13.100.000
Total Sueldos	\$ 33.613.815	\$ 33.652.969	\$ 33.690.068	\$ 34.314.363	\$ 34.318.213	\$ 33.743.089	\$ 34.081.538	\$ 34.013.700	\$ 36.370.801	\$ 36.370.801	\$ 36.370.801	\$ 37.023.247

	2022											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Gerente General	1.355.580	1.414.818	1.447.536	1.456.318	1.469.249	1.476.764	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Director de Marketing	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Vendedores (\$500.000+ 5% CLV por cierre)	\$ 8.171.401	\$ 8.171.401	\$ 8.171.401	\$ 8.171.401	\$ 8.171.401	\$ 7.585.700	\$ 7.585.700	\$ 7.585.700	\$ 11.059.985	\$ 11.059.985	\$ 11.059.985	\$ 11.059.985
Sueldo por vendedor	\$ 583.671	\$ 583.671	\$ 583.671	\$ 583.671	\$ 583.671	\$ 541.836	\$ 541.836	\$ 541.836	\$ 691.249	\$ 691.249	\$ 691.249	\$ 691.249
Gestión de Clientes (\$500.000 c/u)	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
Total Marketing y Ventas	\$ 12.671.401	\$ 12.085.700	\$ 12.085.700	\$ 12.085.700	\$ 16.059.985	\$ 16.059.985	\$ 16.059.985	\$ 16.059.985				
Director Análisis de Datos	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000
Analistas de Datos	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000
Director de desarrollo	2.073.600	2.073.600	2.073.600	2.073.600	2.073.600	2.073.600	2.073.600	2.073.600	2.073.600	2.073.600	2.073.600	2.073.600
Desarrolladores	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000
Analista de Automatización y Operaciones	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Total Equipo Ingenieril - Informático	10.673.600											
Gestión de instructores 1	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000
Gestión de instructores 2	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000
Gestión relaciones comunitarias	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000
Nutricionistas según regresión	10.800.000	10.800.000	11.400.000	11.400.000	11.400.000	12.000.000	12.000.000	12.600.000	12.600.000	12.600.000	13.200.000	13.200.000
Número de nutricionistas	18	18	19	19	19	19	20	20	21	21	22	22
Total Servicios para el Cliente	13.100.000	13.100.000	13.700.000	13.700.000	13.700.000	14.300.000	14.300.000	14.900.000	14.900.000	14.900.000	15.500.000	15.500.000
Total Sueldos	\$ 37.600.580	\$ 37.859.618	\$ 38.492.536	\$ 38.501.318	\$ 38.514.250	\$ 38.536.064	\$ 38.259.300	\$ 38.659.300	\$ 42.833.585	\$ 42.833.585	\$ 43.433.585	\$ 43.433.585

Anexo 18: Proyección de Suscripciones

		2018											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Número de vendedores	8	8	8	8	8	8	8	8	8	10	10	10	10
Contactos en terreno	38400	38400	38400	38400	38400	38400	38400	38400	48000	48000	48000	48000	48000
Tasa conversión	0,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	0,50%	0,50%	0,50%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
Total Conversiones por vendedores	0	768	768	768	768	192	192	192	480	480	480	480	480
Conversiones Basico (90% del total)	0	691	691	691	691	173	173	173	432	432	432	432	432
Conversiones Premium (10% del total)	0	77	77	77	77	19	19	19	48	48	48	48	48
Costo adquisición ventas terreno	-	6.954 \$	6.954 \$	6.954 \$	6.954 \$	24.829 \$	24.829 \$	24.829 \$	12.862 \$	12.862 \$	12.862 \$	12.862 \$	12.862 \$
Presupuesto Marketing Digital	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Costo por Conversión mktg digital	38.000 \$	38.000 \$	38.000 \$	38.000 \$	38.000 \$	38.000 \$	38.000 \$	38.000 \$	38.000 \$	38.000 \$	38.000 \$	38.000 \$	38.000 \$
Total Conversiones Marketing Digital (Inbound)	35	35	35	35	6	6	6	6	6	11	11	11	11
Basico Mktg digital	31	31	31	31	5	5	5	5	5	10	10	10	10
Premium Mktg digital	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Plajo por Viralidad basico	1	15	30	38	44	37	22	15	18	24	27	30	30
Costo de Adquisición basico	\$	35.484 \$	1.440 \$	744 \$	973 \$	501 \$	583 \$	995 \$	1.424 \$	1.208 \$	922 \$	803 \$	738 \$
Plajo por Viralidad Premium	0	2	3	9	16	24	27	24	20	21	24	27	27
Costo Adquisición Premium	\$	7.147 \$	15.243 \$	6.536 \$	2.486 \$	1.335 \$	924 \$	830 \$	919 \$	1.079 \$	1.044 \$	927 \$	805 \$
Costo Adquisición Viralidad	\$	42.811 \$	14.703 \$	7.130 \$	3.089 \$	1.836 \$	1.517 \$	1.824 \$	2.343 \$	2.317 \$	1.976 \$	1.729 \$	1.543 \$
Aumentos en plan basico principio de mes	0	32	722	722	1.228	1.530	1.477	928	944	448	739	927	1.049
Fuga (ventas+digital)	31	15	30	38	44	37	22	15	18	24	27	30	30
Viralidad	1	8	189	306	375	419	232	149	112	185	222	232	282
Conversiones a Premium	0	4	95	153	187	210	116	74	96	92	116	131	131
Abandono basico	0	8	15	19	22	19	11	8	9	12	14	15	15
Abandono Invierno	0	749	1210	1481	1655	909	583	438	730	915	1035	1112	1112
Aumentos gratis	31	8	15	19	22	19	11	8	9	12	14	15	15
Aumentos gratis en plan basico (fin de mes)	0	757	1225	1481	1677	929	594	446	739	927	1049	1127	1127
Aumentos gratis	32	757	1225	1481	1677	929	594	446	739	927	1049	1127	1127
Aumentos en plan basico fin de mes (pagando + gratis)	0	8.034 \$	7.879 \$	6.788 \$	6.738 \$	20.808 \$	22.384 \$	23.158 \$	12.868 \$	12.706 \$	12.864 \$	12.839 \$	12.839 \$
Costo de adquisición de client basico	\$	35.294 \$	8.034 \$	7.879 \$	6.788 \$	6.738 \$	20.808 \$	22.384 \$	12.868 \$	12.706 \$	12.864 \$	12.839 \$	12.839 \$
Aumentos en plan premium principio de mes	0	3	8	8	8	8	8	8	8	10	10	10	10
Conversiones de Basico a Premium	3	8	189	306	375	419	232	149	112	185	222	232	282
Fuga (ventas, mktg)	3	8	8	8	8	8	8	8	8	10	10	10	10
Viralidad	0	2	3	9	16	24	27	24	20	21	24	27	27
Abandono Premium	0	0	0	12	46	33	146	163	147	121	128	142	142
Abandono Invierno	0	1	2	4	8	12	13	12	10	11	12	14	14
Premium gratis	0	91	383	742	1162	1294	1184	999	994	1127	1305	1590	1590
Fin de mes plan premium (pagando)	3	1	2	4	8	12	10	12	10	11	12	14	14
Premium gratis	0	92	385	746	1170	1306	1177	971	1005	1138	1317	1513	1513
Fin de mes plan premium total	3	92	385	746	1170	1306	1177	971	1005	1138	1317	1513	1513
Costo de adquisición cliente premium	\$	35.294 \$	7.880 \$	7.712 \$	6.880 \$	6.049 \$	11.581 \$	10.918 \$	11.581 \$	9.415 \$	9.524 \$	8.982 \$	8.982 \$

2019												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Numero de vendedores	10	10	10	10	10	10	10	10	12	12	12	12
Contactos en terreno	48000	48000	48000	48000	48000	48000	48000	48000	57800	57800	57800	57800
Tasa conversión	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	0.50%	0.50%	0.50%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%
Total Conversiones por vendedores	480	480	480	480	480	240	240	240	1152	1152	1152	1152
Conversiones Basico (80% del total)	432	432	432	432	432	216	216	216	1037	1037	1037	1037
Conversiones Premium (10% del total)	48	48	48	48	48	24	24	24	115	115	115	115
Costo adquisición ventas terreno	\$ 12,862	\$ 12,862	\$ 12,862	\$ 12,862	\$ 12,862	\$ 24,478	\$ 24,478	\$ 24,478	\$ 7,202	\$ 7,202	\$ 7,202	\$ 7,202
Presupuesto Marketing Digital	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	800,000	800,000	800,000	800,000
Costo por Conversion mktg digital	\$ 36,993	\$ 36,993	\$ 36,993	\$ 36,993	\$ 36,993	\$ 36,993	\$ 36,993	\$ 36,993	\$ 36,993	\$ 36,993	\$ 36,993	\$ 36,993
Total Conversiones Marketing Digital (Inbound)	11	11	11	11	11	11	11	11	22	22	22	22
Basico Mktg digital	10	10	10	10	10	10	10	10	20	20	20	20
Premium Mktg digital	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2
Pujo por Veridad basico	31	32	33	33	34	30	20	16	31	49	61	68
Costo de Adquisición basico	\$ 701	\$ 679	\$ 668	\$ 657	\$ 652	\$ 743	\$ 1,084	\$ 1,382	\$ 711	\$ 448	\$ 303	\$ 323
Fujo por Veridad Premium	31	35	39	43	46	48	41	32	27	28	35	45
Costo Adquisición premium	\$ 704	\$ 625	\$ 584	\$ 517	\$ 481	\$ 468	\$ 539	\$ 697	\$ 828	\$ 787	\$ 632	\$ 494
Costo Adquisición Veridad	\$ 1,405	\$ 1,304	\$ 1,230	\$ 1,175	\$ 1,133	\$ 1,200	\$ 1,623	\$ 2,049	\$ 1,539	\$ 1,235	\$ 935	\$ 817
Aumnos en plan basico principio de mes	1,427	1,478	1,411	1,428	1,445	1,454	789	581	489	1,384	1,977	2,383
Fujo (ventas digital)	442	442	442	442	442	226	226	226	1,057	1,057	1,057	1,057
Veridad	31	32	33	33	34	30	20	16	31	49	61	68
Conversiones a Premium	282	295	303	308	311	314	197	145	122	348	494	588
Abandono basico	141	147	151	154	156	157	99	73	61	174	247	294
Abandono Invenio	16	16	17	17	17	15	10	8	15	25	30	34
Aumnos gratis	1182	1194	1215	1229	1237	774	571	481	1378	1983	2323	2882
Aumnos gratis (fin de mes)	16	16	17	17	17	15	10	8	15	25	30	34
Aumnos gratis	1178	1211	1232	1245	1254	789	581	489	1394	1977	2353	2936
Aumnos en plan basico fin de mes (pagando + gratis)	\$ 12,688	\$ 12,471	\$ 12,454	\$ 12,443	\$ 12,438	\$ 22,094	\$ 22,830	\$ 23,322	\$ 7,527	\$ 7,404	\$ 7,327	\$ 7,278
Costo de adquisición de cliente basico	1513	1741	1890	2077	2239	2385	2015	1577	1212	1281	1623	2189
Aumnos en plan premium principio de mes	282	295	303	308	311	314	197	145	122	348	494	588
Conversion de Basico a Premium	49	49	49	49	49	25	25	25	117	117	117	117
Fujo (ventas mktg)	31	31	35	35	35	31	21	16	27	28	35	45
Veridad	165	189	214	238	280	280	288	252	197	152	180	203
Abandono Premium	16	18	19	21	23	24	20	19	13	14	17	22
Abandono Invenio	16	18	19	21	23	24	20	16	13	14	17	22
Premium gratis	1883	1883	2038	2218	2383	1981	1587	1196	1288	1609	2091	2833
Fin de mes plan premium (pagando)	16	18	19	21	23	24	20	16	13	14	17	22
Premium gratis	1711	1930	2077	2239	2395	2015	1577	1212	1281	1623	2189	2856
Fin de mes plan premium total	\$ 8,462	\$ 7,280	\$ 7,428	\$ 7,439	\$ 6,985	\$ 8,518	\$ 9,475	\$ 10,931	\$ 8,270	\$ 8,213	\$ 5,891	\$ 5,574
Costo de adquisición cliente premium												

2020												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Numero de vendedores	12	12	12	12	12	12	12	12	14	14	14	14
Conclistas en terreno	5780	5780	5780	5780	5780	5780	5780	6720	6720	6720	6720	6720
Tasa conversión	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	0,80%	0,80%	0,80%	2,00%	2,0%	2,0%	2,0%
Total Conversiones por vendedores	578	578	578	578	578	288	288	288	1344	1344	1344	1344
Conversiones Basico (80% del total)	518	518	518	518	518	259	259	259	1210	1210	1210	1210
Conversiones Premium (10% del total)	58	58	58	58	58	29	29	29	134	134	134	134
Costo adquisicion venta terreno	\$ 12,911	\$ 12,911	\$ 12,911	\$ 12,911	\$ 12,911	\$ 24,827	\$ 24,827	\$ 24,827	\$ 7,380	\$ 7,380	\$ 7,380	\$ 7,380
Presupuesto Marketing Digital	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000
Costo por Conversion márg digital	\$ 36,000	\$ 36,000	\$ 36,000	\$ 36,000	\$ 36,000	\$ 36,000	\$ 36,000	\$ 36,000	\$ 36,000	\$ 36,000	\$ 36,000	\$ 36,000
Costo por Conversion márg digital	\$ 36,000	\$ 36,000	\$ 36,000	\$ 36,000	\$ 36,000	\$ 36,000	\$ 36,000	\$ 36,000	\$ 36,000	\$ 36,000	\$ 36,000	\$ 36,000
Total Conversiones Marketing Digital (Inbound)	22	22	22	22	22	22	22	22	33	33	33	33
Basico Mktg digital	20	20	20	20	20	20	20	20	30	30	30	30
Premium Mktg digital	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
Rtjto por vendedad basico	63	55	50	47	45	39	28	20	37	58	72	80
Costo de Adquisición basico	\$ 351	\$ 308	\$ 438	\$ 465	\$ 408	\$ 566	\$ 644	\$ 1,079	\$ 883	\$ 379	\$ 308	\$ 274
Rtjto por vendedad premium	94	64	71	78	79	81	65	49	39	40	47	58
Costo Adquisición premium	\$ 405	\$ 342	\$ 309	\$ 290	\$ 278	\$ 273	\$ 337	\$ 445	\$ 563	\$ 557	\$ 470	\$ 382
Costo Adquisición Vendedad	\$ 788	\$ 740	\$ 746	\$ 755	\$ 704	\$ 640	\$ 1,189	\$ 1,524	\$ 1,457	\$ 936	\$ 777	\$ 658
Alumnos en plan basico principio de mes	2,386	2,223	1,985	1,828	1,728	1,635	1,625	741	614	1,881	2,338	2,772
Rtjto (ventas digital)	538	538	538	538	538	279	279	279	1,240	1,240	1,240	1,240
Verdad	61	55	50	47	45	38	28	20	37	58	72	80
Conversiones a Premium	648	558	498	457	432	416	258	185	154	415	584	693
Abandono basico	335	278	248	228	216	208	128	93	77	208	282	346
Abandono interno	31	28	25	24	23	333	295	148	77	208	282	346
Alumnos gratis	31	28	25	24	23	19	13	10	19	29	36	40
Alumnos pasivos en plan basico (fin de mes)	2192	1955	1802	1704	1640	1065	728	604	1642	2307	2718	3012
Alumnos gratis	31	28	25	24	23	19	13	10	19	29	36	40
Alumnos en plan basico fin de mes (pasivos + gratis)	2223	1983	1828	1728	1683	1025	741	614	1681	2338	2772	3032
Costo de adquisicion de cliente basico	\$ 12,320	\$ 12,487	\$ 12,839	\$ 12,836	\$ 12,700	\$ 22,038	\$ 23,914	\$ 23,808	\$ 7,380	\$ 7,372	\$ 7,382	\$ 7,382
Alumnos en plan premium principio de mes	2658	3155	3894	3738	3881	3985	3237	2443	1815	1839	2204	2742
Conversiones de Basico a Premium	648	558	498	457	432	416	258	185	154	415	584	693
Rtjto (ventas, mktg)	60	60	60	60	60	31	31	31	137	137	137	137
Verdad	54	64	64	71	71	65	65	49	39	40	47	58
Abandono Premium	284	332	394	438	487	488	489	405	305	227	200	276
Abandono interno	27	32	38	38	40	40	40	25	20	20	23	28
Premium gratis	3128	3471	3780	3553	3635	3197	2410	1719	1620	2184	2719	3325
Fin de mes plan premium (basico)	27	32	38	38	40	40	40	25	20	20	23	28
Premium gratis	3155	3594	3728	3681	3935	3237	2443	1815	1839	2204	2742	3354
Costo de adquisicion de cliente premium	\$ 7,190	\$ 8,603	\$ 8,253	\$ 8,039	\$ 5,504	\$ 8,892	\$ 8,088	\$ 9,882	\$ 6,231	\$ 6,234	\$ 5,987	\$ 6,637

2021												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Número de vendedores	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Concluidos en terreno	67200	67200	67200	67200	67200	67200	67200	67200	67200	67200	67200	67200
Tasa conversión	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	0.50%	0.50%	0.50%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%
Total Conversiones por vendedores	672	672	672	672	672	336	336	336	1344	1344	1344	1344
Conversiones Básico (95% del total)	605	605	605	605	605	302	302	302	1210	1210	1210	1210
Conversiones Premium (10% del total)	67	67	67	67	67	34	34	34	134	134	134	134
Costo adquisición ventas terreno	\$ 13,017	\$ 13,017	\$ 13,017	\$ 13,017	\$ 13,017	\$ 24,291	\$ 24,291	\$ 24,291	\$ 7,980	\$ 7,980	\$ 7,980	\$ 7,980
Presupuesto Marketing Digital	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000
Costo por Conversión (incl digital)	\$ 36,000	\$ 36,000	\$ 36,000	\$ 36,000	\$ 36,000	\$ 36,000	\$ 36,000	\$ 36,000	\$ 36,000	\$ 36,000	\$ 36,000	\$ 36,000
Total Conversiones Marketing Digital (Inbound)	33	33	33	33	33	33	33	33	44	44	44	44
Básico Mktg digital	30	30	30	30	30	30	30	30	40	40	40	40
Premium Mktg digital	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
Costo de Adquisición básico	\$ 74	\$ 65	\$ 59	\$ 58	\$ 53	\$ 46	\$ 31	\$ 24	\$ 40	\$ 60	\$ 73	\$ 81
Pujo por veracidad básico	\$ 298	\$ 338	\$ 370	\$ 394	\$ 412	\$ 480	\$ 713	\$ 909	\$ 588	\$ 387	\$ 301	\$ 270
Pujo por veracidad Premium	\$ 68	\$ 80	\$ 87	\$ 92	\$ 96	\$ 97	\$ 79	\$ 59	\$ 46	\$ 46	\$ 46	\$ 64
Costo Adquisición Premium	\$ 321	\$ 278	\$ 282	\$ 238	\$ 230	\$ 227	\$ 280	\$ 371	\$ 478	\$ 478	\$ 414	\$ 340
Costo Adquisición Veracidad	\$ 620	\$ 614	\$ 622	\$ 633	\$ 642	\$ 706	\$ 893	\$ 1,280	\$ 1,032	\$ 843	\$ 715	\$ 616
Aumentos en plan básico principio de mes	3,052	2,817	2,335	2,154	2,037	1,982	1,212	878	729	1,742	2,401	2,823
Fujo (ventas+digital)	635	635	615	635	635	332	332	332	1,250	1,250	1,250	1,250
Veracidad	74	65	59	56	53	46	31	24	40	60	73	81
Conversiones a Premium	783	654	594	539	539	490	303	219	182	438	600	706
Abandono básico	382	327	292	269	245	245	151	110	91	218	300	353
Abandono Ingreso								178				
Aumento gratis	37	33	30	28	27	23	15	12	20	30	37	41
Aumento pago en plan básico (fin de mes)	2590	2393	2124	2099	1935	1489	882	717	1726	2371	2787	3085
Aumento gratis	37	33	30	28	27	23	15	12	20	30	37	41
Aumento en plan premium principio de mes	2817	2335	2154	2037	1982	1212	878	729	1745	2401	2823	3096
Costo de adquisición de cliente básico	\$ 12,838	\$ 12,703	\$ 12,891	\$ 12,964	\$ 13,008	\$ 22,272	\$ 23,192	\$ 23,627	\$ 8,041	\$ 7,510	\$ 7,838	\$ 7,788
Aumento en plan básico fin de mes (pago de + gratis)	3354	3913	4297	4550	4713	4819	3891	2829	2172	2173	2822	3042
Conversiones de Básico a Premium	783	654	594	539	509	480	303	219	182	438	600	706
Fujo (ventas + mktg)	70	70	70	70	70	37	37	37	138	138	138	138
Veracidad	66	60	60	60	60	30	30	30	46	46	46	46
Abandono Premium	343	419	409	537	569	569	602	488	368	272	272	315
Abandono Ingreso								588				
Premium gratis	34	40	44	46	48	49	39	32	23	23	27	32
Fin de mes plan premium (pago)	3879	4258	4508	4667	4772	3842	2888	2143	1850	2489	3015	3082
Premium gratis	34	40	44	46	48	49	39	30	23	23	27	32
Fin de mes plan premium total	3913	4297	4550	4713	4819	3891	2899	2172	1850	2522	3042	3082
Costo de adquisición cliente premium	\$ 7,078	\$ 6,536	\$ 6,228	\$ 6,108	\$ 5,918	\$ 6,931	\$ 8,181	\$ 9,896	\$ 6,150	\$ 6,150	\$ 6,505	\$ 6,820

2022												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Numero de vendedores	14	14	14	14	14	14	14	14	16	18	18	16
Conducta en febrero	67200	67200	67200	67200	67200	67200	67200	67200	76800	76800	76800	76800
Tasa conversión	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	0,9%	0,9%	0,9%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
Total Conversiones por vendedores	672	672	672	672	672	336	336	336	1536	1536	1536	1536
Conversiones Basico (95% del total)	605	605	605	605	605	302	302	302	1382	1382	1382	1382
Conversiones Premium (5% del total)	67	67	67	67	67	34	34	34	154	154	154	154
Costo adquisición ventas brutas	13.017 \$	24.231 \$	24.231 \$	24.231 \$	7.576 \$	7.576 \$	7.576 \$	7.576 \$				
Presupuesto Marketing Digital	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Costo por Conversion marketing digital	36.000 \$	36.000 \$	36.000 \$	36.000 \$	36.000 \$	36.000 \$	36.000 \$	36.000 \$	36.000 \$	36.000 \$	36.000 \$	36.000 \$
Total Conversiones Marketing Digital (Inbound)	44	44	44	44	44	44	44	44	56	56	56	56
Basico Mktg digital	40	40	40	40	40	40	40	40	50	50	50	50
Premium Mktg digital	4	4	4	4	4	4	4	4	6	6	6	6
Fijo por veridadd basico	75	68	60	57	54	47	32	25	44	68	83	83
Costo de Adquisición basico	294 \$	333 \$	305 \$	308 \$	402 \$	471 \$	697 \$	897 \$	504 \$	328 \$	295 \$	207 \$
Fijo por Veridadd Premium	74	83	92	97	100	101	81	61	48	48	57	69
Costo Adquisición Premium	297 \$	258 \$	239 \$	227 \$	220 \$	218 \$	270 \$	339 \$	458 \$	425 \$	388 \$	319 \$
Costo Adquisición Veridadd	991 \$	893 \$	603 \$	616 \$	624 \$	689 \$	968 \$	1.246 \$	983 \$	791 \$	624 \$	559 \$
Alumnos en plan basico principio de mes	3.098	2.855	2.370	2.187	2.088	1.892	1.235	899	749	1.944	2.714	3.214
Fijo Veridadd/digital	645	645	645	645	645	342	342	342	1.432	1.432	1.432	1.432
Veridadd	75	66	60	57	54	47	32	25	44	68	83	83
Conversiones a Premium	774	664	593	547	517	488	399	223	187	488	679	803
Abandono basico	387	332	288	273	259	249	154	112	94	243	339	401
Abandono Inverno												
Alumnos gratis	37	33	30	28	27	23	16	12	22	34	41	46
Alumnos pagando en plan basico (fin de mes)	2818	2337	2197	2040	1965	1712	803	736	1922	2890	3170	3488
Alumnos gratis	37	33	30	28	27	23	16	12	22	34	41	46
Alumnos en plan basico fin de mes (Premium + gratis)	2855	2010	2167	2068	1992	1535	889	749	1944	2714	3211	3532
Costo de adquisición de cliente basico	12.341 \$	13.102 \$	13.207 \$	13.277 \$	13.281 \$	22.579 \$	23.403 \$	23.528 \$	8.315 \$	8.182 \$	8.199 \$	8.140 \$
Alumnos en plan premium principio de mes	3834	4173	4538	4772	4820	5011	4031	3026	2241	2298	2872	3285
Conversion de Basico a Premium	774	664	593	547	517	488	399	225	187	488	679	803
Fijo Veridadd (mktg)	71	71	71	71	71	38	38	38	150	150	150	150
Veridadd	74	65	62	57	54	47	32	25	44	68	83	83
Abandono Premium	380	454	522	507	597	615	628	504	378	280	282	334
Abandono Inverno												
Premium gratis	37	42	46	48	50	41	31	24	24	24	28	34
Fin de mes plan premium (pagando)	4138	4495	4726	4871	4881	5080	2886	2211	2244	2848	3287	3948
Premium gratis	37	42	46	48	50	41	31	24	24	24	28	34
Fin de mes plan premium total	4173	4538	4772	4920	5011	4031	3026	2241	2298	2872	3285	3981
Costo de adquisición cliente premium	7.000 \$	6.519 \$	6.227 \$	6.053 \$	5.940 \$	6.879 \$	8.125 \$	9.180 \$	6.646 \$	6.638 \$	6.392 \$	6.140 \$

Anexo 19: Proyección de Número y Tipo de Clase

	2018											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Total alumnos en plan básico	32	757	1.225	1.500	1.677	928	594	446	739	927	1.049	1.127
# Clases Individuales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
# Clases 2 personas	14	336	544	667	745	412	264	198	328	412	466	501
# Clases 3 personas	9	224	363	444	497	275	176	132	219	275	311	334
# Clases 4 personas	7	168	272	333	373	206	132	99	164	206	233	251
# Clases 5 personas	6	135	218	267	298	165	106	79	131	165	186	200
# Clases 6 personas	5	112	181	222	248	137	88	66	109	137	155	167
# Clases 7 personas	4	96	156	190	213	118	75	57	94	118	133	143
# Clases 8 personas	4	84	136	167	186	103	66	50	82	103	117	125
# Clases 9 personas	3	75	121	148	166	92	59	44	73	92	104	111
# Clases 10 personas o mas	3	67	109	133	149	82	53	40	66	82	93	100
Total numero de clases	54	1298	2100	2572	2876	1591	1019	765	1266	1590	1798	1933
#Alumnos plan premium	3	92	365	746	1.170	1.306	1.177	971	1.005	1.138	1.317	1.513
# Clases Individuales	3	92	\$ 365	\$ 746	\$ 1.170	\$ 1.306	\$ 1.177	\$ 971	\$ 1.005	\$ 1.138	\$ 1.317	\$ 1.513
# Clases 2 personas	1	31	\$ 122	\$ 249	\$ 390	\$ 435	\$ 392	\$ 324	\$ 335	\$ 379	\$ 439	\$ 504
# Clases 3 personas	1	20	\$ 81	\$ 166	\$ 260	\$ 290	\$ 262	\$ 216	\$ 223	\$ 253	\$ 293	\$ 336
# Clases 4 personas	1	15	\$ 61	\$ 124	\$ 195	\$ 218	\$ 196	\$ 162	\$ 167	\$ 190	\$ 219	\$ 252
# Clases 5 personas	0	12	\$ 49	\$ 99	\$ 156	\$ 174	\$ 157	\$ 129	\$ 134	\$ 152	\$ 176	\$ 202
# Clases 6 personas	0	10	\$ 41	\$ 83	\$ 130	\$ 145	\$ 131	\$ 108	\$ 112	\$ 126	\$ 146	\$ 168
# Clases 7 personas	0	9	\$ 35	\$ 71	\$ 111	\$ 124	\$ 112	\$ 92	\$ 96	\$ 108	\$ 125	\$ 144
# Clases 8 personas	0	8	\$ 30	\$ 62	\$ 97	\$ 109	\$ 98	\$ 81	\$ 84	\$ 95	\$ 110	\$ 126
# Clases 9 personas	0	7	\$ 27	\$ 55	\$ 87	\$ 97	\$ 87	\$ 72	\$ 74	\$ 84	\$ 98	\$ 112
# Clases 10 personas o mas	0	6	\$ 24	\$ 50	\$ 78	\$ 87	\$ 78	\$ 65	\$ 67	\$ 76	\$ 88	\$ 101

	2019											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Total alumnos en plan básico	1.178	1.211	1.232	1.245	1.254	789	581	489	1.394	1.977	2.353	2.686
# Clases Individuales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
# Clases 2 personas	524	538	547	553	557	350	258	217	619	879	1046	1154
# Clases 3 personas	349	359	365	369	372	234	172	145	413	586	697	769
# Clases 4 personas	262	269	274	277	279	175	129	109	310	439	523	577
# Clases 5 personas	209	215	219	221	223	140	103	87	248	351	418	462
# Clases 6 personas	175	179	182	184	186	117	86	72	206	293	349	385
# Clases 7 personas	150	154	156	158	159	100	74	62	177	251	299	330
# Clases 8 personas	131	135	137	138	139	88	65	54	155	220	261	288
# Clases 9 personas	116	120	122	123	124	78	57	48	138	195	232	256
# Clases 10 personas o mas	105	108	109	111	111	70	52	43	124	176	209	231
Total numero de clases	2020	2076	2112	2135	2150	1352	997	839	2390	3390	4035	4451
#Alumnos plan premium	1.711	1.900	2.077	2.239	2.385	2.015	1.577	1.212	1.281	1.623	2.109	2.656
# Clases Individuales	\$ 1.711	\$ 1.900	\$ 2.077	\$ 2.239	\$ 2.385	\$ 2.015	\$ 1.577	\$ 1.212	\$ 1.281	\$ 1.623	\$ 2.109	\$ 2.656
# Clases 2 personas	\$ 570	\$ 633	\$ 692	\$ 746	\$ 795	\$ 672	\$ 526	\$ 404	\$ 427	\$ 541	\$ 703	\$ 885
# Clases 3 personas	\$ 380	\$ 422	\$ 462	\$ 498	\$ 530	\$ 448	\$ 350	\$ 269	\$ 285	\$ 361	\$ 469	\$ 590
# Clases 4 personas	\$ 285	\$ 317	\$ 346	\$ 373	\$ 398	\$ 336	\$ 263	\$ 202	\$ 213	\$ 270	\$ 351	\$ 443
# Clases 5 personas	\$ 228	\$ 253	\$ 277	\$ 299	\$ 318	\$ 269	\$ 210	\$ 162	\$ 171	\$ 216	\$ 281	\$ 354
# Clases 6 personas	\$ 190	\$ 211	\$ 231	\$ 249	\$ 265	\$ 224	\$ 175	\$ 135	\$ 142	\$ 180	\$ 234	\$ 295
# Clases 7 personas	\$ 163	\$ 181	\$ 198	\$ 213	\$ 227	\$ 192	\$ 150	\$ 115	\$ 122	\$ 155	\$ 201	\$ 253
# Clases 8 personas	\$ 143	\$ 158	\$ 173	\$ 187	\$ 199	\$ 168	\$ 131	\$ 101	\$ 107	\$ 135	\$ 176	\$ 221
# Clases 9 personas	\$ 127	\$ 141	\$ 154	\$ 166	\$ 177	\$ 149	\$ 117	\$ 90	\$ 95	\$ 120	\$ 156	\$ 197
# Clases 10 personas o mas	\$ 114	\$ 127	\$ 138	\$ 149	\$ 159	\$ 134	\$ 105	\$ 81	\$ 85	\$ 108	\$ 141	\$ 177

	2020											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Total alumnos en plan básico	2.223	1.983	1.828	1.728	1.663	1.025	741	614	1.661	2.336	2.772	3.052
# Clases Individuales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
# Clases 2 personas	988	881	812	768	739	455	329	273	738	1038	1232	1357
# Clases 3 personas	659	587	542	512	493	304	219	182	492	692	821	904
# Clases 4 personas	494	441	406	384	370	228	165	136	369	519	616	678
# Clases 5 personas	395	352	325	307	296	182	132	109	295	415	493	543
# Clases 6 personas	329	294	271	256	246	152	110	91	246	346	411	452
# Clases 7 personas	282	252	232	219	211	130	94	78	211	297	352	388
# Clases 8 personas	247	220	203	192	185	114	82	68	185	260	308	339
# Clases 9 personas	220	196	181	171	164	101	73	61	164	231	274	301
# Clases 10 personas o mas	198	176	162	154	148	91	66	55	148	208	246	271
Total numero de clases	3812	3400	3134	2962	2852	1757	1270	1053	2848	4006	4752	5234
#Alumnos plan premium	3.155	3.504	3.736	3.891	3.995	3.237	2.443	1.815	1.839	2.204	2.742	3.354
# Clases Individuales	\$ 3.155	\$ 3.504	\$ 3.736	\$ 3.891	\$ 3.995	\$ 3.237	\$ 2.443	\$ 1.815	\$ 1.839	\$ 2.204	\$ 2.742	\$ 3.354
# Clases 2 personas	\$ 1.052	\$ 1.168	\$ 1.245	\$ 1.297	\$ 1.332	\$ 1.079	\$ 814	\$ 605	\$ 613	\$ 735	\$ 914	\$ 1.118
# Clases 3 personas	\$ 701	\$ 779	\$ 830	\$ 865	\$ 888	\$ 719	\$ 543	\$ 403	\$ 409	\$ 490	\$ 609	\$ 745
# Clases 4 personas	\$ 526	\$ 584	\$ 623	\$ 648	\$ 666	\$ 539	\$ 407	\$ 303	\$ 307	\$ 367	\$ 457	\$ 559
# Clases 5 personas	\$ 421	\$ 467	\$ 498	\$ 519	\$ 533	\$ 432	\$ 326	\$ 242	\$ 245	\$ 294	\$ 366	\$ 447
# Clases 6 personas	\$ 351	\$ 389	\$ 415	\$ 432	\$ 444	\$ 360	\$ 271	\$ 202	\$ 204	\$ 245	\$ 305	\$ 373
# Clases 7 personas	\$ 301	\$ 334	\$ 356	\$ 371	\$ 380	\$ 308	\$ 233	\$ 173	\$ 175	\$ 210	\$ 261	\$ 319
# Clases 8 personas	\$ 263	\$ 292	\$ 311	\$ 324	\$ 333	\$ 270	\$ 204	\$ 151	\$ 153	\$ 184	\$ 229	\$ 280
# Clases 9 personas	\$ 234	\$ 260	\$ 277	\$ 288	\$ 296	\$ 240	\$ 181	\$ 134	\$ 136	\$ 163	\$ 203	\$ 248
# Clases 10 personas o mas	\$ 210	\$ 234	\$ 249	\$ 259	\$ 266	\$ 216	\$ 163	\$ 121	\$ 123	\$ 147	\$ 183	\$ 224

	2021											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Total alumnos en plan basico	2,617	2,335	2,154	2,037	1,962	1,212	876	729	1,745	2,401	2,823	3,036
# Clases Individuales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
# Clases 2 personas	1163	1038	957	905	872	538	390	324	776	1067	1255	1376
# Clases 3 personas	775	692	638	604	581	359	260	216	517	711	837	917
# Clases 4 personas	581	519	479	453	436	269	195	162	388	534	627	688
# Clases 5 personas	465	415	383	362	349	215	156	130	310	427	502	550
# Clases 6 personas	388	346	319	302	291	179	130	108	259	356	418	459
# Clases 7 personas	332	297	274	259	249	154	111	93	222	305	359	393
# Clases 8 personas	291	259	239	226	218	135	98	81	194	267	314	344
# Clases 9 personas	258	231	213	201	194	120	87	72	172	237	279	306
# Clases 10 personas o mas	233	208	191	181	174	108	78	65	155	213	251	275
Total numero de clases	4486	4004	3693	3483	3363	2077	1505	1250	2993	4116	4841	5309
#Alumnos plan premium	3,913	4,297	4,550	4,713	4,819	3,891	2,929	2,172	2,173	2,522	3,042	3,634
# Clases Individuales	\$ 3,913	\$ 4,297	\$ 4,550	\$ 4,713	\$ 4,819	\$ 3,891	\$ 2,929	\$ 2,172	\$ 2,173	\$ 2,522	\$ 3,042	\$ 3,634
# Clases 2 personas	\$ 1,304	\$ 1,432	\$ 1,517	\$ 1,571	\$ 1,606	\$ 1,297	\$ 976	\$ 724	\$ 724	\$ 841	\$ 1,014	\$ 1,211
# Clases 3 personas	\$ 870	\$ 955	\$ 1,011	\$ 1,047	\$ 1,071	\$ 865	\$ 651	\$ 483	\$ 483	\$ 560	\$ 676	\$ 808
# Clases 4 personas	\$ 652	\$ 716	\$ 758	\$ 786	\$ 803	\$ 648	\$ 498	\$ 362	\$ 362	\$ 420	\$ 507	\$ 606
# Clases 5 personas	\$ 522	\$ 573	\$ 607	\$ 628	\$ 643	\$ 519	\$ 391	\$ 290	\$ 290	\$ 336	\$ 406	\$ 485
# Clases 6 personas	\$ 435	\$ 477	\$ 506	\$ 524	\$ 535	\$ 432	\$ 325	\$ 241	\$ 241	\$ 280	\$ 338	\$ 404
# Clases 7 personas	\$ 373	\$ 409	\$ 433	\$ 449	\$ 459	\$ 371	\$ 279	\$ 207	\$ 207	\$ 240	\$ 290	\$ 346
# Clases 8 personas	\$ 326	\$ 358	\$ 379	\$ 393	\$ 402	\$ 324	\$ 244	\$ 181	\$ 181	\$ 210	\$ 253	\$ 303
# Clases 9 personas	\$ 290	\$ 318	\$ 337	\$ 349	\$ 357	\$ 288	\$ 217	\$ 161	\$ 161	\$ 187	\$ 225	\$ 269
# Clases 10 personas o mas	\$ 261	\$ 286	\$ 303	\$ 314	\$ 321	\$ 259	\$ 195	\$ 145	\$ 145	\$ 168	\$ 203	\$ 242

	2022											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Total alumnos en plan basico	2,655	2,370	2,187	2,088	1,992	1,235	899	749	1,944	2,714	3,211	3,532
# Clases Individuales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
# Clases 2 personas	1180	1053	972	919	885	549	399	333	864	1206	1427	1570
# Clases 3 personas	787	702	648	613	590	366	266	222	576	804	952	1047
# Clases 4 personas	590	527	486	460	443	275	200	166	432	603	714	785
# Clases 5 personas	472	421	389	368	354	220	160	133	346	483	571	628
# Clases 6 personas	393	351	324	306	295	183	133	111	288	402	476	523
# Clases 7 personas	337	301	278	263	253	157	114	95	247	345	408	449
# Clases 8 personas	295	263	243	230	221	137	100	83	216	302	357	392
# Clases 9 personas	262	234	216	204	197	122	89	74	192	268	317	349
# Clases 10 personas o mas	236	211	194	184	177	110	80	67	173	241	285	314
Total numero de clases	4552	4064	3749	3548	3416	2118	1541	1284	3332	4654	5506	6056
#Alumnos plan premium	4,173	4,538	4,772	4,920	5,011	4,031	3,026	2,241	2,258	2,672	3,265	3,983
# Clases Individuales	\$ 4,173	\$ 4,538	\$ 4,772	\$ 4,920	\$ 5,011	\$ 4,031	\$ 3,026	\$ 2,241	\$ 2,258	\$ 2,672	\$ 3,265	\$ 3,983
# Clases 2 personas	\$ 1,391	\$ 1,513	\$ 1,591	\$ 1,640	\$ 1,670	\$ 1,344	\$ 1,009	\$ 747	\$ 753	\$ 891	\$ 1,095	\$ 1,328
# Clases 3 personas	\$ 927	\$ 1,008	\$ 1,061	\$ 1,093	\$ 1,114	\$ 895	\$ 673	\$ 498	\$ 502	\$ 594	\$ 730	\$ 885
# Clases 4 personas	\$ 695	\$ 755	\$ 795	\$ 820	\$ 835	\$ 672	\$ 504	\$ 374	\$ 376	\$ 445	\$ 548	\$ 664
# Clases 5 personas	\$ 556	\$ 605	\$ 636	\$ 656	\$ 668	\$ 537	\$ 404	\$ 299	\$ 301	\$ 356	\$ 438	\$ 531
# Clases 6 personas	\$ 464	\$ 504	\$ 530	\$ 547	\$ 557	\$ 448	\$ 336	\$ 249	\$ 251	\$ 297	\$ 365	\$ 443
# Clases 7 personas	\$ 397	\$ 432	\$ 455	\$ 469	\$ 477	\$ 384	\$ 288	\$ 213	\$ 215	\$ 254	\$ 313	\$ 379
# Clases 8 personas	\$ 348	\$ 378	\$ 398	\$ 410	\$ 418	\$ 336	\$ 252	\$ 187	\$ 188	\$ 223	\$ 274	\$ 332
# Clases 9 personas	\$ 309	\$ 336	\$ 354	\$ 364	\$ 371	\$ 299	\$ 224	\$ 166	\$ 167	\$ 198	\$ 243	\$ 295
# Clases 10 personas o mas	\$ 278	\$ 303	\$ 318	\$ 328	\$ 334	\$ 269	\$ 202	\$ 149	\$ 151	\$ 178	\$ 219	\$ 266

Anexo 20: Gastos Proveedores

	2018											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Google Adwords clientes	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Facebook Ads clientes	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Remarketing Clientes	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Marketing Dirigido a Instructores												
Marketing Digital total	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
Bubble (software de desarrollo)								\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000
Agile CRM	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
Servidores												\$ 650.000
Wrike	\$ 16.000	\$ 16.000	\$ 16.000	\$ 16.000	\$ 16.000	\$ 16.000	\$ 16.000	\$ 16.000	\$ 16.000	\$ 16.000	\$ 16.000	\$ 16.000
Viralidad	\$ 22.000	\$ 22.000	\$ 22.000	\$ 22.000	\$ 22.000	\$ 22.000	\$ 22.000	\$ 22.000	\$ 22.000	\$ 22.000	\$ 22.000	\$ 22.000
Sistemas e Infraestructura	\$ 38.000	\$ 38.000	\$ 38.000	\$ 38.000	\$ 38.000	\$ 38.000	\$ 38.000	\$ 118.000	\$ 118.000	\$ 118.000	\$ 118.000	\$ 768.000
Eventos Reclutamiento	\$ 800.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000
Arriendo	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000
Cuentas luz, agua, gas, internet, Contador	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000
Patente comercial	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
Folletería	\$ 576.000	\$ 576.000	\$ 576.000	\$ 576.000	\$ 576.000	\$ 576.000	\$ 576.000	\$ 576.000	\$ 576.000	\$ 576.000	\$ 576.000	\$ 576.000
Total administrativos	\$ 1.286.000	\$ 1.286.000	\$ 1.286.000	\$ 1.286.000	\$ 1.286.000	\$ 1.286.000	\$ 1.286.000	\$ 1.286.000	\$ 1.286.000	\$ 1.286.000	\$ 1.286.000	\$ 1.336.000
Total	\$ 3.124.000	\$ 2.324.000	\$ 2.324.000	\$ 1.474.000	\$ 1.474.000	\$ 1.474.000	\$ 1.474.000	\$ 1.554.000	\$ 2.104.000	\$ 2.104.000	\$ 2.104.000	\$ 2.804.000

	2022											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Google Adwords clientes	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
Facebook Ads clientes	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
Remarketing Clientes	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
Marketing Dirigido a Instructores	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
Marketing Digital total	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000
Bubble (software de desarrollo)	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Agile CRM	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
Servidores												\$ 1.950.000
Wrike	\$ 16.000	\$ 16.000	\$ 16.000	\$ 16.000	\$ 16.000	\$ 16.000	\$ 16.000	\$ 16.000	\$ 16.000	\$ 16.000	\$ 16.000	\$ 16.000
Viralidad	\$ 22.000	\$ 22.000	\$ 22.000	\$ 22.000	\$ 22.000	\$ 22.000	\$ 22.000	\$ 22.000	\$ 22.000	\$ 22.000	\$ 22.000	\$ 22.000
Sistemas e Infraestructura	\$ 168.000	\$ 168.000	\$ 168.000	\$ 168.000	\$ 168.000	\$ 168.000	\$ 168.000	\$ 168.000	\$ 168.000	\$ 168.000	\$ 168.000	\$ 2.118.000
Eventos Reclutamiento	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000
Arriendo	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000
Cuentas luz, agua, gas, internet, etc	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000
Contador	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
Patente comercial												\$ 50.000
Folleteria	\$ 576.000	\$ 576.000	\$ 576.000	\$ 576.000	\$ 576.000	\$ 576.000	\$ 576.000	\$ 576.000	\$ 576.000	\$ 576.000	\$ 576.000	\$ 576.000
Total administrativos	\$ 1.286.000	\$ 1.286.000	\$ 1.286.000	\$ 1.286.000	\$ 1.286.000	\$ 1.286.000	\$ 1.286.000	\$ 1.286.000	\$ 1.286.000	\$ 1.286.000	\$ 1.286.000	\$ 1.336.000
Total	\$ 3.354.000	\$ 3.654.000	\$ 3.654.000	\$ 3.654.000	\$ 5.654.000							