



Gimnasios FitnessUP Parte I

PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)

**Alumno:
Juan Carlos Hernández Espinoza**

Profesor Guía: Arturo Toutin.

Santiago, julio 2019



Gimnasios FitnessUP Parte I

Alumno:
Juan Carlos Hernández Espinoza

Profesor Guía: Arturo Toutin.

Calificación: _____

Santiago, julio 2019

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi familia, a mi esposa Mariela por ser un pilar en mi vida y en especial a mi hija Bárbara y a mi hijo Cristóbal, para que consideren este esfuerzo como un ejemplo respecto a que en la vida con dedicación, constancia y resiliencia, se pueden alcanzar las metas que uno se propone.

También lo quiero dedicar a la vida y al destino, ya que, en tiempos de incertidumbre personal-laboral, pude realizar estos estudios y lo más importante, conocer buenas personas en este camino, en especial un buen amigo, Michael Carter...

Agradecimientos

Primero quiero agradecer a Mariela, mi esposa, por darme ese siempre valioso, importante y periódico apoyo, con el cual uno recarga energías y sigue adelante.

A Michael Carter por toda la paciencia para sacar este trabajo adelante, sin él hubiera sido bastante difícil.

A mi madre y hermanas, que siempre me han entregado cariño y buenas vibras para seguir adelante en cada nuevo desafío que enfrento.

Tabla de Contenidos

I.	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	2
II.	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES	5
2.1.	Industria	5
2.2.	Análisis PESTEL	6
2.2.1.	Análisis Competitivo de la Industria	6
2.3.	Competidores.....	8
2.4.	Clientes	10
III.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR	12
3.1.	Modelo de negocios	12
3.1.1.	Modelo Canvas	12
3.1.2.	Segmentos de Clientes	12
3.1.3.	Propuesta de Valor	13
3.1.4.	Canales.....	14
3.1.5.	Relación con el Cliente	14
3.1.6.	Fuentes de Ingreso	15
3.1.7.	Recursos Clave.....	15
3.1.8.	Actividades Clave	16
3.1.9.	Socios Clave	17
3.1.10.	Estructura de Costos.....	18
3.2.	Descripción de la empresa.....	18
3.2.1.	Misión	18
3.2.2.	Visión	18
3.2.3.	Valores.....	18
3.2.4.	FODA.....	19
3.2.5.	Ventaja Competitiva.....	19
3.3.	Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.	21
3.4.	RSE y sustentabilidad	22
IV.	PLAN DE MARKETING	24
4.1.	Objetivos de marketing	24
4.2.	Estrategia de segmentación.....	25
4.2.1.	Extranjero	25
4.2.2.	Madres Supermodernas	26
4.2.3.	Padres Involucrados	27

4.3.	Estrategia de producto/servicio.....	32
4.4.	Estrategia de Precio.....	33
4.5.	Estrategia de Distribución	35
4.6.	Estrategia de Comunicación y ventas.....	36
4.7.	Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.....	38
4.8.	Presupuesto de Marketing y cronograma	39
V.	PLAN DE OPERACIONES	40
5.1.	Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	40
5.2.	Flujo de operaciones.....	40
5.3.	Plan de desarrollo e implementación.....	40
5.4.	Dotación.....	40
5.4.1.	Diseño de Cargos	40
5.4.2.	Reclutamiento y Selección.....	40
VI.	EQUIPO DEL PROYECTO	41
6.1.	Equipo gestor.....	41
6.2.	Estructura organizacional.....	41
6.3.	Incentivos y compensaciones	41
VII.	PLAN FINANCIERO.....	42
7.1.	Plan de inversiones.....	42
7.2.	Proyecciones de estados de resultados	42
7.3.	Proyecciones de flujo de caja con cierre de empresa.....	43
7.4.	Evaluación financiera del proyecto	43
7.5.	Balance proyectado	43
7.6.	Fuentes de financiamiento.....	44
7.7.	Ratios financieros.....	44
7.8.	Análisis de sensibilidad	44
VIII.	RIESGOS CRÍTICOS	45
IX.	PROPUESTA INVERSIONISTA	46
X.	CONCLUSIONES.....	47
XI.	Bibliografía.....	48

Listado de Tablas

Tabla II-1 “Participación de mercado de los principales líderes”	10
Tabla III-1 “Mapa de Stakeholders”	23
Tabla IV-1 “Tabla de precios planes Gimnasios FitnessUP en el primer año de operación, considera un 15% de descuento sobre el precio de lista”	34
Tabla IV-2 “Tabla de precios planes Gimnasios FitnessUP en el segundo año de operación, considera un 10% de descuento sobre el precio de lista”	34
Tabla IV-3 “Tabla de precios planes Gimnasios FitnessUP en el tercer año de operación, considera un 5% de descuento sobre el precio de lista”	35
Tabla IV-4 “Tabla de precios planes FitnessUp el cuarto y quinto año de operación, corresponde al precio de lista”	35
Tabla IV-5 “Presupuesto de marketing meses Enero a Junio”	39
Tabla IV-6 “Presupuesto de marketing meses Julio a Diciembre”	39
Tabla VII-7 “Estructura de inversión inicial, considérese un gimnasio de 186 m2”	42
Tabla VII-8 “Estados de resultados proyectados”	42
Tabla VII-9 “Flujo de caja puro con cierre de empresa”	43
Tabla VII-10 “Flujo de Caja ajustado utilizando beneficio de la deuda”	43
Tabla VII-12 “Resumen de evaluación financiera”	43
Tabla VII-13 “Balance proyectado horizonte de 5 años”	44
Tabla VII-14 “VAN Esperado para los distintos flujos proyectados, considerando cuatro escenarios posibles”	44

Listado de Figuras

Figura II-1 “Ingreso por ventas otras actividades de servicios comunitarias, sociales y personales”	5
Figura II-2 “Mapa de Posicionamiento de acuerdo a estrategia competitiva”.	9
Figura IV-1 “Posicionamiento de mercado segmento extranjero”.	26
Figura IV-2 “Posicionamiento de mercado segmento madres supermodernas”.	27
Figura IV-3 “Posicionamiento de mercado segmento padres involucrados”.	28
Figura IV-4 “Preferencias de asistencia horaria por microsegmento”.	30
Figura IV-5 “Preferencias de asistencia diaria por microsegmento”	31
Figura IV-6 “Preferencias de frecuencia semanal por microsegmento”.	32
Figura IV-7 “Logo Gimnasios FitnessUP”	37
Figura IV-8 “Proyección de ventas de acuerdo con segmentación de mercado, plazo 5 años”.	38
Figura VI-1 “Estructura organizacional – Gimnasios FitnessUP”.	41

ANEXOS

ANEXO A Análisis competitivo de la industria	51
ANEXO B Análisis PESTEL	54
ANEXO C Matriz BCG	66
ANEXO D Matriz ADSL	67
ANEXO E Creación de Marca Gimnasios FitnessUP	70
ANEXO F Competidores directos en industria del fitness en Chile por región	73
ANEXO G Listado de páginas web de gimnasios internacionales	83
ANEXO H Investigación de Mercado – Encuesta 1	84
ANEXO I Investigación de Mercado – Encuesta 2	88
ANEXO J Optimización de recursos humanos para satisfacer demanda	105
ANEXO K Planta de edificio y distribución de servicios propuesta	109
ANEXO L Canvas	111
ANEXO M Mockup Aplicación Móvil	115
ANEXO N Google Ads Campaña de Visitas a Ubicación Física	117
ANEXO O FODA	120
ANEXO P Cálculo de tasa de descuento	121
ANEXO S Ratios Financieros	124
ANEXO T Diseño de Pendón y Poleras DryFit	125

Listado de Figuras en ANEXOS

ANEXO Figura 1 “PIB per Cápita en US\$”	55
ANEXO Figura 2 “Tasa de Desempleo Media Móvil Trimestral 2018”	56
ANEXO Figura 3 “Análisis comparativo, niveles de práctica de actividad física”	58
ANEXO Figura 4 “Análisis de UEN Fitness Gimnasios FitnessUP con respecto a la posición del líder de mercado Sportlife”	66
ANEXO Figura 5 “Ciclo de vida servicios fitness parte de la propuesta de valor”	68
ANEXO Figura 6 “Posición Competitiva Gimnasios FitnessUP”	69
ANEXO Figura 7 Logo Gimnasios FitnessUP	72
ANEXO Figura 8 “Densidad Poblacional sector centro”	85
ANEXO Figura 9 Permisos de edificación año 2017	85
ANEXO Figura 10 “Datos demográficos en un radio de 2[KM] alrededor del lugar donde se ubicará el gimnasio”	86
ANEXO Figura 11 “Formulario Encuesta 2”	88
ANEXO Figura 12 “Scree Plot para estimación de cantidad microsegmentos, K=3 ” ...	94
ANEXO Figura 13 “Preferencias diarias de asistencia por clúster”	96
ANEXO Figura 14 “Preferencias horarias de asistencia por clúster”	96
ANEXO Figura 15 “PCA: Explicación de variabilidad entre grupos mediante análisis de componentes principales, las dos componentes explican un 24,38 % de los datos”	97
ANEXO Figura 16 “PCA: top 5 contribución de variables de encuesta a dimensión 1”	97
ANEXO Figura 17 “PCA: top 5 contribución de variables de encuesta a dimensión 2”	98
ANEXO Figura 18 “Variables que explican las dimensiones 1 y 2”	98
ANEXO Figura 19 “Visualización de resultados segmentación utilizando Kmeans con	

ejes correspondientes a dimensiones 1 y 2 del analisis de componentes principales".	99
ANEXO Figura 20 "Histograma por clúster de acuerdo a la cantidad de hijos".	100
ANEXO Figura 21 "Disposición a pagar de acuerdo a cantidad de hijos menores a 10 años".	101
ANEXO Figura 22 "Disposición a pagar de acuerdo a asignación en grupos".	102
ANEXO Figura 23 "Contraste de hipótesis. $H_0: \mu = \$37.000$; $H_A: \mu < \$37.000$. $\alpha = 0,1$ "	102
ANEXO Figura 24 "Contraste de hipótesis. $H_0: \mu = \$31.000$; $H_A: \mu > \$31.000$. $\alpha = 0,1$ "	103
ANEXO Figura 25 "Planta libre".	110
ANEXO Figura 26 "Propuesta de distribución de servicios".	110
ANEXO Figura 27 "Mockup Aplicación Móvil".	115

Listado de Tablas en ANEXOS

ANEXO Tabla 1 "Matriz de Riesgos Exigencias y Oportunidades".	65
ANEXO Tabla 2 "Estimación de Habitantes Próximos 11 años".	86
ANEXO Tabla 3 "Estimación de Prospectos en base a información estadística del censo 2017".	87
ANEXO Tabla 4 "Estimación de mercado en MicroSegmento utilizando disposición a pagar promedio".	87
ANEXO Tabla 5 "Nombres de variables en base a preguntas realizadas".	91
ANEXO Tabla 6 "Asignación de valor a variable ocupación".	91
ANEXO Tabla 7 "Asignación de valor a variable comuna".	92
ANEXO Tabla 8 "Asignación de valor a variable nacionalidad".	92
ANEXO Tabla 9 "Asignación de valor a variable trabajo".	92
ANEXO Tabla 10 "Asignación de valor a Servicios_Motivar_Assitencia (Alegrías)".	93
ANEXO Tabla 11 "Asignación de valor a la variable Otros_Servicios".	93
ANEXO Tabla 12 "Caracterización de arquetipos".	95
ANEXO Tabla 13 "Caracterización de grupos en base a respuestas".	101
ANEXO Tabla 14 "Estimación de porcentajes poblacionales por clúster".	101
ANEXO Tabla 15 "Potencial de mercado físicamente activos, ajustado por microsegmento".	104
ANEXO Tabla 16 "Potencial de mercado físicamente inactivos, ajustado por microsegmento".	104
ANEXO Tabla 17 "Demanda estimada a satisfacer por bloque horario durante el primer año".	105
ANEXO Tabla 18 "Demanda estimada a satisfacer por bloque horario durante el segundo año".	105
ANEXO Tabla 19 "Demanda estimada a satisfacer por bloque horario durante el tercer año".	106
ANEXO Tabla 20 "Demanda estimada a satisfacer por bloque horario durante el cuarto año".	106
ANEXO Tabla 21 "Demanda estimada a satisfacer por bloque horario durante el quinto año".	106
ANEXO Tabla 22 "Resultado proceso de minimización de costos para el primer año".	106

ANEXO Tabla 23 “Resultado proceso de minimización de costos para el segundo año”	106
ANEXO Tabla 24 “Resultado proceso de minimización de costos para el tercer año”	107
ANEXO Tabla 25 “Resultado proceso de minimización de costos para el cuarto año”	107
ANEXO Tabla 26 “Resultado proceso de minimización de costos para el quinto año”	107
ANEXO Tabla 27 “Ejemplo de uso de Famicoins dependiendo del bloque horario al que se asiste”	108
ANEXO Tabla 28 “Parámetros de Cálculo”	122
ANEXO Tabla 29 “Beta por Sector industria del Entretenimiento”	123
ANEXO Tabla 39 “Resultado operacional al cuarto año utilizando distintos escenarios posibles y comparándolos con ratios de la industria”	124

Resumen Ejecutivo

Este informe describe un plan de negocios que trata sobre la implementación de un gimnasio orientado a familias, que considera el desarrollo de la actividad a través de un entrenamiento funcional dirigido, sin máquinas, en un espacio que además permitirá el cuidado de niños mientras se desarrollan las distintas actividades deportivas.

Este gimnasio estará ubicado en el centro de Santiago, en Diego de Rosales 1502 y contará con 186 m², que permitirán zonas de cuidado de niños menores a 2 años, zonas de estudio y otra de ejercicios cuándo estos tienen entre 2 y 10 años, zonas para el desarrollo de la actividad deportiva de adultos y una zona de alimentación saludable.

La industria del Fitness ha crecido un 15% en los últimos 3 años, logrando una estimación de ingresos anuales por USD MM 152, cuyos principales líderes son Pacific Fitness, Sportlife y Energy, entre otros. Crecimiento que se ve fortalecido por los esfuerzos del gobierno para incentivar la actividad deportiva y así bajar los altos índices de obesidad que tiene el país, lo cual da un interesante escenario ya que a nivel local y de acuerdo con los estudios realizados, existe un mercado potencial de \$495 MM mensuales en la zona de interés, una clara oportunidad que permite atender este plan de negocios.

El uso de las actuales tecnologías será parte de la ventaja competitiva, disponibilizando a los usuarios un sistema que les permitirá gestionar de manera fácil y rápida la reserva de horas como también conocer sus avances, respecto de los objetivos planteados. Esto les permitirá organizar de mejor manera sus tiempos para asistir al gimnasio, como también incentivará una participación constante para logro de los objetivos funcionales propuestos.

Financieramente es un negocio atractivo, que considera una inversión inicial de \$60 MM, con un VAN a 5 años de \$20 MM, una TIR del 23% y un Payback de 3,84 años.

I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Las actuales tendencias en la industria del fitness demuestran que, en los países desarrollados la cultura deportiva y de bienestar tienen una gran valoración por el mercado, es por ello por lo que nuevas formas de entrenamiento han sido desarrolladas para un segmento de la población que no necesariamente busca obtener una mejora estética, sino que buscan obtener una mejor calidad de vida y están preocupados por su salud. Disciplinas como el entrenamiento funcional, centrado en la ejecución de ejercicios en estaciones rotativas que no necesitan grandes máquinas para su ejecución, han tenido gran éxito pues están orientadas a mejorar las problemáticas más domésticas de los usuarios como lo puede ser tomar a un niño, levantar una caja, mejorar reflejos, mejorar rendimiento y capacidad aeróbica, entre otras; y no solo buscan verse mejor, sino, que el objetivo es sentirse mejor.

Se ha identificado el sector residencial de Santiago Centro como una de las mejores ubicaciones debido a su alta densidad poblacional, necesidades que pueden ser satisfechas con la propuesta de valor y además tienen la capacidad económica para consumir este tipo de servicios. La investigación de mercado en terreno ha permitido conocer cuáles son las principales alegrías, frustraciones y atributos funcionales que las personas en este sector buscan al momento de evaluar este tipo de servicios.

La frase más escuchada en el proceso de investigación de mercado es la falta de tiempo, tiempo que muchas veces se comparte con las tareas domésticas y de crianza, impidiendo que se desarrollen actividades que mejoren la calidad de vida de las personas mediante el desarrollo de actividad deportiva. Esto se resuelve mediante la ayuda en el cuidado de los niños en edad escolar y preescolar, compatibilizando las labores diarias de crianza con un espacio ideado para albergar tanto a adultos como a niños e integrándolos en actividades que compatibilicen sus agendas.

El desarrollo de esta actividad deportiva se prefiere realizar en un lugar que sea cercano, preferiblemente en un radio no mayor a 2 kilómetros.

La oportunidad identificada soluciona las actuales frustraciones de quienes quieren lograr una mejora en su calidad de vida mediante la práctica deportiva, pero les es difícil compatibilizarlas con sus responsabilidades diarias. Para ello se propone un gimnasio cercano al sector residencial de Diego de Rosales 1502, Santiago, que tenga la opción de dejar al cuidado de personas especializadas en la práctica deportiva para niños, de esta manera mientras el papá o la mamá desarrolla su entrenamiento sus hijos estarán bien cuidados e incorporarán a su formación temprana la práctica deportiva. Adicionalmente se consideran servicios complementarios tales como la preparación de comida saludable, arriendo y/o venta de dispositivos wearables¹, que permitirán a los miembros optimizar el uso del tiempo. Fue observado un incremento superior al 33,3 % en relación del promedio mensual que los actuales clientes de una de las grandes cadenas están dispuestos a pagar. Para los infantes se considera la habilitación de una guardería, los que estarán al cuidado de una Parvularia. Este sector tendrá distintos implementos deportivos tales como túneles, almohadas con formas geométricas, piso de corcho, piscinas con pelotas, juguetes, estacionamiento de coches.

Los padres podrán realizar activamente la práctica del entrenamiento funcional, de manera dirigida por un profesional capacitado mejorando la salud física y mental, involucrándose con sus pares en un espacio común en que todos quieran lograr este objetivo. Mientras sus hijos infantes son cuidados y aquellos que estén entre los 2 y 10 años desarrollarán actividades grupales similares a las clases de educación física dirigidas por un Técnico de Deporte, Recreación y Preparación Física. Esto último será realizado por un equipo comprometido con el bienestar de sus clientes y su familia, que será la principal ventaja competitiva, Dar un Tiempo de Calidad, lo cual permitirá generar, mantener y fortalecer una vinculación emocional de los clientes con la marca Gimnasios FitnessUP, relación fundamental para asegurar los flujos presentes y futuros, es por ello por lo que el seguimiento de los objetivos funcionales de los padres, como también de la satisfacción con el servicio entregado, será monitoreada permanentemente a través del personal de Gimnasios FitnessUP, lo cual será apoyado mediante la utilización de un software de gestión, aplicaciones móviles y la utilización de wearables.

¹ (Dispositivos Wearables, 2019)

Según el “LATIN AMERICAN REPORT” de IHRSA la industria del Fitness en Chile tiene una facturación anual de **USD MM 152**. En las investigaciones de mercado realizadas en el proceso de evaluación de la oportunidad, se estimó mediante el uso de las estadísticas del INE provenientes del último censo realizado más la última encuesta de hábitos y actividad deportiva que el mercado potencial para el segmento de padres activos físicamente en las cercanías de Diego de Rosales 1502 en la comuna de Santiago, es de **\$28.328.435** mensuales, considerando un pago promedio \$30.000. Mientras que para los padres no activos el mercado potencial es de **\$495.854.801** mensuales. Para más información ver **ANEXO H** y **ANEXO I**.

II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES

2.1. Industria

De acuerdo con el clasificador chileno de actividades económicas, CIIU4.CL 2012, la industria se encuentra clasificada en la sección R “Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas”, que hace referencia a las “Actividades deportivas, de esparcimiento y recreativas”, código 93, “Gestión de Instalaciones Deportivas”, código 93110. Según ingresos por venta de la industria que se muestran en Figura II-1, entre los años 2013 y 2015 se observa una tendencia al alza, aumentando de 987.625 UF a 2.094.840 UF. Otras fuentes de información como el IHRSA en su reporte anual² aseguran que el mercado del deporte en Chile es de USD MM 152 (3.836.091 UF)³ en el año 2018, con estos datos es posible afirmar que en los últimos seis años la industria ha presentado un crecimiento sostenido.

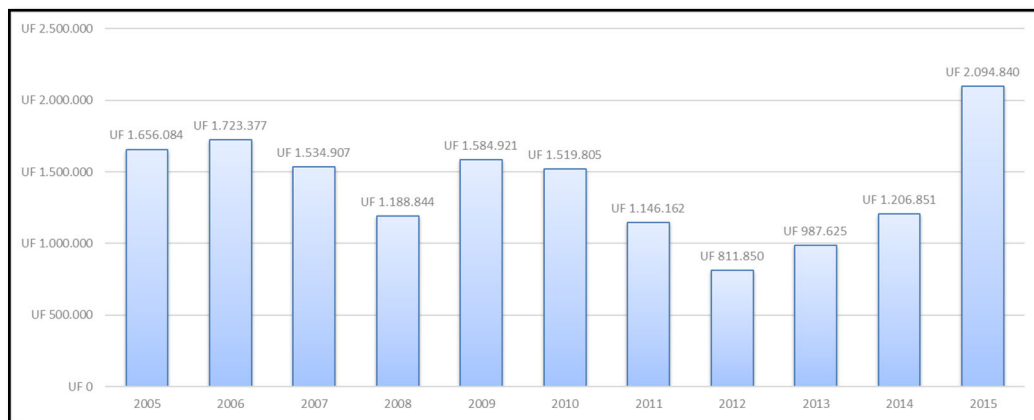


Figura II-1 “Ingreso por ventas otras actividades de servicios comunitarias, sociales y personales⁴”.

Realizando un análisis del ciclo del producto en la industria del fitness⁵, ver

ANEXO D, ANEXO F y ANEXO G., se han identificado y clasificado las distintas tendencias y modelos de servicio de los diferentes actores del mercado.

² (INTERNATIONAL HEALTH, RACQUET & SPORTSCLUB ASSOCIATION, 2018).

³ UF al 31 de diciembre de 2018 \$27.565,79. USD al 31 de diciembre de 2018 \$695,69. (Fuente WWW.SII.CL).

⁴ Fuente: Elaboración propia en base a los datos de (Servicio de Impuestos Internos, 2016).

⁵ (INTERNATIONAL HEALTH, RACQUET & SPORTSCLUB ASSOCIATION, IHRSA, 2015)

2.2. Análisis PESTEL

Se presenta a continuación un resumen de los principales puntos de análisis que se encuentra disponible en **ANEXO B**.

Existen oportunidades relevantes en la industria principalmente asociadas a los cambios sociales y tecnológicos latentes, en generaciones cada vez más conscientes de la salud y el bienestar de sí mismos y su entorno. Los Riesgos inherentes a la industria del fitness en un entorno cada vez más competitivo entre los referentes y también con alternativas de servicios sin costo, hacen sumamente necesaria la vinculación emocional con los segmentos de mercado a los que se está apuntando, una adecuada orientación al cliente será clave para lograr generar los ingresos presentes y futuros con una adecuada estrategia de Marketing que será descrita en el capítulo IV.

Se puede concluir que la implementación de un servicio de gimnasio con las características definidas en la propuesta de valor es favorable, motivo de la preocupación política, legal y ecológica para el desarrollo de actividad física que permita mejorar los magros índices de obesidad y actividad física en Chile, a nivel económico se ven cifras que permiten inferir una mejora en el crecimiento del país y como tal mejores condiciones para las personas para comprar estos servicios, finalmente a nivel tecnológico se identifican sólo beneficios para el desarrollo de esta actividad, dando más servicios de información a sus usuarios

2.2.1. Análisis Competitivo de la Industria

La Industria considerada es “actividades deportivas, de esparcimiento y recreativas”, más conocida como fitness, dentro de Chile con particular atención a la Región Metropolitana. Esta industria se caracteriza por tener una concentración de mercado del 57%, con crecimientos estimados superiores al 12% anual desde el 2015⁶. Energy Fitness estima que puede llegar a tener un incremento en ventas del 20% anual⁷

⁶ (EMOL, 2018)

⁷ (EMOL, 2017)

explicado por su estrategia de crecimiento geográfico posicionando sus gimnasios en lugares de alta afluencia. La industria está en una fase de crecimiento y es poco atractiva, estructuralmente las fuerzas que mayor influencia ejercen corresponden a la amenaza de sustitutos, rivalidad entre competidores que sólo es relevante cuando los competidores se encuentran en un lugar geográficamente cercano y amenaza de nuevos entrantes, estas tres fuerzas presionan a la disposición a pagar de los consumidores. Si bien es cierto la empresa Gimnasios FitnessUP ingresará a una industria poco atractiva, la personalización de la oferta y la diferenciación mediante estrategias de involucramiento emocional con la marca permiten obtener resultados superiores. Es así como la cadena Balthus y O2 fitness lo han sabido manejar, destacando su operación en los segmentos de altos ingresos en los que entregan su propuesta de valor. Las amenazas de nuevos entrantes son altas, a nivel de clientes los influenciadores pueden jugar un rol relevante como lo fue en el pasado la ciudad deportiva de Iván Zamorano con Iván jugando un rol importante para atraer y mantener clientes.

Como conclusión, se puede confirmar que la industria no es atractiva, pero existe mucho espacio para realizar modelos de negocio innovadores que aumenten el bienestar de todos los stakeholders de la sociedad. La forma en la que se va a competir es mediante la diferenciación, acotada a un segmento de la población que ha sido desatendido por la actual oferta de servicios de fitness, este segmento manifiesta la necesidad de realizar actividades deportivas sin desatender sus obligaciones como padres, requiriendo la atención de sus hijos. Gimnasios FitnessUP, junto con su plana ejecutiva y colaboradores, se esforzará por lograr un rendimiento superior y ser un actor relevante en la industria del fitness⁸.

⁸ Para más información refiérase a **ANEXO A**.

2.3. Competidores

Los líderes de la industria del fitness en Chile son los que se listan a continuación.

- Sportlife fundada en 1993 por Mauricio Musiet actualmente tiene más de 170 sedes en Chile, Perú y Colombia (en estos últimos dos países bajo la marca Bodytech). Sólo en Chile tiene alrededor de 60 mil clientes⁹.
- Pacific Fitness, fundada por Fritz Bartsch en 1995, cuenta con 67 sedes de las cuáles 52 en Santiago (14 con servicios 24/7) y 15 en regiones.
- Energy Fitness fundada por Alex Wiesner en 1996 y actualmente parte del holding New Evolution Ventures, también es dueño del gimnasio Hard Candy que debutó en el año 2012. En el año 2015 Energy Fitness Club firma un contrato de franquicias con UFC Gym (Ultimate Fighting Championship Gym) para el desarrollo de las disciplinas de kickboxing, TRX, Crossfit, entre otros¹⁰.
- O2 Fit
- Balthus, inicio actividades el año 2001, en la comuna de Vitacura con una amplia oferta de servicios asociados a la actividad física en un recinto con una superficie de 40.000 mts.
- AnyTime Fitness, fundada en el 2002 en Estados Unidos destacada por Forbes como una de las empresas más promisoras de los Estados Unidos. Comenzó su operación en Chile en el 2013, en esos años los dueños comentaban que el costo por cada uno de estos locales variaba entre los USD 350 mil y USD 500 mil¹¹.

En la Figura II-2, se ha realizado la ubicación de los competidores más relevantes de la industria de acuerdo con la forma en la que actualmente compiten. En el eje x, se evalúa si compiten por diferenciación o costo y en el eje y, se mide el alcance; nicho o industria.

⁹ (INTERNATIONAL HEALTH, RACQUET & SPORTSCLUB ASSOCIATION, 2018)

¹⁰ (El Mercurio OnLine, 2015)

¹¹ (El Mercurio Economía y Negocios, 2013)

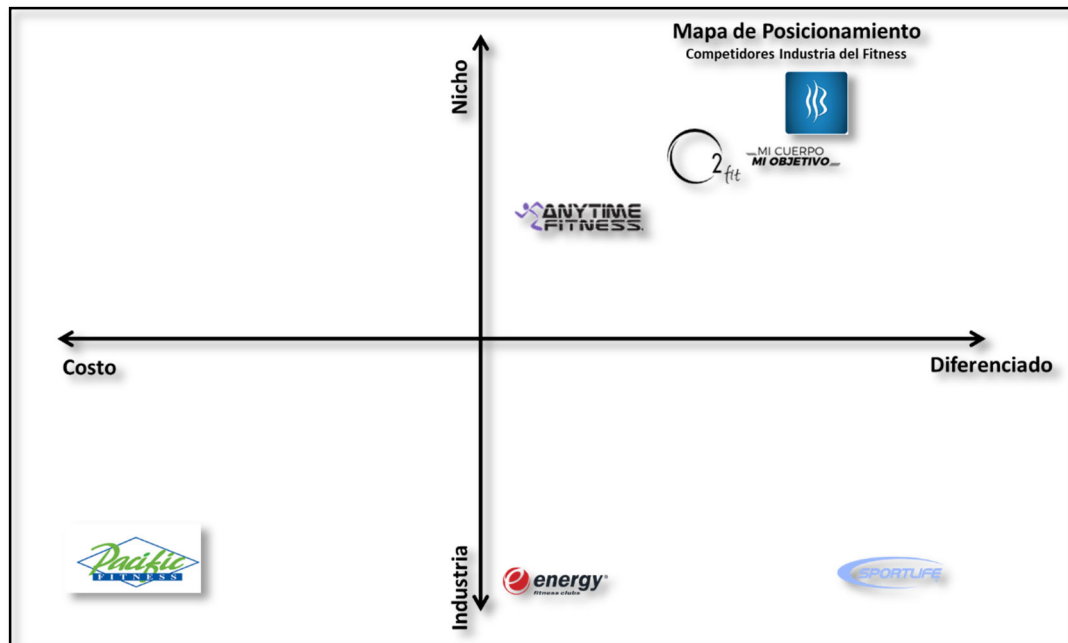


Figura II-2 “Mapa de Posicionamiento de acuerdo a estrategia competitiva¹²”.

El desempeño de los actores más relevantes dentro del sector se muestra en Tabla II-1, la estrategia competitiva que cada una de ellas queda de manifestada en la cantidad de sucursales y el valor anual de los planes. Sportlife, Pacific Fitness y Energy compiten en costo obteniendo economías de escala y ámbito. O2 Fitness, Balthus y AnyTime Fitness van por la diferenciación a sólo un segmento estando orientadas al sector más acomodado de Santiago.

¹² Fuente: Elaboración propia.

Empresa	Cantidad de Gimnasios	Metros Cuadrados por Sucursal	Clientes (Asumiendo 1 Cliente por m2)	Plan Anual En Pesos Chilenos	Ajuste con Datos de Reportaje Emol, concentración de mercado estimada en MM USD 100,3
Sportlife	46	1650	75900	\$ 809.000	MM USD 29
Pacific Fitness	113	1508	170452	\$ 226.800	MM USD 18
Energy Fitness	42	1800	75600	\$ 204.000	MM USD 7
O2 Fitness	4	3000	12000	\$1.255.345	MM USD 7
Balthus	2	20000	40000	\$1.963.917	MM USD 37
AnyTime Fitness	3	532	1596	\$ 900.000	MM USD 1

Tabla II-1 "Participación de mercado de los principales líderes¹³".

2.4. Clientes

Como bien es conocido por los actuales líderes de la industria del fitness, la orientación al consumidor es clave para la sustentabilidad de los miembros de esta industria. La mirada centrada en el consumidor es indispensable para ser capaces de competir en ella, el desarrollo de las estrategias de marketing, competencia, operación, financieras y corporativas van en línea con las necesidades actuales y futuras de los consumidores, es por ello que el conocimiento en profundidad de los clientes y usuarios del servicio que se ha desarrollado en este plan de negocios, es aquí donde el fruto de un levantamiento de información mediante investigaciones de mercado rigurosas, ver **ANEXO H** y **ANEXO I**, han permitido identificar cuatro segmentos de mercado a la que se apuntarán las distintas propuestas de valor.

¹³Elaboración propia en base a estimaciones utilizando múltiples fuentes de información:
 (EMOL, 2018)
 (Gympass, 2019)
 (El Mercurio OnLine, 2006)
 (EMOL, 2017)
 (Pacific Fitness, 2019)
 (Sportlife, 2019)
 (AFUBACH, 2019)

Los influenciadores son en general el entorno / la sociedad (el gobierno, los médicos, los colegios, etc.), quienes piden que se trabaje en la salud de cada individuo que compone a las familias, a fin de lograr un bienestar no tan sólo de cuerpo, sino también psicológico y económico. Sumado a lo anterior, toda la publicidad existente en el mercado para las épocas estivales, donde la preparación se debe realizar con anterioridad cubriendo la época de invierno. Finalmente, el principal influenciador será la comunicación de las mejoras a la salud que considera realizar deporte y dar a conocer los altos costos que tiene una enfermedad no transmisible (ENTTS) en contraste de la inversión en un gimnasio próximo al hogar.

A nivel macro, es posible hacer referencia al último censo y a encuestas provenientes del Instituto Nacional del Deporte para identificar a nivel país cuál es la cantidad de usuarios y potenciales usuarios del mercado. En este nivel, las características que definen al segmento corresponden a padres con niños menores a 10 años dentro de Chile que valoren las actividades deportivas y el tiempo en familia. Sólo un 18,7% de los chilenos es activo físicamente¹⁴, se ha observado un incremento del 0,5% anual desde el 2006 en que esta tasa era de tan solo el 12,8%¹⁵. Un 28,9% practica en un recinto privado, mientras que el 39,6% lo hace en espacios públicos, esto va en línea con la identificación de la amenaza de sustitutos como una fuerza relevante por el bajo costo de cambio que tienen estos espacios públicos en relación con la oferta privada.

Adicionalmente existe un 55,3% de los chilenos que manifiesta que el tiempo es una restricción importante al momento de decidir si realizar o no una actividad deportiva, sólo un 2,1% manifiesta que les parece caro. El nacimiento de un hijo para las mujeres representa una restricción adicional, manifestando el 16,2% de ellas que no asisten por este motivo, en los hombres es de un 1,9%.

¹⁴ De acuerdo a la OMS, se es activo físicamente si se realiza 150 min/sem de actividad física.

¹⁵ (Ministerio del Deporte, 2018)

III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

3.1. Modelo de negocios

El modelo de negocios de Gimnasios FitnessUP corresponde a la creación de un gimnasio ubicado en una zona de alta densidad poblacional, como lo es la zona centro de Santiago, entregando un servicio de entrenamiento funcional 100% guiado por profesionales, orientado a satisfacer las necesidades actuales de mejoramiento de calidad de vida mediante la realización de deporte a un segmento de la población que no es considerado en la actual oferta de servicios que la industria del fitness ofrece. La propuesta de valor considera como servicio relevante y diferenciador en la industria del fitness, la atención de niños, para que los padres puedan realizar sus entrenamientos. Con un cuidado de Parvularias para los menores a 2 años y servicios de educación física a través de actividades guiadas por profesionales del deporte para niños entre 2 y 10 años. Esta propuesta de valor y los esfuerzos de marketing estarán orientados a los segmentos indicados en la sección 3.1.2. Más información puede encontrarse en **ANEXO L**.

3.1.1. Modelo Canvas

Refiérase a: **ANEXO L Canvas**.

3.1.2. Segmentos de Clientes

Una vez realizados los estudios en terreno, explicados **ANEXO H** y **ANEXO I**, se han identificado cuatro segmentos de clientes a los que Gimnasios FitnessUP orientará propuestas de valor:

- Extranjeros
- Madres supermodernas
- Padres involucrados
- Empresas (B2B)

Geográficamente se ubican en las cercanías de Diego de Rosales 1502, Santiago

Centro, una zona densamente poblada con alrededor de 300 mil personas en un radio de 2 km² y con proyectos de edificación aún en desarrollo.

3.1.3. Propuesta de Valor

“Mejora tu calidad de vida mediante el desarrollo de la actividad física, logra tus objetivos mediante un seguimiento personalizado y si tienes hijos, te los cuidamos”.

Para los Extranjeros, quienes buscan una actividad física más exigente, se prepararán planes de entrenamiento especiales, que si bien se harán en paralelo con el resto de los asistentes serán más intensivos en repeticiones o peso, todo bajo el seguimiento permanente de un profesional.

Para las Madres Supermodernas, que tienen hijos menores a 10 años, el gimnasio tendrá espacios dinámicos para albergar, dependiendo de la demanda, sectores para niños de cero a 2 años y de 2 a 10 años. También se habilitará un espacio aislado del ruido para que se puedan concentrar en el desarrollo de las actividades académicas. El objetivo es atender la necesidad de con quién dejar a los hijos para asistir al gimnasio, permitiendo con ello contar con tiempo de calidad propio para ellas.

Para los Padres Involucrados, que buscan un ejercicio dirigido, contarán con un servicio que es liderado en todo momento por profesionales, a cargo del desarrollo de las clases como también cuidando su ejecución a fin de evitar lesiones y sacar el máximo provecho al tiempo invertido en cada clase y si tienen hijos entre 2 y 10 años, estos también serán guiados por un Profesor de Educación Física en la práctica de actividades físicas. Adicionalmente y con un claro foco en la integración familiar, se considerarán actividades a realizar en conjunto, ayudando a fortalecer esa relación de Padres e Hijos.

Para las Empresas, se ofrecerán todos los servicios, pero con descuentos por volumen, permitiendo asegurar la asistencia por periodos de 6 o 12 meses.

Como propuesta global, Gimnasios FitnessUP entregará a sus Clientes espacios especialmente adecuados para el desarrollo de esta actividad y disponiendo de una aplicación móvil que permitirá la visualización en línea de la capacidad del espacio, reserva, consumo de créditos FamiCoin (moneda virtual que será consumida dependiendo de la hora en que se asista al gimnasio) y los productos que se consuman, con la opción de utilizarlos con tiendas en convenio.

3.1.4. Canales

Los canales para estar en contacto con los usuarios y clientes, corresponde al uso de plataformas digitales, medios de difusión en comunidades de edificios e instituciones educacionales, gubernamentales cercanas y empresas. El uso de la aplicación móvil jugará un rol fundamental para la entrega oportuna de información a los clientes de Gimnasios FitnessUP. La constante comunicación y convenios con comunidades de edificios, instituciones cercanas y oficinas permitirán lograr el posicionamiento de marca esperado.

3.1.5. Relación con el Cliente

El relacionamiento con los clientes de Gimnasios FitnessUP se hará a través de la comunicación diaria con los profesores, cuidadores y asistentes que entregarán el servicio. La comunicación por medio de las plataformas digitales, redes sociales y la aplicación móvil será fundamental para lograr la creación de una comunidad que se identifique con la visión y valores de la compañía.

Los hijos de los Clientes de Gimnasios FitnessUP serán otro medio de relacionamiento, el cual incentivará la asistencia al gimnasio de sus padres y ellos, una vez que se sientan cómodos en las dependencias de Gimnasios FitnessUP, que experimenten una excelente experiencia a través del ejercicio y la opción de compartir con sus padres en el desarrollo de actividades físicas en conjunto.

El logro de los objetivos funcionales específicos para cada cliente mediante la evaluación periódica, creación de incentivos para lograr la asistencia adecuada, identificación de capacidad para asistir y que el servicio se brinde en un espacio

adecuado obligan a Gimnasios FitnessUP a establecer una comunicación continua y específica que necesita ser gestionada de manera autónoma, esto se logrará utilizando una aplicación móvil y herramientas de inteligencia de clientes.

3.1.6. Fuentes de Ingreso

La Principal fuente de ingresos es la venta de planes mensuales/anuales por persona o grupo familiar, el cual será utilizado en créditos FamiCoin. También existirán otros servicios que generaran ingresos complementarios, como lo será la alimentación saludable y la compra o arriendo de dispositivos wearables. Existirán planes especiales que se logren a través de acuerdos con empresas.

3.1.7. Recursos Clave

La Ubicación del gimnasio permitirá obtener una ventaja competitiva inmediata, sumado a espacios interiores dinámicos, que se adaptan dependiendo de la cantidad de Clientes, bebés (niños < 2 años) y niños (entre 2 y 10 años) que lleguen a practicar deporte, jugar o estudiar.

Los espacios para niños, la disponibilidad de servicios de baño y ducha, el trabajo de Parvularias y profesores de Educación Física, son recursos clave para sustentar la propuesta de valor a Madres supermodernas como Padres Involucrados.

Para la adecuación del espacio se necesita un sistema de gestión potente que permita adelantarse a la demanda para establecer los espacios adecuados en base a la información estadística de uso, que se complementará con información proveniente de la aplicación móvil logrando la personalización de la comunicación con los clientes de Gimnasios FitnessUP.

Profesionales del deporte identificados con Gimnasios FitnessUP en un sentido amplio para lograr la generación de una comunidad en la que ellos serán los líderes. Capacidades de manejo de grupo, extrovertidos, animados, creíbles, compenetrados

con el cliente y fuertemente comprometidos con sus metas, son fundamentales para el logro de los objetivos estratégicos de Gimnasios FitnessUP, atendiendo de manera transversal a los distintos segmentos que atenderá Gimnasios FitnessUP.

Una cultura fuerte, ética y positiva donde los valores de la compañía son compartidos con intensidad entre los colaboradores, con el fin de lograr compromiso y menor rotación de personal. Una cultura organizacional innovadora flexible para atraer y mantener cautivados a los clientes al momento de vivir la experiencia Gimnasios FitnessUP. Un ambiente organizacional positivo que será reforzado con el proceso de selección de capital humano de la compañía que este comprometido y que sean consistentes con los valores de la compañía. La creación de rituales que permitan fomentar la colaboración y el compartir experiencias, los símbolos como el logo, vestuario de los empleados, imágenes de niños y padres felices serán parte de la expresión de la cultura, el uso adecuado del lenguaje y la generación de conceptos únicos como por ejemplo el “FamiCoin”.

3.1.8. Actividades Clave

El cuidado de niños menores a 2 años por Parvularias y el desarrollo de actividades físicas para niños entre 2 y 10 años por Profesores de Educación Física, son actividades clave para dos de los segmentos que atenderá Gimnasios FitnessUP.

La creación de dinámicas entretenidas para mantener la atención de los miembros de Gimnasios FitnessUP es considerada una actividad clave, debido a que es necesario mantener entretenidos al público más difícil: los niños.

También es clave el diseño de planes de ejercicios, los cuales deben ser entretenidos tanto para Clientes como para los niños, en especial para Clientes más exigentes como lo son el segmento de Extranjeros.

El desarrollo de una aplicación móvil que contenga todas las funcionalidades necesarias, tales como el agendamiento, inscripción, control de acceso, pago en línea, uso y validación de FamiCoins, seguimiento de actividades, campañas para motivar asistencia en base a incentivos, es fundamental para que se logre la vinculación emocional que asegure la sustentabilidad de la empresa.

Permanente coordinación de clínicas deportivas, en las que se invitará a un deportista destacado para compartir sus experiencias en el desarrollo de ella, las tendencias actuales y futuras, realizando ejercicios simples que motiven a los Clientes de Gimnasios FitnessUP a interiorizarse en la que más les guste.

Es necesario lograr que los miembros de Gimnasios FitnessUP sean parte de una comunidad, viva y dinámica que evoluciona con los cambios de la sociedad, crece y se adapta tal como los miembros de la familia lo hacen. Para lograr lo anterior es necesario que el personal de la institución se sienta parte de ella y este alineada con la visión, misión y valores de Gimnasios FitnessUP, reuniones para compartir experiencias y casos particulares de clientes que requieran atención especializada, serán realizados entre los integrantes de la compañía, lo que permitirá fortalecer el servicio y la ventaja competitiva que tendrá Gimnasios FitnessUP respecto de su competencia, que será su personal comprometido entregando la mejor experiencia de servicio a clientes y sus hijos.

Desarrollo de actividades periódicas de difusión en parques cercanos para la entrega y muestra de las capacidades de los profesores serán actividades clave para el correcto posicionamiento de la marca.

Desarrollo de una cultura fuerte, ética y positiva mediante rituales como reuniones semanales para compartir. La selección grupal de imágenes tomadas durante la ejecución de las rutinas con papás y niños felices para la publicación en los distintos espacios de difusión serán símbolos que transmitirán los valores de Gimnasios FitnessUP.

3.1.9. Socios Clave

La propuesta de valor considera como apoyo estratégico el uso de tecnología que permita la gestión de espacios comunes y seguimiento individualizado por cada cliente, definiendo como socios clave a quienes provean de estos servicios.

También se considera como Socio Clave a las Universidades que proveen listados de alumnos titulados que estudiaron Educación Física o Parvulario y que podrán ser considerados para atender servicios que serán contratados por hora.

3.1.10. Estructura de Costos

Los principales costos son los Sueldos, el Arriendo de local, los servicios básicos, el Marketing Tradicional y el Digital, el mantenimiento de licencias para el software de gestión, licencias aplicación móvil y página web que permitirán el relacionamiento con el cliente, capacitaciones al personal y el pago de personal part-time por especialidad deportiva.

3.2. Descripción de la empresa

3.2.1. Misión

Entregar un servicio de alta calidad en instalaciones, programas y atención por parte del equipo humano de Gimnasios FitnessUP, que permita el desarrollo de la actividad física y mantenimiento de una buena salud a Clientes, con una clara orientación a la integración de la familia a través del ejercicio y el cuidado e involucramiento en el deporte para los hijos de Clientes, sin perjuicio de entregar servicios a todo tipo de personas que buscan mejorar su calidad de vida.

3.2.2. Visión

Ser reconocidos como un aporte a la sociedad al entregar un servicio que mejore la calidad de vida de las personas y apoye la integración de la familia.

3.2.3. Valores

Responsabilidad: Preocupados y ocupados cada día de contar con todos los servicios disponibles, para atender de la mejor manera a clientes, en especial a los niños los cuales para Gimnasios FitnessUP son una responsabilidad clave de atender en el día a día, dando la tranquilidad a los Clientes de que sus hijos estarán bien cuidados.

Limpieza: Tanto las instalaciones como el personal se mantendrán en las mejores condiciones de presentación, dando especial cuidado a las zonas de niños las cuales

tendrán una preocupación especial respecto a su mantenimiento higienizado.

Calidad: Se trabajará como equipo humano altamente calificado y comprometido para entregar la mejor experiencia de servicio a clientes y sus hijos, orientado en atender y superar sus expectativas en las distintas etapas de servicio partiendo desde su contratación, asistencia a las dependencias como la interacción post-venta.

Integridad: Se actúa con honestidad, rectitud y respeto, para con los clientes, proveedores, competidores y con la comunidad en general.

Innovación: Es un proceso continuo en el cual se busca mejorar los servicios para mantener y mejorar la experiencia de los Clientes y sus hijos, permitiendo entregar programas renovados cada cierto tiempo que logren hacer del deporte una actividad entretenida de asistir, en especial para los niños entre 2 y 10 años.³

3.2.4. FODA

Refiérase a: **ANEXO O FODA.**

3.2.5. Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva de Gimnasios FitnessUP se basa en su diferenciador respecto de la competencia, entregando un servicio de cuidado para niños de sus clientes, para el caso de niños menores a 2 años existirán un equipo de Parvularias que los atenderá y para los que estén entre 2 y 10 años, se realizarán actividades de entrenamiento guiadas por un Profesor de Educación Física, adicionalmente se impartirá apoyo en el desarrollo de tareas escolares para aquellos niños que así lo hayan definido sus padres. Todo lo anterior en una instalación de primer nivel y una ubicación privilegiada cerca de polos urbanos altamente densos, reduciendo la distancia entre el Cliente y el gimnasio, como sus tiempos de traslado.

Necesidad identificada en los estudios realizados en el Centro de Santiago, detallados en el Anexo H y Anexo I, permitiendo identificar una ubicación privilegiada en el Centro de Santiago con un mercado de más de 300 mil personas en un radio no mayor a 2 kms de distancia.

Otro gran diferenciador será que los Clientes realizarán sus rutinas de ejercicio siempre guiados por un profesional, a diferencia de la competencia donde los clientes deben pagar estos servicios como adicionales y a un costo bastante elevado respecto de la propuesta de Gimnasios FitnessUP, en este caso el servicio considerará además de guiar las clases, se dará seguimiento y orientación a los avances de cada Cliente, a fin de lograr los objetivos planificados, dando también una orientación en temas de una alimentación saludable, de acuerdo a las necesidades de cada Cliente. Todo esto seguido a través de una aplicación móvil que permitirá no sólo dar seguimiento a estas actividades, sino también al agendamiento de clases de acuerdo con la disponibilidad que tenga el gimnasio.

Para el desarrollo de la actividad de los niños se utilizarán implementos que aseguren su cuidado, por ejemplo, con pisos de goma y para adultos con todos los implementos requeridos, asegurando limpieza y servicios higiénicos que atiendan con la mayor comodidad las necesidades de clientes.

Finalmente, que es otro gran diferenciador, se dispondrá un servicio de arriendo o venta de dispositivos wearables, para aquellos Clientes más exigentes tecnológicamente hablando.

Las fuentes de la ventaja competitiva se basan en la cultura organizacional y el conocimiento del equipo de Gimnasios FitnessUP, liderada por la capacidad de su plana Ejecutiva para definir los lineamientos y alcances de los servicios a entregar a sus Clientes y como el equipo de Gimnasios FitnessUP lo lleva a cabo.

La competencia central de Gimnasios FitnessUP es el compromiso con el bienestar físico, espiritual y familiar de sus Clientes, que se logra a través de la integración de todos los miembros de la familia en el desarrollo de actividades deportivas, cuidando e integrando en el deporte a los menores de edad, mientras sus padres desarrollan actividades físicas.

3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

El plan de negocio considera un crecimiento en tres etapas, que se describen a continuación:

Etapa 1	Desarrollo (Corto Plazo), duración estimada 1 a 2 años
Objetivos	Establecer comercialmente la marca y sus servicios: <ul style="list-style-type: none"> - Lograr al primer año una cartera de 248 clientes - Lograr un 80% de asistencia de clientes
Acciones	Desarrollar acciones de promoción para generar conocimiento de la marca y posicionamiento en la ubicación del gimnasio, esto a través de visitas a terreno, volantes, RRSS, página Web.
Canal de Venta	Presencial en oficina, Canal Web y a través de un Gestor Comercial.
Servicios	Se entregará un servicio que será diferenciado si el Cliente quiere asistir con hijos o sólo. Además, existirán los servicios de alimentación a hijos y de apoyo a las actividades escolares.
Infraestructura	Gimnasio, elementos para hacer ejercicios, máquinas para entregar servicios de alimentación saludable, servicios web de publicidad y pago, software de gestión, equipos de música.

Etapa 2	Crecimiento (Mediano Plazo), duración estimada 3 años
Objetivos	Crecimiento y posicionamiento de la marca en el mercado: <ul style="list-style-type: none"> - Lograr ingresos de 130Millones al 3er año - Crecer en ingresos sobre 7% en los siguientes años
Acciones	Continuar con el posicionamiento de la marca, establecer acuerdos/convenios con empresas y convenios con proveedores, que permitan incorporar nuevos servicios.
Canal de Venta	Presencial en oficina, Canal Web y a través de un Gestor Comercial.
Servicios	Innovar en la generación de nuevos servicios en base a acuerdos con proveedores como la adecuación de los actuales servicios a la atención de necesidades identificadas en el relacionamiento de personal con los clientes, cómo también en la adecuación de tarifas en base al relacionamiento con empresas.

Etapa 3	Consolidación y expansión (Largo Plazo), a contar del 5 año
Objetivos	Lograr la estabilidad financiera del modelo, saldando las deudas comprometidas, a fin de sustentar recursos para un crecimiento geográfico <ul style="list-style-type: none"> - Crecer a una cartera sobre 300 clientes - Terminar al 5to año con ventas sobre \$140millones anuales.
Acciones	Seguir en busca de acuerdos con proveedores que permitan entregar beneficios a clientes Continuar con la generación de contratos de servicios con empresas
Canal de Venta	Presencial en oficina, Canal Web y a través de un Gestor Comercial.
Servicios	No se considera lanzar nuevos Servicios

3.4. RSE y sustentabilidad

La estrategia de Gimnasios FitnessUP para RSE y Sustentabilidad, considera los siguientes puntos que están alineados con la definición de sustentabilidad del modelo de negocio como del relacionamiento con sus distintos stakeholders, co-creando valor con la sociedad. Está relación se muestra en Tabla III-1.

	Objetivo o Resultado	Nivel de Interés	Nivel de Influencia	Acciones Posibles		Estrategias
				De impacto +	De impacto -	
Gobierno de la Organización	Desarrollo de cultura organizacion al fuerte, positiva e innovadora	Mucho Interés	Mucha Influencia	Alto compromiso organizacional . Desarrollo de habilidades de persuasión en plana ejecutiva.	Desincentivar la práctica de rituales que mejoren el trabajo en equipo. Falta de comunicación de las estrategias a colaboradores.	Gimnasios FitnessUP resguardará que todas sus acciones sean realizadas con ética y respeto hacia sus stakeholders, cuidando de cumplir las distintas políticas de RSE y Sustentabilidad.
Salud y Seguridad	Evitar demandas por accidentes laborales y de clientes por el uso de las instalaciones .	Mucho Interés	Mucha Influencia	Capacitar a los empleados en primeros auxilios. Demarcar zonas peligrosas para menores. Comunicar plan de emergencia.	Postergar la capacitación en primeros auxilios. Ser poco claros en la demarcación de las zonas peligrosas. Elaborar un plan complejo para el manejo de emergencias sin comunicarlo adecuadamente.	Gimnasios FitnessUP tendrá un especial foco en este punto, considerando un trabajo con profesionales sobre la prevención de riesgos, motivo de su giro que considera la realización de ejercicios y del alcance de este, que considerará a niños, tomando todas las medidas para evitar cualquier daño a la salud de sus stakeholders.
Impacto Medioambiental	Posicionar a Gimnasios FitnessUP, dando a conocer su propuesta de valor. Reducir emisiones de ruido para no afectar a la comunidad y evitar multas por ruidos molestos.	Mucho Interés	Mucha Influencia	Realización de una clase gratis un fin de semana al mes. Insonorización de espacios.	No generar instancias de difusión. Postergar insonorización de espacios.	Realización de actividades de difusión en parques cercanos. Gimnasios FitnessUP controlará sus emisiones de ruido a fin de proveer un servicio que no impacte el buen desarrollo de la vida y actividades de las personas aledañas a sus instalaciones.

	Objetivo o Resultado	Nivel de Interés	Nivel de Influencia	Acciones Posibles		Estrategias
				De impacto +	De impacto -	
Relación Ética con Proveedores	Respetar a proveedores para mantener relaciones a largo plazo.	Alto nivel de interés	Baja Influencia	Pago a 30 días.	No cumplir con plazos de pago.	Gimnasios FitnessUP respetará las leyes y los acuerdos establecidos con sus proveedores, pagando sus compromisos en las fechas establecidas y cuidando de mantener una relación estrecha de largo plazo que sea de beneficio mutuo.
Relación Ética con Colaboradores	Mantener contentos y comprometidos a los colaboradores.	Alto nivel de interés	Mucha Influencia	Realizar en fecha el pago de las remuneraciones y compromisos legales, tener definido claramente el sistema de incentivos por venta y retención de clientes.	No respetar los pagos y cambiar las reglas de incentivos constantemente.	Gimnasios FitnessUP cumplirá con todas las disposiciones legales para con sus colaboradores, así como el pago de sus remuneraciones en los plazos acordados, fomentando una relación estrecha que permita una comunicación fluida y directa en beneficio propio como en la experiencia y satisfacción de sus clientes.

Tabla III-1 “Mapa de Stakeholders”

IV. PLAN DE MARKETING

4.1. Objetivos de marketing

- Lograr una retención de clientes del 70 % año contra año, en la industria es del 60%.
- Lograr un aumento de clientes del 15% en los meses de marzo de cada año.
- Lograr un aumento de clientes del 11% en los meses de septiembre y octubre de cada año.
- Lograr al menos un cliente por m2 de espacio al cierre del primer año de operación.
- Tener un crecimiento del 8% año sobre año en la cantidad de clientes con planes.
- Lograr ventas mensuales por \$13 MM al cierre del primer año.
- Lograr el primer año Ingresos por venta totales de \$67 MM.
- Lograr una cuota de mercado del 0,3%. De acuerdo con las estimaciones realizadas el tamaño de mercado potencial es de \$495 MM mensuales para las personas inactivas, mientras que para los físicamente activos es de \$26 MM mensuales.
- Tener la siguiente estructura de socios:
 - 28% de socios del segmento “Extranjero” al cierre del primer año.
 - 9% de socios del segmento “Madres Supermodernas” al cierre del primer año.
 - 64% de socios del segmento “Padres Involucrados” al cierre del primer año.
- Lograr identificación de marca al cierre del primer año, en un 20% de la población que habita en los edificios cercanos al lugar en el que se emplazará el gimnasio.
- Lograr 500 seguidores en redes sociales al cierre del primer año.
- Realizar al menos una clase gratuita por mes en el parque Diego de Almagro, con el objetivo de captar 10 nuevos socios por evento.
- Entregar un free pass¹⁶ de acceso por una clase a los socios que más hacen uso del servicio para que se lo entreguen a sus amistades, el free pass sólo podrá ser usado una vez y tiene una duración máxima de un mes.

¹⁶ Pase libre por un día.

4.2. Estrategia de segmentación

La estrategia de segmentación e identificación de los segmentos de clientes se realizó en base a la generación de grupos utilizando K-means, en base a la información levantada en encuesta 2. Más información refiérase a **ANEXO I**.

Para todos los segmentos considerados se espera lograr “familiaridad y preferencia de marca”, el posicionamiento dependerá de cada uno de los arquetipos identificados a continuación.

4.2.1. Extranjero

Identificación demográfica, en este segmento de mercado preferentemente se encuentra el sexo masculino entre los 40 y 50 años, con ingresos estables debido a su formación profesional, son principalmente extranjeros que tienen hijos mayores a los 10 años, habitan en el sector de Santiago centro.

Identificación psicográfica, esta consiente de la necesidad de realizar actividades físicas para mejorar su calidad de vida, aunque no la realice pues la oferta actual no cumple con lo que anda buscando. Esta alejado de la tecnología y está interesado en vestuario deportivo.

Identificación comportamiento de uso, la frecuencia de uso del servicio es de 2, 3 o 5 veces a la semana. Les interesa asistir cualquiera de los días comprendidos entre lunes y sábado, en cuanto al horario la mayoría están interesados en los intervalos 07:00 a 10:00 y de 18:00 a 21:00.

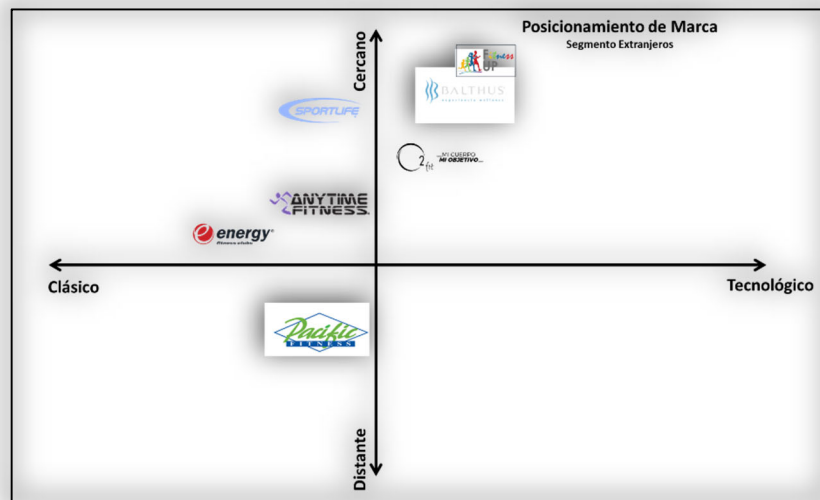


Figura IV-1 “Posicionamiento de mercado segmento extranjero”.

En Figura IV-1 se muestra el mapa de posicionamiento esperado para este segmento. El eje x corresponde a que tan orientado al uso de la tecnología está el gimnasio, mientras que en el eje y se evalúa lo cercano que la marca está con sus clientes, aspectos comunicacionales son sumamente importantes para Gimnasios FitnessUP y el uso de aplicaciones tecnológicas facilitarán la vinculación emocional esperada.

4.2.2. Madres Supermodernas

Identificación demográfica, este segmento es preferentemente del sexo femenino con edades que fluctúan entre los 30 y 40 años, en general casadas y solteras que viven en familia con hijos menores a diez años. Realizan actividades recreativas en familia y no asisten habitualmente a gimnasios

Identificación psicográfica, esta consiste de la necesidad de realizar actividades físicas para mejorar su calidad de vida. Les interesan servicios de apoyo a tareas y ejercitación de sus hijos. La tecnología la ven como un apoyo a la realización de las actividades de su vida diaria y les sería útil contar con dispositivos que realicen el seguimiento de sus actividades.

Identificación comportamiento de uso, este segmento es el único de los tres identificados que se muestran interesados por realizar actividades los días Domingo con

una frecuencia de dos a tres veces a la semana.

En Figura IV-2, está identificada el posicionamiento esperado para este segmento de mercado. Los ejes del mapa de posicionamiento evalúan en el eje x qué tan ágiles (lentos) los gimnasios son cuando se ingresa, si existen muchas colas en el acceso al gimnasio, uso de máquinas y qué tan adaptables son a cambios dinámicos de la demanda. Por otro lado, en el eje y, se evalúan componentes de género femenino o masculino acerca de las facilidades que se les da a las madres actuales que deben cumplir muchas obligaciones, incluidas las relacionadas con los hijos, para la realización adecuada de la actividad deportiva.



Figura IV-2 "Posicionamiento de mercado segmento madres supermodernas".

4.2.3. Padres Involucrados

Identificación demográfica, conformado tanto por hombres y mujeres en su mayoría casados o en pareja, son sensibles al valor de los servicios.

Identificación psicográfica, están preocupados por la salud de su familia y consideran que un trabajo dirigido es necesario para mejorar la condición física de su entorno más cercano, existe gran preocupación por la educación de sus hijos de manera integral y no sólo en aspectos académicos.

Identificación comportamiento de uso, en relación con los horarios de mayor preferencia se comportan similar a los demás grupos, sin embargo, a diferencia de los demás segmentos algunos prefieren asistir en horarios de menor afluencia, 10:00 a 12:00 y a las 22:00. En su mayoría prefiere asistir tres veces por semana, no obstante, existe demanda para asistir hasta cinco veces a la semana. En la segunda investigación de mercado se identifica que no tienen interés de participar en actividades el domingo.

En Figura IV-3, se muestra el posicionamiento de marca esperado en este segmento de clientes. El eje x, evalúa características relacionadas con la orientación que se les da a los usuarios de las instalaciones cuando se asiste a ellas. Guiado corresponde al apoyo que la empresa brinda a sus usuarios para la correcta ejecución de sus dinámicas deportivas y uso adecuado de las instalaciones, por su parte el término desorientado se refiere a lo poco orientado que los usuarios suelen sentirse cuando realizan actividades deportivas. En el eje y, se evalúan características relacionadas con una orientación a la realización de actividades grupales o más bien individuales.

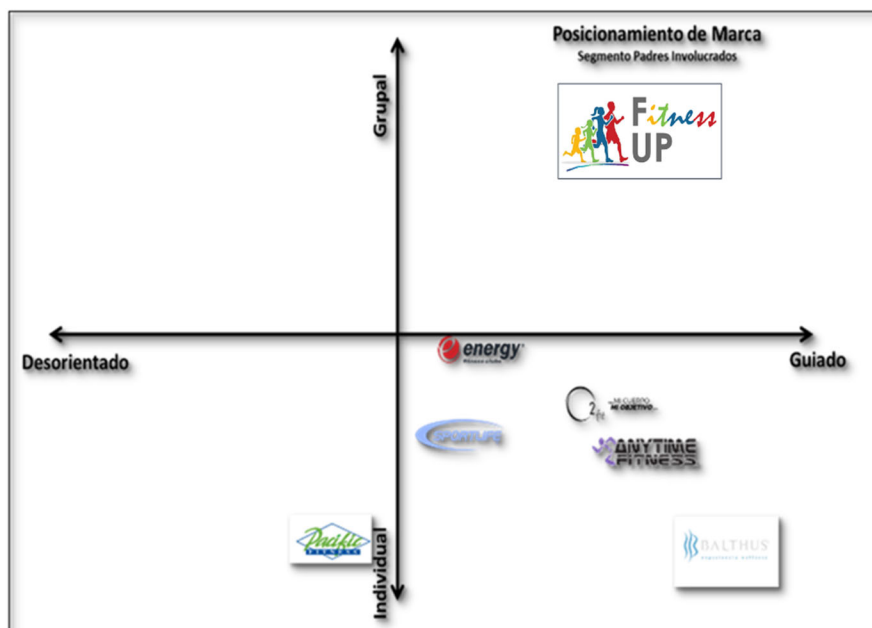


Figura IV-3 "Posicionamiento de mercado segmento padres involucrados".

La propuesta de valor está orientada principalmente al macrosegmento de personas inactivas que manifiestan al tiempo como una restricción importante al momento de tomar una decisión en relación con la práctica de actividad deportiva, también se considera al macrosegmento de personas activas, pero la estrategia para este segmento es distinta, pues se entrará en competencia directa con la oferta actual, mientras que para el primer macrosegmento se debe “seducir” con un mensaje claro y sincero.

Para conocer más al macrosegmento inactivo fueron realizadas dos investigaciones de mercado con el propósito de micro-segmentar identificando variables actitudinales, geográficas, sociales, económicas y de usabilidad. El procedimiento de micro-segmentación realizado se puede resumir en tres fases:

I.- Levantamiento de Información: En esta fase se confeccionaron dos encuestas, la primera con el propósito de identificar las frustraciones, alegrías y necesidades funcionales de los prospectos. La segunda encuesta permitió encontrar los distintos micro-segmentos en base a la valoración otorgada a las distintas dimensiones de la propuesta de valor, que permiten incrementar la alegría, disminuir las frustraciones y cumplir con las necesidades funcionales de los encuestados. Las investigaciones de mercado fueron realizadas en las cercanías de Diego de Rosales 1502, Santiago Centro, lugar pensado para la construcción del gimnasio.

II.- Análisis de Información: Mediante la realización de contrastes de hipótesis y agrupación mediante K-Means, fue realizada la consolidación en tres segmentos de mercado dentro del grupo de interés de personas inactivos, que comparten variables de identificación similares, aunque también tienen características individuales que pueden ser identificadas con mayor precisión cuando se conviertan en clientes y se analice el real comportamiento al momento de hacer uso del servicio.

III.- Definición de Arquetipos: Los arquetipos definidos corresponden a las semillas iniciales del proceso de agrupación, es posible considerar como sujetos ideales a las siguientes definiciones:

- **Extranjeros**, se caracteriza por venir de otro país y tener hijos con edades superiores a los 10 años, fue profesional en su país y ha llegado a Chile en búsqueda de crecimiento. Practica deporte habitualmente, dadas sus características sociológicas

prefiere las actividades grupales a las individuales. Prefiere planes grupales y le gustaría realizar al menos tres veces a la semana deporte, preferentemente en la mañana.

- **Madres supermodernas**, se hacen cargo de la vida profesional y crianza, trabajan cerca del centro y dejan sus hijos al cuidado de los clubes escolares en el mismo sector. Tienen un ingreso adecuado para las necesidades de ellas y de su familia, que puede ser o no monoparental.
- **Padres involucrados**, son padres preocupados del bienestar de su familia e hijos. Consideran a la educación académica fundamental en el proceso de formación y tienen un presupuesto controlado para el consumo de bienes y servicios superiores.

A continuación, se listarán las características más relevantes de los grupos encontrados.

Los horarios de más afluencia de público corresponden a las mañanas desde las 07:00 hasta 13:00 y posteriormente entre 17:00 a 22:00. En términos porcentuales el segmento “extranjero”, representa un 28% del macro-segmento de interés, las “madres supermodernas” un 9% y los padres involucrados un 64%, ver Figura IV-4.

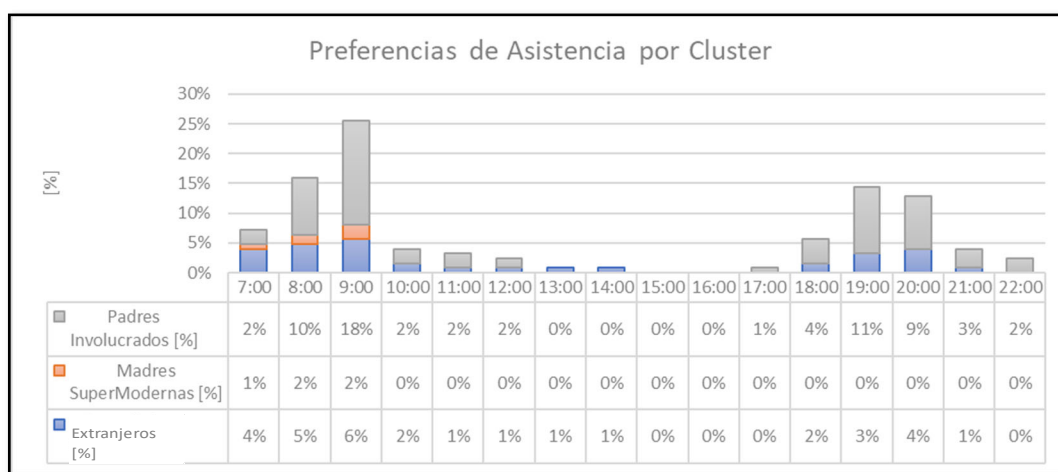


Figura IV-4 “Preferencias de asistencia horaria por microsegmento”.¹⁷

¹⁷ Fuente: Elaboración propia en base a segunda encuesta.

Los días de mayor afluencia durante la semana comienzan a partir del martes y finalizan el viernes, es interesante que el segmento de mercado de las “madres supermodernas” prefieren también realizar actividades el domingo, este fenómeno puede explicarse por la cantidad de obligaciones que semanalmente este grupo debe cumplir con su entorno, ver Figura IV-5.

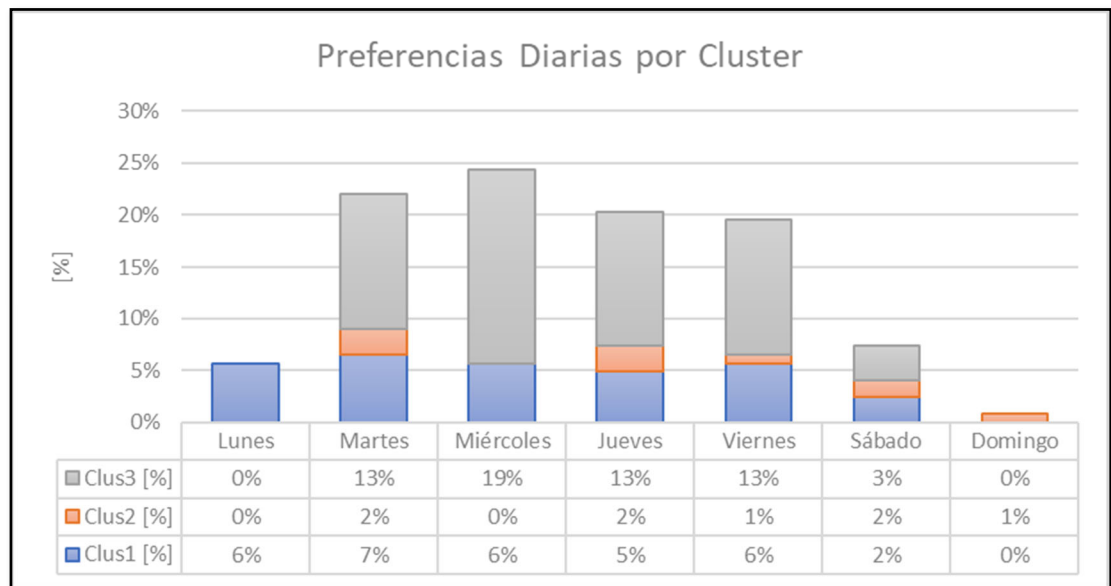


Figura IV-5 "Preferencias de asistencia diaria por microsegmento".

Un 55% de los usuarios prefiere asistir tres veces por semana, un 17% dos veces, otro 17 % cinco veces a la semana y en menor medida cuatro, 7%, y una vez por semana un 2%. Dentro de cada segmento identificado este comportamiento no es muy distinto al comportamiento general, mas, en el segmento de padres involucrados existe un grupo de clientes que prefiere la realización de actividades físicas en forma diaria.

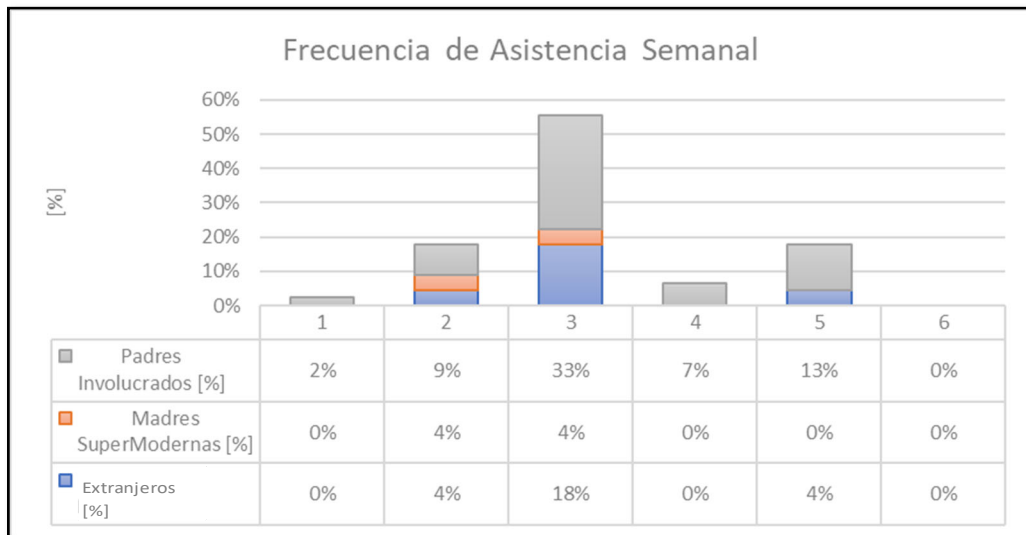


Figura IV-6 "Preferencias de frecuencia semanal por microsegmento".

4.3. Estrategia de producto/servicio

Los atributos comunes a los servicios ofertados corresponden a la realización guiada en grupos no superiores a 20 personas por clase, con la opción de llevar a niños para realizar actividades deportivas y/o académicas durante la hora a la que se asiste. Estos atributos son comunes a todos los planes que se ofertan, sin embargo, existe una definición por planes que depende de la frecuencia de uso y el horario al que se asista, en el que se descontarán los créditos FamiCoin.

En línea con la retención de clientes del 70% y en adición a que se busca la vinculación emocional con la marca Gimnasios FitnessUP, el servicio considera una retribución por cumplimiento de metas trimestrales con un sistema de puntuación, fomentando el uso de las instalaciones y asegurando que los clientes de Gimnasios FitnessUP alcancen sus objetivos funcionales.

Los principales atributos diferenciadores del servicio otorgado por Gimnasios FitnessUP se pueden identificar los siguientes:

- **Integración Familiar**, la generación de espacios dirigidos para la realización de

actividades deportivas y entretenimiento en un espacio común en el que los Clientes de Gimnasios FitnessUP y sus hijos puedan mejorar su condición física.

- **Compartir Tiempo de Calidad**, de acuerdo con José Bermejo¹⁸ el tiempo de calidad corresponde a “un constructo social que suele ir incluido en un discurso dirigido a Padres y Madres que tienen poco tiempo para estar con sus hijos y para estar junto a ellos mismos”, en este sentido Gimnasios FitnessUP acoge esta realidad contemporánea de varias familias y entrega el valor de hacer el uso eficiente del recurso más escaso que tenemos, el tiempo.
- **Coaching Grupal**, mediante el uso de espacios comunes habilitados especialmente para el desarrollo de actividades guiadas grupales con el objetivo de crear una comunidad.
- **Seguimiento Personalizado**, el mundo se encuentra en la revolución industrial más importante desde que se comenzaron a generar procesos de fabricación masivos en la industria de productos, gracias a la información disponible y las tecnologías de procesamiento en tiempo real hoy en día es posible personalizar la oferta de productos y servicios a cada cliente. Adicionalmente mediante la aplicación móvil se podrá realizar el agendamiento de las clases, noticias, consumo y carga de créditos “FamiCoin” facilitando la experiencia de compra del cliente.
- **Clínicas Deportivas**, la invitación de deportistas destacados que compartan experiencias en las distintas disciplinas en las que son expertos.

4.4. Estrategia de Precio

De acuerdo a las investigaciones de mercado descritas en **ANEXO H** y **ANEXO I**, se ha encontrado que la media poblacional de la disposición a pagar está entre \$31.000 y \$37.000 considerando un p-valor inferior a 0,1. Esta disposición a pagar es equivalente al plan estándar individual, \$49.000 (\$39.000 con descuento del 15%) y es el que mayor preferencia obtuvo, tres veces a la semana en los horarios mayormente demandados.

Se utilizará una estrategia de precios de penetración de mercado con un descuento

¹⁸ (Bermejo, 2010)

del 15% sobre el precio de lista en todos los planes para obtener una rápida penetración de mercado, atrayendo un gran número de consumidores y aumentando en un año la cuota de mercado. Año contra año se disminuirá el descuento en 5% hasta alcanzar el 0% de descuento.

En Tabla IV-1, Tabla IV-2, Tabla IV-3 y Tabla IV-4 se muestra el valor del plan esperado dependiendo del año de operación. Adicionalmente en **ANEXO J**, se describe la transformación de horas a créditos FamiCoin.

PLAN	FamiCoin	Precios de Planes al 1er Año		
		Extranjeros	Madres Supermodernas Plan Familiar	Padres Involucrados Plan Familiar
Elite	36	\$ 68.000	\$ 110.500	\$ 110.500
Avanzado	30	\$ 59.500	\$ 93.500	\$ 93.500
Estándar	20	\$ 41.650	\$ 68.000	\$ 68.000
Moderado	12	\$ 26.350	\$ 42.500	\$ 42.500
Principiante	8	\$ 18.700	\$ 34.000	\$ 34.000

Tabla IV-1 “Tabla de precios planes Gimnasios FitnessUP en el primer año de operación, considera un 15% de descuento sobre el precio de lista¹⁹”.

PLAN	FamiCoin	Precios de Planes al 2do Año		
		Extranjeros	Madres Supermodernas Plan Familiar	Padres Involucrados Plan Familiar
Elite	36	\$ 72.000	\$ 117.000	\$ 117.000
Avanzado	30	\$ 63.000	\$ 99.000	\$ 99.000
Estándar	20	\$ 44.100	\$ 72.000	\$ 72.000
Moderado	12	\$ 27.900	\$ 45.000	\$ 45.000
Principiante	8	\$ 19.800	\$ 36.000	\$ 36.000

Tabla IV-2 “Tabla de precios planes Gimnasios FitnessUP en el segundo año de operación, considera un 10% de descuento sobre el precio de lista²⁰”.

¹⁹ Fuente: Elaboración propia.

²⁰ Fuente: Elaboración propia.

Precios de Planes al 3er Año				
PLAN	FamiCoin	Extranjeros	Madres Supermodernas Plan Familiar	Padres Involucrados Plan Familiar
Elite	36	\$ 76.000	\$ 123.500	\$ 123.500
Avanzado	30	\$ 66.500	\$ 104.500	\$ 104.500
Estándar	20	\$ 46.550	\$ 76.000	\$ 76.000
Moderado	12	\$ 29.450	\$ 47.500	\$ 47.500
Principiante	8	\$ 20.900	\$ 38.000	\$ 38.000

Tabla IV-3 “Tabla de precios planes Gimnasios FitnessUP en el tercer año de operación, considera un 5% de descuento sobre el precio de lista²¹”.

Precios de Planes del 4to al 5to Año				
PLAN	FamiCoins	Extranjeros	Madres Supermodernas Plan Familiar	Padres Involucrados Plan Familiar
Elite	36	\$ 80.000	\$ 130.000	\$ 130.000
Avanzado	30	\$ 70.000	\$ 110.000	\$ 110.000
Estándar	20	\$ 49.000	\$ 80.000	\$ 80.000
Moderado	12	\$ 31.000	\$ 50.000	\$ 50.000
Principiante	8	\$ 22.000	\$ 40.000	\$ 40.000

Tabla IV-4 “Tabla de precios planes FitnessUp el cuarto y quinto año de operación, corresponde al precio de lista²²”.

4.5. Estrategia de Distribución

El servicio se realizará en Diego de Rosales 1502 espacio con una capacidad máxima de 62 personas concurrentes en un espacio de 186 m², alrededor de 3 m² por persona. La habilitación del establecimiento deportivo considera camarines con duchas para hombres y mujeres, espacios para la realización de actividades deportivas para adultos y niños, con espacios para actividades académicas y recreacionales para niños menores a 5 años. La asignación de estos espacios se realizará de manera dinámica mediante el uso de paneles móviles de aislación acústica, de esta manera serán adecuados según la demanda identificada previamente en el sistema de gestión computacional.

En el entrenamiento funcional el uso de grandes maquinarias no es necesario pues se utiliza principalmente el peso del cuerpo y algunos implementos deportivos como Fitballs, escalerillas, balones de pilates, mancuernas rusas, cuerdas, colchonetas, etc.

²¹ Fuente: Elaboración propia.

²² Fuente: Elaboración propia.

4.6. Estrategia de Comunicación y ventas

La estrategia de comunicación de la marca y propuesta de valor se basa en cuatro estrategias que no hacen uso de la masividad de los medios actuales para evitar que el consumidor tenga el control de lo que ve²³. La primera de ellas corresponde al uso de espacios en los que el consumidor se encuentre en un cuello de botella, dada la existencia de muchos edificios en las cercanías se dejará publicidad en ellos para incentivar el uso de estos espacios para comunicar la propuesta de valor a los residentes cercanos, se hará lo mismo con choferes de Uber, Taxi, Furgones Escolares que habitúen las calles de Santiago Centro.

La segunda es el uso de un caballo de troya, infiltrándose en espacios privados con avisos móviles. Se usarán elementos como tazas de café para regalar a conserjes de todos los edificios que estén en las cercanías del lugar en el que se emplazará el gimnasio, también a conserjes de colegios que estén en las inmediaciones y clubes escolares cercanos.

La tercera apuntar a la gente que se divierte, irrumpir en los días Domingo mientras se cierran las calles cercanas por la iniciativa “ciclo recreovía” entregando globos con la marca y una breve descripción de la propuesta de valor, pegatinas para poner en la bicicleta llegando a los más pequeños con un traje que llame su atención.

Hacer que la gente juegue, uno de los aspectos distintivos de Gimnasios FitnessUP es la capacidad de realizar que sus clientes se diviertan mientras realicen actividad física es por ello por lo que se realizarán clases libres en el parque Diego de Almagro que es cercano al lugar donde estará el Gimnasio, invitando a los residentes de los edificios cercanos.

También se utilizarán los canales más habituales como las redes sociales comunicando promociones y artículos interesantes para lograr la atención de los consumidores.

²³ (Merrihue, 2007)

El posicionamiento de la marca y el nivel de satisfacción será medido utilizando la aplicación móvil, con una encuesta de dos preguntas al término de cada sesión y una encuesta para medir el nivel de posicionamiento y extraer más información, que será realizada mensualmente posterior a la realización del pago en línea.

La marca Gimnasios FitnessUP ha sido creada con una personalidad del tipo ENFJ²⁴, son vivaces y entusiastas facilitadores quienes aplican visión y calidez para ayudar a que las personas alcancen sus necesidades. Son conscientes de las aspiraciones de las personas y desarrollan planes de acción para convertir en realidad esas aspiraciones. Gustan de la organización y cierre (terminar los asuntos). Están en su mejor situación cuando se requiere sensibilidad interpersonal. Son tolerantes y aprecian a los otros. Buscan involucrarse con ellos en las tareas de la vida. Son comunicadores capaces y son generosos en mostrar su aprecio por los demás.

El logo de Gimnasios FitnessUP, ver Figura IV-7, fue confeccionado para realzar los atributos y aspectos distintivos de la propuesta de valor a través de una imagen que sea fácil de entender para quién la vea. El nombre Gimnasios FitnessUP viene de la conjunción de “Fitness” y “UP” que significa “Acondicionamiento Físico”, la tipografía ha sido pensada para demostrar integración a los distintos segmentos que cubre la idea de negocio, incorporando no sólo a los adultos en este servicio, sino también a los niños como una parte integral para la entrega de esa propuesta de valor para las personas que no tienen con quien dejarlos para realizar deporte. En **ANEXO E**, se describen características adicionales que fueron pensadas al momento de crear la marca.

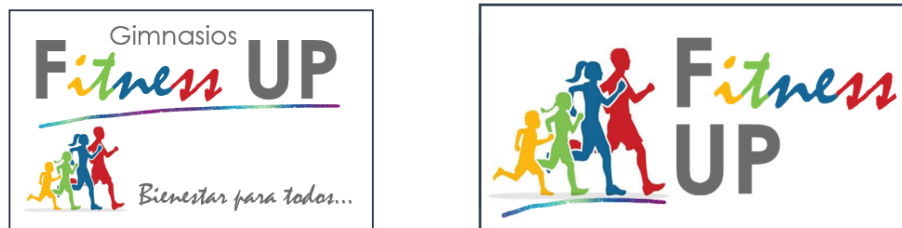


Figura IV-7 “Logo Gimnasios FitnessUP²⁵”.

²⁴ (HUMAN METRICS, 2019)

²⁵ Fuente: Elaboración Propia.

4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

La estimación de demanda fue realizada tomando como base la información demográfica del último censo realizado, año 2017, en el que se identifican con bastante detalle variables demográficas utilizadas en el estudio que fueron parte de la investigación de mercado, detallada en **ANEXO H**, ajustándolo por las preferencias identificadas gracias a las encuestas realizadas y adicionalmente a información disponible en medios de comunicación digitales con información de señalización a sus competidores entre los grandes de la industria.

Los supuestos en los que se sustenta la proyección de demanda consideran lo siguiente:

- En los gimnasios es habitual que exista un incremento en los planes del 15% en marzo, mientras que en septiembre y octubre se observa un incremento del 11%²⁶.
- Retención de clientes del 70% año contra año.
- Aumento anual de nuevos clientes del 8%.
- Inexistencia shocks económicos en los próximos cinco años.
- Economía estable de acuerdo con el análisis PESTEL realizado.
- Crecimiento en ventas de la industria del fitness sobre el 12% anual.

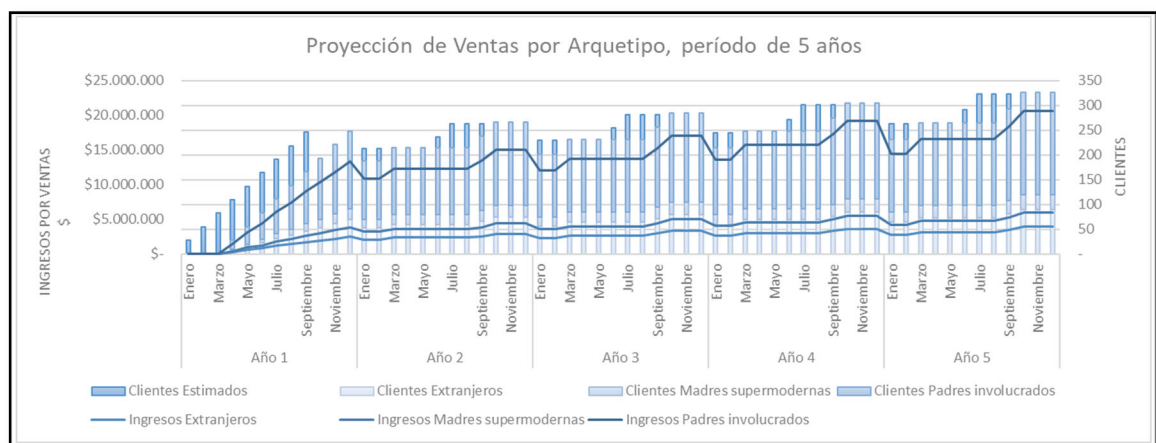


Figura IV-8 “Proyección de ventas de acuerdo con segmentación de mercado, plazo 5 años²⁷”.

²⁶ (EMOL, 2018)

²⁷ Fuente: Elaboración propia.

4.8. Presupuesto de Marketing y cronograma

Para la campaña de marketing se considera un gasto plano de \$200.000 mensuales, no obstante, la estructura en lo que se invierte el dinero se modifica mes a mes dependiendo si se está en campaña o no, tal como se ha comentado en párrafos anteriores los meses en que se aumenta la demanda corresponde a marzo, septiembre y octubre.

	Ene	Feb	Mar	Apr	May	Jun
Google Adwords	\$ 30.400	\$ 45.600	\$ 45.600	\$ 30.400	\$ 30.400	\$ 30.400
Pendón			\$ 30.000			
Poleras DryFit	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Merchandising	\$ 69.600	\$ 54.400	\$ 24.400	\$ 69.600	\$ 69.600	\$ 69.600
Total	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000

Tabla IV-5 "Presupuesto de marketing meses Enero a Junio"²⁸

	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Google Adwords	\$ 30.400	\$ 45.600	\$ 45.600	\$ 45.600	\$ 45.600	\$ 45.600
Pendón			\$ 30.000			
Poleras DryFit	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Merchandising	\$ 69.600	\$ 54.400	\$ 24.400	\$ 24.400	\$ 54.400	\$ 54.400
Total	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000

Tabla IV-6 "Presupuesto de marketing meses Julio a Diciembre"²⁹

²⁸ Fuente: Elaboración propia.

²⁹ Fuente: Elaboración propia.

V. PLAN DE OPERACIONES³⁰

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

El negocio se modela en base a 4 procesos clave: Comercial-Ventas, Operación-Planificación de Actividades; Operación-Ejecución de actividades y Servicio de Post-Venta. Mientras que sus recursos se clasifican en Físicos, Tecnológicos y Humanos.

5.2. Flujo de operaciones

Comienza con la Publicidad, luego la compra que realiza el cliente, continúa con la Inducción y posteriormente al desarrollo de las actividades, para finalizar con la evaluación semanal del equipo FitnessUP atendiendo el proceso de mejora continua.

5.3. Plan de desarrollo e implementación

Parte con el arriendo del local, luego las remodelaciones y compras necesarias, en paralelo se gestiona el giro comercial, posteriormente se contratará al personal y la aplicación móvil, para finalmente iniciar las operaciones con la apertura del local.

5.4. Dotación

5.4.1. Diseño de Cargos

Gerente de Local, Técnico en Deporte Senior, Técnico en Deportes Junior (externo), Parvularia, Asistente de párvulo (externo), Auxiliar de Aseo.

5.4.2. Reclutamiento y Selección

La actividad de Reclutamiento y Selección será realizada en forma interna, definiendo una ficha para cada cargo: Parvularia, Técnico en Deporte Senior y Auxiliar de aseo.

³⁰ Para más información revisar "Plan de Negocios Gimnasios FitnessUP - Parte II"

VI. EQUIPO DEL PROYECTO³¹

6.1. Equipo gestor

Michael Carter: Socio y Asesor Externo. Licenciado en Ciencias de la Ingeniería mención en Electricidad y Master in Business Administration de la Universidad de Chile.

Juan Carlos Hernández: Socio y Asesor Externo. Ingeniero Informático, Ingeniero Civil Industrial, Diplomado en Control de Gestión Gerencial, Master in Business Administration de la Universidad de Chile.

6.2. Estructura organizacional

Gimnasios FitnessUP tendrá una estructura Simple, Figura VI-1, que permitirá una comunicación directa y fluida como también Misionaria respecto al desarrollo de sus actividades.

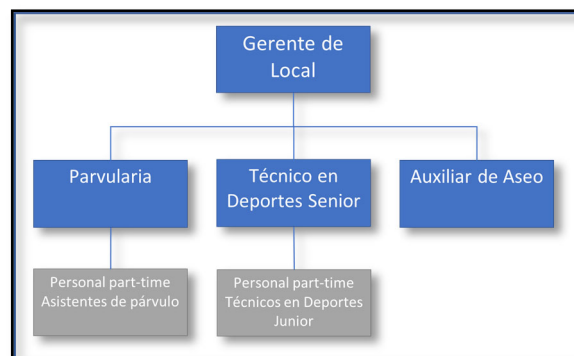


Figura VI-1 "Estructura organizacional – Gimnasios FitnessUP".

6.3. Incentivos y compensaciones

Considera: Sueldo Base, Gratificación Legal, Asignación de Movilización, Otras Asignaciones y un componente variable, que se evaluará en función de las ventas y de la retención de clientes en el mes. Contará además con Seguro de Cesantía, Mutual de Seguridad, Seguro de Vida Salud y Catastrófico, Seguro Invalidez AFP y Uniforme.

³¹ Para más información revisar "Plan de Negocios Gimnasios FitnessUP - Parte II"

VII. PLAN FINANCIERO³²

Considera un aporte de capital de \$60 MM de los cuáles \$30 MM se utilizan para inversión en activo fijo y los restantes \$30 MM en capital de trabajo.

7.1. Plan de inversiones

El plan de inversiones considera la realización de inversiones en equipos e indumentaria deportiva, así como también los gastos en honorarios para llevar adelante el proyecto en el primer año.

Inversión en Maquinaria	\$ 5.924.216 ³³
Activo Fijo Remodelación	\$ 15.437.876 ³⁴
Honorarios Implementación	\$ 3.859.469 ³⁵
Mes de Garantía	\$ 1.500.000 ³⁶
Muebles	\$ 5.199.366 ³⁷

Tabla VII-1 "Estructura de inversión inicial³⁸, considérese un gimnasio de 186 m²".

7.2. Proyecciones de estados de resultados

ESTADO DE RESULTADOS	DATOS PROYECTADOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas netas	\$66.919.650	\$155.227.189	\$174.556.563	\$197.671.262	\$210.509.154
Costos de Venta	\$ 1.974.130	\$5.977.654	\$6.638.305	\$7.375.644	\$7.943.434
Margen de Contribución	\$64.945.520	\$149.249.535	\$167.918.258	\$190.295.618	\$202.565.720
Gastos de ventas	\$2.400.000	\$2.400.000	\$2.400.000	\$2.400.000	\$2.400.000
Gastos administrativos	\$51.638.288	\$77.538.740	\$78.333.380	\$88.607.024	\$89.568.539
Gastos operacionales	\$32.659.469	\$34.992.000	\$37.791.360	\$40.814.669	\$44.079.842
EBITDA	\$-21.752.236	\$34.318.794	\$49.393.518	\$58.473.925	\$66.517.339
Depreciación	\$5.312.286	\$5.312.286	\$5.312.286	\$5.312.286	\$5.312.286
Amortización	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
EBIT	\$-27.064.522	\$29.006.509	\$44.081.232	\$53.161.639	\$61.205.053
Otros gastos no operacionales (gastos)					
Otros ingresos no operacionales (ingresos)					
Pérdida Año Anterior		\$-27.064.522			
Utilidad antes de Impuesto	\$-27.064.522	\$1.941.987	\$44.081.232	\$53.161.639	\$61.205.053
Impuesto a la renta	\$0	\$524.336	\$11.901.933	\$14.353.643	\$16.525.364
UTILIDAD (PERDIDA) DESPUES DE IMPUESTO	\$-27.064.522	\$1.417.650	\$32.179.300	\$38.807.997	\$44.679.689

Tabla VII-2 "Estados de resultados proyectados³⁹".

³² Para más información revisar "Plan de Negocios Gimnasios FitnessUP - Parte II"

³³ Benchmark Sportlife información corporativa: Inversión en Equipamiento 25% de 125.286 [\$/m²]. Decisión ejecutiva, no se invertirá en maquinaria especializada.

³⁴ Benchmark Sportlife información corporativa: Inversión en Remodelación 275.596 [\$/m²]. Se espera llegar al 40% de la calidad de Sportlife, esto es se invertirá por m² \$110.238.

³⁵ Benchmark Sportlife información corporativa: Inversión en Remodelación 275.596 [\$/m²]. Se espera llegar al 40% de la calidad de Sportlife, esto es se invertirá por m² \$110.238.

³⁶ De acuerdo a negociación inicial realizada con dueño de local.

³⁷ Benchmark Sportlife información corporativa: Implementación distinto a maquinaria 27.560 [\$/m²].

³⁸ Fuente: Elaboración propia.

³⁹ Fuente: Elaboración Propia.

7.3. Proyecciones de flujo de caja con cierre de empresa

	DATOS PROYECTADOS					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA PROYECTO PURO						
UTILIDAD (PERDIDA) DESPUES DE IMPUESTO		\$-27.064.522	\$1.417.650	\$32.179.300	\$38.807.997	\$44.679.689
+ Depreciación		\$5.312.286	\$5.312.286	\$5.312.286	\$5.312.286	\$5.312.286
+ Amortización		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
- Inversión en activo fijo	\$-29.061.428					
- Inversión en Capital de Trabajo	\$-30.342.164					
+ Recuperación del Capital de Trabajo						\$30.342.164
+ Valor Desecho Activos						\$13.415.185
FLUJO NETO PURO ACTIVOS	\$-59.403.592	\$-21.752.236	\$6.729.936	\$37.491.585	\$44.120.282	\$93.749.324

Tabla VII-3 "Flujo de caja puro con cierre de empresa⁴⁰".

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO CAJA INVERSIONISTA						
FLUJO NETO PURO ACTIVOS	\$-59.403.592	\$-21.752.236	\$6.729.936	\$37.491.585	\$44.120.282	\$93.749.324
FLUJO NETO DEUDA	\$20.000.000	\$-4.386.529	\$-4.439.744	\$-4.495.886	\$-4.555.116	\$-4.617.604
FLUJO NETO INVERSIONISTA	\$-39.403.592	\$-26.138.765	\$2.290.192	\$32.995.699	\$39.565.166	\$89.131.720

Tabla VII-4 "Flujo de Caja ajustado utilizando beneficio de la deuda⁴¹".

7.4. Evaluación financiera del proyecto

En Tabla VII-5, están descritas las evaluaciones realizadas y sus características financieras.

Evaluación	Deuda	Inversión en Activo Fijo	Inversión en Capital de Trabajo	VAN	TIR	Payback
Puro a 5 años	\$ -	\$-29.061.428	\$-30.342.164	\$ 20.474.052	23%	3,84
Puro Infinito	\$ -	\$-29.061.428	\$-30.342.164	\$ 123.284.302	45%	3,84
Ajustado a 5 años	\$20.000.000	\$-29.061.428	\$-30.342.164	\$ 21.288.494	27%	3,76

Tabla VII-5 "Resumen de evaluación financiera⁴²".

7.5. Balance proyectado

El balance proyectado para los cinco primeros años se muestra en Tabla VII-6. Realizado en base a los balances de 8 columnas de **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

⁴⁰ Fuente: Elaboración Propia.

⁴¹ Fuente: Elaboración Propia.

⁴² Fuente: Elaboración Propia.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA (ESF - BALANCE)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS					
<i>Corriente</i>					
Caja	\$9.589.928	\$43.384.386	\$80.875.971	\$124.996.253	\$174.988.227
<i>No corriente</i>					
Garantías Arriendo	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000
Maquinaria	\$17.089.673	\$12.817.255	\$8.544.837	\$4.272.418	\$0
Muebles	\$4.159.469	\$3.119.602	\$2.079.734	\$1.039.867	\$0
TOTAL ACTIVOS	\$32.339.070	\$60.821.242	\$93.000.542	\$131.808.538	\$176.488.227
PASIVOS					
<i>Corriente</i>					
Proveedores	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Acreedores	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<i>No corriente</i>					
Deuda a Largo Plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
TOTAL PASIVOS	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
PATRIMONIO					
Capital Social	\$59.403.592	\$59.403.592	\$59.403.592	\$59.403.592	\$59.403.592
Resultados Acumulados	\$0	\$-27.064.522	\$1.417.650	\$33.596.950	\$72.404.947
Resultados del Ejercicio	\$-27.064.522	\$28.482.172	\$32.179.300	\$38.807.997	\$44.679.689
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	\$32.339.070	\$60.821.242	\$93.000.542	\$131.808.538	\$176.488.227

Tabla VII-6 "Balance proyectado horizonte de 5 años"⁴³.

7.6. Fuentes de financiamiento

Para este proyecto se considera fuente de financiamiento propio.

7.7. Ratios financieros

Ver **ANEXO Q**.

7.8. Análisis de sensibilidad

Probabilidad de Ocurrencia	Escenario	Van Puro Flujo Finito 5 años	Van Ajustado Flujo 5 años	Van Puro Flujo Infinito
0,35	E1	\$ 5.668.630	\$ 6.483.072	\$108.012.635
0,2	E2	\$ 20.474.052	\$ 21.288.494	\$123.284.302
0,1	E3	\$ 35.171.130	\$ 35.985.572	\$138.596.896
0,35	E0	\$ -	\$ 814.442	\$102.306.479
Valor Esperado		\$ 9.595.944	\$ 10.410.386	\$112.128.240

Tabla VII-7 "VAN Esperado para los distintos flujos proyectados, considerando cuatro escenarios posibles"⁴⁴.

Un descuento mayor al 19,02% al comenzar el proyecto siguiendo la estrategia de precios de penetración tendrá un impacto negativo en el negocio volviéndolo inviable.

⁴³ Fuente: Elaboración propia.

⁴⁴ Fuente: Elaboración Propia.

VIII. RIESGOS CRÍTICOS⁴⁵

Se identificaron las siguientes dimensiones de riesgos críticos:

- **Ventas**, considera las situaciones que impactarán en la consecución de los ingresos que el plan de negocios tiene planificados en el periodo de ejecución del proyecto.
- **Experiencia de Servicios**, aquí se identifican aquellos riesgos que tienen relación con la implementación del servicio y la experiencia de los usuarios.
- **Innovación**, es uno de los puntos clave del modelo y evalúa la capacidad de innovación que tiene el personal de FitnessUP, lo cual permitirá mantener una participación continua en el desarrollo del proyecto.
- **Colaboradores**, evalúa uno de los recursos clave de la empresa y los posibles problemas que pueden tener al interior de la empresa.
- **Competidores**, evalúa el entorno en especial la copia de la propuesta de valor como la incorporación de nuevos actores en la industria.
- **Implementación de proyecto**, evalúa los riesgos propios de una ejecución de proyecto considerando en este caso la marcha blanca del gimnasio como de la disponibilidad de sus espacios y de personal calificado.
- **Empresa**, evalúa un posible cierre de negocio.

⁴⁵ Para más información revisar "Plan de Negocios Gimnasios FitnessUP - Parte II"

IX. PROPUESTA INVERSIONISTA⁴⁶

El Fitness es una industria con un mercado estimado en USD MM 152, en expansión y con inversiones cada vez mayores en instalaciones de primer nivel.

Actualmente existe una necesidad de servicio integral hacia la familia, lo cual hoy no es atendida por los actuales actores de esta industria, oportunidad que Gimnasios FitnessUP logrará capturar a través de un servicio diferenciado con foco en atender no sólo a adultos, sino también a sus hijos. Esto basado en una cultura organizacional, que considera un servicio de atención tanto a adultos como niños, permitiendo que se dé un desarrollo integral o individual, de acuerdo con las necesidades de cada cliente.

En base a los estudios realizados, se identifica un mercado potencial de \$495 MM mensuales, en un entorno de alta densidad poblacional, según los datos del CENSO⁴⁷ el sector evaluado está en torno a las 300mil personas.

El negocio entrega una utilidad de \$45 MM anuales, ejercicio considerado una vez que FitnessUP esté en régimen de operaciones.

La estructura societaria es una “sociedad por acciones” (SPA), con una inversión inicial de \$60 MM, financiados en un 100% por los socios, lo cual considera un capital de trabajo de \$30 MM.

Los principales indicadores son:

- VAN estimado es de \$20 MM que fue calculado considerando una tasa de descuento desapalancada de 15,8% en el horizonte de evaluación de 5 años,
- TIR de 23%.
- Payback de 3,84 años.

⁴⁶ Para más información revisar “Plan de Negocios Gimnasios FitnessUP - Parte II”

⁴⁷ (Instituto Nacional de Estadísticas de Chile, 2017)

X. CONCLUSIONES

La industria del Fitness se caracteriza por tener bajas barreras de entrada, lo cual permite nuevos entrantes como también la amenaza de sustitutos, por consiguiente una alta rivalidad entre sus competidores, indicadores que la convierten en poco atractiva, pero si luego analizamos que la misma ha crecido un 15% en los últimos 3 años y que el gobierno tiene una constante preocupación para que las personas desarrollen actividad física y así bajar los altos índices de obesidad, provocando que más personas se adhieran al desarrollo de la actividad deportiva, son factores que hacen pensar en lo atractivo que puede ser este negocio y más aun cuándo se identifica que un sector de la población no tiene servicios adecuados para el desarrollo de dicha actividad. En las encuestas realizadas y que fue reforzado por los hallazgos del ministerio del deporte en su encuesta de hábitos deportivos, se identificó que a las personas les aflige principalmente el no contar con tiempo para desarrollar aquellas actividades que les gustaría hacer, entre ellas el deporte, motivo que deben destinar parte de este a obligaciones. Esta oportunidad es la que FitnessUP atenderá a través de este modelo de negocios, entregando una oferta diferenciadora respecto a los actuales competidores, los que si bien ya llevan años en la misma zona nunca han atendido. Esta oferta se basará en una fuerte cultura organizacional, orientada a la mejor experiencia de servicio que podrá experimentar cada cliente, cómo también sus hijos, en el caso que los tengan.

El mercado estimado es de \$495 MM mensuales y la estrategia competitiva será la de Diferenciación y estará dirigida a personas inactivas motivo que no tienen el tiempo para desarrollar esta actividad.

Lograr una sólida cultura organizacional orientada a la mejor experiencia que pueda vivir cada cliente, serán la base que permitirá mitigar los principales riesgos que se han identificado en este modelo de negocio, permitiendo a su vez generar un vínculo emocional con que beneficiará la fidelización como la recomendación a nuevos clientes.

Financieramente y a través de sus principales indicadores, el ejercicio entregó resultados que informan que este negocio es atractivo, ya que asegura al inversionista un Payback de 3,84, con una TIR del 23% y un VAN positivo de \$20 MM considerando una tasa de descuento de 15,8% y un valor terminal de \$258 MM.

XI. Bibliografía

- AFUBACH. (2 de Marzo de 2019). *Convenio Gimnasio Energy - Descripción de Planes*.
Obtenido de <https://www.afubach.cl/web/producto/gimnasios-energy/>
- Bermejo, J. C. (2010). Tiempo de Calidad. *Rev. chil. endocrinol. diabetes* , 299-300.
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (28 de Agosto de 2013). *Ley fácil - Ministerio del Deporte*. Obtenido de <https://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/ministerio-del-deporte>
- Congreso Nacional de Chile. (29 de Enero de 1848). *PESOS I MEDIDAS.-LEI SOBRE LA MATERIA*. Obtenido de <http://bcn.cl/1v1tw>
- Damodaran, A. (18 de 01 de 2019). *Betas by Sector (US)*. Obtenido de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Damodaran, A. (18 de 01 de 2019). *Country Default Spreads and Risk Premiums*. Obtenido de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
- Datosmacro.com. (2018). *Datosmacro.com*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/pib/chile>
- Diario Financiero. (08 de Mayo de 2019). *Diario Financiero - Comercio Exterior*. Obtenido de <https://www.df.cl/noticias/economia-y-politica/comercio-exterior/guerra-comercial-le-pega-con-todo-a-chile-ipsa-borra-las-ganancias-del/2019-05-07/213525.html>
- Dirección del Trabajo de Chile. (02 de Mayo de 2019). *Dictámenes y Normativa*. Obtenido de <https://www.dt.gob.cl/legislacion/1624/w3-article-95516.html>
- Dispositivos Weraables. (19 de Abril de 2019). *Dispositivos Weraables*. Obtenido de <http://www.dispositivoswearables.net/>
- El Mercurio Economía y Negocios. (22 de Agosto de 2013). Obtenido de Cadena Anytime Fitness abre gimnasio en Chile: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=111678>
- El Mercurio OnLine. (01 de Enero de 2006). *Verano 2006*. Obtenido de https://www.emol.com/especiales/verano_06/gimnasio.htm
- El Mercurio OnLine. (1 de 12 de 2015). *Buscador Emol*. Obtenido de <http://buscador.emol.com/emol/Alex+Wiesner>
- EMOL. (26 de Junio de 2017). *Economía y Negocios Online - Cadena Energy pretende duplicar sus gimnasios en Chile*. Obtenido de <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=373402>
- EMOL. (15 de Enero de 2018). *Economía y Negocios Online - "Gimnasios facturan US\$ 176 millones anuales, pero solo 60% de los matriculados asiste regularmente"*. Obtenido de <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=435179>
- Encuesta Nacional de Salud. (09 de 06 de 2017). *www.latercera.cl*. Obtenido de <http://www2.latercera.com/noticia/mas-la-mitad-los-casos-diabetes-chile-se-deben-al-sedentarismo/>
- Fernández, O. (13 de Abril de 2019). *La Tercera - Sección Nacional*. Obtenido de Superintendencia del Medio Ambiente elabora "mapa del ruido" en el país: <https://www.latercera.com/nacional/noticia/superintendencia-del-medio-ambiente-elabora-mapa-del-ruido-pais/613900/>
- Gympass. (2 de Marzo de 2019). Obtenido de Planes Anytime Fitness Sucursal Santa

- María:
<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:QwmHfx43P4MJ:https://www.gympass.com/cl/gimnasios/anytime-fitness-santa-maria+&cd=11&hl=es&ct=clnk&gl=cl>
- HUMAN METRICS. (27 de Julio de 2019). *Análisis Funcional del ENFJ*. Obtenido de <http://www.humanmetrics.com/personality/enfj>
- Instituto Nacional de Deportes. (19 de Abril de 2019). Obtenido de <http://www.ind.cl/deporte-para-todos/>
- Instituto Nacional de Estadísticas de Chile. (2017). Obtenido de Resultados Censo 2017 manzanas y entidades: (<http://ine-chile.maps.arcgis.com/apps/webappviewer/index.html?id=bc3cfbd4feec49699c11e813ae9a629f>)
- Instituto Nacional de Estadísticas de Chile. (2017). *Censo 2017 - Regiones, Provincias y Comunas*. Obtenido de <http://ine-chile.maps.arcgis.com/apps/webappviewer/index.html?id=c2155cac57d04032bf6ca5f151cddd6d>
- Instituto Nacional de Estadísticas de Chile. (2018). *CHILE: Proyecciones y Estimaciones de Población 1992 - 2050 Total País*. Santiago: Instituto Nacional de Estadísticas.
- Instituto Nacional de Estadísticas de Chile. (2018). *Geodatos Abiertos - Permisos de Edificación*. Obtenido de <http://geoine-ine-chile.opendata.arcgis.com/>
- INTERNATIONAL HEALTH, RACQUET & SPORTSCLUB ASSOCIATION. (2018). IHRSA Latin american report. *Tamaño y alcance de los principales mercados*.
- INTERNATIONAL HEALTH, RACQUET & SPORTSCLUB ASSOCIATION, IHRSA. (2008). The Annual Industry Data Survey of the Health and Fitness Club Industry. *The IHRSA Profiles of Success*, 52.
- INTERNATIONAL HEALTH, RACQUET & SPORTSCLUB ASSOCIATION, IHRSA. (2015). 2015 International Industry Trends Report. What's all the Rage? Executive Summary.
- Lecannelier, F. (28 de Mayo de 2018). *Colegio de Educadores de Párvulos de Chile*. Recuperado el 20 de 08 de 2018, de <https://www.cepchileag.cl/2018/05/tiempo-en-familia-un-aspecto-central-en-el-desarrollo-de-los-ninos/>
- Merrihue, P. N. (2007). La permanencia de la publicidad masiva. *TrendManagement*, 93-100.
- MINDEP. (12 de Noviembre de 2018). *Ministerio del Deporte*. Obtenido de <http://www.mindep.cl/mindep-lanza-programa-crecer-en-movimiento-para-reducir-la-obesidad-infantil/>
- Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones de Chile. (30 de Enero de 2014). Obtenido de Noticias: <http://www.mtt.gob.cl/archivos/9496>
- Ministerio de Vivienda y Urbanismo. (2019). *MINVU Une a la Ciudad*. Obtenido de http://www.minvu.cl/opensite_20150723153635.aspx
- Ministerio del Deporte. (2018). Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2018 en Población de 18 años y más. Chile.
- Ministerio del Deporte, Gobierno de Chile. (2016). *Política Nacional de Actividad Física y Deporte*. Santiago.
- Ministerio del Interior; Secretaria del Interior. (25 de Marzo de 2014). *Ley del Deporte*. Obtenido de <http://www.ind.cl/wp-content/uploads/2014/11/Ley-del-Deporte-Crea-Ministerio.pdf>

- Ministerio Secretaria General de Gobierno. (08 de Mayo de 2018). *Ministerio Secretaria General de Gobierno*. Obtenido de <http://www.msgg.gob.cl/wp/index.php/2018/05/09/conoce-en-que-consiste-el-nuevo-sistema-elige-vivir-sano/>
- OCDE. (2017). *Estudios de la OCDE Sobre la Salud Pública Chile*.
- OCDE. (23 de 02 de 2018). *Organización Mundial de la Salud*. Recuperado el 20 de 08 de 2018, de <http://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/physical-activity>
- OECD. (s.f.). *Better Life Index*. Recuperado el 20 de 08 de 2018, de <http://www.oecdbetterlifeindex.org/responses/#CHL>
- Organización Mundial de la Salud. (2010). *Recomendaciones mundiales sobre la actividad física para la salud*. Obtenido de https://www.who.int/dietphysicalactivity/factsheet_recommendations/es/
- Pacific Fitness. (2 de Marzo de 2019). *Sucursales*. Obtenido de <https://www.gimnasiopacific.cl/sucursales.html>
- Servicio de Impuestos Internos. (Septiembre de 2016). *Estadísticas de empresas por rubro y tamaño según ventas*. Obtenido de http://www.sii.cl/estadisticas/rubro/PUB_Tram_Rub.xlsx
- Servicio Nacional del Consumidor de Chile. (15 de Mayo de 2019). *SERNAC - Ley del Consumidor*. Obtenido de <https://www.sernac.cl/portal/618/w3-propertyvalue-59300.html>
- Sportlife. (2 de Marzo de 2019). *Información de Planes Sede Nueva Las Condes*. Obtenido de http://www.sportlife.cl/compra_online/nueva-las-condes
- Sportlife. (2 de Marzo de 2019). *Sedes y Franquicias*. Obtenido de <http://www.sportlife.cl/blog/sedes-franquicias>
- Trabajando.com. (27 de 07 de 2012). *Universia*. Recuperado el 20 de 08 de 2018, de <http://noticias.universia.cl/en-portada/noticia/2012/06/27/946239/70-padres-admite-dedicar-mas-tiempo-trabajo-familia.html>
- Yañez, C. (19 de 06 de 2017). *www.latercera.cl*. Recuperado el 06 de 09 de 2018, de <http://www2.latercera.com/noticia/mas-la-mitad-los-casos-diabetes-chile-se-deben-al-sedentarismo/>
- Zeithaml, V., Gremler, D., & Bitner, M. (2010). Services Marketing Strategy. *Wiley International Encyclopedia of Marketing: Marketing Strategy*, 1, 208-218.

ANEXO A Análisis competitivo de la industria

Existe una amplia y variada gama de servicios en la industria del fitness que se entregan en distintos formatos satisfaciendo a distintos clientes. La actual oferta de servicios en Chile con cadenas tales como: Sportlife, Pacific Fitness, Energy Fitness y O2 Fitness, concentrando un 57% llegando en el 2018 a 100 MM USD anuales en ventas. El restante 43%, 76 MM USD, se reparte en forma fragmentada en el resto de los competidores.

Sólo un 3% de la población consume este tipo de servicios en Chile, que es baja a comparación de países vecinos dentro de la región como Brasil y Colombia, no obstante, se estima un crecimiento sostenido debido a las campañas de bienestar que el gobierno impulsa de manera constante y las nuevas necesidades que las nuevas generaciones tienen.

Una muestra de lo relevante del potencial existente en esta industria corresponde al arribo en el mercado nacional de la Anytime Fitness en el año 2014, que actualmente cuenta con 3 sedes en Santiago.

El modelo de negocios empleado por los principales competidores considera la administración propia, así como también la inversión de socios franquiciados, que cuentan con todo el apoyo de las marcas para mantener los niveles de calidad requerido por la marca.

La inversión inicial para un gimnasio equipado para un espacio de 1000 metros cuadrados puede llegar a los 500.000 USD, dependiendo del sector en el que se emplace y los servicios ofertados, levantar ese capital para las cadenas internacionales y grandes cadenas nacionales, o franquiciados interesados en un ROI atractivo no significa un impedimento a la hora de tomar la decisión de invertir o no. Los precios de los activos en los que se debe invertir para las maquinarias, en los más equipados, son altos, pero son líquidos. Las barreras de entrada y salida son bajas por lo que la amenaza de nuevos entrantes es alta.

La rivalidad entre los competidores es alta lo que se evidencia en que entran a competir por precio cuando las instalaciones se ubican en sectores cercanos.

La industria del fitness tiene sustitutos sin costo, que son impulsadas generalmente por instituciones sin fines de lucro, el Instituto Nacional del Deporte financia estas iniciativas mediante el apoyo continuo de los proyectos que generen valor en la sociedad e incentiven la realización de deporte. Clubes deportivos, plazas públicas, piscinas municipales, actividades guiadas al aire libre, parques públicos, playas son sustitutos a la propuesta de valor de la industria del fitness que amenazan constantemente a los servicios ofertados en esta industria debido a que el trade-off entre costo y precio es alto, además el costo de cambio es bajo esto hace que se presione el precio ofertado por los participantes de la industria, la evolución de los precios de planes indica que se han mantenido constantes en los últimos años, incluso sin ser actualizados por inflación. Es posible concluir que la amenaza de los sustitutos es alta.

En cuanto a los proveedores, no se observan presiones que los hagan obtener la mayor parte del valor, afortunadamente los servicios básicos son regulados por el estado de otra manera serían un grupo importante de proveedores a ser estudiados, es posible concluir que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

Los usuarios (usuarios, clientes e influenciadores) no tienen gran poder en esta industria.

Como conclusión los fundamentos que afectan la rentabilidad de la industria están ligados a la amenaza constante de sustitutos, sin embargo, la diferenciación se obtiene a través de experiencias en servicios de valor que satisfacen necesidades de mayor complejidad en la pirámide de Maslow, esto es conocido en la industria pues orientan los servicios personalizados a satisfacer necesidades de reconocimiento y autorrealización.

Existe espacio para nuevos entrantes en un mercado aún en expansión, que sin lugar a duda presionaran a las compañías participantes a disminuir o mantener sus precios,

aunque la diferenciación y la entrega de nuevas experiencias ampliando las actuales expectativas de los clientes y usuarios, aseguraran el éxito en los próximos años. En la industria se comenta que el 80% de los ingresos corresponden a estos servicios, mientras que el restante 20% proviene de los planes básicos que son percibidos casi como commodities.

ANEXO B Análisis PESTEL

Político

Las alarmantes cifras de obesidad infantil que ubican a Chile en el primer lugar de Latinoamérica y sexto en el mundo impulsaron al presidente Sebastián Piñera a incluir en su programa de Gobierno un plan para reducir el alto sedentarismo en niñas y niños, y alcanzar los cinco millones de chilenos deportistas el año 2021⁴⁸.

Una de las principales preocupaciones del Estado, son los resultados de la obesidad en niños y en la inactividad física de la población en general, por lo cual se ha intensificado el accionar del Ministerio del Deporte, a fin de crear programas y acciones sociales que permitan reducir estos índices y mejorar la calidad de vida de las personas, permitiendo igualdad de oportunidades.

Así nace el programa “Crecer en Movimiento”, en el cual permite perfeccionar el desarrollo del deporte en los colegios, donde se capacitarán 1.440 profesores de Educación Física, con impacto en 214 mil alumnos entre los 2 y 17 años, para lo cual está contemplado la realización de 5.900 talleres durante el año 2019.

También así nace el nuevo Sistema “Elige Vivir Sano”⁴⁹, la nueva iniciativa establece que todos los órganos de la Administración del Estado, con competencia en materias vinculadas a la promoción de hábitos de vida saludables, incorporarán en sus políticas planes, programas y/o medidas que tengan por finalidad informar, educar y fomentar la prevención de los factores y conductas de riesgo asociadas a las enfermedades no transmisibles, derivadas de hábitos y estilos de vida no saludables.

Riesgos

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

⁴⁸ (MINDEP, 2018).

⁴⁹ (Ministerio Secretaria General de Gobierno, 2018).

Exigencias

No se observan.

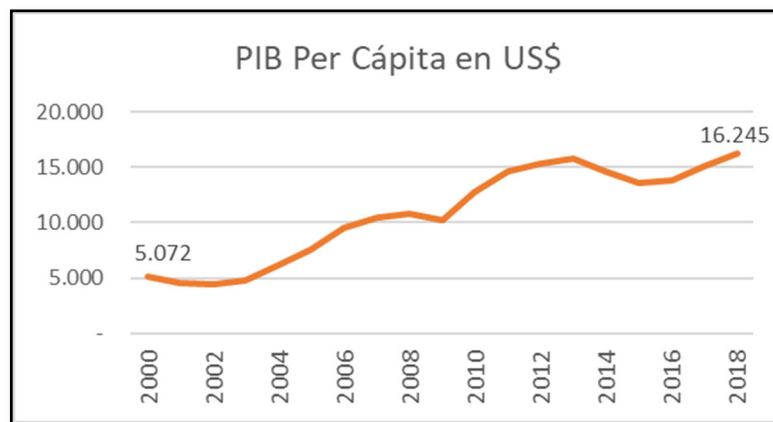
Oportunidades

El gobierno y el sector político están orientados a que la ciudadanía se mueva más hacia una vida más deportiva y de alimentación saludable.

Económico

En las últimas décadas, Chile ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en Latinoamérica. Esto le ha permitido una importante reducción de la pobreza. Por ejemplo, entre 2000 y 2015, la proporción de la población considerada pobre (US\$4 por día) se redujo del 26 a 7.9%⁵⁰.

Dicho crecimiento se puede ver más claramente cuando analizamos la evolución del PIB Per Capita, el cual en los últimos 18 años ha crecido un 300% tal como se puede observar en **ANEXO Figura 1**.



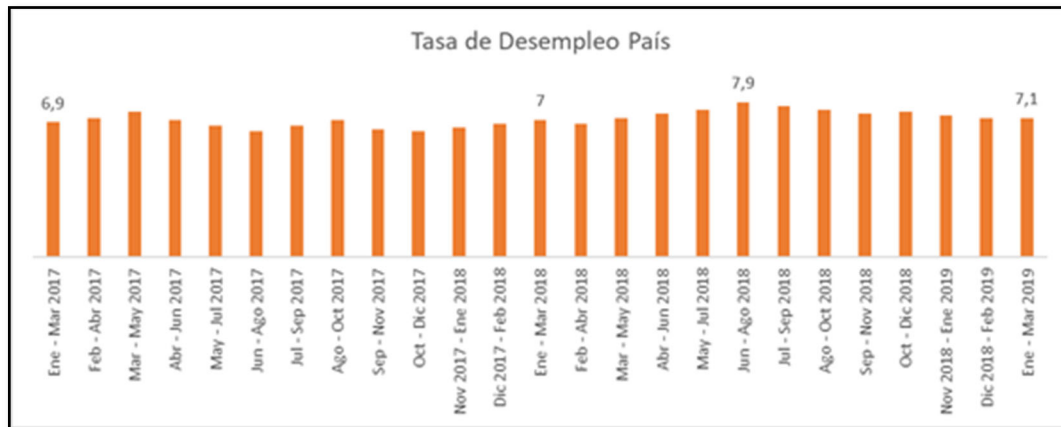
ANEXO Figura 1 "PIB per Cápita en US\$"⁵¹.

Por otro lado, la tasa de desocupación a nivel país presenta una importante

⁵⁰ Banco Mundial.

⁵¹ Fuente: Elaboración Propia usando datos de (Datosmacro.com, 2018).

recuperación a fines del año 2018, volviendo a valores promedio que tuvo el año 2017.



ANEXO Figura 2 “Tasa de Desempleo Media Móvil Trimestral 2018”⁵²

Pero la guerra comercial entre EE. UU. y China tiene sus impactos en Chile⁵³, que se reflejan en un negativo balance que exhibe el comercio exterior chileno transcurridos los primeros cuatro meses del año. De acuerdo con las cifras de la balanza comercial publicadas por el Banco Central el día 7/Mayo/2019, las exportaciones sufren una caída de un 6,3% respecto del mismo mes del 2018, apalancado principalmente por la baja de un 8,6% en la minería (el cobre retrocedió un 7,4%) mientras que las importaciones también se recienten con una baja del 4% interanual.

A pesar de estos magros resultados la minería tiene una buena proyección para el resto del año, ya que el declive fue en febrero y ha habido una recuperación en marzo y abril.

Riesgos

El principal riesgo es el impacto que puede provocar la guerra comercial de EE. UU. con China en la importación de bienes y servicios que no se fabriquen en Chile, lo cual puede generar alzas en sus valores que impacten a la población y restrinja el uso de su dinero en otras actividades. En el caso de artículos para entrenamiento pueden ver incrementados sus precios, principalmente por la volatilidad del dólar.

⁵² Fuente: Elaboración Propia en base a datos del Instituto Nacional de Estadísticas 2018.

⁵³ (Diario Financiero, 2019)

Exigencias

Dependerá de las definiciones que hagan estos países respecto de sus aranceles, los cuales pueden impactar a Chile.

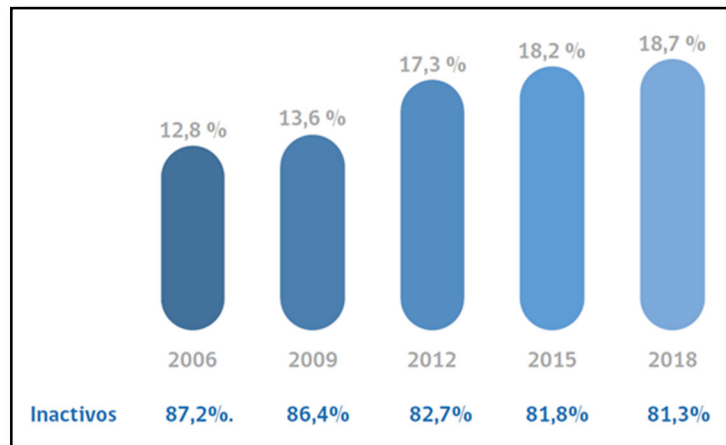
Oportunidades

Para Chile puede ser una oportunidad para reinventarse respecto de la fabricación propia de bienes y servicios que dependen de las potencias que están en disputa como también el de salir a buscar nuevos mercados que permitan reemplazar no solo la importación, sino también la de exportación, obligando a todos a salir de la zona de confort que da el contar con grandes potencias que aseguren compras importantes para el país.

Contar con una tasa de desempleo bajo los 2 dígitos permite augurar la capacidad de trabajo de la población y de contar con recursos para atender servicios que hoy no se consideran básicos como el agua o la energía, pero que son vitales como lo es la salud y el bienestar personal.

Social

Chile ha intensificado su compromiso con bajar el índice de sedentarismos, el cuál y de acuerdo con el último informe de “Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2018 en Población de 18 años y más” es urgente de trabajar, ya que el porcentaje de personas que está inactiva físicamente, es del 81,3%, lo que nos dice que 8 de cada 10 chilenos/as NO realiza actividad física ni deportiva según recomendaciones de la OMS. Si bien los resultados no son alentadores, su evolución sí, ya que a través de los distintos programas gubernamentales, se ha concientizado a la población de ir cambiando el estilo de vida sedentario, por una más activa y natural, identificando en esta última encuesta una mejora respecto de los resultados predecesores, donde el porcentaje de personas activas ha crecido 5,9 puntos porcentuales desde la encuesta realizada el año 2006, según se muestra en la ANEXO Figura 3.



ANEXO Figura 3 “Análisis comparativo, niveles de práctica de actividad física⁵⁴”.

Lo más preocupantes de este resultado, es la apertura por sexo donde las mujeres son significativamente más inactivas (74,2%) v/s los hombres (54,7%)

Para tal efecto el Ministerio del Deporte a definido distintos programas que permiten la realización de Deporte en Calles Abiertas, uso de Parques y Plazas Públicas, Senderismo, Deporte inclusivo, Deporte en Pueblos Originarios, Deporte en Recintos Penitenciarios, Deporte orientado a la mujer, los jóvenes y adultos mayores a 60 años⁵⁵.

Riesgos

Como resultado se observa un riesgo social inherente motivo que se está incentivando el uso de los espacios públicos para el desarrollo de actividad deportiva, lo cual puede impactar la factibilidad del proyecto motivo que son actividades gratuitas.

Exigencias

Demanda de servicios que cumplan con las expectativas del cliente.

Oportunidades

Las altas tasas de inactividad muestran una oportunidad para entregar servicios que

⁵⁴ (Ministerio del Deporte, 2018)

⁵⁵ (Instituto Nacional de Deportes, 2019)

permitan aportar a bajar dichos índices.

Según la recomendación de la OMS⁵⁶, para ser considerado activo físicamente debe realizar 150 minutos por semana de actividad física de intensidad moderada o 75 minutos por semana de actividad física de intensidad vigorosa.

Tecnológico

La innovación tecnológica ha provisto al deporte de un sinnúmero de adelantos que mejoran las condiciones para el desarrollo de la actividad física, ya sea a través de ropa y calzado más cómodos, como también el desarrollo y mejora de productos de orientados al ejercicio cardiovascular (bicicletas, cintas de correr, elípticas, entre otras) con altas capacidades para medir distancias como pulsaciones del usuario y coloridas quemadas, servicios que se extienden a elementos dedicados para esta medición como son relojes y desde el 2010 a través de dispositivos wearables, que permiten realizar la medición no sólo cuando se realiza la actividad deportiva, ya que también pueden realizar mediciones del ritmo cardiaco incluso mientras se está durmiendo.

Riesgo

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

Exigencias

No se observan

Oportunidades

La masificación de los productos tecnológicos incide en la baja de sus precios, lo cual permite una mayor opción de acceder a los mismos para entregar un mejor servicio a los clientes, apoyado en las nuevas tecnologías.

La implementación de un software de gestión deportiva permitirá entregar un servicio más en línea a los clientes para que conozcan sus avances y consulten disponibilidad de servicios como sus distintos indicadores de entrenamiento.

⁵⁶ (Organización Mundial de la Salud, 2010)

Ecológico / Ambiental

En el aspecto ecológico el Ministerio del Medio Ambiente en conjunto con el Ministerio de Vivienda y Urbanismo, a través de sus diversos programas como el de “*Cicloinclusión*” en el primer gobierno de Michelle Bachelet, han trabajado en fomentar el uso de la bicicleta como medio de transporte, dónde se han construido ciclovías en 32 ciudades del país⁵⁷ (*) facilitando el uso de un medio de transporte no contaminante, silencioso, que no genera congestión y que trae beneficios a la salud (tanto física como psicológica) de quien la usa.

A nivel ambiental también se deben de respetar las normas de emisión de sonidos, para lo cual la Superintendencia del Medio Ambiente elaboro un “mapa del ruido” en el país, destacando las zonas y los tipos de ruidos. De acuerdo con la norma de emisión de ruidos, fijados en el Decreto Supremo 38 de 2011 establece que, por ejemplo, en las zonas residenciales no se puede registrar más de 55 decibeles durante el día, lo que equivale al sonido de una conversación normal. Durante la noche el tope es de 45 decibeles, equiparables al ruido de una calle muy poco transitada. Del total de denuncias recibidas por ruidos molestos, el 11% apunta a casos de contaminación acústica proveniente de instalaciones deportivas, como gimnasios o estadios.

La multa más alta cursada por incumplimiento de la norma de emisión de ruidos fue de 190 Unidades Tributarias Anuales (UTA), según informó la Superintendencia de Medio Ambiente⁵⁸.

Riesgo

No cumplir con la norma de emisión de ruidos puede significar fuertes multas.

Exigencias

Cumplir con los niveles de ruido definidos en la norma de emisión de ruidos.

⁵⁷ (Ministerio de Vivienda y Urbanismo, 2019)

⁵⁸ (Fernández, 2019)

Oportunidades

Estar alineados con las definiciones actuales de medio ambiente construyendo un gimnasio más ecológico con materiales reciclables, paneles solares y adoptando prácticas favorables con el medio ambiente, permitirá entregar no sólo un mejor servicio a clientes, sino también al medio ambiente.

Legal

En Chile, la relación entre los proveedores de bienes o servicios y los consumidores está regulada por la Ley N° 19.496⁵⁹ de protección de los derechos de los consumidores y data del 7 de marzo de 1997.

Este cuerpo legal establece derechos y obligaciones para consumidores y empresas y entre los temas principales que regula están:

- El derecho a contar con información veraz y oportuna sobre los bienes y servicios ofrecidos, su precio, condiciones de contratación, etc., a la garantía de los productos, a retractarse de una compra y a respetar lo establecido en los contratos.
- La no discriminación arbitraria por parte de empresas proveedoras de bienes o servicios.
- La regulación de la publicidad engañosa y la eliminación de la llamada "letra chica" en los contratos.
- Facilitar la formación de las asociaciones de consumidores.
- Y favorecer las acciones colectivas cuando se vulneran los derechos de los consumidores.

Esta ley fue ampliada a través de la Ley N° 20.555, para dotar de atribuciones en materias financieras, entre otras, al Servicio Nacional del Consumidor, lo cual permite ampliar el catálogo de derechos de los consumidores de productos y servicios financieros y establece nuevas obligaciones para los proveedores de estos productos y servicios. Finalmente se promulgó el 13/septiembre/2018 la Ley N° 21.081 que entró en vigor el 14/marzo/2019 entregando al Sernac nuevas facultades fiscalizadoras e

⁵⁹ (Servicio Nacional del Consumidor de Chile, 2019)

interpretativas, y con una mayor dotación y recursos. También, se fortalecen las Asociaciones de Consumidores, aumentando sus recursos y atribuciones.

Los derechos y obligaciones, tanto del empleador como del trabajador, forman parte de los acuerdos establecidos a través del contrato de trabajo que da origen a la relación laboral, la cual está regulada por el Código del Trabajo⁶⁰ y por sus leyes complementarias, que incorporan las recientes modificaciones introducidas por:

- Ley N° 21.155 (D.O.: 2.05.19). Establece medidas de protección a la lactancia materna y su ejercicio;
- Ley N° 21.142 (D.O.: 1.03.19). Incorpora en el Código del Trabajo el contrato de teleoperadores. Rige a contar del 1 de septiembre de 2019 de acuerdo con lo prescrito en el artículo primero transitorio de esta misma ley;
- Ley N° 21.122 (D.O.: 28.11.18). Modifica el Código del Trabajo en materia de contrato de trabajo por obra o faena. Su artículo transitorio dispone que esta ley se aplicará a los nuevos contratos por obra o faena determinada, que se celebren a contar del 1 de enero de 2019;
- Ley N° 21.063 (D.O.: 30.12.17). Crea un seguro para el acompañamiento de niños y niñas que padezcan las enfermedades que indica, y modifica el artículo 199 bis del Código del Trabajo para estos efectos;
- Ley N° 21.042 (D.O.: 8.11.17). Aplica al trabajador que celebra un acuerdo de unión civil el permiso laboral que se otorga a quien contrae matrimonio. Su artículo único sustituye el artículo 207 bis del Código del Trabajo;
- Ley N° 21.033 (D.O.: 5.09.17). Crea la XVI Región de Ñuble y las provincias de Diguillín, Punilla e Itata. Su artículo 9° modifica el artículo 415 del Código del Trabajo. El artículo 16 de esta Ley establece que la misma entrara en vigencia un año después del día de su publicación;
- Ley N° 21.017 (D.O.: 7.07.17). Fortalece la composición de los tribunales que indica, asignando una dotación adicional de 110 jueces. Su artículo 3 modifica los artículos 415 y 416 del Código del Trabajo. El artículo primero transitorio de esta misma ley se refiere en detalle a la entrada en vigencia de los respectivos aumentos de dotación

⁶⁰ (Dirección del Trabajo de Chile, 2019)

de que trata dicha normativa;

- Ley N° 21.018 (D.O.: 20.06.17). Confiere competencia a los tribunales laborales para conocer de las contiendas en que, los causahabientes del trabajador, buscan hacer efectiva la responsabilidad del empleador, derivada de accidentes del trabajo o enfermedades profesionales;
- Ley N° 21.015 (D.O.: 15.06.17). Incentiva la inclusión de personas con discapacidad. Esta ley entrará en vigencia el primer día del mes subsiguiente a la publicación en el Diario Oficial de los reglamentos señalados en sus artículos 1 y 3°.
- Ley N° 21.012 (D.O.: 9.06.17). Garantiza seguridad de los trabajadores en situaciones de riesgo y emergencia;
- Ley N° 21.009 (D.O.: 28.04.16). Facilita pago de propinas en establecimientos de atención al público.

Fuente: <https://www.dt.gob.cl/legislacion/1624/w3-article-95516.html>

La ley que regula el deporte en Chile es la Ley N°19.712, la cual data del 09/02/2001 cuya última modificación es del 24/03/2014 y consta de más de 80 artículos, entre los cuales se destaca el siguiente artículo⁶¹:

Artículo 2°.- Es deber del Estado crear las condiciones necesarias para el ejercicio, fomento, protección y desarrollo de las actividades físicas y deportivas, estableciendo al efecto una política nacional del deporte orientada a la consecución de tales objetivos. El Estado promoverá las actividades anteriores a través de la prestación de servicios de fomento deportivo y de la asignación de recursos presupuestarios, distribuidos con criterios regionales y de equidad, de beneficio e impacto social directo, que faciliten el acceso de la población, especialmente niños, adultos mayores, discapacitados y jóvenes en edad escolar, a un mejor desarrollo físico y espiritual.

Adicionalmente se debe considerar la creación del Ministerio del Deporte, que data del año 2013 y se creó bajo la Ley N°20.686, su misión es ser el encargado de colaborar con la Presidencia de la Republica en materias referidas a la Política Nacional del

⁶¹ (Ministerio del Interior; Secretaria del Interior, 2014)

Deporte⁶².

Riesgo

Insatisfacción de Clientes con los servicios entregados y sus correspondientes reclamos al Sernac y multas asociadas.

Incumplimiento de normas definidas en el Código del Trabajo.

Exigencias

Cumplimiento de las normas definidas en las leyes que protegen al consumidor y a las leyes que protegen la relación laboral.

Oportunidad

No se observan oportunidades relacionadas con el ámbito legal.

Cuadro resumen de Riesgos, Exigencias y Oportunidades:

Dimensión	Riesgos	Exigencias	Oportunidades
Política	Como resultado no se observan riesgos inherentes que dificulten la factibilidad del proyecto.	No se observan.	El gobierno y el sector político están orientados a que la ciudadanía se mueva más hacia una vida más deportiva y de alimentación saludable.
Económica	El principal riesgo es el impacto que puede provocar la guerra comercial de EE. UU. con China en la importación de bienes y servicios que no se fabriquen en Chile, lo cual puede generar alzas en sus valores que impacten a la población y restrinja el uso de su dinero en otras actividades. En el caso de artículos para entrenamiento pueden ver incrementados sus precios, principalmente por la volatilidad del dólar.	Dependerá de las definiciones que hagan estos países respecto de sus aranceles, los cuales pueden impactar a Chile.	Para Chile puede ser una oportunidad para reinventarse respecto de la fabricación propia de bienes y servicios que dependen de las potencias que están en disputa como también el de salir a buscar nuevos mercados que permitan reemplazar no solo la importación, sino también la de exportación, obligando a todos a salir de la zona de confort que da el contar con grandes potencias que aseguren compras importantes para el país. Contar con una tasa de desempleo bajo los 2 dígitos permite augurar la capacidad de trabajo de la población y de contar con recursos para atender servicios que hoy no se consideran básicos como el agua o la energía, pero que son vitales como lo es la salud y el bienestar personal.

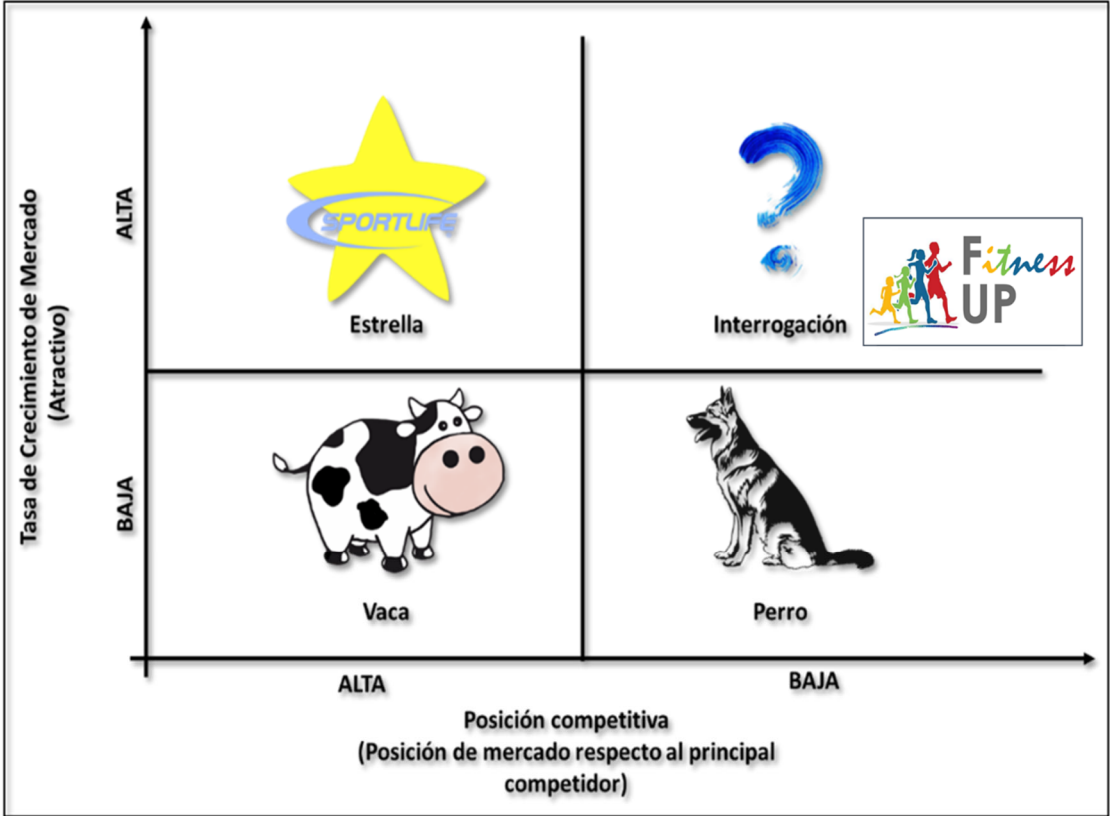
⁶² (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2013)

Dimensión	Riesgos	Exigencias	Oportunidades
Social	Como resultado se observa un riesgo social inherente motivo que se está incentivando el uso de los espacios públicos para el desarrollo de actividad deportiva, lo cual puede impactar la factibilidad del proyecto motivo que son actividades gratuitas.	Demanda de servicios que cumplan con las expectativas del cliente.	Las altas tasas de inactividad muestran una oportunidad para entregar servicios que permitan aportar a bajar dichos índices.
Tecnológica	No se observan.	No se observan.	La masificación de los productos tecnológicos incide en la baja de sus precios, lo cual permite una mayor opción de acceder a los mismos para entregar un mejor servicio a los clientes, apoyado en las nuevas tecnologías. La implementación de un software de gestión deportiva permitirá entregar un servicio más en línea a los clientes para que conozcan sus avances y consulten disponibilidad de servicios como sus distintos indicadores de entrenamiento.
Ecológica/ Ambiental	No cumplir con la norma de emisión de ruidos puede significar fuertes multas.	Cumplir con los niveles de ruido definidos en la norma de emisión de ruidos.	Estar alineados con las definiciones actuales de medio ambiente construyendo un gimnasio más ecológico con materiales reciclables, paneles solares y adoptando prácticas favorables con el medio ambiente, permitirá entregar no sólo un mejor servicio a clientes, sino también al medio ambiente.
Legal	Insatisfacción de Clientes con los servicios entregados y sus correspondientes reclamos al Sernac y multas asociadas. Incumplimiento de normas definidas en el Código del Trabajo.	Cumplimiento de las normas definidas en las leyes que protegen al consumidor y a las leyes que protegen la relación laboral. Cumplimiento de regulaciones sanitarias en relación con la capacidad del local.	No se observan.

ANEXO Tabla 1 “Matriz de Riesgos Exigencias y Oportunidades”⁶³.

⁶³ Fuente: Elaboración propia en base a análisis PESTEL descrito en **ANEXO B**.

ANEXO C Matriz BCG



ANEXO Figura 4 “Análisis de UEN Fitness **Gimnasios FitnessUP** con respecto a la posición del líder de mercado Sportlife”.

ANEXO D Matriz ADSL

Las actuales tendencias en la industria del fitness y su etapa de evolución se listan a continuación⁶⁴.

Emergentes:

- Entrenamiento en suspensión (TRX, Jungle GYM, etc).
- HIIT, High Intensity Interval Training, entrenamiento con grupos pequeños.
- Clases Grupales de Ejercicios estilo Fusión, movimientos de danza contemporánea.

- Coaching Nutricional
- Programas Orientados a Jóvenes
- Coaching de Bienestar a grupos o individuales
- Personal Training para jóvenes
- Entrenamiento específico para mejorar el rendimiento deportivo
- Programa tradicional de entrenamiento de resistencia
- Programas médicos de fitness
- Programas no tradicionales de entrenamiento

En Crecimiento:

- Entrenadores Personales
- Entrenamiento con peso libre, en grupo o individuales
- Entrenamiento de resistencia utilizando el peso corporal
- Entrenamiento funcional de resistencia
- Acondicionamiento en campos de entrenamiento
- Programa de acondicionamiento para personas mayores
- Entrenamiento personal en grupos pequeños con pago de honorarios (seis o menos)

Maduros

- Yoga tradicional
- Clases grupales de bicicleta, spinning.

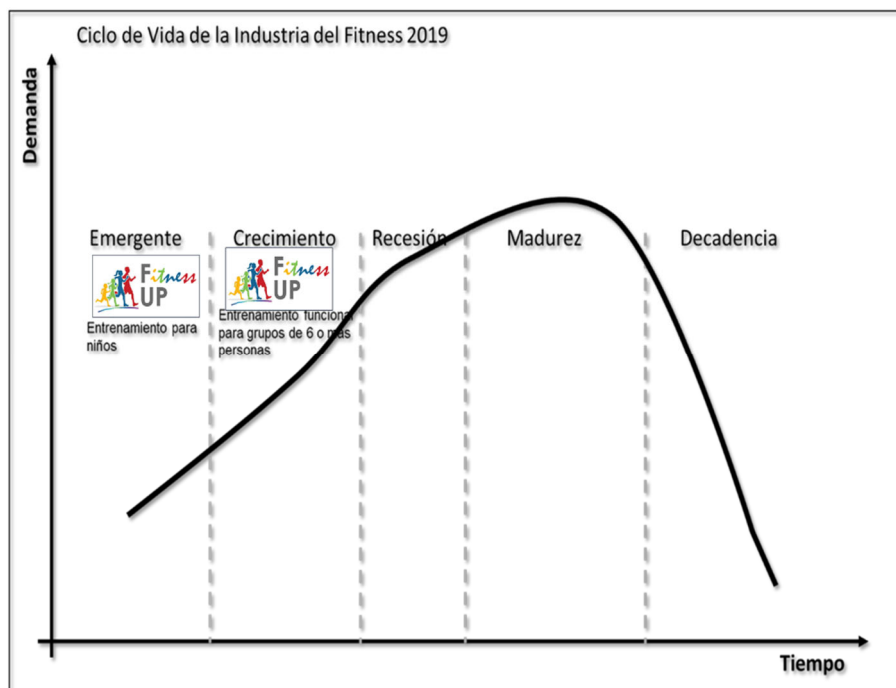
Nicho

⁶⁴ (INTERNATIONAL HEALTH, RACQUET & SPORTSCLUB ASSOCIATION, IHRSA, 2015)

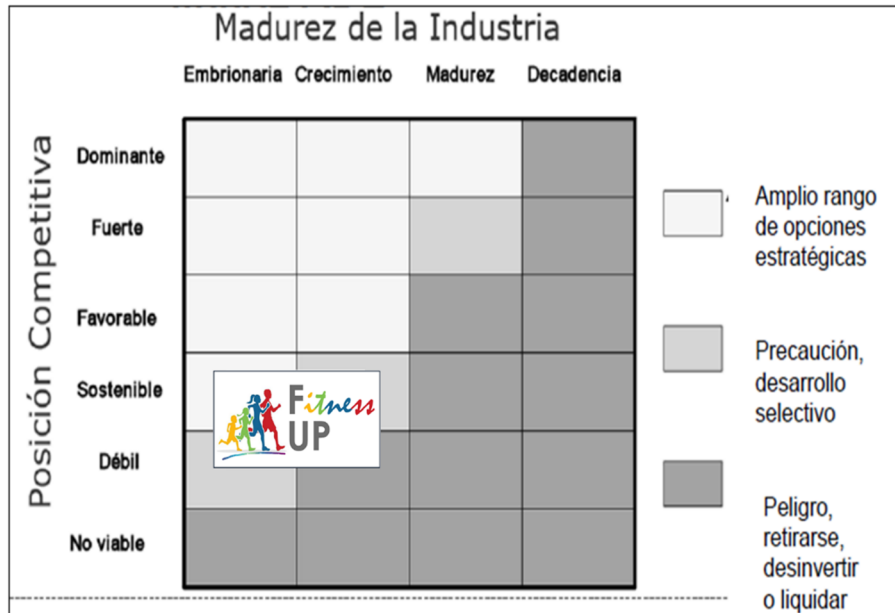
- Clases de coreografías grupales
- Ejercicios de baile acuático
- Pilates
- Artes marciales como el Tai Chi y Qi Kung.
- Uso de dispositivos “wereables” para medir el entrenamiento de los clientes.
- Entre otros...

De acuerdo al posicionamiento observado y el ciclo de vida de producto, las estrategias de marketing sugeridas para mejorar la posición competitiva en el mercado corresponden a las siguientes:

- Primero, presionar selectivamente por posición.
- Segundo, encontrar un nicho y protegerlo.
- En tercer lugar, presionar selectivamente por cuota de mercado. Mejorar selectivamente posición competitiva.
- Y por último Intentar mejorar la posición. Presionar selectivamente por cuota de mercado.



ANEXO Figura 5 “Ciclo de vida servicios fitness parte de la propuesta de valor”.



ANEXO Figura 6 “Posición Competitiva Gimnasios FitnessUP”.

ANEXO E Creación de Marca Gimnasios FitnessUP

Personalidad y Características del nombre de la marca Gimnasios FitnessUP

¿A Qué Cliente?

Personas preocupadas tanto de su propio bienestar físico como el de sus cercanos.

¿Contra qué Competidores?

Gimnasios, Centros de Salud, Piscinas, Centros de Recreación, Distintas Disciplinas Deportivas.

Referentes

- Elige vivir sano.
- Ciclorecreovía.

Sexo

Femenino.

Edad

30 – 45.

Grupo Socioeconómico

Clase Media.

Cualidades Principales, Aspectos Distintos, Sentimiento

Extrovertido, Intuitivo (Interesado en lo que puede ser), Sentimental y Juzgador.

De acuerdo con las principales cualidades descritas en el modelo de personalidades se puede identificar como **ENFJ - El Sabio**

Las personas en esta clasificación, **ENFJ**, son vivaces y entusiastas facilitadores quienes aplican visión y calidez para ayudar a que las personas alcancen sus necesidades. Son conscientes de las aspiraciones de las personas y desarrollan planes de acción para convertir en realidad esas aspiraciones. Gustan de la organización y cierre (terminar los asuntos). Están en su mejor situación cuando se requiere sensibilidad interpersonal. Son tolerantes y aprecian a los otros. Buscan involucrarse con ellos en las tareas de la vida. Son comunicadores capaces y son generosos en mostrar su aprecio por los demás.

Los sentimientos que la marca debe evocar en cada punto de contacto con los clientes son los siguientes:

- Apego.
- Compromiso.
- Entusiasmo.
- Felicidad.
- Logro.
- Motivación.
- Pertenencia.
- Satisfacción.
- Seguridad.
- Unidad.

Los Valores por los que la marca **Gimnasios FitnessUP** está preocupada para transmitir a sus clientes son:

- Actividad
- Afectividad
- Alegría
- Amor
- Bienestar
- Calidad
- Conexión
- Compromiso
- Crecimiento
- Desafío
- Determinación
- Diversión
- Disciplina
- Educación
- Familia
- Extroversión
- Inspiración

- Motivación
- Optimismo
- Perseverancia
- Profesionalidad
- Reconocimiento
- Salud
- Trabajo en Equipo

Gimnasios FitnessUP se compromete a que sus stakeholders logren:

- Mejorar la calidad de vida de clientes, usuarios y trabajadores.
- Otorgar tiempos de esparcimiento dirigido a objetivos claros en Familia.
- Mejorar la comunión Familiar.
- Ser educados en alimentación Saludable.
- Disminuir las Enfermedades no Transmisibles relacionadas con el sedentarismo.
- Sustentabilidad con resultados superiores en la industria del fitness.

Logo, mapa de posicionamiento: De acuerdo con la comprensión de la estructura de la industria, competidores y clientes principalmente, y la definición de las características demográficas, sociales, de personalidad y valores que la empresa desea transmitir fue creado el logo de **Gimnasios FitnessUP**.



ANEXO Figura 7 Logo **Gimnasios FitnessUP**

ANEXO F Competidores directos en industria del fitness en Chile por región

Región	XV
Nombre	Región de Arica y Parinacota
Capital	Arica
Link	https://www.gympass.com/cl/gimnasios/en-ciudad/arica
<p>Cross Fit Xv Arica: Crossfit Entrenamiento Funcional</p> <p>Innova Fitness Club Arica: Ciclo Indoor Entrenador personal Funcional Localizada Saltos Step Zumba Zumba para niños CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS</p> <p>Jiyukan Dojo Arica: Karate para niños Karate-Do - Kobudo</p> <p>Samsara Yoga Arica: Yoga</p> <p>Wing Tsun CWTO Arica: Kung-Fu CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS</p> <p>Gimnasio Fitness Addiction: Factor F Power local X55 Zumba</p> <p>Pit Bull Gym: Acondicionamiento Físico Reducción de Peso</p> <p>Vika Yoga Studio: Hatha Yoga Yoga Yoga - Vinyasa Flow Yoga aéreo</p> <p>Estudio Fitness Poledance Arica Chile: Musculación</p>	

Región	I
Nombre	Región de Tarapacá
Capital	Iquique
Link	https://www.gympass.com/cl/gimnasios/en-ciudad/Iquique
<p>Club Master Gym: El único verdadero gimnasio donde pones a trabajar tu físico a su máximo potencial en la ciudad de Iquique.</p> <p>World Fitness Iquique: Ciclo Indoor Pilates Yoga Zumba</p> <p>Escuela Yoga Bija: Yoya - Yoga prenatal</p> <p>Club Cavancha: Acondicionamiento Físico - Entrenamiento funcional</p> <p>Wellness Gym: Ciclo indoor - Entrenamiento funcional - Step - TRX - Zumba</p> <p>Club Taekwondo Revolucion Iquique: Club de taekwondo olímpico dedicado a la orientación marcial y deportiva de sus integrantes.</p> <p>Complejo Deportivo Salitrera: Ofrece el desarrollo de actividades físicas que proporcionan placer, satisfacción y bienestar. Intentando cumplir los objetivos, expectativas y necesidades de clientes.</p> <p>Centro De Entrenamiento El Octágono: Artes Marciales Boxeo Entrenamiento Funcional Jiu-jitsu brasileño Judo MMA Muay Thai Taekwondo Wing Chun Yoga</p> <p>Ita Ina Complejo Deportivo: Centro deportivo en Iquique con canchas de fútbol tamaño FIFA, 3 canchas de futbolito y área de Quinchos. Un lugar entretenido para toda la familia!</p>	

Región	II
Nombre	Región de Antofagasta
Capital	Antofagasta
Link	https://www.gympass.com/cl/gimnasios/en-ciudad/aNTOFAGASTA
<p>Fit Titanes Antofagasta: Aerobic Boxeo funcional Danza Entrenamiento Funcional Entrenamiento de fuerza y acondicionamiento muscular Fit Training - ESPACIO PARA NIÑOS</p> <p>Vital Bodies & Fitness: Cardio Reducción de Peso Yoga Zumba</p> <p>Poleen Movimiento: Cuatro Pole Fitness Fitness Twerk Pole Dance - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS - ESPACIO PARA NIÑOS</p> <p>Club Corner Studio: Baile de salón Ballet Cuatro Pole Fitness Pole Dance TRX Tela Acrobática clases de niños - ESPACIO PARA NIÑOS</p> <p>Academia Dance & Fitness: Bachata Danza del vientre Flamenco Jazz Salsa Estudio Pilat Art: Ballet Estiramiento Pilates Yoga</p> <p>Rally Karting (Antofagasta): kART - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS Ayesha Pole Dance & Fitness / Sur: Pole Dance</p> <p>Vkc Training Centre: Entrenamiento Funcional - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS</p> <p>Fit City Antofagasta: Entrenamiento Funcional</p> <p>MAMIfit Antofagasta: Entrenamiento al aire libre Gimnasia para embarazadas Pilates para embarazadas Yoga prenatal... ESTÁN CON LOS NIÑOS EN EL GIMNASIO</p> <p>Life & Health Fitness: Boxeo Cardio HIIT Pole Dance Yoga Zumba</p> <p>Ramakien Muay Thai Antofagasta: Acondicionamiento Físico Defensa Personal Entrenamiento Funcional Kickboxing Muay Thai - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS</p> <p>Strom Fit: Electroestimulación Entrenamiento Funcional</p> <p>CrossFit KATARI: Crossfit</p> <p>Iron Fitness Norte: Cardio Ciclo Indoor Musculación Zumba</p> <p>Ayesha Pole Dance & Fitness / Norte: Pole Dance</p>	

Región	III
Nombre	Región de Atacama
Capital	Copiapó
Link	https://www.gympass.com/cl/gimnasios/en-ciudad/Copiapó
<p>Krav Maga Copiapó: Hapkido Krav Maga Tsu Shin Gen calle boxeo Fit Club Mi Sol: Yoga Zumba - LO HACEN AL AIRE LIBRE TAMBIÉN</p> <p>Cdrc Shotokan Tomodachi: Boxeo Boxeo funcional Entrenamiento Funcional Entrenamiento de fuerza y acondicionamiento muscular Karate Kickboxing Musculación Power Fight Spin cross TRX - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS</p> <p>Bujinkan Kitsune Dojo Copiapó: Ninjutsu (arte del ninja) - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS</p> <p>Spartan Gym: Calistenia Crossfit Cuatro Pole Fitness Entrenamiento Funcional Kettlebell</p> <p>Escuela Ananda Yoga Inbound: Ashtanga Yoga Hatha Yoga Vinyasana Yoga Yoga prenatal</p> <p>Arena Jiu Jitsu Atacama: Jiu-jitsu - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS</p> <p>Kronos: Cross Training Defensa Personal Entrenamiento Funcional Gimnasia para embarazadas Pilates Pole Dance TRX Tela Acrobática - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS - KINESIOLOGÍA</p>	

Sport Nutrition: Body Pump Ciclo Indoor Entrenamiento Funcional Extreme 55 Zumba
Escuela De Danza Gladys Orellana: Ballet

Región	IV
Nombre	Región de Coquimbo
Capital	La Serena
Link	https://www.gympass.com/cl/gimnasios/en-ciudad/La%20Serena
<p>Kai Muay La Serena: Artes Marciales Tradicionales Muay Thai - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS Kine Aktiv: Electroestimulación Herradura Experience: Entrenamiento Funcional Escalada (MURO) Remo - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS Cendyr Gym La Serena: Ciclo Indoor Entrenamiento Funcional Entrenamiento en suspensión Musculación Pilates Yoga Zumba Filadelfia Crossfit: Crossfit - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS Gym Vida Sana: Danza Entrenamiento Funcional Fit Training Zumba - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS CF URUZ La Serena: Crosstraining Entrenamiento Funcional Levantamiento de pesas Flow Tacfit Chile: Entrenamiento Funcional Tacfit Yoga - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS Canchas De Pasto Sintético, Doce Pasos: Training camp Entrenamiento En Suspensión: TRX Arica Baila: Bachata Salsa Profitness: Acondicionamiento Físico Danza Entrenamiento Funcional Gap Localizada Step - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS Rally Karting (Coquimbo): Kart - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS Rigo Lee: Hapkido La Herradura Training Box: Acondicionamiento Físico Crossfit Crosstraining Entrenamiento Funcional</p>	

Región	V
Nombre	Región de Valparaíso
Capital	Valparaíso
Link	https://www.gympass.com/cl/gimnasios/en-ciudad/Valparaiso
<p>Gimnasio Disa Sport: Acondicionamiento Físico Body Combat Fit Ball Gap Lucha Pilates Zumba minitramp Gimnasio Fitness Pro: Body Combat Entrenamiento Funcional Entrenamiento duro Karate Musculación Pilates Zumba Gimnasio Fenix Fit Valparaíso: Entrenamiento Funcional Gap Musculación Pilates Pump Zumba Gym Club: Musculación Flecha Errante: Tiro al arco Go Gym (Viña Del Mar): Body Combat Ciclo Indoor Core 360 Funcional Musculación Pilates Yoga Zumba Gimnasio Leme: Aero Boxeo Danza Danza del vientre Musculación Pilates Programa de acondicionamiento físico RVG Studio: Entrenamiento Funcional Jiu-jitsu brasileño Muay Thai</p>	

Forza Coach: Funcional... EN CIRCUITOS
Rally Karting (Viña Del Mar): kart - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS
Escuela Iron Team Viña Del Mar: Acondicionamiento Físico Boxeo Kickboxing
Fitness Forestal: Acondicionamiento Físico Crossfit Funcional TRX Zumba
Academia De Hidro Gimnasia: Acondicionamiento Físico Fitball - CON ESPACIO PARA NIÑOS
Cuerpo Fit, Baile Y Ejercicio: Acondicionamiento Físico Zumba
Energy Curauma: Aeróbic Cardio Boxing Ciclo Indoor Entrenamiento Funcional Musculación Pilates R. Strong TRX
Pink Pilates: Pilates
El Arte De Vivir Reñaca: Meditación Yoga
Academia De Fútbol Infant Chile: Acondicionamiento Físico Fútbol - CON ESPACIO PARA NIÑOS
Aerial Yoga Quilpue Centro 1: Vinyasana Yoga Yoga Yoga aéreo ...Elementos del YOGA, las Acrobacias y la Danza dan lugar a esta práctica
Sport Area: Attack Body Combat Entrenamiento Funcional Gap HIIT Pilates Pump Zumba - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS
Renueva Pilates: Pilates Yoga
Breaking Box: Crossfit Jiu-jitsu - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS
Duarte Kenpo Karate: Karate...Enseñamos defensa personal a niños y adultos
K Fitness: Electroestimulación CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS
Movement Life Fp Chile: Entrenador personal Entrenamiento al aire libre - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS - CON ESPACIOS PARA NIÑOS
Canchas Progreso: Pádel - fÚTBOL
Go Gym Villa Alemana: Body Combat Ciclo Indoor Core 360 Funcional Musculación Pilates Yoga Zumba
Vasport Actividad Física Y Recreación: Paintball
Ata Bekho Power Academy Limache: Acondicionamiento Físico Defensa Personal Taekwondo - CON ESPACIOS PARA NIÑOS
Go Gym (Limache): Ciclo Indoor Core 360 Entrenamiento Funcional Musculación Pilates Yoga Zumba
Sport Area Limache: Attack Danza del vientre Deportes de acción Entrenamientos para grupos Funcional Gap HIIT Pilates funcional Zumba - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS
Ata Bekho Power Academy Quillota: Acondicionamiento Físico Defensa Personal Taekwondo - CON ESPACIOS PARA NIÑOS

Región	XIII
Nombre	Región Metropolitana de Santiago
Capital	Santiago
Link	https://www.gympass.com/cl/gimnasios/en-ciudad/Santiago
Ata Bekho Power Academy San Bernardo: Acondicionamiento Físico Defensa Personal Taekwondo – CON ESPACIOS PARA NIÑOS Electro Body Center (Calera De Tango): Electroestimulación Electro Body Center (Pirque): Electroestimulación Ebody (San Bernardo): Electroestimulación Action Full Fitness: Boxeo Fit Cross Training Entrenamiento Funcional TRX Zumba Efu Box Crossfit: Crossfit	

Gimnasio Olimpus: Aero Boxeo Body Pump Danza del vientre Entrenamiento Funcional Fitball Gap HIIT Musculación Pilates Zumba

XFT Chile - Puente Alto: Boxeo Entrenamientos para grupos Funcional Pilates Yoga

Rally Karting (Puente Alto): Kart - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS

Stargym (Puente Alto): Aero Boxeo Entrenamiento Funcional Musculación Pilates Step TRX Yoga Zumba

Orange Fitness Vizcachas: Circuito funcional Cross Training Defensa Personal Karate Kickboxing Musculación Pole Dance Zumba - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS

Matakuri Box: Aero Boxeo Crossfit - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS

Box Torque Gym (padre hurtado): Acondicionamiento Físico Gap Karate Pilates

Gimnasio Cef (puente alto): Ciclo Indoor Entrenamiento Funcional Musculación

Recs Fitness Gym (padre hurtado): Acondicionamiento Físico

Power Red Gym(padre hurtado): Acondicionamiento Físico - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS – CON ESPACIOS PARA NIÑOS

Spacio Prama Terapias Y Yoga (puente alto): Yoga prenatal

Fergus Centro De Entrenamiento(San Bernardo): Acondicionamiento Físico Entrenamiento Funcional Estiramiento Zumba

Rally Karting El Bosque: kart - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS

Ata Bekho Power Academy (El Bosque): Acondicionamiento Físico Defensa Personal Taekwondo – CON ESPACIOS PARA NIÑOS

Club Recrear La Florida: Acondicionamiento Físico Aero Boxeo Ciclo Indoor Clase de Running Danza Gap Gimnasia Hidropilates HiiDance Pilates TRX Taekwondo Yoga Zumba

Amando Yoga (puente alto): yoga

Dojo Tiger Claw Kenpo Karate (maipu): Defensa Personal Karate

Xomma Fitness: Crossfit Entrenamiento Funcional

Gimnasio Olimpus (puente alto): gimnasio

Bjj Figueroa: Artes Marciales Jiu-jitsu

Ludus Magnus Arena: Crossfit Jiu-jitsu brasilero Kickboxing MMA Muay Thai Ninjutsu (arte del ninja)

Rodasoccer: - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS

Cross Axon 1810 Maipú: Acondicionamiento Físico Cardio Crossfit - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS

Gran Pez (Calle Ejercito 346): Natación- CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS

Movimiento Activo: Acondicionamiento Físico Natación Natación para niños - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS

Centro Nacional De Artes Marciales Katsujinken: Kenjutsu

Gym Aleman: Muay Thai Musculación Zumba

Gimnasio Cumbres: Cardio Ritmos Latinos Zumba - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS

Cumbres Box: acondicionamiento fisico total

Sol Naciente Terapias Sanadoras: Yoga para las mujeres embarazadas

Benditos Coaches: Crossfit Funcional Musculación Yoga

Speed Of Real Kenpo: Acondicionamiento Físico Defensa Personal Karate

Escuela De Artes Marciales Richard Cubillos: Hapkido Kali Silat Karate (PRIMERA FOTO CON UN DISCAPACITADO)

Bujinkan Taigan Dojo: Artes Marciales Defensa Personal - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS

Ikigai Chile: Artes Marciales Defensa Personal
Krav Maga Global Santiago: Krav Maga
Gran Pez Parque O'Higgins: Musculación Natación - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS
Vida Sana Club Comercio Atlético: Caminar con asistencia Fuerte por Zumba Fútbol - Niño Yoga - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS
Black Knight Dojo: Artes Marciales Defensa Personal
Don Gym: Entrenamiento dinámico Jiu-jitsu brasileño Terapia Kinésica
 New Training Salud Y Deporte: Entrenador personal
Amp Sport: Entrenamiento Funcional
Box Yagán: Boxeo Entrenamiento Funcional
Academia Amigos Del Baile: Bachata Kizomba Pole Dance Salsa
Bodega Sports Orca Crossfit: Crossfit Levantamiento de pesas
Bodega Sports Bpulse: Electroestimulación Entrenamiento Funcional
Bodega Sports Real Boxing: Boxeo - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS
Club Scherma Dartagnan: Esgrima - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS
Aloe Yoga Pucón: Yoga
Stargym (Santiago): Aero Boxeo Ciclo Indoor Crossfit Entrenamiento Funcional Karate Muay Thai
 Musculación Pilates Pole Dance Step Yoga Zumba
Gimnasio Cavana Sport: Aero danza Kapap Muay Thai
Crossfit Kutral: Crossfit
Grupo De Capoeira Angola Ajpp Ceca Chile: Capoeira CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS
Lady Gym: Aero Kick Boxing Ciclo Indoor Gap HIIT Local Musculación Pilates Tabata Zumba
Yoga Buddhi (Kundalini Yoga): Kundalini Yoga
Yoga Buddhi (Pilates): CUIDADO DE NIÑOS
Yoga Buddhi: Hatha Yoga Pilates
Apex, Movimiento Consciente: Pilates
Kenpo Studio: Kempo
Étr Crossfit: Acondicionamiento Físico Crossfit
Estudio Anandaji: Hatha Yoga Iyengar Yoga Kundalini Yoga Meditación
Nahuel Training Box: Crossfit
Running Academy Santiago: Clase de Running Entrenamiento al aire libre Running en parques
War Machine Team: Boxeo Jiu-jitsu brasilero Kickboxing
Rally Karting Independencia: Kart - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS
Sinergia Entrenamiento Funcional: Abdominales funcional Circuito funcional Gap Zumba - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS
Golden Academy: Artes Marciales Karate Taekwondo
Fit You Up!: Acondicionamiento Físico Entrenamiento al aire libre
Kayra: Boxeo Cardio Crossfit Estiramiento
Matka: Bellydance Tribal Fusion
Rally Karting (Las Rejas): Kart CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS
Centro Cultural Palo Seco: Acondicionamiento Físico Ballet Danza Danza del vientre Flamenco
 Pilates Yoga

Región	VI
Nombre	Región del Libertador General Bernardo O'Higgins

Capital	Rancagua
Link	https://www.gympass.com/cl/gimnasios/en-ciudad/Rancagua
<p>Tif Training: Crossfit Levantamiento de pesas Vitality Center Gym: Aero Kick Boxing Musculación Zumba Fit 24 Rancagua: Dance Mix HIIT Pilates Yoga Fisiosport Fitness: Electroestimulación Club De Artes Marciales Toranosuke (Rancagua): Defensa Personal Revitali Zen Rancagua: Defensa Personal Electroestimulación Entrenamiento Funcional Sextabú, El Placer Del Baile: Bachata Salsa Academia Tenis Joc Rancagua: Tenis para niños Zumba Rancagua: Zumba Kangatraining Rancagua: Fit Training (MAMAS Y BEBES) Centro De Entrenamiento Funcional Box Rancagua: Acondicionamiento Físico Cross Training Crossfit Entrenamiento Funcional Centro De Entrenamiento Funcional: Crossfit – CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS Get Fit: Electroestimulación - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS Escuela De Fútbol Talentos Rancagua: para niños - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS Clases De Pilates En Rancagua: Pilates - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS Kangatraining Machali: Fit Training (MAMAS Y BEBES) Centro Bindu: Yoga Club De Artes Marciales Toranosuke (Machali): Defensa Personal – CON ESPACIOS PARA NIÑOS Vitalgym: Bici Cardio Musculación Pilates Taekwondo – CON ESPACIOS PARA NIÑOS Electroraggifitness: Electroestimulación S1 Box: Crossfit</p>	

Región	VII
Nombre	Región del Maule
Capital	Talca
Link	https://www.gympass.com/cl/gimnasios/en-ciudad/Talca
<p>Taekwondo Joo Shin: Taekwondo - - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS Vive Fitness Talca: HIIT Musculación Pilates TRX Zumba Sports House: Acondicionamiento Físico Body Attack Body Combat Entrenamiento Funcional Gap Pilates Saltos Spin cross Taekwondo Zumba Cima Smart Training: Acondicionamiento Físico Body Combat Entrenamiento Funcional HIIT Pilates Zumba Yogasi: Kundalini Yoga Yoga Balance Pilates Talca: Pilates- - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS Sport House: Artes Marciales Body Attack Body Combat Body Step Crossfit Gap Pilates Pole Dance Spin cross TRX Zumba Lobos Boxing Gym: Acondicionamiento Físico Boxeo Body Strong: Body Combat Body Pump Circuito funcional Musculación Pilates Zumba Pole Dance Talca Elegan'za Estudio: Pole Dance Vida Centro Terapéutico Integral: Yoga Basaure Kenposchool: Acondicionamiento Físico Kung Fu Tai Chi Kung Fu para niños - CON</p>	

ACCESO PARA DISCAPACITADOS

Camping Raiguen: paintball - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS

Escuela Miyazato: Karate Karate para niños

Kohai Karate Do Linares: Karate-Do – Kobudo - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS

Fútbol Sintético Linares: - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS

Gym Winner: Body Combat Entrenamiento Funcional Musculación Zumba - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS

Gimnasio Desafío Fitness Club Molina: Danza Entrenamiento Funcional Pilates TRX Yoga - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS – CON ESPACIOS PARA NIÑOS

Fit Club Champions: Acondicionamiento Físico

Hanuman Ashtanga Yoga Curicó: Ashtanga Yoga - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS

Fit Club De Campeones: Entrenamiento Funcional

Siente El Movimiento: Danza

Yoga Prenatal Curicó: Yoga prenatal

Evolution Gym Y Kinesiología: Ciclo Indoor Danza Boxeo Entrenamientos para grupos Musculación Zumba

Ken Shin Kan Dojorivas El Boldo: Defensa Personal Karate Pilates

Shakti Sala De Aeroyoga: Yoga aéreo

Rincón Yoga: Yoga

Club Deportivo Escuela De Tenis Curicó: Tenis para niños

Pura Sangre Crossfit: Crossfit

H2O Gym: Entrenamiento Funcional

Sem Estudio Fitness: Body Combat Circuito de entrenamiento Gap Yoga Zumba

Región	XVI
Nombre	Región de Ñuble
Capital	Chillán
Link	https://www.gympass.com/cl/gimnasios/en-ciudad/Chillan
<p>Zumba Fitness Monserrat Andrea Garrido Salazar: R. Strong Zumba</p> <p>Luna Yoga: Yoga</p> <p>Gimnasio Body Sport: Body Attack Body Combat Dance Mix Funcional Gap Pilates Power jump Saltos TRX Zumba - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS</p> <p>La Bodega Cross Fit: Crossfit Crossfit para niños - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS</p> <p>Strong Mind Box: Crossfit Escalada Weightlifting</p> <p>Cf Chillán: Crossfit</p>	

Región	VIII
Nombre	Región del Biobío
Capital	Concepción
Link	https://www.gympass.com/cl/gimnasios/en-ciudad/Concepci%C3%B3n
<p>Rally Karting (Concepción Centro): Kart - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS</p> <p>Gym Body And Life (Concepción): Body Combat Ciclo Indoor Gap HIIT Pilates Pump RPM TRX Zumba</p> <p>Nahuelbuta Box: Cross Training</p> <p>Yoga Vuelos: Yoga aéreo - - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS – CON ESPACIOS PARA</p>	

NIÑOS Escuela De Danzas Aicha: Danza del vientre Estudio De Pilates Concepción: reformador de Pilates Academia De Danza Petite Danse: Acondicionamiento Físico Ballet Breakdance Flamenco Gimnasia Kundalini Yoga Tango Urban Dance Zumba para niños – CON ESPACIOS PARA NIÑOS Rally Karting (Concepción Prat): Kart - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS Vitality House Gym: Entrenamiento Funcional HIIT Pilates L'itinérant Kundalini Yoga: Kundalini Yoga - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS Krakenbox: Boxeo Crossfit Kickboxing TRX Yoga Crossfit Concepción: Entrenamiento Funcional Estadio Árabe: Boxeo Crossfit Danza del vientre Fútbol Gap Karate Paddle Pilates Yoga Zumba - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS Pilates Eugenia Miranda: Pilates Omega Box: Crossfit - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS Karate Matsushima Chiguayante: Karate - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS Crossgym San Pedro De La Paz: Crossfit Karate Gym Body And Life (Laja): Body Attack Body Balance Circuito Crossfit Musculación Spin cross TRX Zumba	
Link	http://www.ymcaconcepcion.org/site/
Deportes, programas acuáticos, fitness y salud	

Región	IX
Nombre	Región de La Araucanía
Capital	Temuco
Link	https://www.gympass.com/cl/gimnasios/en-ciudad/Temuco
Raptor Box Temuco: Acondicionamiento Físico Entrenamiento Funcional Elemental Dojo Temuco: Artes Marciales Boxeo Jiu-jitsu brasileiro - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS Centro De Entrenamientos Cronos Limitada: Entrenamiento Integrado Academia Vulcao Do Fogo: Acondicionamiento Físico Artes Marciales Defensa Personal Jiu-jitsu brasileño Kendo Temuco: Kendo - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS Danzarte Studio: Danza del vientre Pilates Relajación Yoga Giovanna Solari Pilates: Acondicionamiento Físico Pilates Kangatraining Temuco: Fit Training (mamas con bebés) - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS	

Región	XIV
Nombre	Región de Los Ríos
Capital	Valdivia
Link	https://www.gympass.com/cl/gimnasios/en-ciudad/Valdivia
Sebastian Fontanilla Torres Kick Boxing: Acondicionamiento Físico Kickboxing Team Villagran Kick Boxing Valdivia: Kickboxing Crossfight Club: Artes Marciales Kickboxing Los Ríos Brazilian Jiu Jitsu: Capoeira Jiu-jitsu brasileiro Wing Tsun CWTO Valdivia: Kung-Fu	

Gimnasio Physical Paddle & Gym: Abdominales Aero Boxeo Aero jump Aero local Body Attack Body Combat Body Pump Ciclo Indoor Entrenamiento Funcional HIIT Kangoo Jump Pilates Power Yoga Pump Ritmos Latinos Step TRX Zumba Zumba Toning Zumba para niños
La Gruta Boulder: Escalada
Corposalud Valdivia: Acondicionamiento Físico Hatha Yoga Pilates sobre colchonetas - ACCESO PARA DISCAPACITADOS
Club Deportivo Kick Boxing And Fitness: Kickboxing
Fuerza Máxima: Acondicionamiento Físico - ACCESO PARA DISCAPACITADOS

Región	X
Nombre	Región de Los Lagos
Capital	Puerto Montt
Link	https://www.gympass.com/cl/gimnasios/en-ciudad/Puerto%20Montt
<p>Wing Tsun CWTO Puerto Montt: Kung-Fu Rally Karting (Puerto Montt): Kart - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS Instituto TaekwonDo Chang Hon: Defensa Personal Karate Taekwondo Gimnasio Performance: Acondicionamiento Físico Estiramiento Musculación Pilates Yoga Centro De Artes Marciales Him Mu Kwan: Aero Boxeo Taekwondo Um Yang Puerto Varas: Taekwondo</p>	

Región	XI
Nombre	Región de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo
Capital	Coyhaique
Link	https://www.gympass.com/cl/gimnasios/en-ciudad/Coyhaique
<p>Aventur Aysén: Abdominales Entrenamientos para grupos HIIT Musculación - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS Elemental Dojo Coyhaique: Jiu-jitsu brasileño MMA - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS</p>	

Región	XII
Nombre	Región de Magallanes y de la Antártica Chilena
Capital	Punta Arenas
Link	https://www.gympass.com/cl/gimnasios/en-ciudad/Punta%20Arenas
<p>Academias Kensai Punta Arenas: Full Contact Karate Karate para niños Rally Karting Punta Arenas Pionero: Kart - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS Gimnasio Desafío Fitness Club: Danza Entrenamiento Funcional Pilates TRX Yoga - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS Rally Karting (Punta Arenas): KART - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS</p>	

ANEXO G Listado de páginas web de gimnasios internacionales

<https://www.ihrsa.org/> : A global community of health and fitness professionals, 8,000 member clubs in 70+ countries

<http://www.mercadofitness.com/>

<https://www.blinkfitness.com/>

<https://www.orangetheoryfitness.com/>

<https://www.equinox.com/>

<https://www.goldsgym.com/>

<https://www.pickupusafitness.com/> : Basado en Basketball y ejercicios

<https://www.tempestacademy.com/> : Freerunning

<https://www.planetfitness.com/es> : Más de 1.600 locales

<https://conbody.com/> : 10 personas en sala chica más un profe dedicado

<http://exhalegym.se/en/aboutexhalegym/> : En un subterráneo

<http://www.davidbartongym.com/>

<https://www.sportsworld.com.mx/clubes>

<https://www.24hourfitness.com/>

<https://www.cmdsport.com/fitness/actualidad-fitness/las-cadenas-gimnasios-preferidas-los-espanoles/> : Detalle de los principales gimnasios en España

<http://www.curves.eu/es>

<https://www.womenshealth.es/mama-fit/articulo/gimnasios-mama-fit-entrenar-con-hijos>

https://elpais.com/elpais/2017/03/27/buenavida/1490626859_476786.html

<http://www.consumer.es/web/es/bebe/parto/postparto/2012/09/19/213323.php>

<http://blogs.runners.es/fitness/2012/08/21/al-gym-con-tus-hijos/>

<https://revistahsm.com/gimnasios-en-madrid-solo-para-mujeres/>

<http://www.live21gym.com/area-de-estancia-infantil/>

<http://www.whealthchile.cl/mujer-3-0/2012/03/23/sportlife-implementa-guarderias-infantiles-para-sus-socios/>

<http://www.sportlife.cl/blog/tu-hijo-es-bienvenido-en-sportlife>

ANEXO H Investigación de Mercado – Encuesta 1

Diseño de encuesta

- 1.- ¿Edad?
- 2.- ¿Tiene hijos? ¿Cuántos?
- 3.- ¿Nacionalidad?
- 4.- ¿Va al gimnasio? ¿Porqué?
- 5.- En el caso hipotético (para los que no van) qué le gustaría lograr al ir a un gimnasio?
- 6.- ¿Qué servicios requiere que entregue un gimnasio para motivar su asistencia?

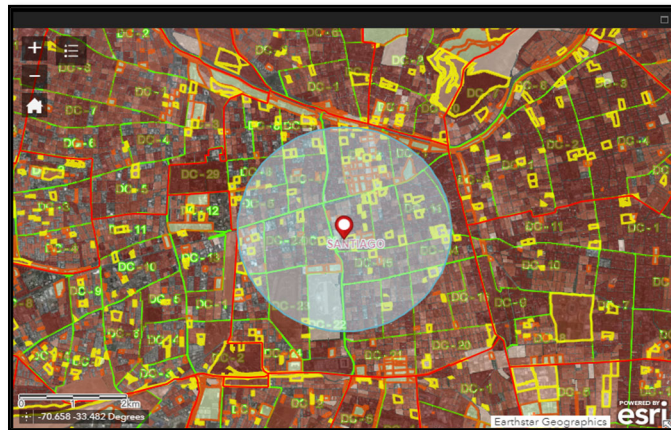
Planteando luego la opción de un servicio que considerará:

- 1.- La idea es implementar un servicio de entrenamiento funcional cerca del sector
- 2.- Que otorgue educación para mejorar el desarrollo de las actividades diarias y que tu cuerpo esté preparado para no sufrir lesiones y tener más vitalidad
- 3.- Además se contará con un servicio de cuidado de niños, para que puedan asistir con ellos
- 4.- Para el caso de niños hasta 4 años sería en una modalidad de guardería que estaría a cargo de educadoras de párvulo
- 5.- Para el caso de niños mayores a 4 años sería en una zona llamada Kids, donde podrían desarrollar actividades individuales para luego también incorporarse a realizar actividades con los papas
- 6.- Tanto el caso de la zona Kids como de los adultos son lideradas por profesores de educación física

- 1.- ¿Le interesaría un servicio de este tipo?
- 2.- ¿Qué tan lejos considera que debiera estar de su sector? cuerdas o minutos
- 3.- ¿Cuánto estaría dispuesta/o a pagar por este servicio?

Fueron realizadas 100 encuestas en las siguientes direcciones:

- 1.- Esquina de Eleuterio Ramirez con Lord Cochrane.
- 2.- Parque Almagro.
- 3.- Paseo Bulnes.
- 4.- Puente Alto, baja cantidad de encuestados.



ANEXO Figura 10 "Datos demográficos en un radio de 2[KM] alrededor del lugar donde se ubicará el gimnasio⁶⁹"

	2017			2020			2030		
	Hombres	Mujeres	Ambos	Hombres	Mujeres	Ambos	Hombres	Mujeres	Ambos
Poblacion entre 20 y 46 años	3.508.436	3.447.157	6.955.593	3.775.853	3.689.414	7.465.267	3.715.722	3.624.577	7.340.299
Porcentaje de Poblacion entre 20 y 46 años	39%	37%	38%	39%	37%	38%	36%	35%	35%
Crecimiento del Segmento Poblacion entre 20 y 46 años				8%	7%	7%	-2%	-2%	-2%

ANEXO Tabla 2 "Estimación de Habitantes Próximos 11 años⁷⁰"

La siguiente tabla fue extraída utilizando la herramienta del INE, de ella se puede obtener que existe un mercado potencial de 17.812 clientes en un radio de dos kilómetros para el año 2017, sin embargo, se observa una concertante realidad para el 2030 donde existe una disminución del mercado debido a la disminución de los índices relacionados a la cantidad de promedio por hijo por mujer.

⁶⁹ Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas de Chile, 2017)

⁷⁰ Fuente: Elaboración propia usando datos de (Instituto Nacional de Estadísticas de Chile, 2018)

	2017		2020		2030	
	<2KM	<1KM	<2KM	<1KM	<2KM	<1KM
Total Mujeres de 20 a 46	51.651	17.338	52.398	17.615	48.309	16.254
Madres Niños < 14 años	17.812	2.754	18.069	2.798	16.659	2.582

ANEXO Tabla 3 "Estimación de Prospectos en base a información estadística del censo 2017⁷¹".

Mercado Potencial considerando Disposición a Pagar = 21439,36	2017	2020	2030
Cientes (11 % del grupo de interes les interesa un sector de cuidado)	1.959	1.988	1.833
Valor Mensual en \$	42.006.567	42.613.734	39.288.257

ANEXO Tabla 4 "Estimación de mercado en MicroSegmento utilizando disposición a pagar promedio⁷²".

⁷¹ Fuente: Elaboración propia usando datos de (Instituto Nacional de Estadísticas de Chile, 2017)

⁷² Fuente: Elaboración propia en base a disposición de mercado y potenciales clientes interesados.

ANEXO I Investigación de Mercado – Encuesta 2

Diseño de encuesta

ENCUESTA - SERVICIO DE ENTRENAMIENTO FUNCIONAL					
Sexo	Masculino []	Rango de edad	20-30 []	Estado Civil	Casad@ []
	Femenino []		30-40 []		Solter@ []
	Otro []		40-50 []		Viud@ []
			>50 []		En pareja []
Ciudad	<input type="text"/>	Comuna	<input type="text"/>	Nacionalidad	<input type="text"/>
¿Tiene Hijos?	Si [] No []	¿Cuántos tiene?	<input type="text"/>	¿Cuántos son <10 años?	<input type="text"/>
¿Cuántas horas a la semana compartes con tus hijos en actividades recreativas que no sean estudios?					<input type="text"/>
¿Vas al gimnasio?	Si [] No []	¿Haces actividades deportivas en familia (juntos)?		Si [] No []	
Motivos que pueden influir para no hacer actividades deportivas			<input type="text"/>	1. Falta de tiempo	
Evalúa cada opción en una escala de 1(muy en desacuerdo) a 3(muy de acuerdo)			<input type="text"/>	2. Falta de dinero	
			<input type="text"/>	3. Falta de alguien que te guíe	
			<input type="text"/>	4. No es algo importante	
¿Te gustaría hacer deporte con tu hij@? ... en caso de tener!			Si [] No []		
¿En qué momento podrías realizar actividades deportivas?			¿Cuántos días a la semana te gustaría practicar actividad Física?		
Evalúa cada opción en una escala de 1(muy en desacuerdo) a 3(muy de acuerdo)			<input type="text"/>		
<input type="text"/>	1. Semana en la Mañana				
<input type="text"/>	2. Semana en la Tarde				
<input type="text"/>	3. Semana en la Tarde Noche				
<input type="text"/>	4. Fin de semana en la Mañana				
<input type="text"/>	5. Fin de semana en la Tarde				
<input type="text"/>	6. Fin de semana en la Tarde Noche				
En el caso que fueras a un gimnasio, ¿qué te gustaría lograr?			¿A qué distancia debería quedar? ... en cuadras		
<input type="text"/>			<input type="text"/>		
¿Qué servicios debería tener un gimnasio para motivar tu asistencia?					
<input type="text"/>					
Evalúa un tipo de gimnasio			<input type="text"/>	Gimnasio mixto,	
Evalúa cada opción en una escala de 1(muy en desacuerdo) a 3(muy de acuerdo)			<input type="text"/>	Gimnasio con actividades individuales	
			<input type="text"/>	Gimnasio con actividades grupales	
			<input type="text"/>	Gimnasio con actividades con tus niños	
Bajo el supuesto de que existiera una propuesta que entregue los siguientes servicios:					
- Clases de entrenamiento funcional, guiadas por un profesor			- Evaluación y plan de ejercicios		
- Servicio de guardería para niños < 2 años, cuidada por parvularias			- Clases para niños <10 años, con profesor de E. Física		
¿Estarías dispuesto a pagar por dicho servicio?			Si [] No []		
¿Cuánto estarías dispuesto a pagar?			¿Estarías dispuesto a comprarlo? Si [] No []		
Asistir de manera Individual			<input type="text"/>		
Asistir con hijos			<input type="text"/>		
Otros servicios a considerar:			1.- Comida para niños		<input type="text"/>
Evalúa cada opción en una escala de 1(muy en desacuerdo) a 3(muy de acuerdo)			2.- Apoyo para hacer tareas o servicio educativo para niños		<input type="text"/>
			3.- Alimentación saludable		<input type="text"/>
			4.- Arriendo/Venta de dispositivos electrónicos para el control de ejercicios		<input type="text"/>
			5.- Gestión de Lavado / Planchado /		<input type="text"/>
			6.- Otro por indicar		<input type="text"/>
<input type="text"/>					

ANEXO Figura 11 “Formulario Encuesta 2”.

Fueron realizadas 100 encuestas en las siguientes direcciones:

- 1.- Esquina de Eleuterio Ramírez con Lord Cochrane.
- 2.- Parque Almagro.
- 3.- Paseo Bulnes.

Resultados de encuesta

Los resultados de la encuesta fueron analizados mediante el método de segmentación con Kmeans con K=3.

Definición de variables

Pregunta	Variable
Sexo 1 M; 0 F	Sexo
Rango de Edad 20-30 1 30-40 2 40-50 3	Edad
Estado Civil divorciado 4 Casad@ 3 Solter@ 2 En Pareja 1	E_Civil
Ocupación	Ocupacion
¿Cuál es tu comuna de residencia?	Comuna
Nacionalidad	Nacionalidad
¿Tiene Hijos?	Tiene_Hijos
¿Cuántos Hijos Tiene?	Cuantos_Hijos
¿Cuántos tienen menos de 10 años?	Hijos_Menores_10
¿Cuántas horas a la semana compartes con tus hijos en actividades recreativas que no sean estudios?	Horas_Compartidas_Hijos
¿Haces actividades deportivas en familia (juntos)?	Actividad_Familia
¿Te gustaría hacer deporte con tu hij@?	Preferencia_Deporte_Familia
¿Vas al gimnasio?	Asiste_Gimnasio
¿Te gustaría ir?	Preferencia_Ir_Gimnasio
Clasificar en una escala de 1 (muy en desacuerdo) a 5(muy de acuerdo), los siguientes motivos que pueden influir para no hacer actividades deportivas en familia [Falta de tiempo]	Necesidad_Falta_Tiempo
Clasificar en una escala de 1 (muy en desacuerdo) a 5(muy de acuerdo), los siguientes motivos que pueden influir para no hacer actividades deportivas en familia [Falta de dinero]	Necesidad_Dinero
Clasificar en una escala de 1 (muy en desacuerdo) a 5(muy de	Necesidad_Dirigido

Pregunta	Variable
acuerdo), los siguientes motivos que pueden influir para no hacer actividades deportivas en familia [Falta de alguien que te guíe en cómo hacerlo]	
Clasificar en una escala de 1 (muy en desacuerdo) a 5(muy de acuerdo), los siguientes motivos que pueden influir para no hacer actividades deportivas en familia [No es algo importante]	Necesidad_Actividad_Familia
¿A qué horario te gustaría realizar deporte?	Horario
¿Qué días a la semana?	Dias_Semana
¿Cuánto tiempo por cada día te gustaría practicar actividad física?	Horas_por_Sesion
¿A qué distancia debería quedar? (En cuerdas)	Distancia
En el caso que fueras a un gimnasio ¿qué te gustaría lograr?	Trabajo
¿Qué servicios debería tener un gimnasio para motivar tu asistencia?	Servicios_Motivar_Assitencia
Evalúa cada uno de estos gimnasios (Evalúa cada opción en una escala donde 1 es muy en desacuerdo y 5, muy de acuerdo) [Gimnasio mixto]	Preferencia_Gimnasio_Mixto
Evalúa cada uno de estos gimnasios (Evalúa cada opción en una escala donde 1 es muy en desacuerdo y 5, muy de acuerdo) [Gimnasio con actividades individuales]	Preferencia_Gimnasio_Individual
Evalúa cada uno de estos gimnasios (Evalúa cada opción en una escala donde 1 es muy en desacuerdo y 5, muy de acuerdo) [Gimnasio con actividades grupales]	Preferencia_Gimnasio_Grupal
Evalúa cada uno de estos gimnasios (Evalúa cada opción en una escala donde 1 es muy en desacuerdo y 5, muy de acuerdo) [Gimnasio con actividades con tus niñ@s]	Preferencia_Gimnasio_Familiar
¿Estarías dispuesto a pagar por dicho servicio?	Disposicion_a_Usar
¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por asistir de manera individual?	Disposicion_a_Pagar_Individual
¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por asistir con tu hij@?	Disposicion_a_Pagar_Grupal
¿Estarías dispuesto a comprarlo?	Disposicion_a_Comprar
Otros servicios a considerar (Evalúa cada opción en una escala donde 1 es muy en desacuerdo y 5, muy de acuerdo) [Comida ara niñ@s]	Preferencias_Comida_Ninos
Otros servicios a considerar (Evalúa cada opción en una escala donde 1 es muy en desacuerdo y 5, muy de acuerdo) [Apoyo para hacer tareas o servicio educativo para niñ@s]	Preferencias_Educacion_Ninos
Otros servicios a considerar (Evalúa cada opción en una escala donde 1 es muy en desacuerdo y 5, muy de acuerdo) [alimentación saludable]	Preferencias_Alimentacion_Saludable
Otros servicios a considerar (Evalúa cada opción en una escala donde 1 es muy en desacuerdo y 5, muy de acuerdo) [Arriendo / vena de dispositivos electrónicos para el control de ejercicios]	Preferencias_Wereables
Otros servicios a considerar (Evalúa cada opción en una escala donde 1 es muy en desacuerdo y 5, muy de acuerdo) [Gestión de lavado y planchado]	Preferencias_Lavado_Planchado
Otro servicio por indicar	Otros_Servicios

ANEXO Tabla 5 "Nombres de variables en base a preguntas realizadas⁷³".

Ocupación	Asignación de Valor
Técnico	1
Educación Incompleta	2
Profesional	3
Dueña de Casa	4
Independiente	5
Vendedor	6
Estudiante	7

ANEXO Tabla 6 "Asignación de valor a variable ocupación⁷⁴".

Comuna	Asignación de Valor
Stgo	1
Santiago	1
La Florida	2
Macul	3
Recoleta	4
Pudahuel	5
Maipú	6
La Pintana	7
Peñalolén	8
Estación Central	9
La Reina	10
Ñuñoa	11
Providencia	12
Independencia	13
Quinta Normal	14

⁷³ Fuente: Elaboración propia en base encuesta 2.

⁷⁴ Fuente: Elaboración propia en base encuesta 2.

Comuna	Asignación de Valor
Puente Alto	15
Lo Prado	16
Lo Espejo	17
Quilicura	18
San Ramón	19
Pedro Aguirre Cerda	20
San Joaquín	21

ANEXO Tabla 7 "Asignación de valor a variable comuna⁷⁵".

Nacionalidad	Asignación de Valor
Chileno	1
Colombiano	2
Venezolano	3
Peruano	4

ANEXO Tabla 8 "Asignación de valor a variable nacionalidad⁷⁶".

Trabajos del Cliente	Asignación de Valor
Peso	1
Salud	2
Fortalecimiento	3
Tonificar	4
Entretenimiento	5
Resistencia	6
Maquinas	7

ANEXO Tabla 9 "Asignación de valor a variable trabajo⁷⁷".

Alegrías del Cliente	Asignación de Valor
Personalizado	1
Free Pass	2
Duchas	3
Dirigido	4
Sin Espera	5
Baile	6

⁷⁵ Fuente: Elaboración propia en base encuesta 2.

⁷⁶ Fuente: Elaboración propia en base encuesta 2.

⁷⁷ Fuente: Elaboración propia en base encuesta 2.

Alegrías del Cliente	Asignación de Valor
Asesorías de Salud	7
Cardio	8
Secadores de Pelo	9
Casilleros Seguros	10
Máquinas	11
Espacio	12
Piscina	13
Seguimiento	14
Guardería	15
Variedad	16
Precio	17
Alimentación	18
Música	19
Talleres	20
Defensa Personal	21
Buen Mantenimiento	22
Documentales	23
Juegos Niños	24
Shampoo	25
Regalos	26

ANEXO Tabla 10 "Asignación de valor a Servicios_Motivar_Assitencia (Alegrías)⁷⁸".

Otros Servicios	Asignación de Valor
Venta_Ropa	1
Espacio	2
SPA	3
Asesorías de Salud	4
Alimentación Saludable	5
Bicicletero	6
Artes Marciales	7
Deportes	8
Música	9
Máquinas expendedoras	10
Paramédicos	11
Seguimiento	12

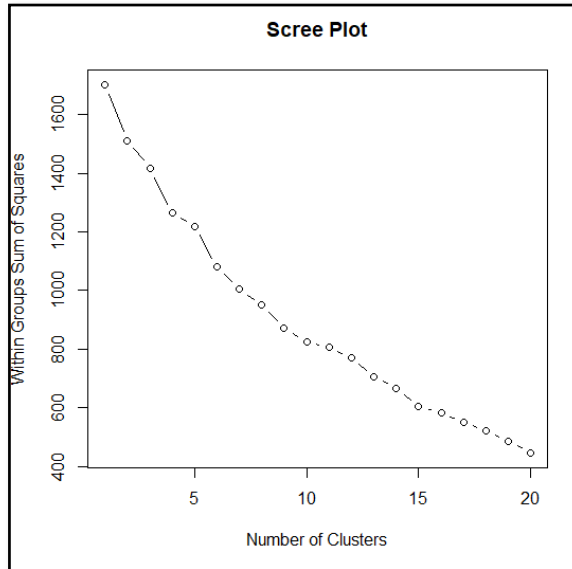
ANEXO Tabla 11 "Asignación de valor a la variable Otros_Servicios⁷⁹".

⁷⁸ Fuente: Elaboración propia en base encuesta 2.

⁷⁹ Fuente: Elaboración propia en base encuesta 2.

Macro segmento padres

Microsegmentación en Macro Segmento cuya respuesta a la pregunta si tienen hijos fue afirmativa.



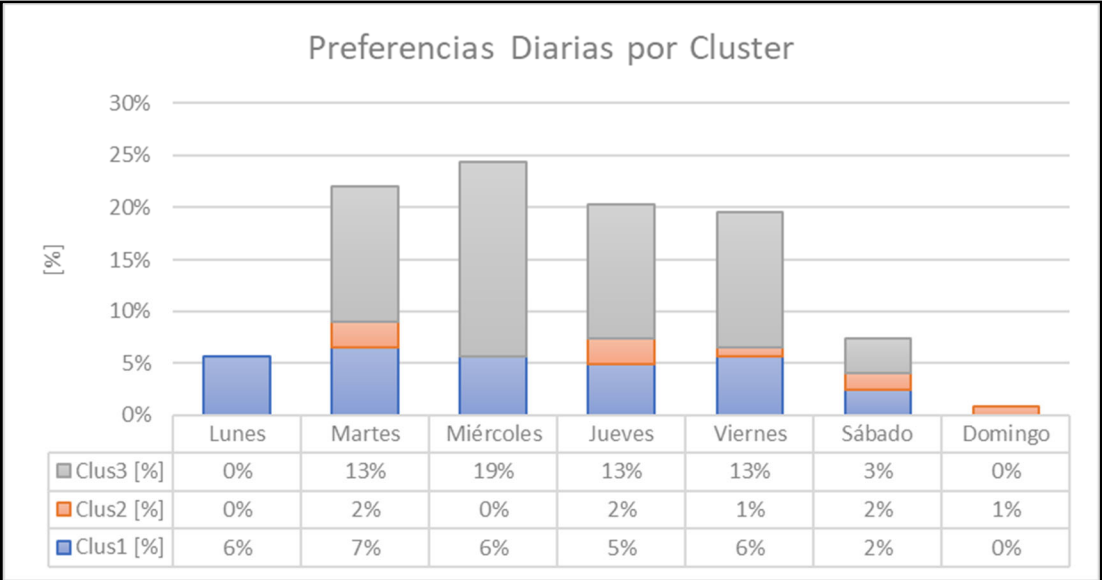
ANEXO Figura 12 "Scree Plot para estimación de cantidad microsegmentos, $K=3$ "

Caracterización de segmentos encontrados

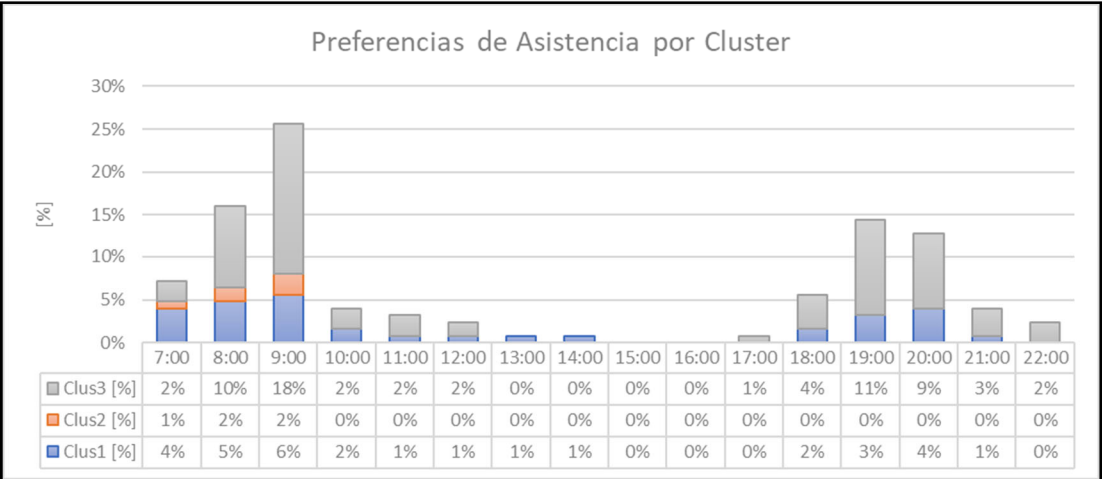
Variabes	Clus1	Clus2	Clus3
Sexo	Masculino	Femenino	Femenino
Edad	40-50	30-40	30-40
E_Civil	Casad@	Solter@	Solter@
Ocupacion	Profesional	Profesional	Educación Incompleta
Nacionalidad	Colombiano	Chileno	Chileno
Cuantos_Hijos	3	2	1
Hijos_Menores_10	0	1	1
Horas_Compartidas_Hijos	3	6	6
Actividad_Familia	No	Sí	No
Preferencia_Deporte_Familia	Sí	Sí	Sí
Asiste_Gimnasio	No	Sí	No
Preferencia_Ir_Gimnasio	Sí	No	Sí
Necesidad_Falta_Tiempo	Muy De Acuerdo	No Responde	Muy De Acuerdo
Necesidad_Dinero	Indiferente	No Responde	De Acuerdo
Necesidad_Dirigido	Indiferente	No Responde	Indiferente
Necesidad_Actividad_Familia	Muy En Desacuerdo	No Responde	Muy En Desacuerdo
Horas_por_Sesion	1	1	1
Distancia	2	5	3
Preferencia_Gimnasio_Mixto	Muy De Acuerdo	Muy De Acuerdo	Muy De Acuerdo
Preferencia_Gimnasio_Individual	Muy De Acuerdo	Muy De Acuerdo	Muy De Acuerdo
Preferencia_Gimnasio_Grupal	Muy De Acuerdo	Muy De Acuerdo	Muy De Acuerdo
Preferencia_Gimnasio_Familiar	De Acuerdo	De Acuerdo	Muy De Acuerdo
Disposicion_a_Usar	Muy En Desacuerdo	Muy En Desacuerdo	Muy En Desacuerdo
Disposicion_a_Pagar_Individual	\$ 26.154	\$ 23.750	\$ 19.600
Disposicion_a_Pagar_Grupal	\$ 37.692	\$ 38.750	\$ 32.000
Disposicion_a_Comprar	1	1	1
Preferencias_Comida_Ninos	Indiferente	En Desacuerdo	Indiferente
Preferencias_Educacion_Ninos	De Acuerdo	Indiferente	De Acuerdo
Preferencias_Alimentacion_Saludable	Muy De Acuerdo	Muy De Acuerdo	Muy De Acuerdo
Preferencias_Wereables	En Desacuerdo	De Acuerdo	Indiferente
Preferencias_Lavado_Planchado	Muy En Desacuerdo	En Desacuerdo	En Desacuerdo
Otros_Servicios	Venta_Ropa	Espacio	Venta_Ropa
0	Clus1	Clus2	Clus3

ANEXO Tabla 12 "Caracterización de arquetipos⁸⁰".

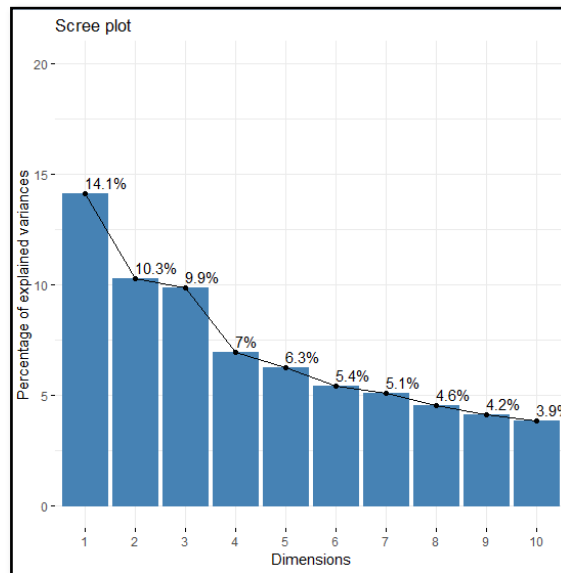
⁸⁰ Fuente: Elaboración propia en base encuesta 2.



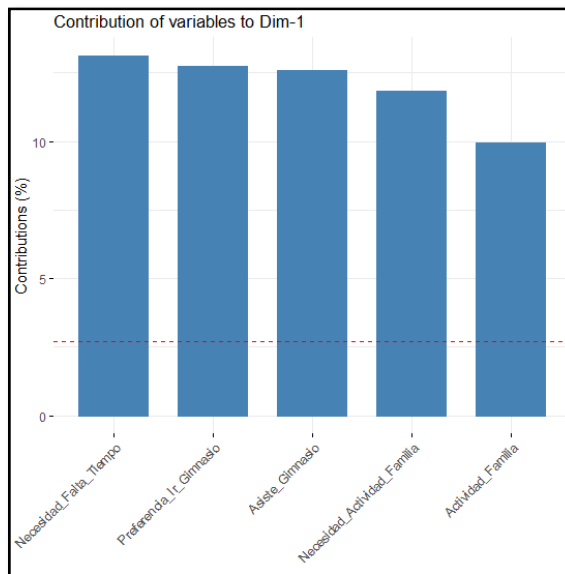
ANEXO Figura 13 “Preferencias diarias de asistencia por clúster”.



ANEXO Figura 14 “Preferencias horarias de asistencia por clúster”.



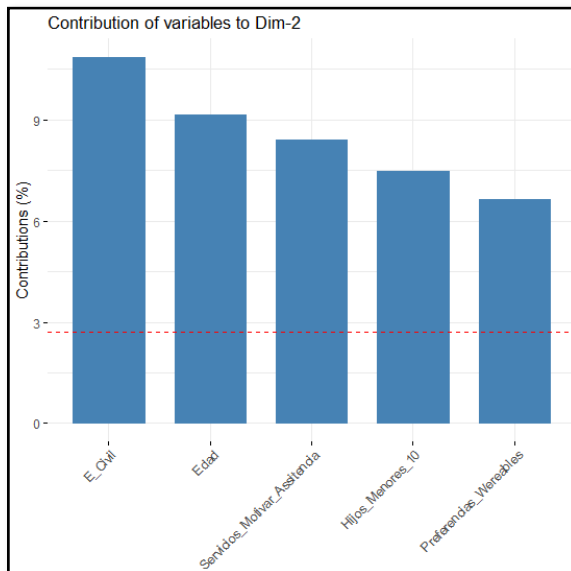
ANEXO Figura 15 "PCA: Explicación de variabilidad entre grupos mediante análisis de componentes principales, las dos componentes explican un 24,38 % de los datos⁸¹".



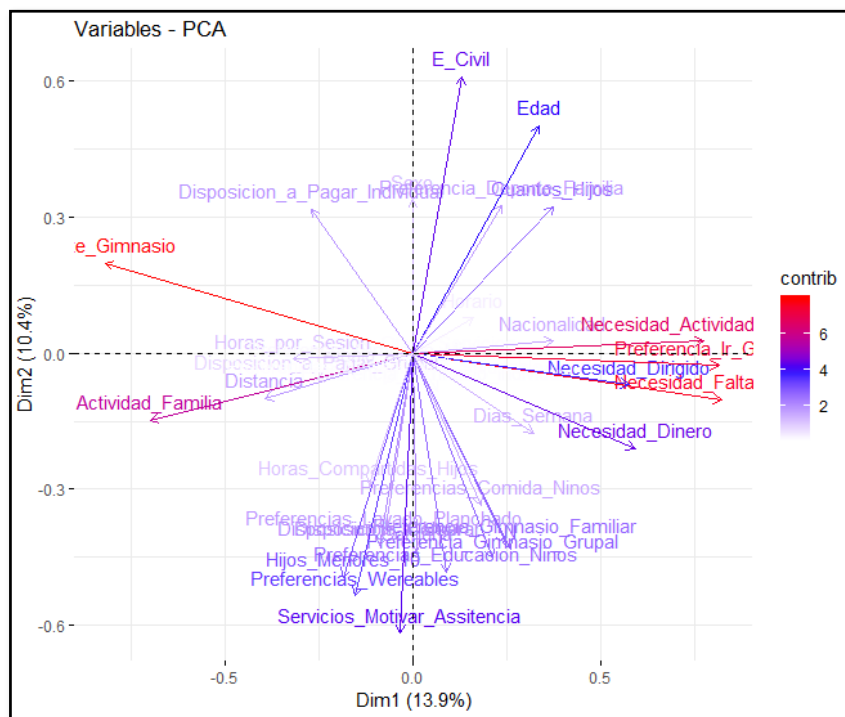
ANEXO Figura 16 "PCA: top 5 contribución de variables de encuesta a dimensión 1⁸²".

⁸¹ Fuente: Elaboración propia en base encuesta 2.

⁸² Fuente: Elaboración propia en base encuesta 2.

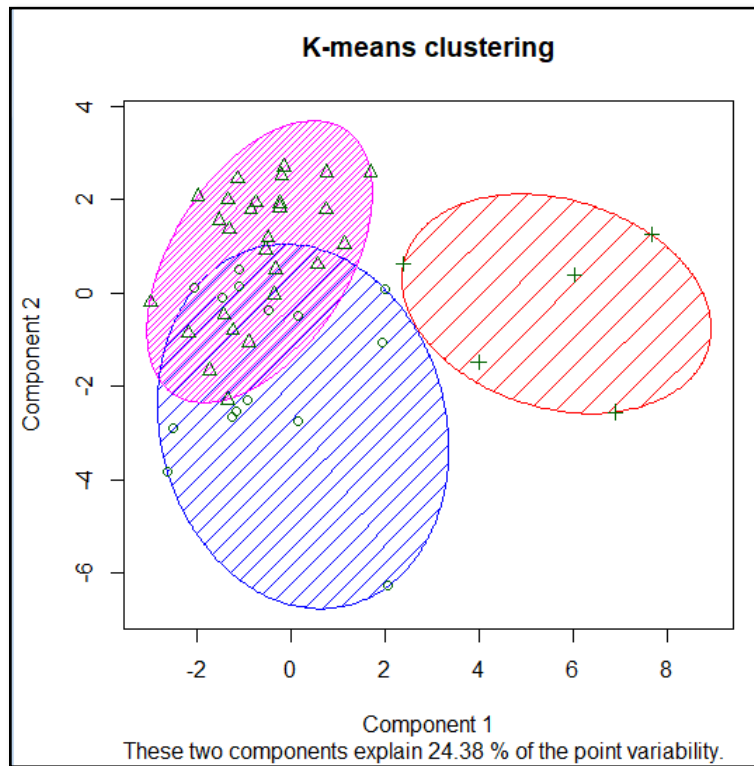


ANEXO Figura 17 "PCA: top 5 contribución de variables de encuesta a dimensión 2⁸³".



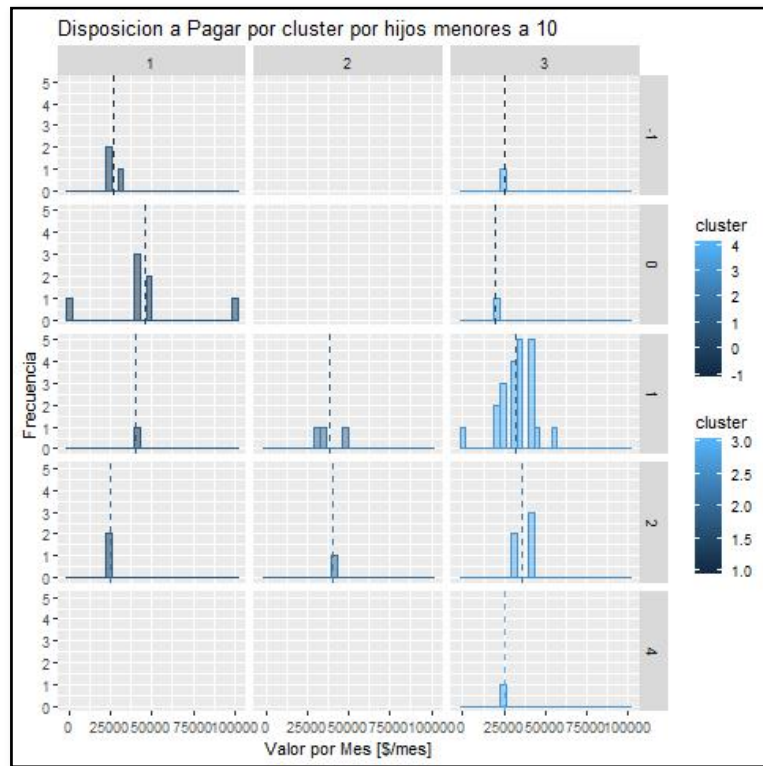
ANEXO Figura 18 "Variables que explican las dimensiones 1 y 2".

⁸³ Fuente: Elaboración propia en base encuesta 2.



ANEXO Figura 19 “Visualización de resultados segmentación utilizando Kmeans con ejes correspondientes a dimensiones 1 y 2 del análisis de componentes principales⁸⁴”.

⁸⁴ Fuente: Elaboración propia en base encuesta 2.



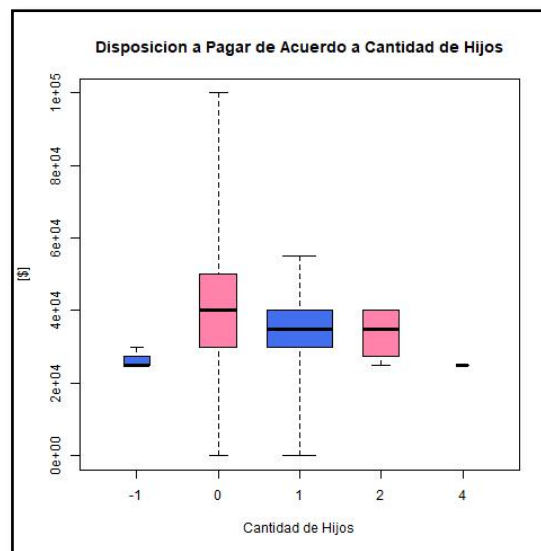
ANEXO Figura 20 "Histograma por clúster de acuerdo a la cantidad de hijos".

Cluster	Respuestas Cantidad de Hijos Menores a 10	Cantidad de Miembros del Clúster	Disposición a Pagar Promedio de acuerdo con la cantidad de Hijos	Disposición a Pagar Promedio Clúster
1	0	10	\$ 35.649	\$ 34.345
	1	1	\$ 40.000	
	2	2	\$ 25.000	
2	1	3	\$ 38.333	\$ 39.167
	2	1	\$ 40.000	
3	-1	1	\$ 25.000	\$ 27.655
	0	1	\$ 20.000	
	1	22	\$ 32.273	
	2	5	\$ 36.000	
	4	1	\$ 25.000	

ANEXO Tabla 13 “Caracterización de grupos en base a respuestas⁸⁵”.

Clus1	Clus2	Clus3
13%	4%	30%

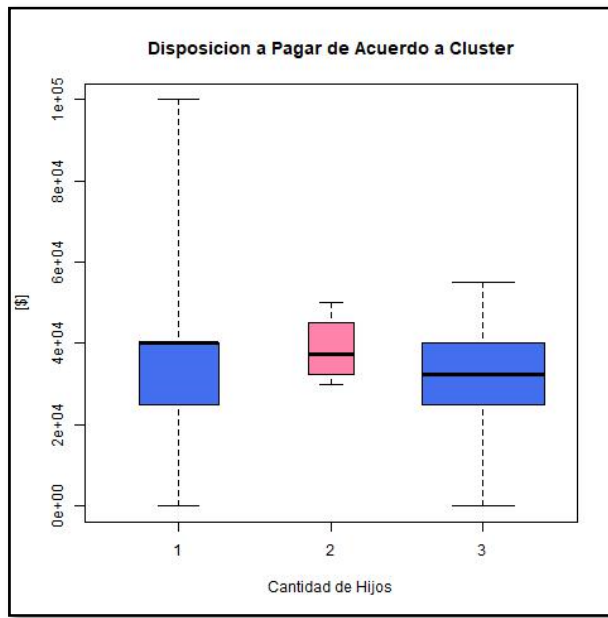
ANEXO Tabla 14 “Estimación de porcentajes poblacionales por clúster”



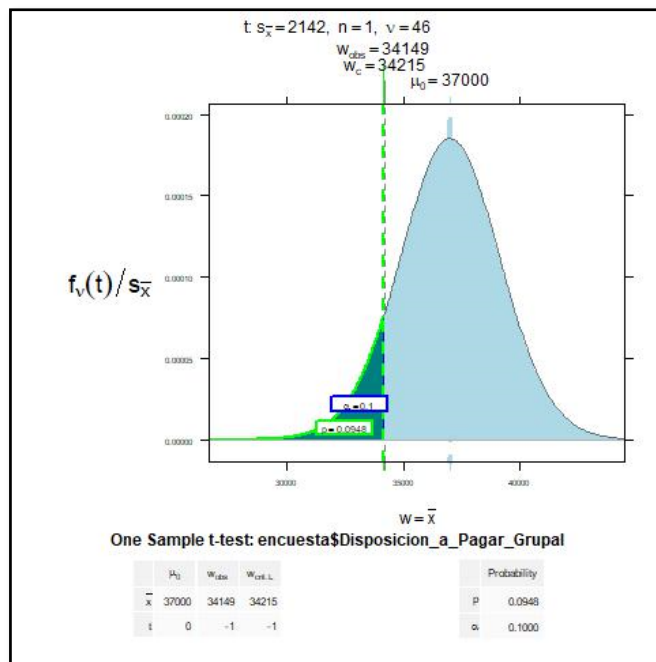
ANEXO Figura 21 “Disposición a pagar de acuerdo a cantidad de hijos menores a 10 años⁸⁶”.

⁸⁵ Fuente: Elaboración propia en base encuesta 2.

⁸⁶ Fuente: Elaboración propia en base encuesta 2.

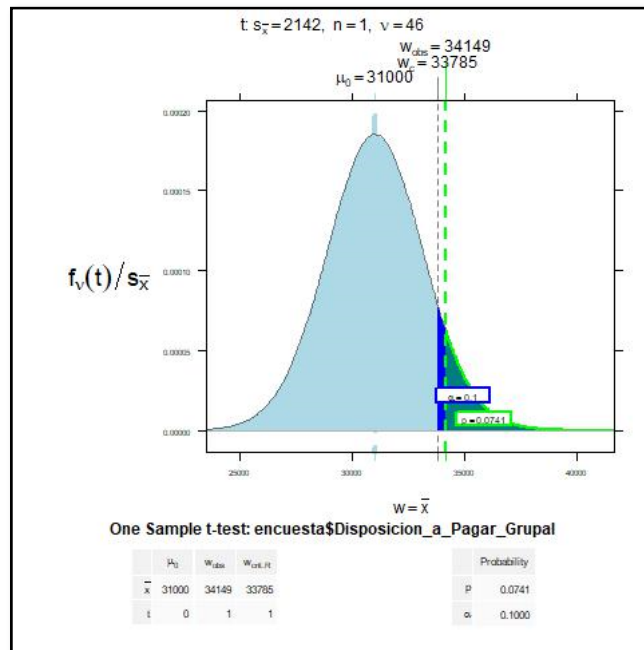


ANEXO Figura 22 "Disposición a pagar de acuerdo a asignación en grupos⁸⁷".



ANEXO Figura 23 "Contraste de hipótesis. $H_0: \mu = \$37.000$; $H_A: \mu < \$37.000$. $\alpha = 0,1$ "

⁸⁷ Fuente: Elaboración propia en base encuesta 2.



ANEXO Figura 24 “Contraste de hipótesis. $H_0: \mu = \$31.000$; $H_A: \mu > \$31.000$. $\alpha = 0,1$ ”

Físicamente Activos Mensuales				
Mercado Potencial	Padres Activos, 5,4 %	Solteros Activos, 5,4 %	Padres	Solteros
2017	963	3.791	\$ 27.924.807	\$ 130.212.672
2020	977	3.855	\$ 28.328.435	\$ 132.388.004
2030	900	3.558	\$ 26.117.749	\$ 122.206.868

ANEXO Tabla 15 “Potencial de mercado físicamente activos, ajustado por microsegmento”.

Físicamente Inactivos Mensual				
Mercado Potencial	Padres, 28,9% Inactivos prefiere Gimnasio	Solteros, 28,9% Inactivos prefiere Gimnasio	Padres	Solteros
2017	16.849	66.362	\$ 488.789.788	\$ 2.279.214.484
2020	17.093	67.471	\$ 495.854.801	\$ 2.317.291.033
2030	15.759	62.282	\$ 457.159.443	\$ 2.139.082.617

ANEXO Tabla 16 “Potencial de mercado físicamente inactivos, ajustado por microsegmento”.

ANEXO J Optimización de recursos humanos para satisfacer demanda

El problema resuelto corresponde a la asignación de cantidad de recursos $X_j, j \in J$, que tienen capacidades S_j de atención a clientes, con un costo por hora de C_j y que satisfacen la demanda $D_{hdj}, h \in H, d \in D$ y $j \in J$. El problema de optimización no lineal entera es el que se describe a continuación:

- H : Conjunto de horas de funcionamiento del gimnasio.
- D : Conjunto de días de funcionamiento del gimnasio.
- J : Conjunto de perfiles de recursos.
- C_j : Costo por hora hombre de perfil j .
- S_j : Skill de atención medido en personas que puede atender al mismo tiempo.
- X_j : Variable entera que busca encontrar la cantidad de recursos J necesarios.
- Y_{jhd} : Variable de decisión binaria, 1 si el recurso j trabaja a la hora h en el día d .
- D_{hdj} : Demanda para la hora h el día d del recurso j .

$$\text{Mín} \sum_{jhd} C_j X_j Y_{jhd}$$

s. a.

$$S_j X_j Y_{jhd} \geq D_{hdj}, \forall h, d, j$$

$$Y_{jhd} \geq 1, \forall h, d, \forall j \text{ Senior}$$

	245	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
07:00 - 10:00		26	23	26	20	21	9
11:00 - 17:00		5	3	5	3	4	-
18:00 - 20:00		16	17	18	16	16	5
21:00 - 22:00		1	4	3	4	1	1

ANEXO Tabla 17 "Demanda estimada a satisfacer por bloque horario durante el primer año".

	263	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
07:00 - 10:00		27	24	27	21	23	9
11:00 - 17:00		5	3	6	3	4	-
18:00 - 20:00		17	18	19	17	17	5
21:00 - 22:00		1	5	3	5	1	1

ANEXO Tabla 18 "Demanda estimada a satisfacer por bloque horario durante el segundo año".

281	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
07:00 - 10:00	29	26	29	22	24	10
11:00 - 17:00	6	3	6	3	4	-
18:00 - 20:00	18	20	20	18	18	6
21:00 - 22:00	1	5	3	5	1	1

ANEXO Tabla 19 "Demanda estimada a satisfacer por bloque horario durante el tercer año".

301	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
07:00 - 10:00	31	28	31	24	26	10
11:00 - 17:00	6	4	7	4	4	-
18:00 - 20:00	19	21	22	19	19	6
21:00 - 22:00	1	5	4	5	1	1

ANEXO Tabla 20 "Demanda estimada a satisfacer por bloque horario durante el cuarto año".

323	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
07:00 - 10:00	34	30	34	26	28	11
11:00 - 17:00	6	4	7	4	5	-
18:00 - 20:00	21	22	23	21	21	6
21:00 - 22:00	1	6	4	6	1	2

ANEXO Tabla 21 "Demanda estimada a satisfacer por bloque horario durante el quinto año".

	HH	Capacidad de Atención	Cantidad por Perfil
TS	\$ 4.425	15	1
TJ	\$ 3.602	10	2
PJ	\$ 2.729	5	4
PS	\$ 3.500	10	1

ANEXO Tabla 22 "Resultado proceso de minimización de costos para el primer año".

	HH	Capacidad de Atención	Cantidad por Perfil
TS	\$ 4.425	15	1
TJ	\$ 3.602	10	2
PJ	\$ 2.729	5	4
PS	\$ 3.500	10	1

ANEXO Tabla 23 "Resultado proceso de minimización de costos para el segundo año".

	HH	Capacidad de Atención	Cantidad por Perfil
TS	\$ 4.425	15	1
TJ	\$ 3.602	10	2
PJ	\$ 2.729	5	4
PS	\$ 3.500	10	1

ANEXO Tabla 24 “Resultado proceso de minimización de costos para el tercer año”

	HH	Capacidad de Atención	Cantidad por Perfil
TS	\$ 4.425	15	1
TJ	\$ 3.602	10	2
PJ	\$ 2.729	5	5
PS	\$ 3.500	10	1

ANEXO Tabla 25 “Resultado proceso de minimización de costos para el cuarto año”

	HH	Capacidad de Atención	Cantidad por Perfil
TS	\$ 4.425	15	1
TJ	\$ 3.602	10	2
PJ	\$ 2.729	5	5
PS	\$ 3.500	10	1

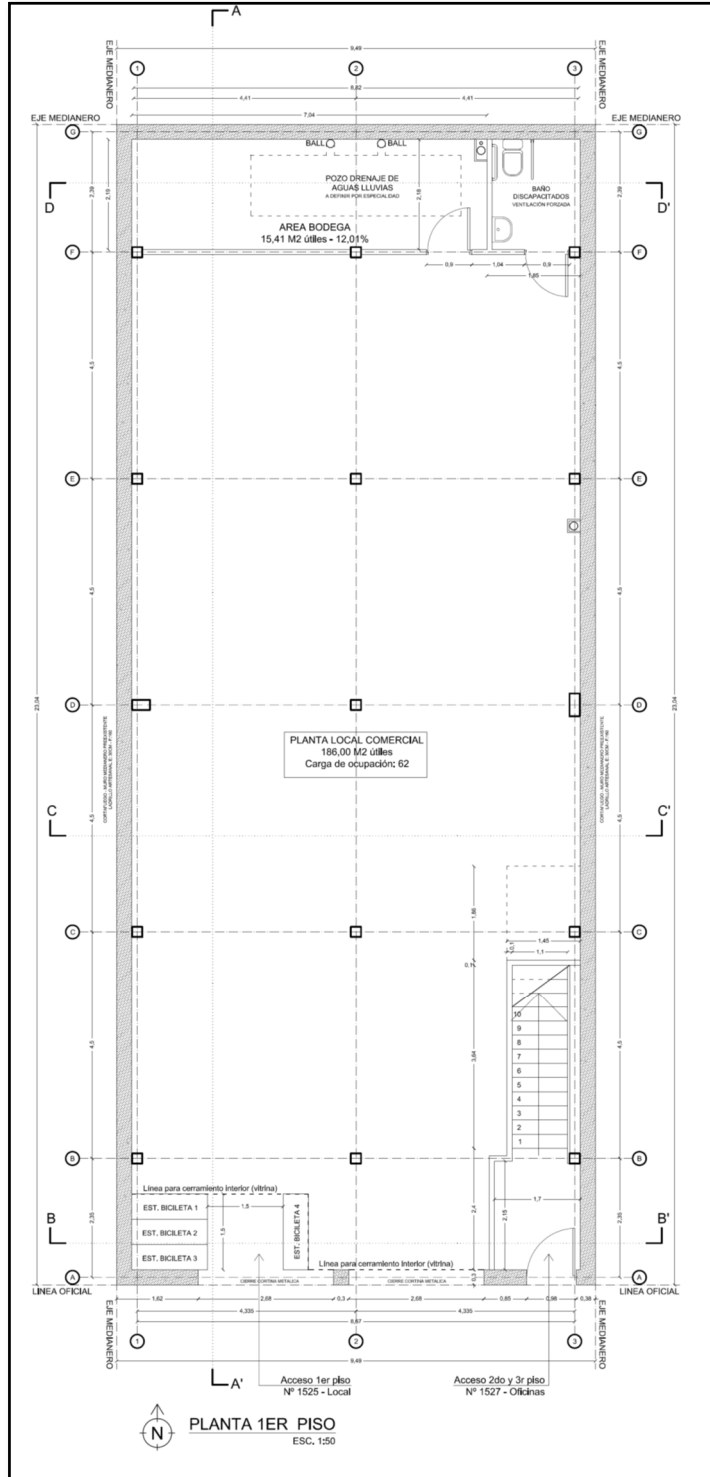
ANEXO Tabla 26 “Resultado proceso de minimización de costos para el quinto año”

Factor de cálculo							
Inicio	Fin	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
7:00	10:00	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,0
11:00	17:00	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,7
18:00	20:00	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	0,7
21:00	22:00	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
Elige horario marcando una "X"							
Inicio	Fin	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
7:00	8:00	X				X	
8:00	9:00						
9:00	10:00						
10:00	11:00						
11:00	12:00						
12:00	13:00						
13:00	14:00						
14:00	15:00						
15:00	16:00						
16:00	17:00						
17:00	18:00						
18:00	19:00						
19:00	20:00			X			
20:00	21:00						
21:00	22:00						
22:00	23:00						
Consumo de horas							
Inicio	Fin	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
7:00	10:00	1,5				1,5	
11:00	17:00						
18:00	20:00			1,3			
21:00	22:00						
Suma de horas semana		4,3			17,2		

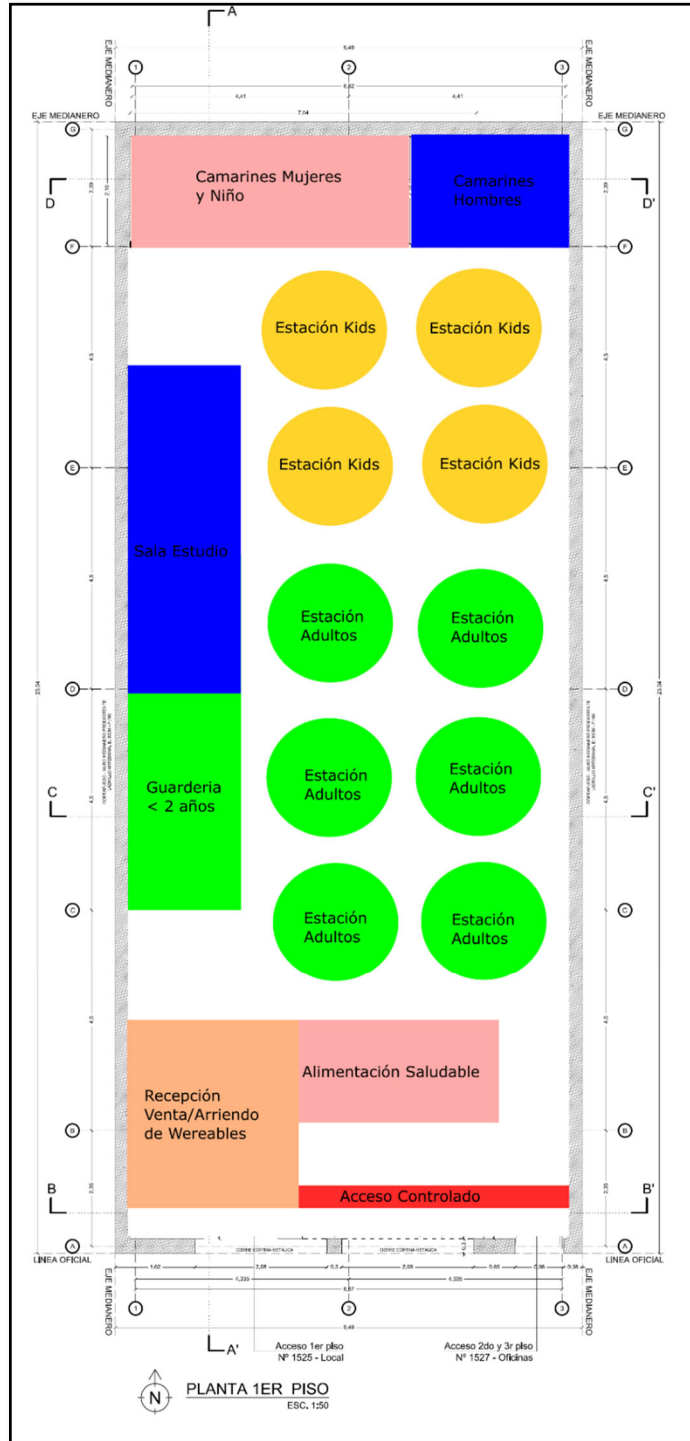
ANEXO Tabla 27 “Ejemplo de uso de Famicoins dependiendo del bloque horario al que se asiste⁸⁸”.

⁸⁸ Fuente: Elaboración propia.

ANEXO K Planta de edificio y distribución de servicios propuesta



ANEXO Figura 25 "Planta libre".



ANEXO Figura 26 "Propuesta de distribución de servicios".

ANEXO L Canvas

Modelo CANVAS

<p>8.- Asociados Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proveedor de Software para gestión de espacios comunes y seguimiento individualizado. - Universidades con carreras de Educación Física y Parvulario. 	<p>7.- Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuidado de niños < 2 años - Ejercicio de niños 2 a 10 años - Creación de dinámicas de Integración entre padres e hijos - Limpieza de todos los sectores - Búsqueda continua de dinámicas divertidas - Seguimiento y orientación de objetivos de Clientes - Fidelización de clientes - Coordinación de Clínicas deportivas - Actividades periódicas de difusión en parques y condominios cercanos 	<p>2.- Propuesta de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> - Extranjeros . Planes dirigidos - Madres Supermodernas. . Cuidado de Niños < 2 años por Parvularias . Entrenamiento de Niños con Profesores de Educación Física . Apoyo en tareas - Padres Involucrados. . Entrenamiento de Niños . Integración Familiar - Empresas . Descuentos En General . Entrenamiento Funcional . Orientación y servicios en Alimentación Saludable . Servicios de Venta / Arriendo de dispositivos Wearables 	<p>4.- Relación con el Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relación cotidiana de los profesores con los Clientes a través de informes de avances - Servicio de Postventa - Durante el desarrollo de las clases - Web / Email / RS - Charlas Educativas - Desarrollo de actividades grupales - Instructores - Aplicación móvil 	<p>1.- Segmentos de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Extranjeros - Madres Supermodernas. - Padres Involucrados. - Empresas <p>Apuntando a personas que viven en polos urbanos de alta densidad como lo son los conjuntos de edificios en Santiago centro.</p>
<p>9.- Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> .- Sueldos .- Arriendo .- Pago de Servicios Básicos .- Marketing Tradicional y Digital .- Software de Gestión .- Software de Gestión de Relacionamientos de Clientes .- Capacitaciones .- Personal Part Time por especialidad deportiva 		<p>5.- Flujos de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planes mensuales por persona o grupo familiar - Servicios Complementarios . Venta o arriendo de dispositivos wearables . Venta de alimentación saludable - Planes especiales acordados con Empresas 		

Lienzo de Propuesta de Valor de Gimnasios FitnessUP

PRODUCTOS Y SERVICIOS

Características

- . Entrenamiento funcional grupal dirigido por un profesional (5)
- . Seguimiento a través de app móvil (5)
- . Panificación de asistencia a través de app móvil (5)
- . Cuidado de niños infantes por parvularia (4)
- . Educación en alimentación saludable (4)
- . Cercano a polos urbanos (3)
- . Enseñanza deportiva a niños por un profesional (4)
- . Instalaciones con juegos para niños (3)
- . Instalaciones con aislación de ruido para infantes (5)
- . Instalaciones con materiales de alta calidad para el desarrollo de la actividad deportiva (4)
- . Servicio de alimentación de niños (4)
- . Servicio de apoyo escolar a niños (3)
- . Servicio de arriendo de wearables (3)
- . Servicio de alimentación saludable (4)
- . Compra por web (2)
- . Compra presencial (2)
- . Compra a través de un Gestor Comercial (1)

Beneficios

- . Seguimiento de avances a través de página web y app móvil (5)
- . Uso de FamiCoins para agendar visitas (5)
- . Ganar puntos por cumplimiento de metas con beneficios y descuentos (4)
- . Variedad de Planes y Precios para atender los distintos micro segmentos (5)
- . Convenios con proveedores de ropa deportiva (3)
- . Compra o arriendo de dispositivos wearables (3)
- . Servicio desde las 07:00 hasta las 23:00 (2)
- . Cuidado de niños liberando tiempo a los papás para hacer deporte (5)
- . Educación a todos en temas de alimentación saludable (4)
- . Apoyo para hacer las tareas (4)

TRABAJOS DEL CLIENTE

Funcionales

- . Información de servicios y planes (2)
- . Agendar visitas de acuerdo con la disponibilidad existente en un gimnasio (5)
- . Ir a un gimnasio cerca de casa (4)
- . Acceso a un gimnasio camino o de regreso del trabajo (4)
- . Donde dejo a mi hijo (5)
- . Cuidados que le darán a mi hijo (5)
- . Hacer ejercicio, pero bajo un guía (5)
- . Facilidad de horarios (3)
- . Lograr resultados (5)
- . Contratar el servicio (1)
- . Continuidad en la entrega del servicio (4)

Sociales

- . Estar en condición física (5)
- . Destacar dentro del entorno (4)
- . Ser un ejemplo de superación (4)
- . Mejor presentación personal (3)
- . Más opciones de relacionamiento (5)
- . Padres comprometidos (5)
- . Entregar servicios de bienestar a los empleados (5)
- . RSE de la empresa (3)

Personales/Emocionales

- . Fortalecer vínculo con hijos (5)
- . Capacidad de hacer esfuerzo (4)
- . Jugar con los hijos (5)
- . Salir a bailar con energía (2)
- . Sentirse saludable (5)
- . Mas energía para realizar actividades (5)
- . Facilidad para comprar ropa (3)
- . Entregar actividades que permitan a los empleados liberar estrés (4)
- .

PRODUCTOS Y SERVICIOS

Experiencia:

Antes de comprar

- . Promoción en medios locales (4)
- . Promoción en redes sociales (5)
- . Promoción en Adwords (5)
- . Recibir comentarios en página web y RRSS (5)

Durante la compra

- . Descripción de los servicios (2)
- . Proceso de compra rápido (1)
- . Pago seguro a través de TC, transferencias, entre otros (3)
- . Sitio web "responsive" facilitando el acceso desde dispositivos móviles (2)
- . Personal capacitado y orientado para entregar una excelente experiencia al cliente (5)

Posterior a la compra

- . Entrega de procedimientos vía correo (2)
- . Habitación en app móvil (5)
- . Capacitación en el uso de app (5)
- . Uso de distintos canales de comunicación para informar al cliente (4)

Usando el Servicio

- . Infraestructura de alta calidad (4)
- . Actividades entretenidas para niños (5)
- . Profesores puntuales (5)
- . Profesores amables (5)
- . Servicios higiénicos agradables (3)
- . Clases entretenidas (4)
- . Programas rotativos e innovadores (4)
- . Facilidad de programación de clases (5)
- . Información de avances y logros (5)
- . Educación en alimentación saludable (4)
- . Excelente cuidado de niños (5)
- . Niños motivados en asistir (5)
- . Relacionamiento padres e hijos (5)

TRABAJOS DEL CLIENTE

Comprador de Valor

- . Buena relación entre servicio entregado vs el valor pagado (2)
- . Seguridad de niños (5)
- . Actividades entretenidas para niños (5)
- . Seguridad en el desarrollo de actividades (4)
- . Tiempo de calidad (5)
- . Comodidad de las instalaciones (3)
- . Satisfacción con el servicio obtenido (4)
- . Acceso rápido, cercano (3)
- . Seguridad en la entrega del servicio a empleados (5)

Cocreador de Valor

- . Compartir buenas experiencias en RRSS (5)
- . Proponer nuevos servicios (3)
- . Plantear nuevas necesidades (5)

Transferidor de Valor

- . N/A

ALIVIADORES DE FRUSTRACIONES

- . App Móvil que permitirá interacción con el cliente y seguimiento a toda su actividad (5)
- . Cerca de polos urbanos altamente densos (3)
- . Servicio de Compra o arriendo de wearables (2)
- . Niños al cuidado de profesionales (5)
- . Clases guiadas por instructores (5)
- . Servicio de alimentación saludable (3)
- . Seguimiento de Instructores a los avances de cada Cliente (4)
- . Servicio de mantenimiento periódica a las instalaciones (4)
- . Seguimiento a la asistencia según los planes contratados (3)
- . Si bien las clases son grupales, el instructor velará por la ejecución de los ejercicios según las condiciones de cada cliente (5)

FRUSTRACIONES

Obstáculos

- . Acceso (1)
- . Poco relacionamiento (3)
- . Condiciones físicas del gimnasio (4)
- . Servicios involucrados (4)
- . Inseguridad para hacer ejercicios (2)
- . Tiempo, distancia para llegar (3)
- . Sitios inseguros para dejar a los niños (5)
- . Personas a cargo de los niños (5)
- . Horarios para que puedan asistir empleados fuera del horario laboral (AM o PM) (5)

Problemas

- . Salir con transpiración (4)
- . Olvido o no contar con medidor de pulsos (3)
- . Con quien dejar a los niños (5)
- . Niños aburridos dónde los puedo dejar (5)
- . Hacer ejercicio sin supervisión (5)
- . Personas no calificadas a cargo de las actividades que harán los empleados (5)

Riesgos

- . Lesiones (5)

CREADORES DE ALEGRÍAS

- . App Móvil que permitirá agendar clases según el nivel de ocupación (5)
- . Estado de servicios en pág web (2)
- . Planificación de clases innovadoras permitan siempre sorprender (5)
- . Gestión de puntos en base a cumplimiento de metas y promociones asociadas (3)
- . Servicio de cuidado a infantes (4)
- . Servicio de entrenamiento a niños (4)
- . Operación los 7 días de la semana (1)
- . Capacitación constante en alimentación saludable para adultos y niños (3)
- . Invitación de personalidades del deporte a dar charlas o clases magistrales (3)

ALEGRÍAS

Necesarias

- . Disponibilidad del servicio (2)
- . Funcionamiento en horarios indicados (1)
- . Cuidado de niños (4)
- . Instructores capacitados (4)

Esperadas

- . Contar con buena atención (3)
- . Estar informado (2)
- . Ambiente acogedor (3)
- . Buen sonido (4)

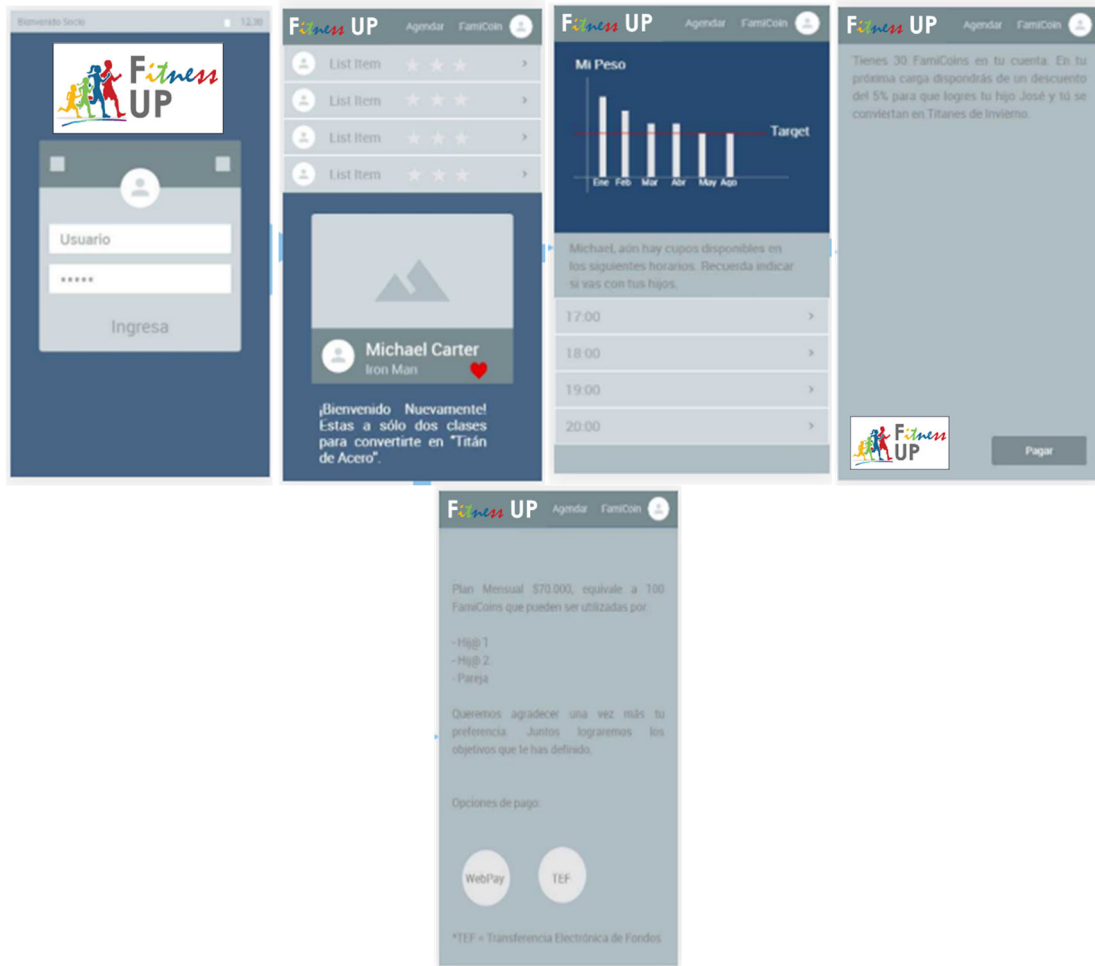
Deseadas

- . Clases entretenidas (4)
- . Que se pueda agendar la clase (5)
- . Descuentos y promociones (5)
- . Orientación en la alimentación (3)
- . Los niños quieren volver (5)

Inesperadas

- . Regalos (4)
- . Clases magistrales de deportistas (3)

ANEXO M Mockup Aplicación Móvil



ANEXO Figura 27 “Mockup Aplicación Móvil”.⁸⁹

En ANEXO Figura 27, se esboza un diseño preliminar con las principales funcionalidades que la aplicación móvil tendrá.

- Pantalla de ingreso, ingreso al sistema en línea.
- Pantalla de bienvenida, muestra el avance de entrenamiento con la posibilidad de acceder a información de los miembros del plan familiar. El objetivo es mostrar los avances aumentando de nivel y liberando nuevos descuentos y premios.

⁸⁹ Puede ser visitado en la siguiente dirección:
<https://www.fluidui.com/editor/live/preview/cF9mRXFSUnJNZE1IWk5FV2x5WHh3bmtvbFRXVHc4bm9jVg==>

- Pantalla de objetivos logrados, muestra el progreso desde que se comenzó a entrenar con el fin de ir midiendo mes a mes el progreso logrado.
- Pantalla de agendamiento, muestra la información relevante para realizar el agendamiento en línea. Esto con el fin de dimensionar los espacios a utilizar y evitar que el socio llegue al gimnasio cuando este sin capacidad.
- Pantalla de e-wallet o billetera electrónica, en ella se permite realizar recargas mediante el pago del plan mensual. Se desplegará información acerca de promociones para incentivar la permanencia del socio.

ANEXO N Google Ads Campaña de Visitas a Ubicación Física

¿Cuál es tu objetivo publicitario principal?

Los anuncios que se enfocan en un objetivo específico te ayudan a obtener los resultados que deseas.

Recibir más llamadas

Recibir más visitas en tu ubicación física

Elige este objetivo en los siguientes casos:

- ✓ Por lo general, tu primera interacción con los clientes sucede en tu local comercial.
- ✓ Tienes un lugar físico y deseas que los clientes lo visiten.

[ESCOGER OBJETIVO](#)

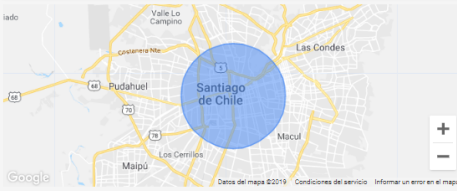
Obtener más ventas o registros en el sitio web

[¿Ya tienes experiencia con Google Ads?](#)

Encuentra clientes nuevos en las áreas en las que trabajas.

¿Cuál es la dirección de tu empresa?

¿Cuál es el radio alrededor de tu empresa?



[ATRÁS](#) [SIGUIENTE](#)

Define tu producto o servicio

¿En qué idioma deseas publicar anuncios?

¿Cuál es la categoría de tu empresa?

Gimnasio

Por ejemplo: Fontanero

¿Qué productos o servicios específicos deseas promocionar en este anuncio?

Mostraremos tu anuncio a los usuarios que busquen términos similares en Google.

[+ AGREGAR OTRO](#)

Tamaño del público potencial

2,248,020
personas por mes

Esto es una estimación de cuántas personas realizan búsquedas en Google en los lugares que seleccionaste. El tamaño del público no afecta el costo.

Tamaño del público potencial

Público limitado
personas por mes

Cómo aumentar tu público potencial:

- Orienta tus anuncios a un área más grande para llegar a más usuarios.
- Elige un producto o servicio que sea menos específico, pero igualmente adecuado para tu empresa.

Redactemos tu anuncio

Destaca los productos y servicios que ofreces, así como los aspectos que hacen que tu empresa sea única.

Obtén sugerencias y consulta anuncios de muestra

Anuncio n.º 1

Título 1
FitnessUP 8/30

Título 2
Bienestar para tu familia 25/30

Descripción
El único gimnasio que fomenta la práctica deportiva para toda tu familia. 73/90

Vista previa del anuncio

FitnessUP | Bienestar para todos...

Anuncio <http://www.familyup.cl>

El único gimnasio que fomenta la práctica deportiva para toda tu familia.

[VER MÁS POSICIONES DEL ANUNCIO](#)

[REDACTA OTRO ANUNCIO](#)

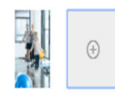
Los clics en tu anuncio dirigen a

<http://www.familyup.cl>


Agrega imágenes a tu anuncio (opcional)

Los anuncios con imágenes se mostrarán en ciertos sitios web.


Imágenes de anuncio
Agrega hasta 3



Logotipos
Agrega hasta 3



Vista previa de su anuncio con imágenes



FitnessUP

El único gimnasio que fomenta la práctica deportiva para toda tu familia.

FamilyUP

[VER MÁS FORMATOS DE ANUNCIOS CON IMÁGENES](#)

Determina tu presupuesto

CLP ~ 2,000 por día en promedio

máximo mensual de CLP60,800

Cómo funciona el presupuesto

Cuándo pagas Solo pagas cuando un usuario hace clic en tu anuncio o llama a tu empresa.	Cuánto cuesta Los costos varían para cada clic, pero tu inversión no superará tu presupuesto mensual.	Sin compromiso Prueba publicar tu anuncio sin compromiso. Si cambias de parecer, puedes cambiar tu presupuesto o cancelar el anuncio en cualquier momento.
---	---	--

Rendimiento estimado

- Impresiones limitadas por mes
- Clics limitados por mes

Esta estimación se basa en las empresas con un presupuesto y una configuración de anuncios similares.

[ATRÁS](#) [SIGUIENTE](#)

¿Necesita ayuda?
Para obtener ayuda gratuita con la configuración de los anuncios, llame al 1 230 0207 497
Lun. a vie. de 9:00 a.m. a 5:00 p.m. (GMT-3)
[Más opciones de ayuda](#)

Revise la configuración de su campaña

Nombre de la campaña **FitnessUP**

Rendimiento estimado ⓘ

- Impresiones limitadas por mes
- Clics limitados por mes

Objetivo de la campaña

Visitar tu página

Ubicaciones

Muestra anuncios a usuarios interesados en tus productos o servicios, en un radio de 5 kilómetros de Diego de Rosales 1502, Santiago, Chile

EDITAR

Imágenes de anuncio

Imágenes de anuncio

Logotipos

EDITAR

Tu anuncio

FitnessUP | Bienestar para todos...

www.familyup.cl

El único gimnasio que fomenta la práctica deportiva para toda tu familia.

EDITAR

Producto o servicio

La categoría de tu empresa
Gimnasio

Tus productos o servicios
culturismo,fitness,Entrenamiento Funcional,CrossFit,Familiar

EDITAR

Presupuesto

CLP2,000 promedio diario ⓘ

CLP60,800 máximo mensual

ANEXO O FODA

<p>Factores Externos</p>	<p><u>OPORTUNIDADES</u> O1. Mercado potencial, sólo un 3% de la población consume este servicio O2. Publicidad constante a través del Estado, que incentiva el ejercicio y los beneficios en la salud de las personas O3. Agregar nuevos servicios/convenios</p>	<p><u>AMENAZAS</u> A1. Nuevos Sustitutos A2. Guerra Comercial EE.UU. v/s China y sus impactos en la economía local A3. Imitación del modelo de negocio</p>
<p>Factores Internos</p> <p><u>FORTALEZAS</u> F1. Servicio diferenciado F2. Cercano a clientes F3. Equipo comprometido</p>	<p>F1-F2-O1-O2: Generar campañas de publicidad y posicionamiento de servicios y marca F2-F3-O1-O2: Ir a terreno a presentar el servicio y beneficios a los más de 300 mil personas que viven en los edificios de la zona F2-F3-O3: Innovación de nuevos servicios en base al relacionamiento con los clientes identificando nuevas necesidades por atender</p>	<p>F1-A1-A3: Trabajar en el posicionamiento de la marca Gimnasios FitnessUP utilizando Redes Sociales F1-F2-F3-A2: Fortalecer los beneficios de la propuesta de valor de Gimnasios FitnessUP para sus Clientes</p>
<p><u>DEBILIDADES</u> D1. Poca experiencia en la industria D2. Alta inversión inicial</p>	<p>D1-O3: Desarrollar nuevos productos/servicios que permitan una mayor diferenciación con la industria D2-O1-O2: Consolidar la posición de la marca y la cartera de Clientes</p>	<p>D1-A1-A3: Generar un plan de trabajo que permita mantener fidelizados a los clientes ante cambios en el mercado</p>

ANEXO P Cálculo de tasa de descuento

La tasa de descuento se calcula utilizando el siguiente modelo

$$T_d = r_f + \beta(r_m - r_f) + L + S$$

Dónde:

T_d = Tasa de descuento sin deuda.

r_f = Tasa libre de riesgo.

β = Beta desapalancado de la industria.

$(r_m - r_f)$ = Premio por riesgo.

L = Premio por liquidez.

S = Premio por Startup.

Para la evaluación a 5 años se obtiene $T_{d_5} = 15,82\%$, mientras que para la evaluación considerando los flujos perpetuos sin crecimiento es de $T_{d_{30}} = 17,32\%$. En ANEXO Tabla 28 y ANEXO Tabla 29, se encuentran los parámetros necesarios para la realización del cálculo de las tasas de descuento.

País	Chile
PRM⁹⁰	5,78%
Tasa Libre de Riesgo BTP0450326 5 años [\\$]	4,50%
Tasa Libre de Riesgo BTU0300144 30 años [UF]	3,00%
Tasa Libre de Riesgo BTU0300144 30 años [\\$]	6,00%
IPC Proyectado 10 años⁹¹	3,00%
Tasa de Descuento Desapalancada 5 años	15,82%
Tasa de Descuento Desapalancada 10 años	17,32%
Beta Industria de Recreación	0,92
Premio por Liquidez⁹²	3,00%
Premio por Startup⁹³	3,00%

ANEXO Tabla 28 “Parámetros de Cálculo⁹⁴”.

⁹⁰ (Damodaran, Country Default Spreads and Risk Premiums, 2019)

⁹¹ Fuente: Banco Central de Chile.

⁹² Fuente: Universidad de Chile

⁹³ Fuente: Universidad de Chile

⁹⁴ Fuente: Elaboración Propia

	Indicador
Industry Name	Entertainment
Number of firms	90
Beta	1.15
D/E Ratio	33.74%
Effective Tax rate	5.45%
Unlevered beta	0.92
Cash/Firm value	4.23%
Unlevered beta corrected for cash	0.96
HiLo Risk	0.6323
Standard deviation of equity	54.94%
Standard deviation in operating income (last 10 years)	20.36%

ANEXO Tabla 29 "Beta por Sector industria del Entretenimiento⁹⁵".

⁹⁵ (Damodaran, 2019)

ANEXO Q Ratios Financieros

Se ha realizado una comparación con los ratios de la industria del fitness, provenientes del informe de perfiles de éxito de la institución IHRSA en la que se describen distintos ratios considerando el tamaño del gimnasio, en el caso de Gimnasios FitnessUP se considera un espacio inferior a los 20.000 pies cuadrados⁹⁶. Los datos corresponden al penúltimo año de operación para los distintos escenarios que serán descritos en la sección 7.8. El escenario E2, es el de interés en este capítulo. Ver ANEXO Tabla 30.

ESTADO DE RESULTADOS	Van Cero - 19,02% dcto	E1 - 18% dcto	E2 - 15% dcto	E3 - 10% dcto	Benchmark IHRSA Promedio	Benchmark IHRSA Mediana
Ventas netas	\$189.787.273	\$191.796.722	\$197.671.262	\$197.671.262	\$ 503.789.300	\$ 408.450.000
Ingreso como porcentaje de las ventas						
Ingresos por planes a socios	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	81,5%	89,4%
Otros Ingresos	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	18,5%	10,6%
Ingreso Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Costos como porcentaje de las ventas						
Gastos de ventas	1,3%	1,3%	1,2%	1,2%	3,0%	2,5%
Gastos administrativos	47,2%	46,7%	45,3%	45,3%	40,6%	40,8%
Gastos operacionales	23,2%	23,0%	22,3%	22,3%	37,9%	31,1%
EBITDA	35,0%	34,7%	33,7%	33,7%	18,5%	25,6%
Depreciation	2,8%	2,8%	2,7%	2,7%	4,1%	3,5%
Amortization	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,1%	3,5%
EBIT	32,2%	31,9%	31,0%	31,0%	10,4%	18,7%
Otros gastos no operacional	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,8%	0,6%
Otros ingresos no operacion	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Utilidad antes de Impuesto	32,2%	31,9%	31,0%	31,0%	7,6%	18,1%
Impuesto a la renta	8,7%	8,6%	8,4%	8,4%	1,7%	0,0%
UTILIDAD (PERDIDA) DESPUES DE	23,5%	23,3%	22,6%	22,6%	5,9%	18,1%


ANEXO Tabla 30 “Resultado operacional al cuarto año utilizando distintos escenarios posibles y comparándolos con ratios de la industria⁹⁷”.

⁹⁶ (INTERNATIONAL HEALTH, RACQUET & SPORTSCLUB ASSOCIATION, IHRSA, 2008)

⁹⁷ Fuente: Elaboración Propia.

ANEXO R Diseño de Pendón y Poleras DryFit

Haz un cambio en tu rutina, ven con tu familia.



Te esperamos el

