



Gimnasios FitnessUP Parte II

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

**Alumno:
Michael Andrés Carter Morales**

Profesor Guía: Arturo Toutin.

Santiago, julio 2019



Gimnasios FitnessUP Parte II

**Alumno:
Michael Andrés Carter Morales**

Profesor Guía: Arturo Toutin.

Calificación: _____

Santiago, julio 2019

Dedicatoria

Dedicó este trabajo a mis hijos Camilo, Fernanda y mi futuro hijo/hija a quienes espero haber demostrado la importancia de ser constante en la persecución de las metas que nos proponemos en la vida ya que tarde o temprano es posible alcanzarlas. A mí esposa Carolina, quién me apoyo durante este periodo, sabiendo sobrellevar mis ausencias recurrentes y dándome ánimos en los momentos que más los necesite.

Agradecimientos

Quisiera agradecer en primer lugar a mis padres, quienes me enseñaron que el esfuerzo y perseverancia ayudan a lograr objetivos y cumplir metas; a mis abuelitas y abuelo que con su ejemplo de vida, pude comprender que nada es imposible, todo se puede lograr sin importar las dificultades que nos ponga la vida; a mi compañero Juan Carlos, quien me apoyo y acompaño en estos años de estudios y a nuestro profesor Arturo Toutin, el cual fue un gran apoyo y guía en esta etapa la cual se pudo finalizar con gran éxito y esfuerzo, el cual se refleja en este trabajo.

Tabla de Contenidos

I.	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	2
II.	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES	3
III.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR	5
IV.	PLAN DE MARKETING	6
V.	PLAN DE OPERACIONES	7
5.1.	Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	7
5.1.1.	Procesos Clave	7
5.1.2.	Recursos	8
5.2.	Flujo de operaciones	9
5.3.	Plan de desarrollo e implementación	9
5.4.	Dotación	12
5.4.1.	Diseño de Cargos	12
5.4.2.	Reclutamiento y Selección	13
VI.	EQUIPO DEL PROYECTO	14
6.1.	Equipo gestor	14
6.2.	Estructura organizacional	14
6.3.	Incentivos y compensaciones	15
VII.	PLAN FINANCIERO	16
7.1.	Tabla de supuestos	16
7.2.	Estimación de ingresos	17
7.3.	Plan de inversiones	18
7.4.	Proyecciones de estados de resultados	18
7.5.	Proyecciones de flujos de caja	19
7.5.1.	Proyecto con cierre de empresa	19
7.5.2.	Proyecto puro con flujo infinito	19
7.6.	Cálculo de tasa de descuento	20
7.7.	Evaluación financiera del proyecto	20
7.8.	Valor residual	20
7.9.	Balance proyectado	21
7.10.	Capital de trabajo	22
7.11.	Fuentes de financiamiento	22
7.12.	Ratios financieros	23
7.13.	Análisis de sensibilidad	23

VIII.	RIESGOS CRÍTICOS.....	25
IX.	PROPUESTA INVERSIONISTA	27
X.	CONCLUSIONES	28
XI.	Bibliografía	29

Listado de Tablas

Tabla V-1 “Descripción de Cargos”.....	13
Tabla VI-1 “Remuneraciones funcionarios”.....	15
Tabla VI-2 “Costo por hora hombre personal a honorarios”.....	15
Tabla VII-1 “Supuestos utilizados”.....	16
Tabla VII-2 “Proyección de ingresos primer año”.....	17
Tabla VII-3 “Proyección de ingresos segundo año”.....	17
Tabla VII-4 “Proyección de ingresos tercer año”.....	17
Tabla VII-5 “Proyección de ingresos cuarto año”.....	17
Tabla VII-6 “Proyección de quinto año”.....	17
Tabla VII-7 “Estructura de inversión inicial, considérese un gimnasio de 186 m2”.....	18
Tabla VII-8 “Estados de resultados proyectados”.....	18
Tabla VII-9 “Flujo de caja puro con cierre de empresa”.....	19
Tabla VII-10 “Flujo de Caja ajustado utilizando beneficio de la deuda”.....	19
Tabla VII-11 “Flujo de caja infinito”.....	19
Tabla VII-12 “Resumen de evaluación financiera”.....	20
Tabla VII-13 “Balance proyectado horizonte de 5 años”.....	21
Tabla VII-14 “VAN Esperado para los distintos flujos proyectados, considerando cuatro escenarios posibles”.....	24
Tabla VIII-1 “Riesgos críticos identificados”.....	26

Listado de Figuras

Figura V-1 "Carta Gantt – proyecto de implementación" 11
Figura VI-1 "Estructura organizacional – Gimnasios FitnessUP"..... 15
Figura VII-1 "Capital de Trabajo". 22

ANEXOS

ANEXO A Análisis competitivo de la industria	32
ANEXO B Análisis PESTEL	35
ANEXO C Matriz BCG	47
ANEXO D Matriz ADSL	48
ANEXO E Creación de Marca Gimnasios FitnessUP	51
ANEXO F Competidores directos en industria del fitness en Chile por región	54
ANEXO G Listado de páginas web de gimnasios internacionales	64
ANEXO H Investigación de Mercado – Encuesta 1	65
ANEXO I Investigación de Mercado – Encuesta 2	69
ANEXO J Optimización de recursos humanos para satisfacer demanda	86
ANEXO K Planta de edificio y distribución de servicios propuesta	90
ANEXO L Canvas	92
ANEXO M Mockup Aplicación Móvil	96
ANEXO N Google Ads Campaña de Visitas a Ubicación Física	98
ANEXO O FODA	101
ANEXO P Cálculo de tasa de descuento	102
ANEXO Q Balance de 8 Columnas	105
ANEXO R Estructura de Costos	108
ANEXO S Ratios Financieros	111
ANEXO T Diseño de Pendón y Poleras DryFit	112

Listado de Figuras en ANEXOS

ANEXO Figura 1 “PIB per Cápita en US\$”	36
ANEXO Figura 2 “Tasa de Desempleo Media Móvil Trimestral 2018”	37
ANEXO Figura 3 “Análisis comparativo, niveles de práctica de actividad física”	39
ANEXO Figura 4 “Análisis de UEN Fitness Gimnasios FitnessUP con respecto a la posición del líder de mercado Sportlife”	47
ANEXO Figura 5 “Ciclo de vida servicios fitness parte de la propuesta de valor”	49
ANEXO Figura 6 “Posición Competitiva Gimnasios FitnessUP”	50
ANEXO Figura 7 Logo Gimnasios FitnessUP	53
ANEXO Figura 8 “Densidad Poblacional sector centro”	66
ANEXO Figura 9 Permisos de edificación año 2017	66
ANEXO Figura 10 “Datos demográficos en un radio de 2[KM] alrededor del lugar donde se ubicará el gimnasio”	67
ANEXO Figura 11 “Formulario Encuesta 2”	69
ANEXO Figura 12 “Scree Plot para estimación de cantidad microsegmentos, K=3 ” ...	75
ANEXO Figura 13 “Preferencias diarias de asistencia por clúster”	77
ANEXO Figura 14 “Preferencias horarias de asistencia por clúster”	77
ANEXO Figura 15 “PCA: Explicación de variabilidad entre grupos mediante análisis de componentes principales, las dos componentes explican un 24,38 % de los datos” ...	78
ANEXO Figura 16 “PCA: top 5 contribución de variables de encuesta a dimensión 1”	78
ANEXO Figura 17 “PCA: top 5 contribución de variables de encuesta a dimensión 2”	79

ANEXO Figura 18 “Variables que explican las dimensiones 1 y 2”	79
ANEXO Figura 19 “Visualización de resultados segmentación utilizando Kmeans con ejes correspondientes a dimensiones 1 y 2 del análisis de componentes principales”	80
ANEXO Figura 20 “Histograma por clúster de acuerdo a la cantidad de hijos”	81
ANEXO Figura 21 “Disposición a pagar de acuerdo a cantidad de hijos menores a 10 años”	82
ANEXO Figura 22 “Disposición a pagar de acuerdo a asignación en grupos”	83
ANEXO Figura 23 “Contraste de hipótesis. $H_0: \mu = \$37.000$; $H_A: \mu < \$37.000$. $\alpha = 0,1$ ”	83
ANEXO Figura 24 “Contraste de hipótesis. $H_0: \mu = \$31.000$; $H_A: \mu > \$31.000$. $\alpha = 0,1$ ”	84
ANEXO Figura 25 “Planta libre”	91
ANEXO Figura 26 “Propuesta de distribución de servicios”	91
ANEXO Figura 27 “Mockup Aplicación Móvil”	96

Listado de Tablas en ANEXOS

ANEXO Tabla 1 “Matriz de Riesgos Exigencias y Oportunidades”	46
ANEXO Tabla 2 “Estimación de Habitantes Próximos 11 años”	67
ANEXO Tabla 3 “Estimación de Prospectos en base a información estadística del censo 2017”	68
ANEXO Tabla 4 “Estimación de mercado en MicroSegmento utilizando disposición a pagar promedio”	68
ANEXO Tabla 5 “Nombres de variables en base a preguntas realizadas”	72
ANEXO Tabla 6 “Asignación de valor a variable ocupación”	72
ANEXO Tabla 7 “Asignación de valor a variable comuna”	73
ANEXO Tabla 8 “Asignación de valor a variable nacionalidad”	73
ANEXO Tabla 9 “Asignación de valor a variable trabajo”	73
ANEXO Tabla 10 “Asignación de valor a Servicios_Motivar_Assitencia (Alegrías)”	74
ANEXO Tabla 11 “Asignación de valor a la variable Otros_Servicios”	74
ANEXO Tabla 12 “Caracterización de arquetipos”	76
ANEXO Tabla 13 “Caracterización de grupos en base a respuestas”	82
ANEXO Tabla 14 “Estimación de porcentajes poblacionales por clúster”	82
ANEXO Tabla 15 “Potencial de mercado físicamente activos, ajustado por microsegmento”	85
ANEXO Tabla 16 “Potencial de mercado físicamente inactivos, ajustado por microsegmento”	85
ANEXO Tabla 17 “Demanda estimada a satisfacer por bloque horario durante el primer año”	86
ANEXO Tabla 18 “Demanda estimada a satisfacer por bloque horario durante el segundo año”	86
ANEXO Tabla 19 “Demanda estimada a satisfacer por bloque horario durante el tercer año”	87
ANEXO Tabla 20 “Demanda estimada a satisfacer por bloque horario durante el cuarto año”	87
ANEXO Tabla 21 “Demanda estimada a satisfacer por bloque horario durante el quinto año”	87

ANEXO Tabla 22 “Resultado proceso de minimización de costos para el primer año”	87
ANEXO Tabla 23 “Resultado proceso de minimización de costos para el segundo año”	87
ANEXO Tabla 24 “Resultado proceso de minimización de costos para el tercer año”	88
ANEXO Tabla 25 “Resultado proceso de minimización de costos para el cuarto año”	88
ANEXO Tabla 26 “Resultado proceso de minimización de costos para el quinto año”	88
ANEXO Tabla 27 “Ejemplo de uso de Famicoins dependiendo del bloque horario al que se asiste”	89
ANEXO Tabla 28 “Parámetros de Cálculo”	103
ANEXO Tabla 29 “Beta por Sector industria del Entretenimiento”	104
ANEXO Tabla 30 “Balance tributario de 8 columnas primer año de operación”	105
ANEXO Tabla 31 “Balance tributario de 8 columnas segundo año de operación”	105
ANEXO Tabla 32 “Balance tributario de 8 columnas tercer año de operación”	106
ANEXO Tabla 33 “Balance tributario de 8 columnas cuarto año de operación”	106
ANEXO Tabla 34 “Balance tributario de 8 columnas quinto año de operación”	107
ANEXO Tabla 35 “Estructura de costos proyectada”	108
ANEXO Tabla 36 “Préstamo francés 9% de interés anual, considerando préstamo por \$20.000.000”	108
ANEXO Tabla 37 “Descripción de perfiles de recursos humanos”	109
ANEXO Tabla 38 “Tabla de parámetros para cálculo de remuneraciones”	110
ANEXO Tabla 39 “Resultado operacional al cuarto año utilizando distintos escenarios posibles y comparándolos con ratios de la industria”	111

Resumen Ejecutivo

El plan de negocios elaborado en este informe consiste en la implementación de un gimnasio orientado a familias, realizando actividades deportivas en el marco del desarrollo de entrenamiento funcional, que consiste en la realización de ejercicios físicos utilizando el propio cuerpo e indumentaria deportiva simple sin la necesidad de grandes máquinas. El espacio destinado para este propósito corresponde a una planta libre ubicada en Diego de Rosales 1502, se disponen de 182 m² con espacios dinámicos que permitirán albergar a infantes y niños mientras los adultos realizan deporte, los niños entre 2 y 10 años también tienen la opción de realizar tanto actividades deportivas como académicas, se considera adicionalmente una zona de venta de comida saludable.

En Chile la industria del fitness se estima en USD MM 152, en el sector estudiado dentro de la comuna de Santiago Centro, es de \$495 MM mensuales. De acuerdo a lo observado en los últimos tres años, la tasa de crecimiento anual es del 15%, siendo los principales líderes de la industria Sportlife, Pacific Fitness, Energy, Balthus, AnyTimeFitness y O2 Fit.

El Gobierno de Chile, por su parte ha desarrollado una estrategia para el mejoramiento de los malos índices de actividad física en el país, el incremento de las enfermedades no transmisibles, cambios culturales y conductuales, ha permitido identificar una oportunidad real para co-crear valor con todos los incumbentes de la sociedad mediante el desarrollo la actividad deportiva de manera frecuente.

Se considera que la ventaja competitiva se obtendrá mediante el uso de las tecnologías de la información y el desarrollo de una aplicación móvil que facilite el agendamiento, seguimiento en línea, incentive la participación de los clientes y permita concretar los logros de los objetivos funcionales propuestos mediante la habilitación de un sistema de puntos similar a los videojuegos cuando se “incrementa de nivel” a una personificación virtual, denominada avatar, que llamará la atención de padres y niños con el fin de mejorar el relacionamiento.

En términos financieros, se requiere de una inversión inicial de \$60 MM de los cuales \$30 MM corresponden a capital de trabajo. El VAN de la evaluación del proyecto puro a 5 años es de \$20 MM con una TIR del 23% y un payback de 3,84 años.

I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

En la industria del fitness, las actuales tendencias demuestran que la cultura deportiva y de bienestar cada día toma mayor relevancia, especialmente en los países más desarrollados. Nuevas formas de entrenamiento han sido desarrolladas para obtener mejoras que van más allá del ámbito estético, sino más bien buscan un bienestar integral en una sociedad que cada vez tiene menos espacios. 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.

En los últimos años en la comuna de Santiago, se ha incrementado radicalmente el uso del suelo para la edificación de inmuebles residenciales de varios pisos con el consecuente aumento de la densidad poblacional en el sector, este factor sumado a la identificación de necesidades relacionadas con la combinación del desarrollo de deporte y la realización de las labores domésticas y de crianza, han permitido identificar cuáles son las principales alegrías, frustraciones y atributos funcionales que los residentes de este sector buscan al momento de evaluar gimnasios.

La frase más escuchada fue la falta de tiempo para la realización de deporte, tiempo que muchas veces es compartido con tareas cotidianas que realizan padres y madres al llegar al hogar impidiendo la ejecución de actividades que mejoren la calidad de vida de los residentes. 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 ubicado en 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. Se estima un tamaño de mercado potencial igual a **\$495.854.801** mensuales.

Para más información revisar “Plan de Negocios Gimnasios FitnessUP - Parte I”.

II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES

De acuerdo a los datos provenientes del servicio de impuestos internos, los ingresos por venta de la industria de “actividades deportivas, de esparcimiento y recreativas”, más conocida como fitness, entre los años 2013 y 2015 han tenido una tendencia al alza, aumentando de 987.625 UF a 2.094.840 UF, otras fuentes de información como el IHRSA en su reporte anual¹ aseguran que el mercado del deporte en Chile es de USD MM 152 (3.836.091 UF)² en el año 2018, estos datos confirman que la industria ha mantenido un crecimiento sostenido en promedio de un 12% anual desde el 2015³.

Las conclusiones del análisis PESTEL corresponden a la ralentización de la economía mundial producto de una prolongada guerra comercial entre Estados Unidos y China, qué si bien es cierto aún se desconoce el impacto final de esta disputa ha afectado a Chile en su crecimiento esperado. Una preocupación a nivel social por los malos índices de obesidad tanto en niños como adultos más el fomento de iniciativas por parte del gobierno para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, permiten inferir que la actual tendencia de crecimiento de la industria se mantendrá en los próximos años, a menos que el deterioro de la economía mundial sea mayor y afecte a la economía local.

La industria se caracteriza por contar con una alta rivalidad entre competidores, alta amenaza de nuevos entrantes, debido a sus bajas barreras de entrada, y alta amenaza de productos sustitutos, en cuanto al poder de negociación de clientes y proveedores se concluye que es bajo. Esta caracterización de las fuerzas que dan forma a la industria permite concluir que la industria es poco atractiva.

Los actuales competidores de la industria corresponden a Sportlife, Pacific Fitness, Energy Fitness, O2 Fitness, Balthus y AnyTime Fitness.

Los clientes considerados 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 físicamente⁴. Un 55,3% de los chilenos que manifiesta que el tiempo es una restricción importante al momento de decidir si realizar o no una

¹ (INTERNATIONAL HEALTH, RACQUET & SPORTSCLUB ASSOCIATION, 2018).

² UF al 31 de diciembre de 2018 \$27.565,79. USD al 31 de diciembre de 2018 \$695,69. (Fuente WWW.SII.CL).

³ (EMOL, 2018)

⁴ De acuerdo a la OMS, se es activo físicamente si se realiza 150 min/sem de actividad física.

actividad deportiva y 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%.

Para más información revisar “Plan de Negocios Gimnasios FitnessUP - Parte I”.

III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

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. El modelo canvas se encuentra en **ANEXO L Canvas**.

Los segmentos de clientes identificados de acuerdo a las investigaciones de mercado descritas en **ANEXO H** y **ANEXO I**, corresponden al segmento de extranjeros, madres supermodernas, padres involucrados y empresas. Si bien es cierto para cada uno de los segmentos de clientes identificados se tiene una propuesta de valor que se adapta a sus necesidades existe una que es transversal a todos ellos y puede ser inferida de la siguiente declaración 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”.

La visión de la empresa es obtener el reconocimiento de la sociedad como un actor relevante en el fomento de la actividad deportiva y la integración familiar, la misión es la entrega de un servicio de valor personalizado orientado al desarrollo de actividades deportivas en familia con el fin de mejorar su calidad de vida. Los principales valores que la empresa tendrá son la innovación, integridad, responsabilidad, limpieza y calidad.

La competencia central consistente en la capacidad de armonizar el desarrollo de actividades conjuntas entre adultos y niños, sobre la base de la cultura organizacional, será el cimiento de la ventaja competitiva esperada y permitirá defender el posicionamiento estratégico escogido, minimizando el impacto de los riesgos críticos. Para más información revisar “Plan de Negocios Gimnasios FitnessUP - Parte I”.

IV. PLAN DE MARKETING

Los arquetipos identificados corresponden al extranjero, madres supermodernas, padres involucrados y empresas. Se espera lograr familiaridad y preferencia de marca en los segmentos identificados. Los principales objetivos de marketing son los que se definen a continuación:

- Lograr una retención de clientes del 70 % año contra año, en la industria es del 60%.
- 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.
- 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.

La estrategia de precios a utilizar se sustenta sobre la base de la cantidad de sesiones y horarios de preferencia de los usuarios, los valores son descritos en le parte I de este plan de negocios. La estrategia de entrada es de penetración de mercado, descontando el primer año un 15% sobre el precio de lista y bajando un 5% año contra año este descuento.

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 ve. La primera de ellas corresponde al uso de espacios en los que el consumidor se encuentre en un cuello de botella, la segunda es la infiltración en espacios privados con avisos móviles, la tercera es la irrupción en espacios públicos mientras las personas se entretienen y la cuarta mediante la difusión en redes sociales.

Para más información revisar “Plan de Negocios Gimnasios FitnessUP - Parte I”.

V. PLAN DE OPERACIONES

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

5.1.1. Procesos Clave

Los procesos clave que requiere el negocio para su correcto funcionamiento son los siguientes:

Comercial - Ventas: El Rol de Gestor Comercial se encargará de realizar las siguientes actividades desde el local, utilizando las herramientas de conectividad disponibles:

- Difusión en RRSS: actividades de entrenamiento como el cuidado de niños
- Mantención de servicios y ofertas en Página WEB
- Atención del relacionamiento con clientes por comunicaciones recibidas a través de correo, RRSS, página Web o vía teléfono.

Las ventas serán realizadas por tres canales

- Atención presencial del responsable de Ventas en el local
- Visitas a terreno del responsable de Ventas
- A través de la página Web

Operación - Planificación de Actividades: El Técnico en Deporte Senior será el responsable del desarrollo de las siguientes funciones:

- Elaboración de rutinas de ejercicios para Clientes según su segmento
 - o Extranjeros, elaboración de rutinas exigentes
 - o Madres supermodernas, elaboración de rutinas grupales
 - o Padres Involucrados, elaboración de rutinas integradoras con hijos
 - o Empresas, todas las anteriores
- Elaboración de rutinas de ejercicios para Niños entre 2 y 10 años
- Creación de listas de Música para Clientes y Niños
- Coordinación de Eventos, para clases magistrales de deportistas destacados

Operación - Ejecución de actividades:

- Relacionamiento con Clientes por:
 - o Definición de Rutinas, será realizada por el Técnico de Deporte Senior
 - o Seguimientos de avances e Informe a Clientes, esta actividad será realizada

por el Técnico en Deporte Senior o por los Técnicos en Deporte Junior.

- Actividad para niños
 - o Cuidado de niños menores a 2 años, será realizada por la Parvularia y las asistentes de párvulo
 - o Apoyo en tareas de los niños, será realizada por la Parvularia
 - o Ejercicios a niños entre 2 y 10 años, será realizada por un Técnico de Deporte Junior, supervisado por el Técnico de Deporte Senior
- Actividad de ejercicios para Clientes
 - o Esta actividad será realizada por el Técnico en Deporte Senior más los Técnicos en Deporte Junior.

Servicio de Post-Venta:

- Las siguientes actividades serán responsabilidad del rol de Gestor Comercial:
 - o Atención de Reclamos, informados a través de los distintos canales de comunicación existentes con el Cliente.
 - o Gestión de cambio de planes.
 - o Venta/Arriendo de dispositivos Wearables.
 - o Gestión de Termino de contratos.
- La actividad de Recaudación será responsabilidad del Gerente de Local, quién hará las gestiones de seguimiento y contacto para el pago de mensualidades.

5.1.2. Recursos

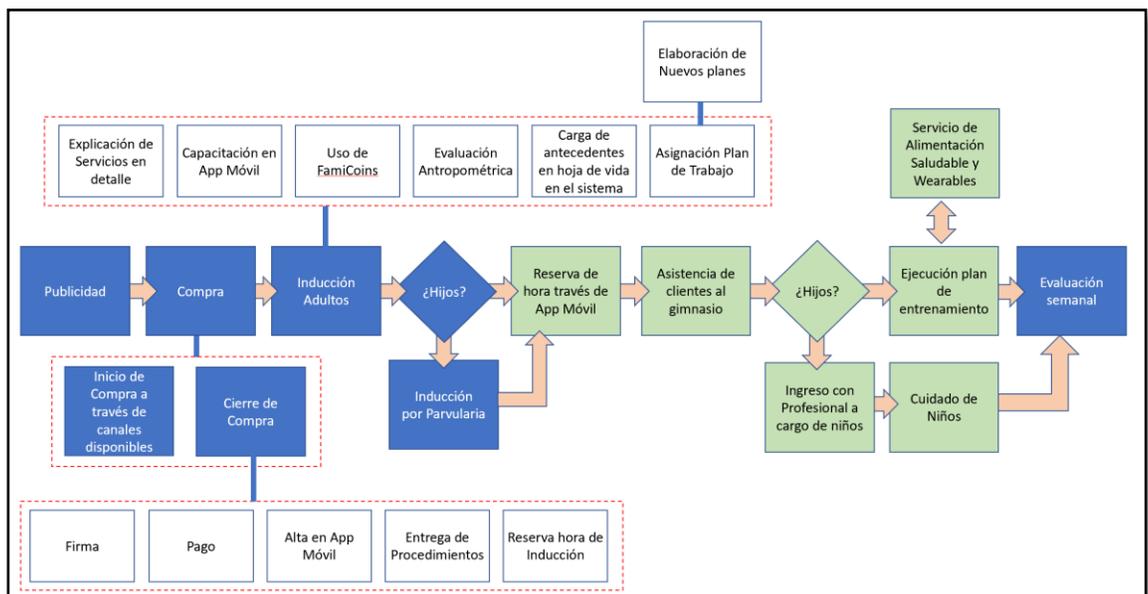
Los recursos por utilizar dependerán de su uso y se clasifican en las siguientes agrupaciones:

Físicos: Arriendo del local donde se instalará el gimnasio, los elementos para el desarrollo de las actividades deportivas (colchonetas, mancuernas, bandas elásticas, pelotas de ejercicios, entre muchos otros), mobiliario e iluminación para las distintas dependencias (infantes, niños, adultos), herramientas de trabajo (Computador, Impresora, Caja registradora y materiales de oficina)

Tecnológicos: Los siguientes servicios serán arrendados a terceros; estos consideran Software de Gestión, Página Web, Correo Electrónico, Merchandising, Aplicación móvil. Los equipos de música serán propios.

Humanos: Se considera el siguiente personal interno, 1 Gerente de Local, 1 Parvularia, 1 Técnico en Deporte Senior y 1 Auxiliar de aseo. Además, se considerará personal Part-Time para servicios de Parvulario y Técnico en Deporte Junior según demanda.

5.2. Flujo de operaciones



5.3. Plan de desarrollo e implementación

La estrategia de desarrollo de Gimnasios FitnessUP está enfocada en la mejora continua de los servicios entregados al mercado actual en que compite, enfocándose al desarrollo de una nueva modalidad de hacer deporte en familia, propiciando un cambio cultural que no sólo considere a las personas en cuanto al desarrollo de una actividad que les permita lograr un mejor estado de salud, sino también a la incorporación de los niños, lo que permitirá que las nuevas generaciones lleven en su ADN un estilo de vida activo y saludable.

Gimnasios FitnessUP basa su ventaja competitiva en la cultura organizacional y el empoderamiento que tiene cada uno de sus empleados, respecto del desarrollo de sus

actividades alineados a la definición estratégica y los valores que ha definido Gimnasios FitnessUP. Por este motivo es que Gimnasios FitnessUP se ocupará de mantener un proceso de mejora continua con su equipo de colaboradores, a través de encuestas utilizando la metodología SERVQUAL⁵, lo cual permitirá realizar las mejoras que corresponda para lograr la mejor experiencia de sus Clientes a través de un servicio diferenciado y único para ellos.

El proceso de implementación se inicia con el arriendo del local y la construcción de todas las dependencias que operarán en el gimnasio: Sala de niños menores a 2 años, espacio para niños entre 2 y 10 años (ejercicios y estudio), ambiente de ejercicios para adultos, recepción, espacio de alimentación saludable, espacio de equipo de música, baños y duchas.

El Equipo Gestor, constituido por Socios y Asesores externos, harán las siguientes actividades en esta fase de implementación

- Adecuación del lugar, considerará todo lo relacionado a infraestructura tanto a nivel de remodelación como de compra de implementos para las distintas dependencias, cubriendo los servicios para niños y adultos.
- Cumplimiento de normas y legislación vigente para el inicio de las actividades comerciales, desarrollando actividades en Registro Civil, Servicio de Impuestos Internos, escrituras, permisos municipales y los entes que se requiera, entre otros que sean necesarios para dar inicio formal a las operaciones.
- Proceso de reclutamiento a través de entrevistas para incorporar al personal clave
- Implementación de aplicación móvil, contrato de servicios e implementación de estos más la capacitación posterior al personal clave.
- Publicitar apertura del local.

Ya contratado el personal clave: Gerente de Local, Parvularia y Técnico en Deportes Senior, se realizarán las siguientes actividades según los ámbitos de acción de cada uno, lideradas por el Gerente de Local:

⁵ (Zeithaml, Gremler, & Bitner, 2010)

Gerente de Local: Gestión de contratos de servicios y contratación de nuevos servicios, en especial servicios part-time. También cumplirá el Rol de Gestor Comercial gestionando el proceso de difusión por medio de publicidad en Google Adwords, acciones de promoción a través de la página web y redes sociales, produciendo y subiendo contenidos como fotos y videos del gimnasio, sus servicios, reuniones de promoción con las administraciones de las comunidades de edificios cercanos.

Parvularia: Definición de planes de atención a niños y definición de cargo para contratar servicios por demanda de Asistente de Parvularia.

Técnico en Deportes Senior: Definición de planes de entrenamiento para los distintos segmentos de Clientes como también para los niños, más la definición de cargo para contratar Técnico en Deporte Junior por demanda.

En Figura V-1, se presenta el plan de trabajo para el desarrollo de las actividades indicadas:

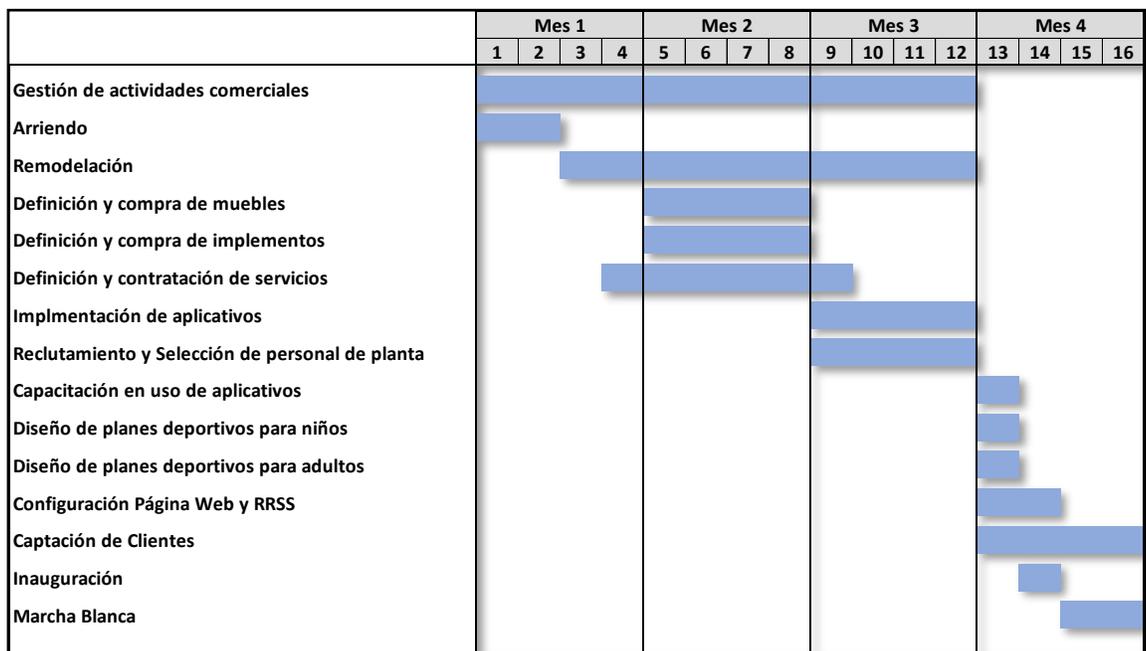


Figura V-1 “Carta Gantt – proyecto de implementación⁶”.

⁶ Fuente: Elaboración propia.

5.4. Dotación

5.4.1. Diseño de Cargos

Cargo	Competencias Genéricas	Competencias Específicas	Funciones
Gerente de Local	<ul style="list-style-type: none"> - Lealtad y sentido de pertenencia - Orientación al Cliente - Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso - Dinamismo - Liderazgo - Don de mando - Tolerancia a la presión 	<ul style="list-style-type: none"> - Dirigir, planificar, controlar y gestionar el desempeño de la empresa, para dar cumplimiento a los objetivos definidos en el corto, mediano y largo plazo, manteniendo un alineamiento de las distintas actividades con la estrategia definida a nivel operativo y comercial. - Gestionar el abastecimiento del gimnasio. - Vender alimentación saludable y arriendo/venta de wearables. - Respaldo de las otras funciones que operan dentro del gimnasio, cuando la situación lo amerite ante la falta del titular. - Responsable del proceso de Recaudación. - Atención a nuevos Clientes en el local. - Cumplirá el Rol de Gestor Comercial, gestionando las ventas a nuevos clientes como planificar e implementar la estrategia digital, teniendo como principales funciones administrar el sitio web mediante la generación de contenidos, gestionar redes sociales e impulsar actividades de publicidad digital en distintos medios, a su vez tendrá que monitorear de forma constante las métricas y analítica digital para mantener los principales KPI's para la toma de decisiones.
Técnico en Deporte Senior	<ul style="list-style-type: none"> - Lealtad y sentido de pertenencia - Orientación al Cliente - Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso - Dinamismo - Liderazgo - Don de mando - Tolerancia a la presión 	<ul style="list-style-type: none"> - Personal de Planta - Será quién defina las especificaciones y selección de personal del cargo Técnico en Deporte Junior - Responsable de Diseñar las rutinas de ejercicio para niños y adultos - Ejecutar las clases a los Clientes. - Reporta al Gerente de Local
Técnico en Deportes Junior (externo)	<ul style="list-style-type: none"> - Lealtad y sentido de pertenencia - Orientación al Cliente - Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso - Dinamismo - Liderazgo - Don de mando - Tolerancia a la presión 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable de ejecutar las clases a los Clientes, aplicando las rutinas definidas por el Técnico en Deportes Senior. - Liderará las clases de Educación Física para niños. - Apoyará la realización de clases para adultos. - Reporta al Técnico en Deportes Senior.

Parvularia	- Lealtad y sentido de pertenencia - Orientación al Cliente - Trabajo en equipo	- Compromiso - Dinamismo - Liderazgo - Don de mando - Tolerancia a la presión	- Personal de Planta - Definir las especificaciones y selección de personal del cargo Asistente de párvulo - Responsable del cuidado de todos los Niños - Apoyará a los niños en el desarrollo de tareas - Reporta al Gerente de Local
Asistente de párvulo (externo)	- Lealtad y sentido de pertenencia - Orientación al Cliente - Trabajo en equipo	- Compromiso - Dinamismo - Tolerancia a la presión	- Personal contratado por hora - Cuidará a los Niños menores de 2 años - Apoyará en el cuidado de niños hasta 10 años. - Reporta a la Parvularia
Auxiliar de Aseo	- Lealtad y sentido de pertenencia - Orientación al Cliente - Trabajo en equipo	- Compromiso - Dinamismo	- Responsable de la limpieza de las distintas dependencias del gimnasio. - Reporta al Gerente de Local

Tabla V-1 “Descripción de Cargos⁷”.

La cantidad de recursos por perfil para satisfacer la demanda proyectada fue realizada con un modelo de programación no lineal descrito en **ANEXO J**.

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.

Para la contratación de servicios de Contabilidad y Abogados, será liderada por el Gerente de Local.

Para la contratación de servicios de Técnico en Deporte Junior, será liderada por el Técnico en Deporte Senior, quién generará la ficha correspondiente a la especificación del cargo a subcontratar y hará las entrevistas, el Gerente de Local gestionará la contratación.

Para la contratación de servicios de Asistente de párvulo, será liderada por la Parvularia, quién generará la ficha correspondiente a la especificación del cargo a subcontratar y hará las entrevistas, el Gerente de Local gestionará la contratación.

⁷ Fuente: Elaboración Propia.

VI. EQUIPO DEL PROYECTO

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, 10 años de experiencia en la industria de servicios del sector informático. Ha liderado proyectos innovadores y de gran impacto en el sector de las tecnologías de la información, en industrias de medios de pagos, financieras, gubernamentales y de salud con éxito en cada uno de ellos. En los últimos años ha tenido un rol ejecutivo liderando la creación de una filial de una empresa de software relacionada con medios de pagos.

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 con 24 años de experiencia en Tecnologías de la Información, Control de Gestión, Planificación y Transformación Digital. Se ha desempeñado como subgerente en empresas multinacionales enfocadas en los servicios de telecomunicaciones.

6.2. Estructura organizacional

Gimnasios FitnessUP tendrá una estructura Simple, que permitirá una comunicación directa y fluida como también Misionaria respecto al desarrollo de sus actividades, dónde si bien estará liderada por un responsable, cada empleado estará alineado a las creencias y valores para lograr los objetivos corporativos de Gimnasios FitnessUP, realzando la ventaja competitiva y haciendo sustentable a la empresa. En Figura VI-1, se diagrama la estructura organizacional descrita.

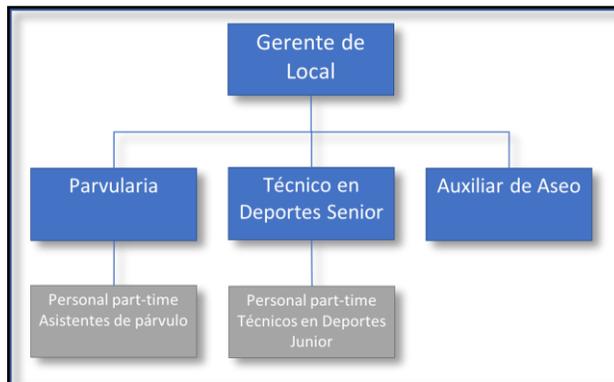


Figura VI-1 “Estructura organizacional – Gimnasios FitnessUP”.

6.3. Incentivos y compensaciones

Se han definido una estructura de pagos que consideran un componente variable que se evaluará en función de las ventas y de la retención de clientes en el mes.

	Técnico en Deporte Senior	Parvularia Senior	Auxiliar de Aseo	Gerente de Local
Sueldo Base	606.822	592.716	301.000	700.000
Gratificación Legal	119.146	119.146	119.146	119.146
Bono Cumplimiento (venta, producción)	50.000	50.000	-	100.000
Asignación Movilización	36.910	36.910	36.910	36.910
Otras Asignaciones	27.818	27.818	27.818	27.818
Sueldo Líquido	652.761	641.336	308.537	727.060

Tabla VI-1 “Remuneraciones funcionarios⁸”.

Lo anterior contará además con Seguro de Cesantía, Mutual de Seguridad, Seguro de Vida Salud y Catastrófico, Seguro Invalidez AFP y Uniforme. En Tabla VI-2, se muestran los costos por hora hombre del personal externo.

Técnico en Deporte Junior	Asistente Parvularia	Auxiliar de Aseo
\$ 3.670	\$ 2.797	\$ 1.672

Tabla VI-2 “Costo por hora hombre personal a honorarios⁹”.

⁸ Fuente: Elaboración Propia.

⁹ Fuente: Elaboración Propia.

VII. PLAN FINANCIERO

Los supuestos utilizados para el análisis financiero están en Tabla VII-1, la depreciación siguiendo la normativa del SII. Se presenta la evaluación de los flujos con y sin deuda, para el primer caso se 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. Más información que describe los ítems considerados en la estructura de costos que puede ser encontrada en **ANEXO R**.

Los flujos proyectados corresponden a la evaluación del flujo puro a 5 años, flujo infinito sin crecimiento de ingreso en el tiempo y flujo ajustado con una deuda de \$20 MM a una tasa de interés nominal anual del 9%.

7.1. Tabla de supuestos

Indicador	Valor
UF	\$ 27.953 ¹⁰
USD	\$ 668 ¹¹
IPC	3% ¹²
IVA	19% ¹³
Tasa de Impuestos	27% ¹⁴
Superficie Local [m2]	186
Sueldo Mínimo	\$ 301.000 ¹⁵

Tabla VII-1 "Supuestos utilizados"¹⁶.

¹⁰ UF Observada al 17 de Julio del 2019.Fuente: Servicio de Impuestos Internos de Chile.

¹¹ Dólar Observado al 17 de Julio del 2019.Fuente: Servicio de Impuestos Internos de Chile.

¹² Fuente: Banco Central de Chile.

¹³ Fuente: Servicios de Impuestos Internos de Chile.

¹⁴ Fuente: Servicios de Impuestos Internos de Chile.

¹⁵ Fuente: Dirección del Trabajo de Chile.

¹⁶ Fuente: Elaboración Propia.

7.2. Estimación de ingresos

	Mes1	Mes2	Mes3	Mes4	Mes5	Mes6	Mes7	Mes8	Mes9	Mes10	Mes11	Mes12
Ingresos Extranjeros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 301.000	\$ 713.000	\$ 944.000	\$ 1.347.000	\$ 1.648.000	\$ 1.980.000	\$ 2.291.000	\$ 2.592.000	\$ 2.973.000
Ingresos Madres supermodernas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 130.000	\$ 410.000	\$ 490.000	\$ 790.000	\$ 920.000	\$ 1.160.000	\$ 1.280.000	\$ 1.410.000	\$ 1.540.000
Ingresos Padres involucrados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.280.000	\$ 2.570.000	\$ 3.740.000	\$ 5.020.000	\$ 6.130.000	\$ 7.460.000	\$ 8.590.000	\$ 9.870.000	\$ 11.150.000
Ingreso Estimado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.711.000	\$ 3.693.000	\$ 5.174.000	\$ 7.157.000	\$ 8.698.000	\$ 10.600.000	\$ 12.161.000	\$ 13.872.000	\$ 15.663.000
Socios por M2	0,0	0,0	0,0	0,1	0,3	0,4	0,6	0,7	0,9	1,0	1,2	1,3

Tabla VII-2 “Proyección de ingresos primer año”.

	Mes13	Mes14	Mes15	Mes16	Mes17	Mes18	Mes19	Mes20	Mes21	Mes22	Mes23	Mes24
Ingresos Extranjeros	\$ 2.291.000	\$ 2.291.000	\$ 2.592.000	\$ 2.592.000	\$ 2.592.000	\$ 2.592.000	\$ 2.592.000	\$ 2.592.000	\$ 2.592.000	\$ 2.844.000	\$ 3.204.000	\$ 3.204.000
Ingresos Madres supermodernas	\$ 1.280.000	\$ 1.280.000	\$ 1.410.000	\$ 1.410.000	\$ 1.410.000	\$ 1.410.000	\$ 1.410.000	\$ 1.410.000	\$ 1.410.000	\$ 1.660.000	\$ 1.660.000	\$ 1.660.000
Ingresos Padres involucrados	\$ 8.460.000	\$ 8.460.000	\$ 9.620.000	\$ 9.620.000	\$ 9.620.000	\$ 9.620.000	\$ 9.620.000	\$ 9.620.000	\$ 9.620.000	\$ 10.660.000	\$ 11.770.000	\$ 11.770.000
Ingreso Estimado	\$ 12.031.000	\$ 12.031.000	\$ 13.622.000	\$ 13.622.000	\$ 13.622.000	\$ 13.622.000	\$ 13.622.000	\$ 13.622.000	\$ 13.622.000	\$ 14.914.000	\$ 16.634.000	\$ 16.634.000
Socios por M2	1,0	1,0	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,3	1,4	1,4

Tabla VII-3 “Proyección de ingresos segundo año¹⁷”.

	Mes25	Mes26	Mes27	Mes28	Mes29	Mes30	Mes31	Mes32	Mes33	Mes34	Mes35	Mes36
Ingresos Extranjeros	\$ 2.441.000	\$ 2.441.000	\$ 2.743.000	\$ 2.743.000	\$ 2.743.000	\$ 2.743.000	\$ 2.743.000	\$ 2.743.000	\$ 2.743.000	\$ 3.075.000	\$ 3.456.000	\$ 3.456.000
Ingresos Madres supermodernas	\$ 1.280.000	\$ 1.280.000	\$ 1.410.000	\$ 1.410.000	\$ 1.410.000	\$ 1.410.000	\$ 1.410.000	\$ 1.410.000	\$ 1.410.000	\$ 1.540.000	\$ 1.820.000	\$ 1.820.000
Ingresos Padres involucrados	\$ 8.950.000	\$ 8.950.000	\$ 10.280.000	\$ 10.280.000	\$ 10.280.000	\$ 10.280.000	\$ 10.280.000	\$ 10.280.000	\$ 10.280.000	\$ 11.410.000	\$ 12.690.000	\$ 12.690.000
Ingreso Estimado	\$ 12.671.000	\$ 12.671.000	\$ 14.433.000	\$ 14.433.000	\$ 14.433.000	\$ 14.433.000	\$ 14.433.000	\$ 14.433.000	\$ 14.433.000	\$ 16.025.000	\$ 17.966.000	\$ 17.966.000
Socios por M2	1,1	1,1	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,4	1,5	1,5

Tabla VII-4 “Proyección de ingresos tercer año¹⁸”.

	Mes37	Mes38	Mes39	Mes40	Mes41	Mes42	Mes43	Mes44	Mes45	Mes46	Mes47	Mes48
Ingresos Extranjeros	\$ 2.592.000	\$ 2.592.000	\$ 2.973.000	\$ 2.973.000	\$ 2.973.000	\$ 2.973.000	\$ 2.973.000	\$ 2.973.000	\$ 2.973.000	\$ 3.305.000	\$ 3.607.000	\$ 3.607.000
Ingresos Madres supermodernas	\$ 1.410.000	\$ 1.410.000	\$ 1.540.000	\$ 1.540.000	\$ 1.540.000	\$ 1.540.000	\$ 1.540.000	\$ 1.540.000	\$ 1.540.000	\$ 1.660.000	\$ 1.900.000	\$ 1.900.000
Ingresos Padres involucrados	\$ 9.620.000	\$ 9.620.000	\$ 11.150.000	\$ 11.150.000	\$ 11.150.000	\$ 11.150.000	\$ 11.150.000	\$ 11.150.000	\$ 11.150.000	\$ 12.280.000	\$ 13.610.000	\$ 13.610.000
Ingreso Estimado	\$ 13.622.000	\$ 13.622.000	\$ 15.663.000	\$ 15.663.000	\$ 15.663.000	\$ 15.663.000	\$ 15.663.000	\$ 15.663.000	\$ 15.663.000	\$ 17.245.000	\$ 19.117.000	\$ 19.117.000
Socios por M2	1,1	1,1	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,5	1,6	1,6

Tabla VII-5 “Proyección de ingresos cuarto año¹⁹”.

	Mes49	Mes50	Mes51	Mes52	Mes53	Mes54	Mes55	Mes56	Mes57	Mes58	Mes59	Mes60
Ingresos Extranjeros	\$ 2.743.000	\$ 2.743.000	\$ 3.155.000	\$ 3.155.000	\$ 3.155.000	\$ 3.155.000	\$ 3.155.000	\$ 3.155.000	\$ 3.155.000	\$ 3.456.000	\$ 3.939.000	\$ 3.939.000
Ingresos Madres supermodernas	\$ 1.410.000	\$ 1.410.000	\$ 1.660.000	\$ 1.660.000	\$ 1.660.000	\$ 1.660.000	\$ 1.660.000	\$ 1.660.000	\$ 1.660.000	\$ 1.820.000	\$ 2.030.000	\$ 2.030.000
Ingresos Padres involucrados	\$ 10.280.000	\$ 10.280.000	\$ 11.770.000	\$ 11.770.000	\$ 11.770.000	\$ 11.770.000	\$ 11.770.000	\$ 11.770.000	\$ 11.770.000	\$ 13.100.000	\$ 14.590.000	\$ 14.590.000
Ingreso Estimado	\$ 14.433.000	\$ 14.433.000	\$ 16.585.000	\$ 16.585.000	\$ 16.585.000	\$ 16.585.000	\$ 16.585.000	\$ 16.585.000	\$ 16.585.000	\$ 18.376.000	\$ 20.559.000	\$ 20.559.000
Socios por M2	1,2	1,2	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,6	1,7	1,7

Tabla VII-6 “Proyección de quinto año²⁰”.

¹⁷ Fuente: Elaboración propia.

¹⁸ Fuente: Elaboración propia.

¹⁹ Fuente: Elaboración propia.

²⁰ Fuente: Elaboración propia.

7.3. 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 ²¹
Activo Fijo Remodelación	\$ 15.437.876 ²²
Honorarios Implementación	\$ 3.859.469 ²³
Mes de Garantía	\$ 1.500.000 ²⁴
Muebles	\$ 5.199.366 ²⁵

Tabla VII-7 “Estructura de inversión inicial²⁶, considérese un gimnasio de 186 m²”.

7.4. Proyecciones de estados de resultados

	DATOS PROYECTADOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ESTADO DE RESULTADOS					
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-8 “Estados de resultados proyectados²⁷”.

²¹ Benchmark Sportlife información corporativa: Inversión en Equipamiento 25% de 125.286 [\$/m²]. Decisión ejecutiva, no se invertirá en maquinaria especializada.

²² 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.

²³ 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.

²⁴ De acuerdo a negociación inicial realizada con dueño de local.

²⁵ Benchmark Sportlife información corporativa: Implementación distinto a maquinaria 27.560 [\$/m²].

²⁶ Fuente: Elaboración propia.

²⁷ Fuente: Elaboración Propia.

7.5. Proyecciones de flujos de caja

7.5.1. Proyecto 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-9 "Flujo de caja puro con cierre de empresa²⁸".

	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-10 "Flujo de Caja ajustado utilizando beneficio de la deuda²⁹".

7.5.2. Proyecto puro con flujo infinito

Para el cálculo del VAN correspondiente al flujo de caja perpetuo no se considera crecimiento, i.e. $g=0$.

	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					
+ Valor Presente Flujos Futuros						\$258.001.622
FLUJO NETO PURO ACTIVOS	\$-59.403.592	\$-21.752.236	\$6.729.936	\$37.491.585	\$44.120.282	\$307.993.597

Tabla VII-11 "Flujo de caja infinito³⁰".

²⁸ Fuente: Elaboración Propia.

²⁹ Fuente: Elaboración Propia.

³⁰ Fuente: Elaboración Propia.

7.6. Cálculo de tasa de descuento

La tasa de descuento, cuyo valor es de 17,3%³¹, utilizada al quinto año para el cálculo del valor presente de los flujos futuros fue calculada utilizando como tasa libre de riesgo el bono BTU0300144 emitido a 30 años por el Banco Central de Chile, asumiendo un IPC del 3,0%. Posteriormente ese flujo fue descontado con la tasa de descuento, cuyo valor es de 15,8%³², utilizada en la evaluación a 5 años.

7.7. Evaluación financiera del proyecto

En Tabla VII-12, 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-12 "Resumen de evaluación financiera³³".

7.8. Valor residual

Para el cálculo del valor residual considerando el escenario a cinco años y cierre de empresa, fue considerado obtener un 41% del valor original de los activos considerados en la inversión inicial. Si bien es cierto son depreciados en su totalidad al quinto año, este ingreso puede ser considerado en el balance de la empresa como un ingreso fuera de explotación. Adicionalmente el primer mes de garantía es recuperado al final del periodo, el valor residual en este escenario es de \$13.415.185.

Para el escenario en que la empresa siga operando infinitamente el cálculo del valor terminal fue realizado utilizando la tasa de descuento calculada con el bono a 30 años

³¹ Ver ANEXO P.

³² Ver ANEXO P.

³³ Fuente: Elaboración Propia.

emitido por el banco central, la fórmula de perpetuidad sin crecimiento y considerando un retorno operacional de \$44.679.689. Con estos valores el cálculo del valor terminal en el quinto año es de \$258.001.622.

7.9. Balance proyectado

El balance proyectado para los cinco primeros años se muestra en Tabla VII-13. Realizado en base a los balances de 8 columnas de **ANEXO Q**.

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-13 "Balance proyectado horizonte de 5 años³⁴".

³⁴ Fuente: Elaboración propia.

7.10. Capital de trabajo

En Figura VII-1, se muestra el déficit acumulado durante la operación que corresponde a la necesidad del capital de trabajo por un monto de \$30.342.164.

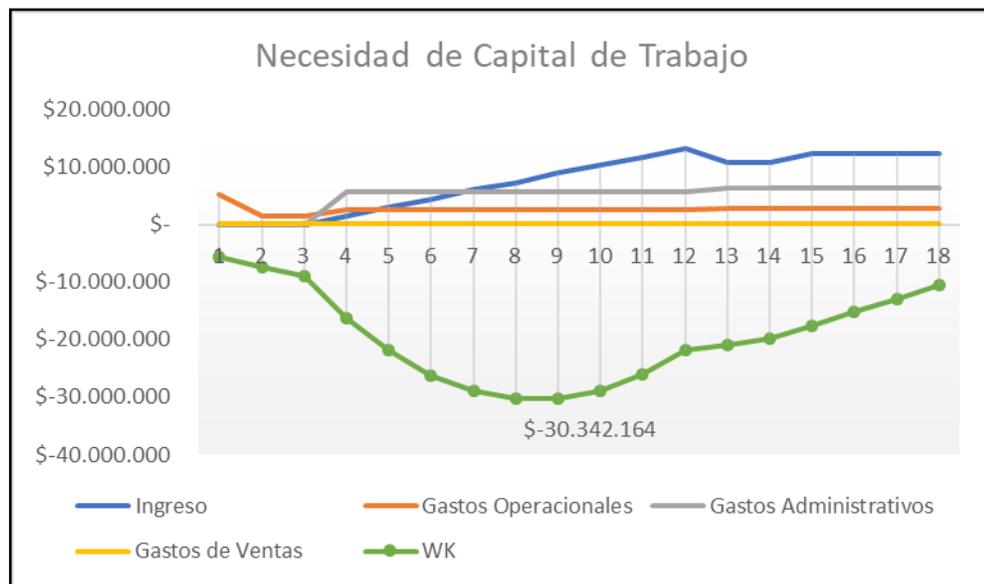


Figura VII-1 "Capital de Trabajo³⁵".

7.11. Fuentes de financiamiento

Para este proyecto se considera fuente de financiamiento propio.

³⁵ Fuente: Elaboración Propia.

7.12. Ratios financieros

Ver **ANEXO S**.

7.13. Análisis de sensibilidad

Dado que los flujos de caja son variables aleatorias es posible realizar un análisis probabilístico considerando distintos escenarios de ingresos y asignándoles una probabilidad en base a los análisis de riesgo y tendencias en la industria, para finalmente obtener el valor esperado del VAN, ver Tabla VII-14.

Para todos los escenarios se considera que la cantidad de socios es la misma y sólo dependerá del precio al que se oferte el servicio.

Los escenarios considerados son los siguientes:

- **E3**, corresponde al escenario en el que la demanda es superior en un **5%** de manera durante los cinco años al escenario base **E2**. Los valores de los planes se mantienen constante durante todo el periodo de evaluación siendo el valor de referencia el plan estándar, con un valor de \$80.000 durante todo el periodo de evaluación.
- **E2**, corresponde al escenario base esperando obtener 248 clientes al primer año, llegando a los 323 al finalizar el quinto año. En promedio 219 clientes por mes suponiendo el valor del plan estándar en \$80.000 durante todo el periodo de evaluación.
- **E1**, corresponde al escenario en el que la demanda es inferior en un **3%** de manera durante los cinco años al escenario base **E2**. Los valores de los planes se mantienen constante durante todo el periodo de evaluación siendo el valor de referencia el plan estándar, con un valor de \$80.000 durante todo el periodo de evaluación.
- **E0**, corresponde al escenario en el que la demanda es inferior en un **4,02%** de manera durante los cinco años al escenario base **E2**. Los valores de los planes se mantienen constante durante todo el periodo de evaluación siendo

el valor de referencia el plan estándar, con un valor de \$80.000 durante todo el periodo de evaluación.

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-14 “VAN Esperado para los distintos flujos proyectados, considerando cuatro escenarios posibles³⁶”.

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.

³⁶ Fuente: Elaboración Propia.

VIII. RIESGOS CRÍTICOS

Los riesgos críticos fueron identificados en siete dimensiones:

- Ventas, evalúa los problemas para lograr los ingresos esperados durante la ejecución del proyecto.
- Experiencia de servicios, evalúa los problemas con la implementación del servicio y la experiencia de los usuarios.
- Innovación, evalúa la capacidad innovadora del personal clave para mantener el interés constante a lo largo del tiempo de ejecución del proyecto.
- Colaboradores, evalúa los posibles problemas al interior de la empresa con los recursos claves.
- Competidores, evalúa la incorporación de nuevos participantes en la industria o la copia del servicio por un actual participante.
- Implementación de proyecto, evalúa los riesgos inherentes a la ejecución del proyecto de adecuación de espacios, contratación de personal y marcha blanca.
- Empresa, evalúa un posible cierre de negocio.

En Tabla VIII-1, se resumen los planes de mitigación considerados dependiendo del riesgo y dimensión evaluados.

Dimensión	Riesgos	Planes de Mitigación
Ventas	Propuesta de Valor resulta poco atractiva para los segmentos considerados.	Crear nuevas estrategias de marketing para incluir segmentos de mercado no considerados inicialmente, redefiniendo el logo y nombre de la marca para incluir al segmento de personas solteras, de esta manera se incrementará la cantidad de socios esperados.
	Gobierno y plan de mejoramiento de espacios públicos, es una amenaza de sustitutos latente	Clases en parques públicos para que vivan la experiencia de Gimnasios FitnessUP.
		FreePass para que potenciales Clientes vivan la experiencia de servicio en las instalaciones de Gimnasios FitnessUP.
Experiencia de Servicio	Insatisfacción con el servicio recibido	Mantener un proceso de mejora continua con su equipo de colaboradores, a través de encuestas utilizando la metodología SERVQUAL, lo cual permitirá realizar las mejoras que corresponda para lograr la mejor experiencia de sus Clientes a través de un servicio diferenciado y único para ellos.
	Infartos y problemas graves de salud durante la ejecución del servicio por sobreesfuerzo físico	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer en el contrato declaración de salud para todos los integrantes del plan. - Tener desfibrilador y realizar capacitaciones acerca del uso de ellos al personal en contacto. - Habilitar sala de recuperación. - Incorporar a plan de contingencia procedimiento para actuar rápidamente para obtener de las instituciones de Salud cercanas.
	Demandas por problemas con menores de edad	Proceso de control de acceso al establecimiento será sumamente riguroso, evitando el acceso y retiro de los menores a personas fuera de una lista acredita por los padres.

Dimensión	Riesgos	Planes de Mitigación
		Revisión de antecedentes de empleados en el registro de personas inhabilitadas para realizar actividades con menores. (https://www.registrocivil.cl/principal/servicios-en-linea/inhabilidades-para-trabajar-con-menores-de-edad)
		Señalización de zonas seguras e inseguras para menores. Firma de exclusión de responsabilidades por mal uso de equipamiento.
	Demandas por robos y hurtos en espacios compartidos	Instalación de cámaras. Obligatoriedad en el uso de candados, será responsabilidad de cada cliente, no existirán guardarropías gestionadas por personal interno. Contratación de seguros de robo.
	Problemas de funcionamiento de aplicación móvil	Sí se producen muchas indisponibilidades de servicio y se reportan problemas a nivel de usuario, se planeará la habilitación de sitios de contingencia en la nube y también se puede reevaluar al proveedor de servicios de software.
Innovación	Actividades rutinarias que desincentiven la participación de los clientes y usuarios	Realizar evaluaciones de desempeño periódicas para identificar quiénes están comprometidos con la compañía. Para trabajar en planes de mejora con los que no, en caso extremo tomar la decisión de desvincular y generar un nuevo proceso de reclutamiento. Realizar evaluaciones de calidad de servicio periódicas obteniendo la percepción de la experiencia del cliente.
Colaboradores	Rotación	- Contar con personal de respaldo capacitado en los principales servicios que se pueden ver afectados - Generar espacios de discusión y apoyo en la resolución de conflictos. - Desarrollar una cultura organizacional que permita la integración de los colaboradores.
Competidores	Ingreso de un nuevo competidor / Copia de propuesta de valor por competidores actuales	Protección de recursos claves mediante el incremento de la remuneración. Promocionar en planes familiares segundo hijo gratis. Gestión retención de Clientes aumentando el descuento por planes, mensuales, semestrales, anuales. Plan comunicacional con las experiencias de los clientes actuales que han visto incrementado su bienestar. Evaluación de nuevos servicios para aumentar la línea de productos.
Implementación de proyecto	Extensión de implementación en etapa temprana	Reprogramar la contratación del personal para hacerla coincidir con el cierre del proyecto de implementación. Dependiendo del tiempo de retraso contratar sólo a personal esencial para la realización de actividades en condominios de edificios, con esto se pretende comenzar a posicionar la marca en el mercado.
	Cambios en exigencias regulatorias	Estar informados acerca de las nuevas regulaciones sanitarias en espacios con este fin. Contratar servicios de consultoría sanitaria y ambiental.
	Multas por ruidos molestos	Evaluar la realización de inversiones en materiales que insonoricen el lugar.
	Retraso en implementación de aplicación móvil	Como alternativa a la aplicación móvil realizar los registros en programas de ofimática normalmente usados en oficinas.
Empresa	Negocio no funciona	Realizar la desvinculación del personal. Liquidación de Activos. Negociar la salida del contrato de arrendamiento. Cerrar el Giro de la empresa.

Tabla VIII-1 “Riesgos críticos identificados³⁷”.

³⁷ Fuente: Elaboración propia.

IX. PROPUESTA INVERSIONISTA

La industria del fitness en Chile se encuentra en plena expansión, un mercado estimado en US\$153 MM con inversiones cada vez mayores en instalaciones de primer nivel. En esta industria existen oportunidades en segmentos de mercado no abordados por los actuales actores de la industria, la orientación familiar que Gimnasios FitnessUP logrará mediante la creación de una cultura organizacional que está identificada con los problemas que la mayoría de las familias modernas que tienen hijos menores a diez años tienen. El potencial del negocio es atractivo en el sector que se ha realizado está evaluación, centro de Santiago, Diego de Rosales 1502, con un potencial de mercado de \$495 MM mensuales dada la alta densidad poblacional, que según los datos obtenidos desde el CENSO³⁸ está en torno a las 300mil personas. La utilidad esperada del negocio estando en régimen es de \$45 MM anuales.

La estructura societaria es una “sociedad por acciones” (SPA), puesto que es una de las estructuras más flexibles para incorporar a nuevos participantes de la sociedad o salir de ella. El financiamiento es 100 % con recursos aportados por los socios considerando una inversión inicial de \$60 MM que considera un capital de trabajo por \$30 MM, con un Payback de 3,84 años. La evaluación financiera se describe en el capítulo VII, el 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, la TIR es de 23%. En el quinto año de operación se espera obtener una utilidad anual de \$45 MM. El valor terminal del proyecto igual a \$258 MM, fue calculado utilizando la tasa de descuento desapalancada a 10 años cuyo valor es de 17,3 %.

³⁸ (Instituto Nacional de Estadísticas de Chile, 2017)

X. CONCLUSIONES

Las capacidades de organizativas y operacionales de FitnessUP, permiten asegurar que el desempeño superior de la compañía será obtenido en el entorno altamente competitivo en el que se desempeña. La competencia central que nace de los recursos intangibles como la cultura organizacional y las capacidades de la empresa como el desarrollo continuo de actividades de atracción de nuevos clientes, seguimiento de los actuales y lograr la vinculación emocional con ellos al ofrecerles una propuesta diferenciada la que facilitará realmente la realización de deporte en una instalación totalmente adecuada para la integración entre padres y niños. Las estrategias del gobierno para fomentar el desarrollo de la actividad física debido a los altos índices de obesidad en Chile en conjunto a los cambios culturales de la sociedad permiten confiar en que el uso de estos servicios continuara incrementándose a lo largo de los años, en una cultura que cada vez valora más sus tiempos dedicados a actividades que generen bienestar.

El potencial de mercado en el lugar considerado para la instalación del gimnasio es de MM \$495 mensuales.

Mediante el desarrollo de un fuerte vínculo emocional con el cliente que será logrado mediante una sólida cultura ética y positiva, se mitigaran los riesgos asociados a la alta rivalidad entre competidores existente en el sector.

Para el inversionista el proyecto es atractivo, ya que con una inversión de \$60 MM los flujos de caja permiten recuperarla en un plazo no superior a cuatro años, payback de 3,84. La TIR es del 23% y el 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 2021³⁹.

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”⁴⁰, 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.

³⁹ (MINDEP, 2018).

⁴⁰ (Ministerio Secretaria General de Gobierno, 2018).

Exigencias

No se observan.

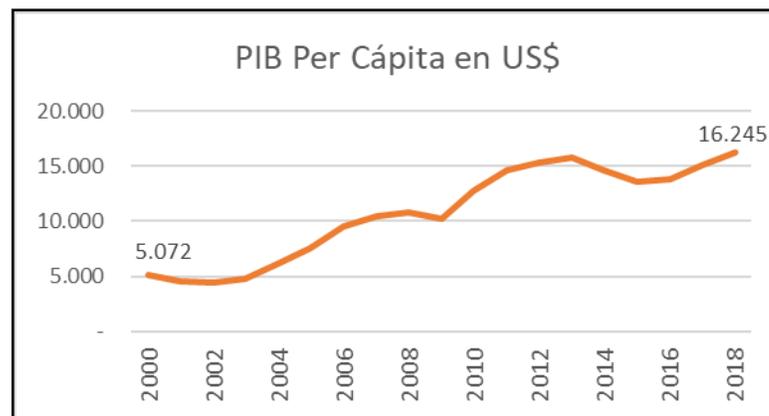
Oportunidades

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%⁴¹.

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**.



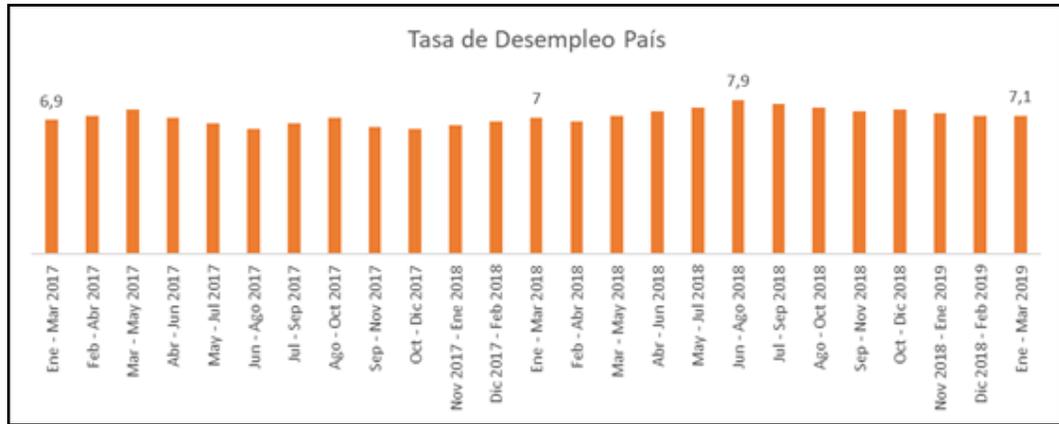
ANEXO Figura 1 "PIB per Cápita en US\$"⁴².

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

⁴¹ Banco Mundial.

⁴² 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”⁴³

Pero la guerra comercial entre EE. UU. y China tiene sus impactos en Chile⁴⁴, 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.

⁴³ Fuente: Elaboración Propia en base a datos del Instituto Nacional de Estadísticas 2018.

⁴⁴ (Diario Financiero, 2019)

Exigencias

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

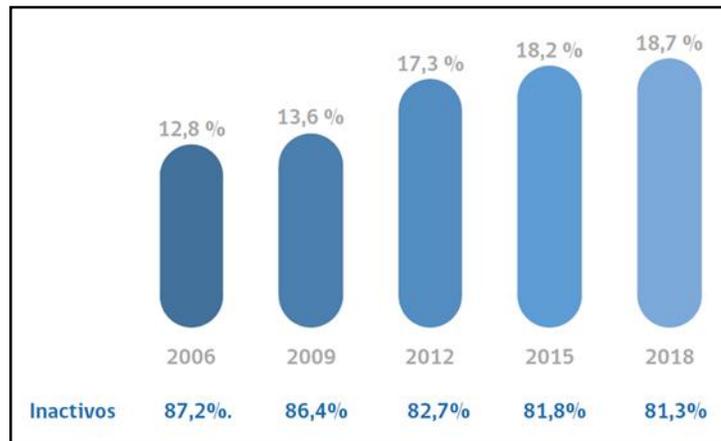
Oportunidades

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 si, 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 física⁴⁵”.

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 años⁴⁶.

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

⁴⁵ (Ministerio del Deporte, 2018)

⁴⁶ (Instituto Nacional de Deportes, 2019)

permitan aportar a bajar dichos índices.

Según la recomendación de la OMS⁴⁷, 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.

⁴⁷ (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 país⁴⁸ (*) 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 Ambiente⁴⁹.

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.

⁴⁸ (Ministerio de Vivienda y Urbanismo, 2019)

⁴⁹ (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° 19.496⁵⁰ 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

⁵⁰ (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 Trabajo⁵¹ 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

⁵¹ (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 artículo⁵²:

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

⁵² (Ministerio del Interior; Secretaria del Interior, 2014)

Deporte⁵³.

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.

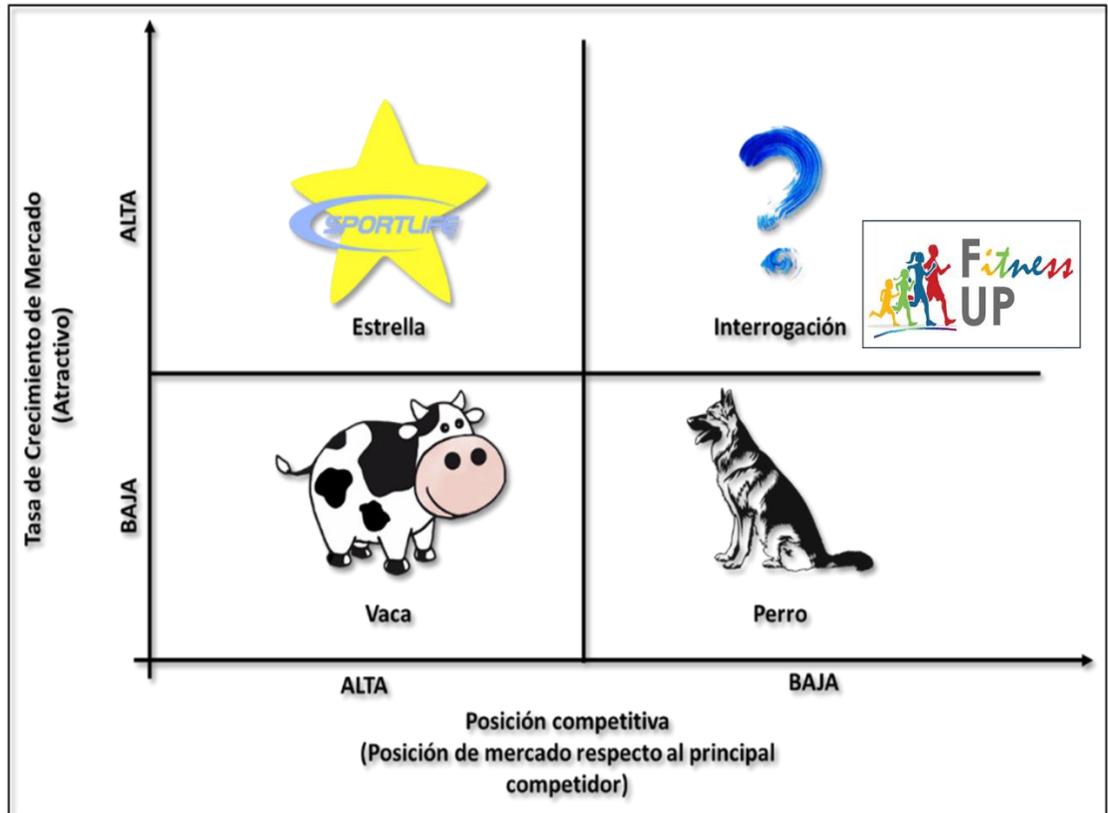
⁵³ (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2013)

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”⁵⁴.

⁵⁴ 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 continuación⁵⁵.

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)
- HIIT clases grupales de seis o más.

Maduros

- Yoga tradicional
- Clases grupales de bicicleta, spinning.

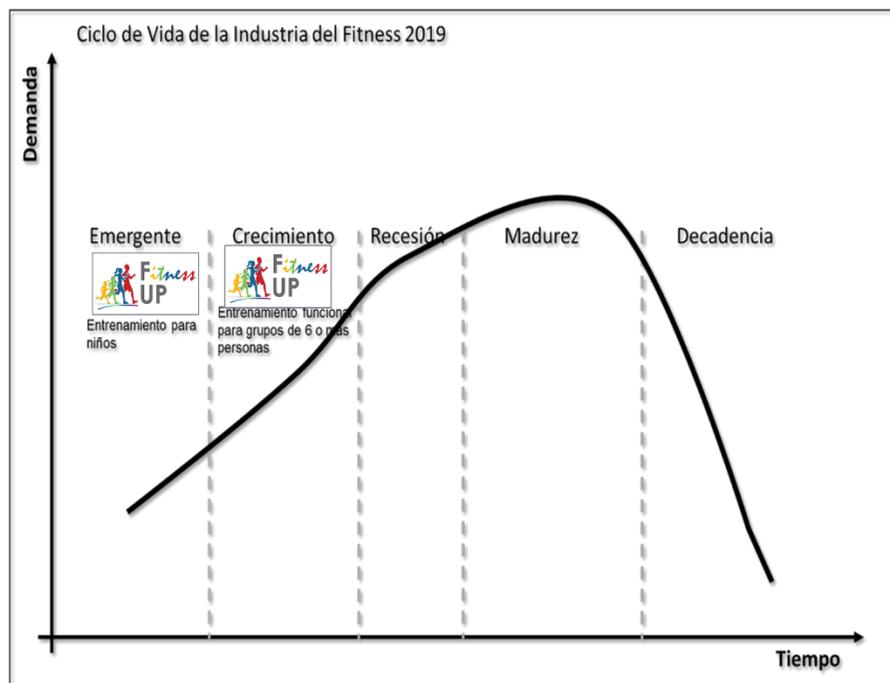
Nicho

⁵⁵ (INTERNATIONAL HEALTH, RACQUET & SPORTSCLUB ASSOCIATION, IHRSA, 2015)

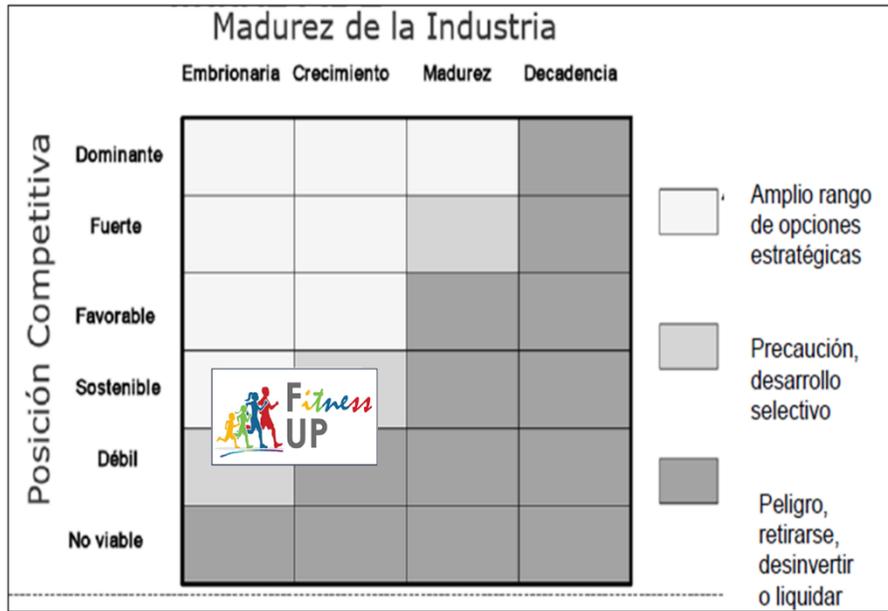
- Clases de coreografías grupales
- Ejercicios de baile acuático
- Pilates
- Artes marciales como el Tai Chi y Qi Kung.
- Uso de dispositivos “wereables” para medir el entrenamiento de los clientes.
- Entre otros...

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</p> <p>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</p> <p>Kine Aktiv: Electroestimulación</p> <p>Herradura Experience: Entrenamiento Funcional Escalada (MURO) Remo - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS</p> <p>Cendyr Gym La Serena: Ciclo Indoor Entrenamiento Funcional Entrenamiento en suspensión Musculación Pilates Yoga Zumba</p> <p>Filadelfia Crossfit: Crossfit - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS</p> <p>Gym Vida Sana: Danza Entrenamiento Funcional Fit Training Zumba - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS</p> <p>CF URUZ La Serena: Crosstraining Entrenamiento Funcional Levantamiento de pesas</p> <p>Flow Tacfit Chile: Entrenamiento Funcional Tacfit Yoga - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS</p> <p>Canchas De Pasto Sintético, Doce Pasos: Training camp</p> <p>Entrenamiento En Suspensión: TRX</p> <p>Arica Baila: Bachata Salsa</p> <p>Profitness: Acondicionamiento Físico Danza Entrenamiento Funcional Gap Localizada Step - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS</p> <p>Rally Karting (Coquimbo): Kart - CON ACCESO PARA DISCAPACITADOS</p> <p>Rigo Lee: Hapkido</p> <p>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</p> <p>Gimnasio Fitness Pro: Body Combat Entrenamiento Funcional Entrenamiento duro Karate Musculación Pilates Zumba</p> <p>Gimnasio Fenix Fit Valparaíso: Entrenamiento Funcional Gap Musculación Pilates Pump Zumba</p> <p>Gym Club: Musculación</p> <p>Flecha Errante: Tiro al arco</p> <p>Go Gym (Viña Del Mar): Body Combat Ciclo Indoor Core 360 Funcional Musculación Pilates Yoga Zumba</p> <p>Gimnasio Leme: Aero Boxeo Danza Danza del vientre Musculación Pilates Programa de acondicionamiento físico</p> <p>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? cuadras 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.

Densidad poblacional cuadrante donde se realizó encuesta en terreno.

La densidad poblacional se define como el número de habitantes por hectárea, en este sector llegó a ser superior a 1000 [habitantes/ha]



ANEXO Figura 8 “Densidad Poblacional sector centro”⁵⁶



ANEXO Figura 9 Permisos de edificación año 2017⁵⁷

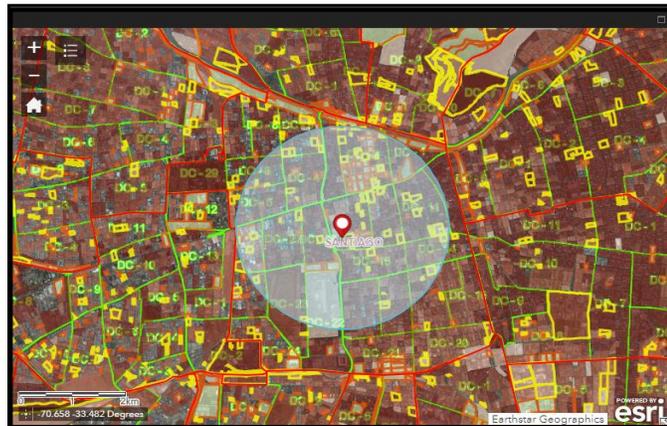
Definición de cuadra, según artículo 14 Ley S/N⁵⁸, es de 125,39 [m] una persona se demora en promedio en caminar 1,4 [m/s]⁵⁹.

⁵⁶ (Instituto Nacional de Estadísticas de Chile, 2017)

⁵⁷ (Instituto Nacional de Estadísticas de Chile, 2018)

⁵⁸ (Congreso Nacional de Chile, 1848)

⁵⁹ (Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones de Chile, 2014)



ANEXO Figura 10 "Datos demográficos en un radio de 2[KM] alrededor del lugar donde se ubicará el gimnasio⁶⁰"

	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 años⁶¹"

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.

⁶⁰ Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas de Chile, 2017)

⁶¹ 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 2017⁶²".

	2017	2020	2030
Mercado Potencial considerando Disposición a Pagar = 21439,36			
Clientes (11 % del grupo de interés 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 promedio⁶³".

⁶² Fuente: Elaboración propia usando datos de (Instituto Nacional de Estadísticas de Chile, 2017)

⁶³ 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	
<i>Evalúa cada opción en una escala de 1(muy en desacuerdo) a 5(muy de acuerdo)</i>			<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?		
<i>Evalúa cada opción en una escala de 1(muy en desacuerdo) a 5(muy de acuerdo)</i>			<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,	
<i>Evalúa cada opción en una escala de 1(muy en desacuerdo) a 5(muy de acuerdo)</i>			<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:					
<i>Evalúa cada opción en una escala de 1(muy en desacuerdo) a 5(muy de acuerdo)</i>			1.- Comida para niños		
			2.- Apoyo para hacer tareas o servicio educativo para niños		
			3.- Alimentación saludable		
			4.- Arriendo/Venta de dispositivos electrónicos para el control de ejercicios		
			5.- Gestión de Lavado / Planchado /		
			6.- Otro por indicar		
<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 realizadas⁶⁴".

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 ocupación⁶⁵".

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

⁶⁴ Fuente: Elaboración propia en base encuesta 2.

⁶⁵ 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 comuna⁶⁶".

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

ANEXO Tabla 8 "Asignación de valor a variable nacionalidad⁶⁷".

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 trabajo⁶⁸".

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

⁶⁶ Fuente: Elaboración propia en base encuesta 2.

⁶⁷ Fuente: Elaboración propia en base encuesta 2.

⁶⁸ 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)⁶⁹".

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

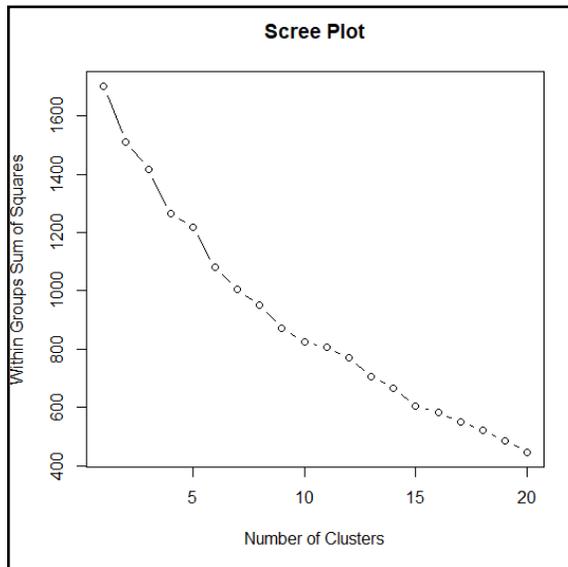
ANEXO Tabla 11 "Asignación de valor a la variable Otros_Servicios⁷⁰".

⁶⁹ Fuente: Elaboración propia en base encuesta 2.

⁷⁰ Fuente: Elaboración propia en base encuesta 2.

Macro segmento padres

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



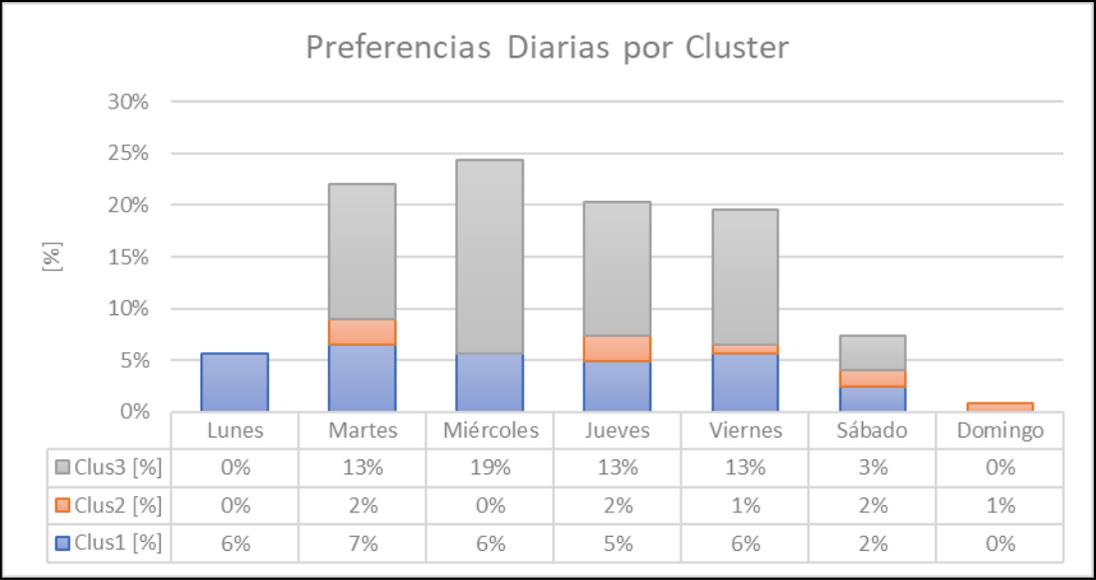
ANEXO Figura 12 "Scree Plot para estimación de cantidad microsegmentos, $K=3$ "

Caracterización de segmentos encontrados

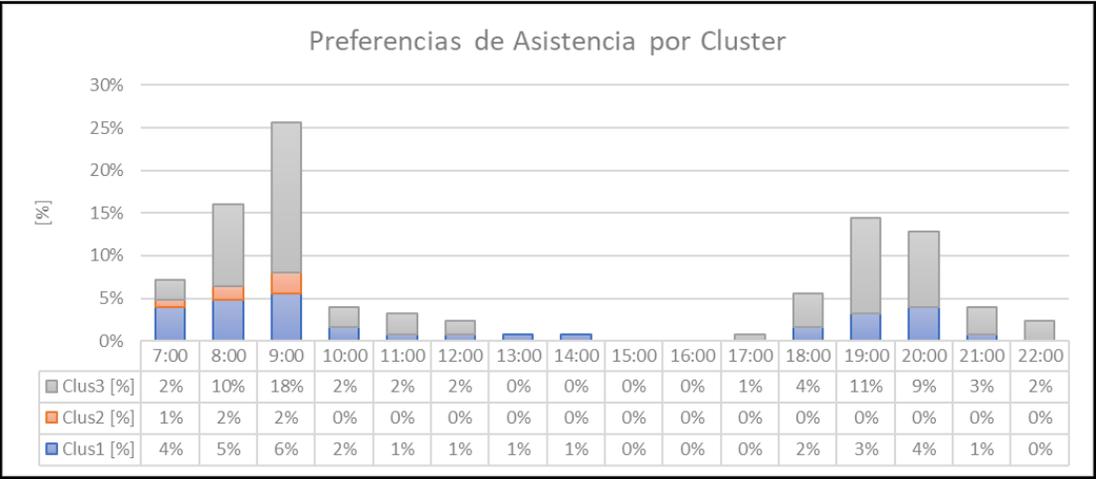
Variab les	Clus1	Clus2	Clus3
Sexo	Masculino	Femenino	Femenino
Edad	40-50	30-40	30-40
E_Civil	Casad@	Solter@	Solter@
Ocupacion	Profesional	Profesional	Educación Incompleta
Nacionalidad	Colombiano	Chileno	Chileno
Cuantos_Hijos	3	2	1
Hijos_Menores_10	0	1	1
Horas_Compartidas_Hijos	3	6	6
Actividad_Familia	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 arquetipos⁷¹".

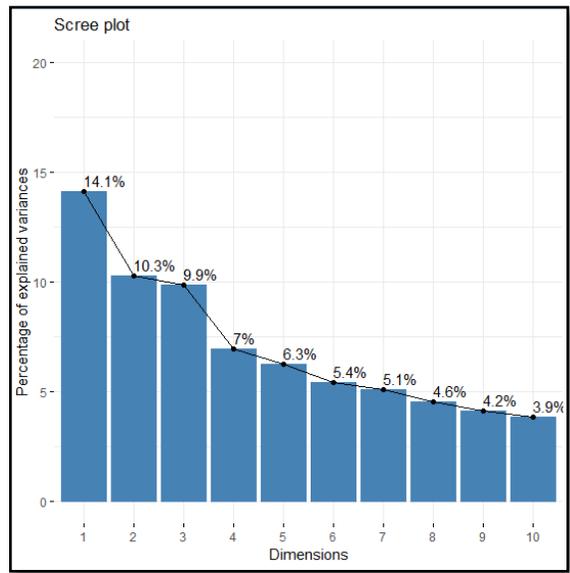
⁷¹ Fuente: Elaboración propia en base encuesta 2.



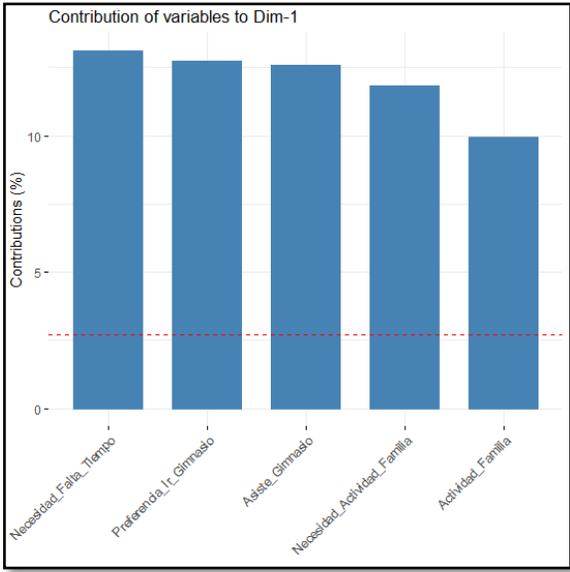
ANEXO Figura 13 “Preferencias diarias de asistencia por clúster”.



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

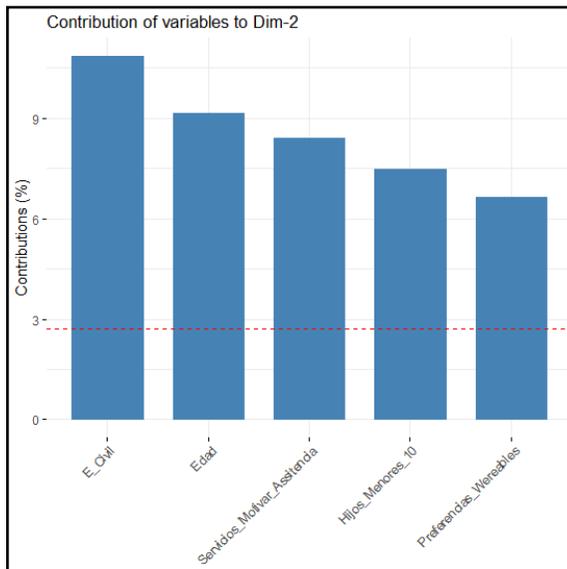


ANEXO Figura 15 "PCA: Explicación de variabilidad entre grupos mediante análisis de componentes principales, las dos componentes explican un 24,38 % de los datos⁷²".

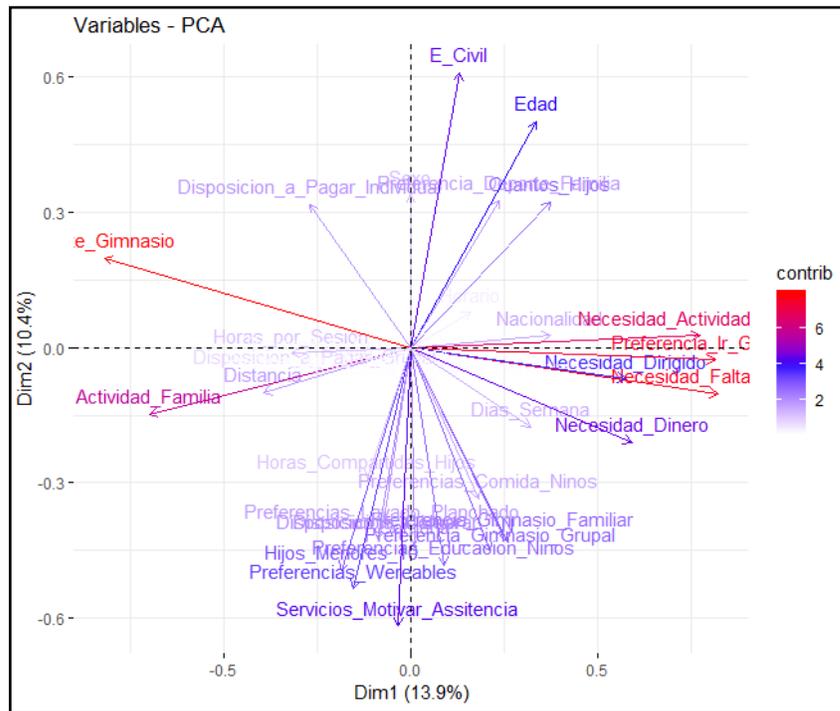


ANEXO Figura 16 "PCA: top 5 contribución de variables de encuesta a dimensión 1⁷³".

⁷² Fuente: Elaboración propia en base encuesta 2.
⁷³ Fuente: Elaboración propia en base encuesta 2.

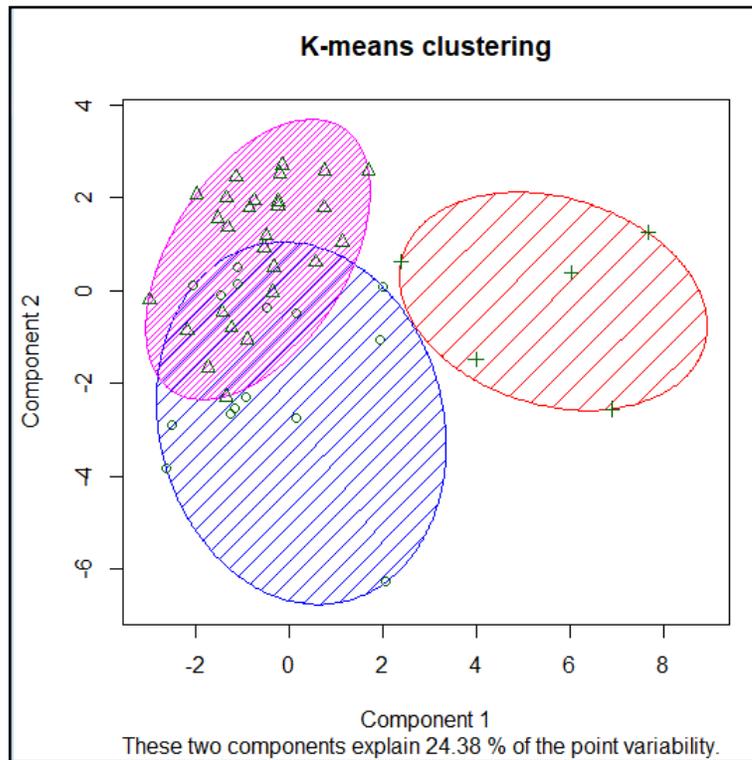


ANEXO Figura 17 "PCA: top 5 contribución de variables de encuesta a dimensión 2"⁷⁴.



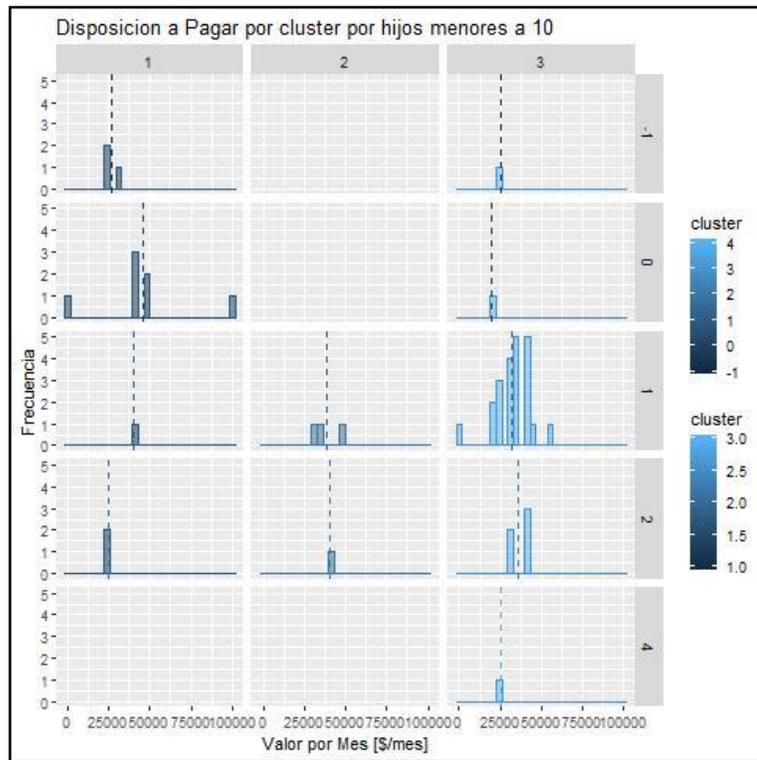
ANEXO Figura 18 "Variables que explican las dimensiones 1 y 2".

⁷⁴ 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 analisis de componentes principales⁷⁵”.

⁷⁵ Fuente: Elaboración propia en base encuesta 2.



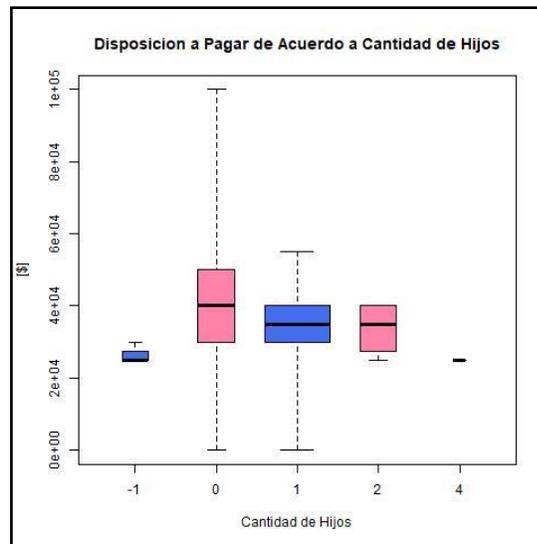
ANEXO Figura 20 "Histograma por clúster de acuerdo a la cantidad de hijos".

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 respuestas⁷⁶”.

Clus1	Clus2	Clus3
13%	4%	30%

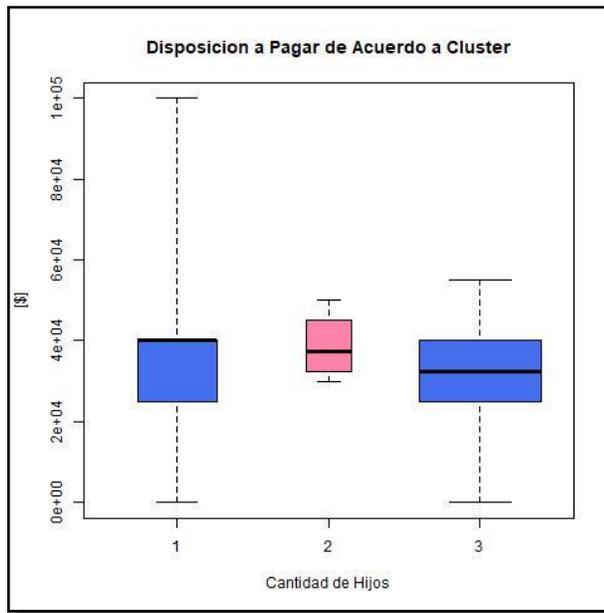
ANEXO Tabla 14 “Estimación de porcentajes poblacionales por clúster”



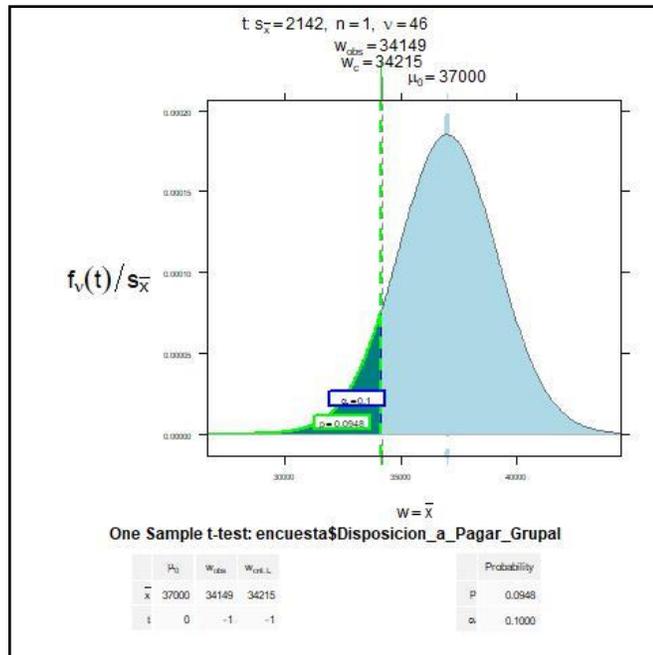
ANEXO Figura 21 “Disposición a pagar de acuerdo a cantidad de hijos menores a 10 años⁷⁷”.

⁷⁶ Fuente: Elaboración propia en base encuesta 2.

⁷⁷ Fuente: Elaboración propia en base encuesta 2.

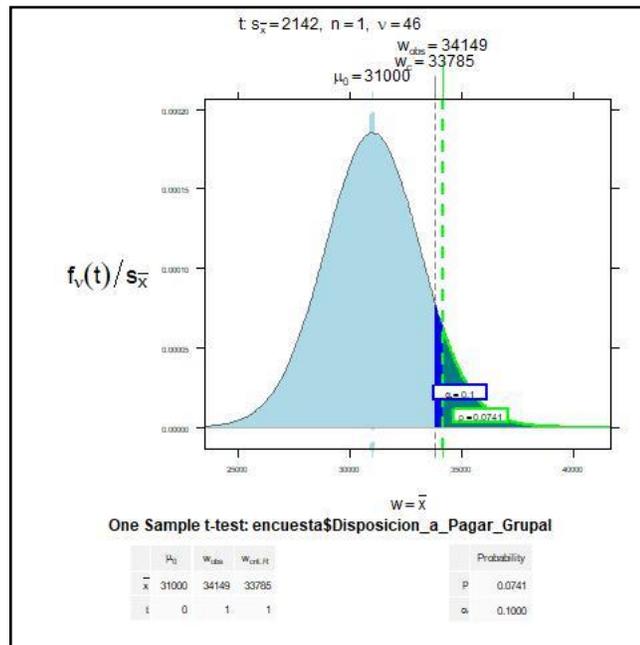


ANEXO Figura 22 "Disposición a pagar de acuerdo a asignación en grupos⁷⁸".



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

⁷⁸ 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”

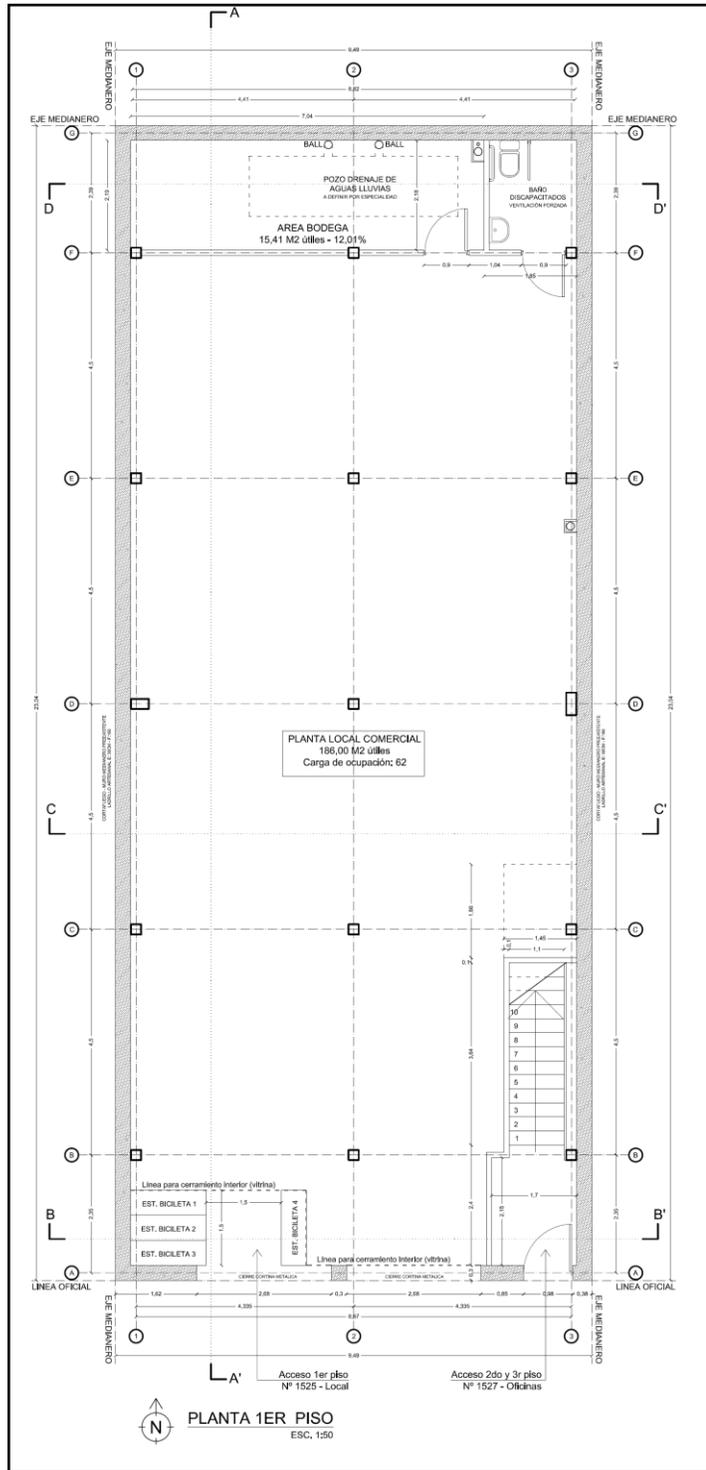
	HH	Capacidad de Atención	Cantidad por Perfil
TS	\$ 4.425	15	1
TJ	\$ 3.602	10	2
PJ	\$ 2.729	5	5
PS	\$ 3.500	10	1

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

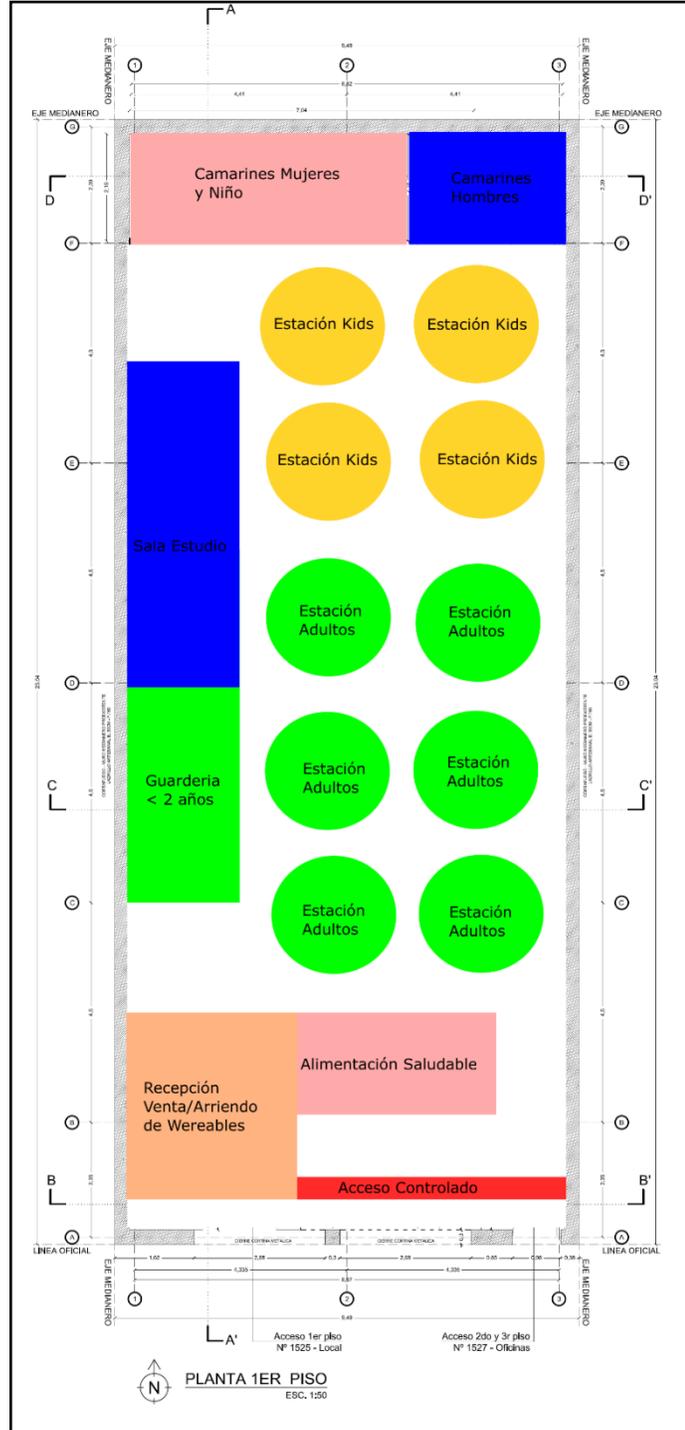
	HH	Capacidad de Atención	Cantidad por Perfil
TS	\$ 4.425	15	1
TJ	\$ 3.602	10	2
PJ	\$ 2.729	5	5
PS	\$ 3.500	10	1

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

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 mantención 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)

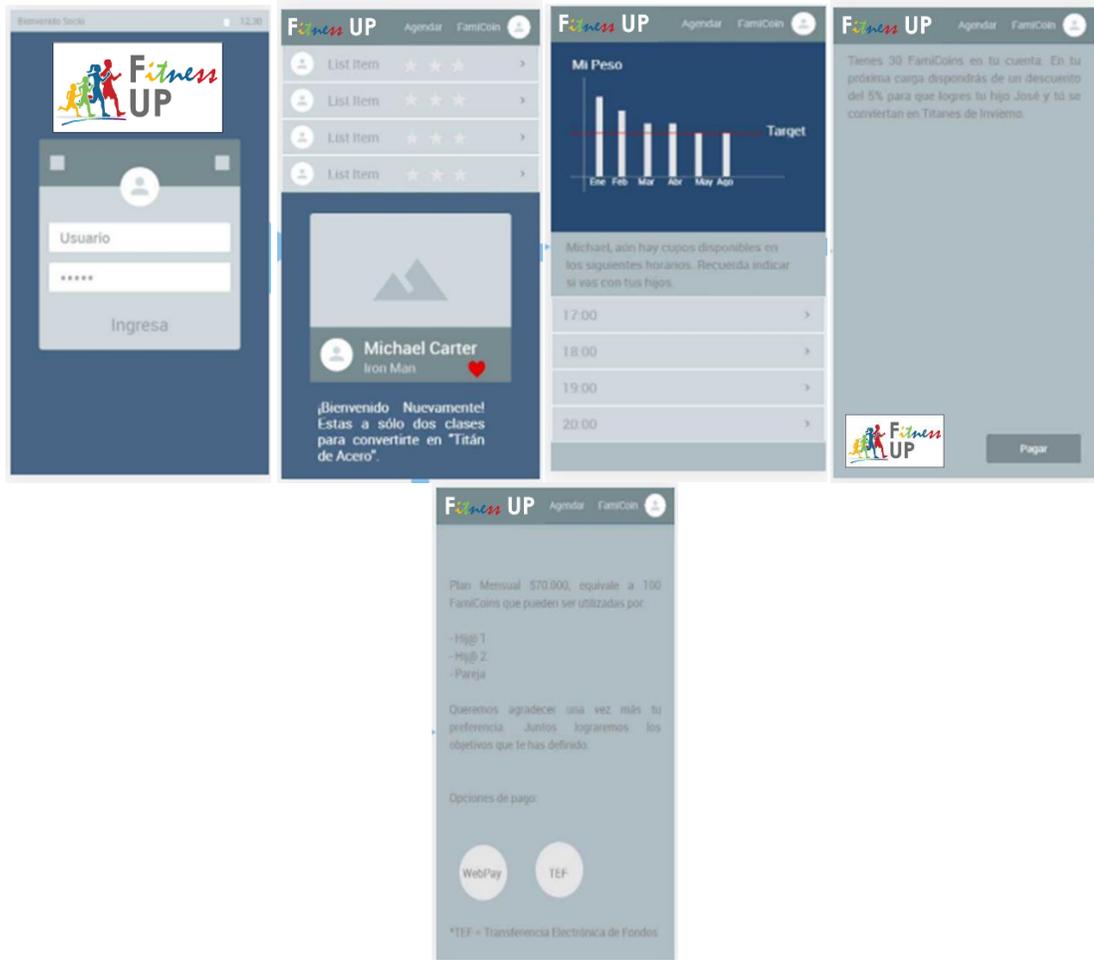
Deseadas

- . 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”.⁸⁰

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.

⁸⁰ 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](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

Agregar hasta 3

Logotipos

Agregar hasta 3

Vista previa de su anuncio con imágenes

FitnessUP

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

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

Determina tu presupuesto

CLP ~ 2,000 por día en promedio

máximo mensual de CLP60,000

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 8:00 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

Tu anuncio

FitnessUP | Bienestar para todos...

www.familyup.cl

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

EDITAR

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

Producto o servicio

La categoría de tu empresa
Gimnasio

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

EDITAR

Imágenes de anuncio

Imágenes de anuncio

Logotipos

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
PRM⁸¹	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 años⁸²	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 Liquidez⁸³	3,00%
Premio por Startup⁸⁴	3,00%

ANEXO Tabla 28 "Parámetros de Cálculo⁸⁵".

⁸¹ (Damodaran, Country Default Spreads and Risk Premiums, 2019)

⁸² Fuente: Banco Central de Chile.

⁸³ Fuente: Universidad de Chile

⁸⁴ Fuente: Universidad de Chile

⁸⁵ 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 Entretenimiento⁸⁶".

⁸⁶ (Damodaran, 2019)

ANEXO Q Balance de 8 Columnas

Cuenta Contable	Año 1							
	Valores Acumulados		SalDOS		Inventario		Resultados	
	Débitos	Créditos	Deudor	AcreeDor	Activo	Pasivo	Pérdida	Ganancia
1-1-01-001 CAJA	126.323.242	116.733.314	9.589.928	0	9.589.928	0	0	0
1-1-11-002 GARANTIAS ARRIENDOS	1.500.000	0	1.500.000	0	1.500.000	0	0	0
1-2-20-002 MAQUINARIA	21.362.092	4.272.418	17.089.673	0	17.089.673	0	0	0
1-2-20-003 MUEBLES DE OFICINA	5.199.336	1.039.867	4.159.469	0	4.159.469	0	0	0
2-4-01-001 CAPITAL SOCIAL	0	59.403.592	0	59.403.592	0	59.403.592	0	0
5-1-01-040 COSTO DE VENTAS COMISION TBK	1.974.130	0	1.974.130	0	0	0	1.974.130	0
5-1-01-041 MARKETING	2.400.000	0	2.400.000	0	0	0	2.400.000	0
5-2-01-005 REMUNERACIONES	34.961.368	0	34.961.368	0	0	0	34.961.368	0
5-2-01-008 HONORARIOS	20.536.388	0	20.536.388	0	0	0	20.536.388	0
5-2-01-013 SERVICIO PLATAFORMA DIGITAL	3.600.000	0	3.600.000	0	0	0	3.600.000	0
5-2-01-022 ARRIENDOS Y GTOS.COMUNES	25.200.000	0	25.200.000	0	0	0	25.200.000	0
5-3-05-001 DEPRECIACION ACTIVO FIJO	5.312.286	0	5.312.286	0	0	0	5.312.286	0
7-1-01-001 VENTAS GIMNASIO	0	66.919.650	0	66.919.650	0	0	0	66.919.650
Sub-Totales	248.368.842	248.368.842	126.323.242	126.323.242	32.339.070	59.403.592	93.984.172	66.919.650
Pérdidas / Ganancias					27.064.522	0	0	27.064.522
Total General	248.368.842	248.368.842	126.323.242	126.323.242	59.403.592	59.403.592	93.984.172	93.984.172

ANEXO Tabla 30 "Balance tributario de 8 columnas primer año de operación"⁸⁷.

Cuenta Contable	Año 2							
	Valores Acumulados		SalDOS		Inventario		Resultados	
	Débitos	Créditos	Deudor	AcreeDor	Activo	Pasivo	Pérdida	Ganancia
1-1-01-001 CAJA	164.817.116	121.432.731	43.384.386	0	43.384.386	0	0	0
1-1-11-002 GARANTIAS ARRIENDOS	1.500.000	0	1.500.000	0	1.500.000	0	0	0
1-2-20-002 MAQUINARIA	17.089.673	4.272.418	12.817.255	0	12.817.255	0	0	0
1-2-20-003 MUEBLES DE OFICINA	4.159.469	1.039.867	3.119.602	0	3.119.602	0	0	0
2-4-01-001 CAPITAL SOCIAL	0	59.403.592	0	59.403.592	0	59.403.592	0	0
2-4-05-004 RESULTADOS ACUMULADOS	27.064.522	0	27.064.522	0	27.064.522	0	0	0
5-1-01-014 COSTO VENTA ACTIVIDAD PRINCIPAL	0	0	0	0	0	0	0	0
5-1-01-038 COSTO DE VENTAS ALIMENTACIÓN SALUDABLE	921.956	0	921.956	0	0	0	921.956	0
5-1-01-039 COSTO DE VENTAS WEARABLES	476.496	0	476.496	0	0	0	476.496	0
5-1-01-040 COSTO DE VENTAS COMISION TBK	4.579.202	0	4.579.202	0	0	0	4.579.202	0
5-1-01-041 MARKETING	2.400.000	0	2.400.000	0	0	0	2.400.000	0
5-2-01-005 REMUNERACIONES	55.302.848	0	55.302.848	0	0	0	55.302.848	0
5-2-01-008 HONORARIOS	22.235.893	0	22.235.893	0	0	0	22.235.893	0
5-2-01-013 SERVICIO PLATAFORMA DIGITAL	5.184.000	0	5.184.000	0	0	0	5.184.000	0
5-2-01-022 ARRIENDOS Y GTOS.COMUNES	29.808.000	0	29.808.000	0	0	0	29.808.000	0
5-3-05-001 DEPRECIACION ACTIVO FIJO	5.312.286	0	5.312.286	0	0	0	5.312.286	0
5-3-12-001 IMPTO.RENTA 1era.CATEGORIA	524.336	0	524.336	0	0	0	524.336	0
7-1-01-001 VENTAS GIMNASIO	0	153.549.000	0	153.549.000	0	0	0	153.549.000
7-1-01-002 VENTAS ALIMENTACIÓN SALUDABLE	0	1.106.383	0	1.106.383	0	0	0	1.106.383
7-1-01-003 VENTAS WEARABLES	0	571.806	0	571.806	0	0	0	571.806
Sub-Totales	341.375.797	341.375.797	214.630.781	214.630.781	87.885.764	59.403.592	126.745.016	155.227.189
Pérdidas / Ganancias					0	28.482.172	28.482.172	0
Total General	341.375.797	341.375.797	214.630.781	214.630.781	87.885.764	87.885.764	155.227.189	155.227.189

ANEXO Tabla 31 "Balance tributario de 8 columnas segundo año de operación"⁸⁸.

⁸⁷ Fuente: Elaboración propia.

⁸⁸ Fuente: Elaboración propia.

Cuenta Contable	Año 3							
	Valores Acumulados		Saldos		Inventario		Resultados	
	Débitos	Créditos	Deudor	Acreedor	Activo	Pasivo	Pérdida	Ganancia
1-1-01-001 CAJA	217.940.948	137.064.978	80.875.971	0	80.875.971	0	0	0
1-1-11-002 GARANTIAS ARRIENDOS	1.500.000	0	1.500.000	0	1.500.000	0	0	0
1-2-20-002 MAQUINARIA	12.817.255	4.272.418	8.544.837	0	8.544.837	0	0	0
1-2-20-003 MUEBLES DE OFICINA	3.119.602	1.039.867	2.079.734	0	2.079.734	0	0	0
2-4-01-001 CAPITAL SOCIAL	0	59.403.592	0	59.403.592	0	59.403.592	0	0
2-4-05-004 RESULTADOS ACUMULADOS	27.064.522	28.482.172	0	1.417.650	0	1.417.650	0	0
5-1-01-014 COSTO VENTA ACTIVIDAD PRINCIPAL	0	0	0	0	0	0	0	0
5-1-01-038 COSTO DE VENTAS ALIMENTACIÓN SALUDABLE	994.742	0	994.742	0	0	0	994.742	0
5-1-01-039 COSTO DE VENTAS WEARABLES	494.144	0	494.144	0	0	0	494.144	0
5-1-01-040 COSTO DE VENTAS COMISION TBK	5.149.419	0	5.149.419	0	0	0	5.149.419	0
5-1-01-041 MARKETING	2.400.000	0	2.400.000	0	0	0	2.400.000	0
5-2-01-005 REMUNERACIONES	56.097.488	0	56.097.488	0	0	0	56.097.488	0
5-2-01-008 HONORARIOS	22.235.893	0	22.235.893	0	0	0	22.235.893	0
5-2-01-013 SERVICIO PLATAFORMA DIGITAL	5.598.720	0	5.598.720	0	0	0	5.598.720	0
5-2-01-022 ARRIENDOS Y GTOS.COMUNES	32.192.640	0	32.192.640	0	0	0	32.192.640	0
5-3-05-001 DEPRECIACION ACTIVO FIJO	5.312.286	0	5.312.286	0	0	0	5.312.286	0
5-3-12-001 IMPPTO.RENTA 1era.CATEGORIA	11.901.933	0	11.901.933	0	0	0	11.901.933	0
7-1-01-001 VENTAS GIMNASIO	0	172.769.850	0	172.769.850	0	0	0	172.769.850
7-1-01-002 VENTAS ALIMENTACIÓN SALUDABLE	0	1.193.729	0	1.193.729	0	0	0	1.193.729
7-1-01-003 VENTAS WEARABLES	0	592.984	0	592.984	0	0	0	592.984
Sub-Totales	404.819.590	404.819.590	235.377.805	235.377.805	93.000.542	60.821.242	142.377.263	174.556.563
Pérdidas / Ganancias					0	32.179.300	32.179.300	0
Total General	404.819.590	404.819.590	235.377.805	235.377.805	93.000.542	93.000.542	174.556.563	174.556.563

ANEXO Tabla 32 "Balance tributario de 8 columnas tercer año de operación"⁸⁹."

Cuenta Contable	Año 4							
	Valores Acumulados		Saldos		Inventario		Resultados	
	Débitos	Créditos	Deudor	Acreedor	Activo	Pasivo	Pérdida	Ganancia
1-1-01-001 CAJA	278.547.233	153.550.980	124.996.253	0	124.996.253	0	0	0
1-1-11-002 GARANTIAS ARRIENDOS	1.500.000	0	1.500.000	0	1.500.000	0	0	0
1-2-20-002 MAQUINARIA	8.544.837	4.272.418	4.272.418	0	4.272.418	0	0	0
1-2-20-003 MUEBLES DE OFICINA	2.079.734	1.039.867	1.039.867	0	1.039.867	0	0	0
2-4-01-001 CAPITAL SOCIAL	0	59.403.592	0	59.403.592	0	59.403.592	0	0
2-4-05-004 RESULTADOS ACUMULADOS	0	33.596.950	0	33.596.950	0	33.596.950	0	0
5-1-01-014 COSTO VENTA ACTIVIDAD PRINCIPAL	0	0	0	0	0	0	0	0
5-1-01-038 COSTO DE VENTAS ALIMENTACIÓN SALUDABLE	1.050.198	0	1.050.198	0	0	0	1.050.198	0
5-1-01-039 COSTO DE VENTAS WEARABLES	494.144	0	494.144	0	0	0	494.144	0
5-1-01-040 COSTO DE VENTAS COMISION TBK	5.831.302	0	5.831.302	0	0	0	5.831.302	0
5-1-01-041 MARKETING	2.400.000	0	2.400.000	0	0	0	2.400.000	0
5-2-01-005 REMUNERACIONES	56.971.592	0	56.971.592	0	0	0	56.971.592	0
5-2-01-008 HONORARIOS	31.635.433	0	31.635.433	0	0	0	31.635.433	0
5-2-01-013 SERVICIO PLATAFORMA DIGITAL	6.046.618	0	6.046.618	0	0	0	6.046.618	0
5-2-01-022 ARRIENDOS Y GTOS.COMUNES	34.768.051	0	34.768.051	0	0	0	34.768.051	0
5-3-05-001 DEPRECIACION ACTIVO FIJO	5.312.286	0	5.312.286	0	0	0	5.312.286	0
5-3-12-001 IMPPTO.RENTA 1era.CATEGORIA	14.353.643	0	14.353.643	0	0	0	14.353.643	0
7-1-01-001 VENTAS GIMNASIO	0	195.818.000	0	195.818.000	0	0	0	195.818.000
7-1-01-002 VENTAS ALIMENTACIÓN SALUDABLE	0	1.260.278	0	1.260.278	0	0	0	1.260.278
7-1-01-003 VENTAS WEARABLES	0	592.984	0	592.984	0	0	0	592.984
Sub-Totales	449.535.069	449.535.069	290.671.804	290.671.804	131.808.538	93.000.542	158.863.265	197.671.262
Pérdidas / Ganancias					0	38.807.997	38.807.997	0
Total General	449.535.069	449.535.069	290.671.804	290.671.804	131.808.538	131.808.538	197.671.262	197.671.262

ANEXO Tabla 33 "Balance tributario de 8 columnas cuarto año de operación"⁹⁰."

⁸⁹ Fuente: Elaboración propia.

⁹⁰ Fuente: Elaboración propia.

Cuenta Contable	Año 5							
	Valores Acumulados		Saldos		Inventario		Resultados	
	Débitos	Créditos	Deudor	Acreedor	Activo	Pasivo	Pérdida	Ganancia
1-1-01-001 CAJA	335.505.407	160.517.179	174.988.227	0	174.988.227	0	0	0
1-1-11-002 GARANTIAS ARRIENDOS	1.500.000	0	1.500.000	0	1.500.000	0	0	0
1-2-20-002 MAQUINARIA	4.272.418	4.272.418	0	0	0	0	0	0
1-2-20-003 MUEBLES DE OFICINA	1.039.867	1.039.867	0	0	0	0	0	0
2-4-01-001 CAPITAL SOCIAL	0	59.403.592	0	59.403.592	0	59.403.592	0	0
2-4-05-004 RESULTADOS ACUMULADOS	0	72.404.947	0	72.404.947	0	72.404.947	0	0
5-1-01-014 COSTO VENTA ACTIVIDAD PRINCIPAL	0	0	0	0	0	0	0	0
5-1-01-038 COSTO DE VENTAS ALIMENTACIÓN SALUDABLE	1.133.382	0	1.133.382	0	0	0	1.133.382	0
5-1-01-039 COSTO DE VENTAS WEARABLES	600.032	0	600.032	0	0	0	600.032	0
5-1-01-040 COSTO DE VENTAS COMISION TBK	6.210.020	0	6.210.020	0	0	0	6.210.020	0
5-1-01-041 MARKETING	2.400.000	0	2.400.000	0	0	0	2.400.000	0
5-2-01-005 REMUNERACIONES	57.933.106	0	57.933.106	0	0	0	57.933.106	0
5-2-01-008 HONORARIOS	31.635.433	0	31.635.433	0	0	0	31.635.433	0
5-2-01-013 SERVICIO PLATAFORMA DIGITAL	6.530.347	0	6.530.347	0	0	0	6.530.347	0
5-2-01-022 ARRIENDOS Y GTOS.COMUNES	37.549.495	0	37.549.495	0	0	0	37.549.495	0
5-3-05-001 DEPRECIACION ACTIVO FIJO	5.312.286	0	5.312.286	0	0	0	5.312.286	0
5-3-12-001 IMPTO.RENTA 1era.CATEGORIA	16.525.364	0	16.525.364	0	0	0	16.525.364	0
7-1-01-001 VENTAS GIMNASIO	0	208.429.000	0	208.429.000	0	0	0	208.429.000
7-1-01-002 VENTAS ALIMENTACIÓN SALUDABLE	0	1.360.102	0	1.360.102	0	0	0	1.360.102
7-1-01-003 VENTAS WEARABLES	0	720.052	0	720.052	0	0	0	720.052
Sub-Totales	508.147.157	508.147.157	342.317.692	342.317.692	176.488.227	131.808.538	165.829.465	210.509.154
Pérdidas / Ganancias					0	44.679.689	44.679.689	0
Total General	508.147.157	508.147.157	342.317.692	342.317.692	176.488.227	176.488.227	210.509.154	210.509.154

ANEXO Tabla 34 "Balance tributario de 8 columnas quinto año de operación"⁹¹.

⁹¹ Fuente: Elaboración propia.

ANEXO R Estructura de Costos

	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Costo de Ventas					
Wearables	\$ -	\$ 476.496	\$ 494.144	\$ 494.144	\$ 600.032
Alimentación Saludable	\$ -	\$ 921.956	\$ 994.742	\$ 1.050.198	\$ 1.133.382
Costo por Transacción TBK	\$ 1.974.130	\$ 4.579.202	\$ 5.149.419	\$ 5.831.302	\$ 6.210.020
Gastos de ventas					
Marketing	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000
Gastos administrativos					
Administrativos	\$ 10.934.813	\$ 23.267.440	\$ 24.062.080	\$ 24.936.184	\$ 25.897.698
Personal Full Time	\$ 24.026.556	\$ 32.035.408	\$ 32.035.408	\$ 32.035.408	\$ 32.035.408
Personal Part Time	\$ 16.676.920	\$ 22.235.893	\$ 22.235.893	\$ 31.635.433	\$ 31.635.433
Gastos operacionales					
Software Gestión	\$ 3.600.000	\$ 5.184.000	\$ 5.598.720	\$ 6.046.618	\$ 6.530.347
Luz, Agua	\$ 7.200.000	\$ 10.368.000	\$ 11.197.440	\$ 12.093.235	\$ 13.060.694
Arriendo Mensual	\$ 18.000.000	\$ 19.440.000	\$ 20.995.200	\$ 22.674.816	\$ 24.488.801
Total Costos	\$ 84.812.417	\$ 120.908.394	\$ 125.163.045	\$ 139.197.337	\$ 143.991.815

ANEXO Tabla 35 "Estructura de costos proyectada⁹²".

	Período	Mensualidad	Intereses	Amortización	Capital vivo	Capital Amortizado	BENEFICIO TRIBUTARIO DEUDA	COSTO EFECTIVO DEUDA	FLUJO NETO DEUDA
Capital	\$ 20.000.000	0			\$ 20.000.000				
Frecuencia de pago	ANUAL	1	\$ 4.683.529	\$ 1.100.000	\$ 3.583.529	\$ 16.416.471	\$ 297.000	\$ 803.000	\$ 4.386.529
Tipo interés nominal	9,00%	2	\$ 4.683.529	\$ 902.906	\$ 3.780.623	\$ 12.635.848	\$ 243.785	\$ 659.121	\$ 4.439.744
Tipo de interés efectivo	5,50%	3	\$ 4.683.529	\$ 694.972	\$ 3.988.557	\$ 8.647.291	\$ 187.642	\$ 507.329	\$ 4.495.886
Duración en años	5 Años	4	\$ 4.683.529	\$ 475.601	\$ 4.207.928	\$ 4.439.364	\$ 128.412	\$ 347.189	\$ 4.555.116
Número total de pagos	5	5	\$ 4.683.529	\$ 244.165	\$ 4.439.364	\$ 0	\$ 65.925	\$ 178.240	\$ 4.617.604
TASA IMPUESTO RENTA	27,00%								

ANEXO Tabla 36 "Préstamo francés 9% de interés anual, considerando préstamo por \$20.000.000⁹³".

⁹² Fuente: Elaboración propia.

⁹³ Fuente: Elaboración propia.

Descripción del Costo	Técnico en Deporte Senior	Técnico en Deporte Junior	Parvularia Senior	Asistente Parvularia Junior	Gestor Comercial	Gerente de Local
<i>Sueldo Base</i>	606.822	475.438	592.716	336.249	301.000	700.000
<i>Gratificación Legal</i>	119.146	119.146	119.146	119.146	119.146	119.146
<i>Bono Cumplimiento (venta, producción, etc)</i>	50.000	50.000	50.000	50.000	200.000	100.000
<i>Total Imponible</i>	725.968	594.584	711.862	455.395	620.146	819.146
<i>Imposiciones Legales 19%</i>	137.934	112.971	135.254	86.525	117.828	155.638
<i>Base Tributable</i>	588.034	481.613	576.608	368.870	502.318	663.508
<i>Impuestos</i>	-	-	-	-	-	1.175
<i>Asignación Alimentación</i>						
<i>Asignación Movilización</i>	36.910	36.910	36.910	36.910	36.910	36.910
<i>Otras Asignaciones</i>	27.818	27.818	27.818	27.818	27.818	27.818
<i>Sueldo Líquido con Gratificación Legal</i>	652.761	546.340	641.336	433.597	567.046	727.060
<i>Seguro de Cesantía</i>	18.205	14.263	17.781	10.087	9.030	21.000
<i>Mutual de Seguridad</i>	5.765	4.517	5.631	3.194	2.860	6.650
<i>Seguro de Vida Salud y Catastrófico</i>	11.530	9.033	11.262	6.389	5.719	13.300
<i>Seguro Invalidez AFP</i>	6.978	5.468	6.816	3.867	3.462	8.050
<i>Vacaciones Proporzionales</i>	35.398	27.734	34.575	19.615	17.558	40.833
<i>Provisión Indemnización por periodo</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Capacitación</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Protección Personal</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Uniforme</i>	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
<i>Examen Preocupacional</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Cero Daño</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Cheque Restorant</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Bienestar</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Provisión Aumento de Renta</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Costo Empresa mensual (CLP)</i>	808.843	660.598	792.927	503.547	663.774	913.979
<i>Costo Empresa mensual (UF)</i>	29,35	23,97	28,77	18,27	24,09	33,16
<i>HH mensuales por recurso</i>	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
<i>Costo Empresa por hora (CLP)</i>	4.494	3.670	4.405	2.797	3.688	5.078
<i>Costo Empresa por hora (UF)</i>	0,16	0,13	0,16	0,10	0,13	0,18

ANEXO Tabla 37 “Descripción de perfiles de recursos humanos⁹⁴”.

⁹⁴ Fuente: Elaboración propia.

Item	Acrónimo	Valor	Unidad
Sueldo Mínimo	SueldoMin	301.000	CLP
Sueldo Tope Imponible (UF)	TopImp	75,70	UF
Seguro de Cesantía	SegCes	3,00%	
Tope Seguro Cesantía (UF)	TopSegCes	113,50	UF
Mutual de Seguridad	Mutual	0,95%	
Tope Mutual de Seguridad (UF)	TopMutual	75,70	UF
Seguro Invalidez AFP	SegInv	1,15%	
Tope Seguro Invalidez (UF)	TopSegInv	75,70	UF
Seguro de Vida Salud y Catastrofico	SegVid	1,90%	
Capacitación mensual	Cap	1,00%	
Proteccion Personal anual	ProtPer	100.000	CLP
Uniforme anual	Uniforme	60.000	CLP
Examen Preocupacional anual	ExamenP	150.000	CLP
Cero Daño anual	CeroD	150.000	CLP
Cheque Restorant mensual	Cheque	73.500	CLP
Bienestar anual	Bienestar	98.000	CLP
Tope Indemnización (UF)	TopInd	90,00	UF

ANEXO Tabla 38 “Tabla de parámetros para cálculo de remuneraciones⁹⁵”.

⁹⁵ Fuente: Elaboración propia.

ANEXO S 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 7.13. El escenario E2, es el de interés en este capítulo. Ver ANEXO Tabla 39.

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 39 "Resultado operacional al cuarto año utilizando distintos escenarios posibles y comparándolos con ratios de la industria"⁹⁷.

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

⁹⁷ Fuente: Elaboración Propia.

ANEXO T Diseño de Pendón y Poleras DryFit

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



**Te esperamos
el**

