



“EASYFIT”

Parte I

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

Alumno: José Ignacio Stuen

Profesor Guía: María Soledad Etchebarne

Santiago, septiembre 2019

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	3
CAPITULO 1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	4
CAPITULO 2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES.....	7
2.1. Análisis de la industria y tendencias.....	7
2.1.1. Industria de la actividad deportiva.....	7
2.1.2. Industria digital como medio para obtener productos y servicios en Chile.....	8
2.1.3. Análisis PESTEL.....	9
2.1.4. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	10
2.2. Competidores.....	12
2.3. Clientes.....	13
CAPITULO 3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR.....	16
3.1. Modelo de negocios.....	16
3.2. Descripción de la empresa.....	20
3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.....	23
3.4. RSE y sustentabilidad.....	24
CAPITULO 4. PLAN DE MARKETING.....	26
4.1. Objetivos de marketing.....	26
4.2. Estrategia de segmentación.....	27
4.3. Estrategia de producto/servicio.....	28
4.4. Estrategia de precio.....	29
4.5. Estrategia de distribución.....	30
4.6. Estrategia de comunicación y ventas.....	31
4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.....	32
4.8. Presupuesto de marketing y cronograma.....	33
CAPITULO 5. PLAN DE OPERACIONES.....	35
CAPITULO 6. EQUIPO DE PROYECTO.....	35
CAPITULO 7. PLAN FINANCIERO.....	37
CAPITULO 8. RIESGOS CRÍTICOS.....	37
CAPITULO 9. PROPUESTA INVERSIONISTA.....	39
CAPITULO 10. CONCLUSIONES.....	40
BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES.....	41

RESUMEN

El propósito de este estudio es proponer un plan de negocios para la implementación de Easyfit en Santiago de Chile. Easyfit se concibe como una plataforma digital para dispositivos móviles con sistemas operativos Android y iOS, que busca conectar a profesionales jóvenes, aficionados al deporte y, sobre todo, que disfruten del aire libre para desarrollar su actividad física sin tener que depender de contratos, horarios fijos y lugares lejanos con profesores entrenadores certificados. Los beneficios de la implementación de este servicio permitirán a sus usuarios-alumnos inicializar y mantener la práctica de actividades deportivas en lugares abiertos públicos o privados, en base a objetivos individuales. Por otro lado, el usuario-entrenador personal se beneficiará de la implementación de este servicio logrando rentabilizar su tiempo disponible para apoyar a sus alumnos en la práctica deportiva, manteniendo una comunicación directa con su alumno, a través de la plataforma, y teniendo acceso a los registros de evolución de su cartera de clientes. Esta solución es innovadora en Chile y entrega una propuesta transparente, confiable y de pago seguro para que la experiencia del usuario sea personalizada y de excelencia.

Esta iniciativa nace producto de una profunda motivación de su equipo gestor: un Ingeniero Comercial especialista en Ciencia de los Datos y Big Data y un Ingeniero Civil Industrial, Diplomado en Control de Gestión, con amplia experiencia en implementación de proyectos TI, Ingeniería de Procesos y Control de Operaciones.

De acuerdo con las proyecciones realizadas, se espera conseguir resultados positivos a partir del tercer año de operación y al cuarto año ya es posible recuperar la inversión inicial, inyectada por sus socios, que asciende a \$35.000.000.

El VAN del proyecto con financiamiento propio, considerando la liquidación del emprendimiento al quinto año, y con una tasa de descuento estimada de 13,48%, se estima en \$35.450.837, con una TIR de 27,8%.

CAPITULO 1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

A partir de la realización de encuestas realizadas tanto a potenciales clientes alumnos y profesores entrenadores (que puede encontrarse en detalle en el anexo 1), y un análisis de la industria deportiva en Chile se ha detectado una oportunidad de negocio, la cual consiste en la puesta en marcha de una aplicación on line para dispositivos móviles, especializada en conectar a los usuarios alumnos en la iniciación y desarrollo de actividad física y deportiva, de manera individual o grupal, en base a clases personalizadas en lugares abiertos o públicos, con flexibilidad horaria y a un costo razonable, con profesionales del acondicionamiento físico personal. El escenario es auspicioso dado que el estudio muestra que, ante la pregunta, si la persona realiza algún tipo de deporte al aire libre, un 59% responde que sí realiza. Un 40% de ellos lo realiza con una frecuencia de al menos una vez a la semana y un 33% con una frecuencia de al menos dos veces por semana.

Entre las personas encuestadas que realizan algún tipo de deporte, 80,5% de ellas muestra un alto valor al hecho de no amarrarse a un plan mensual, semestral o anual para realizar estas actividades en instalaciones físicas tradicionales como gimnasios.

Por último, otro atributo valorado por los encuestados que realizan algún deporte es contar con flexibilidad en el horario.

Para determinar la factibilidad de Easyfit, se realizaron encuestas a los potenciales clientes que revelaron que:

- El 59% de los encuestados está dispuesto a pagar por algún tipo de entrenamiento personalizado al aire libre.
- El 69% de los encuestados tiene una disposición a pagar menor a \$5.000; un 17% en el rango de \$5.000 y \$7.500 y 6% en el rango de \$7.500 y \$10.000 por clase efectuada por un entrenador personal.

Por otro lado, la encuesta realizada a los profesores entrenadores, entregó el siguiente resultado:

- El 100% de los encuestados está dispuesto a rentabilizar su tiempo disponible dedicándolo a realizar entrenamiento deportivo personal individual o grupal en lugares abiertos o a convenir.
- El 50% de los encuestados dice contar entre 1 a 2 horas disponibles para realizar entrenamiento individual o grupal a personas; un 26% dice contar con al menos 3 horas, y por último un 23% de los encuestados dice contar con todo el día para realizar entrenamiento.
- En cuanto a la pregunta ¿Cuánto estarías dispuesto a cobrar por cada clase por persona?, un 10% cobraría un valor menor a \$5.000; un 36% cobraría entre \$5.000 y \$7.000; un 20% cobraría entre \$7.000 y \$10.000; un 16% cobraría entre \$10.000 y \$15.000 y un 16% cobraría más de \$15.000.

Estas estadísticas respaldan la potencialidad de explotar esta oportunidad de negocio que corresponde a una necesidad insatisfecha tanto de la persona que busca iniciarse y mantener un hábito de desarrollo de actividad deportiva flexible, personalizada y a un precio razonable, sin tener que contratar una suscripción, bajo la dirección de un entrenador personal, que por su lado está dispuesto a realizar esta actividad, rentabilizar su tiempo disponible y consensuar tanto lo que está dispuesto a cobrar, la flexibilidad y el lugar de la realización de la actividad deportiva.

En Chile, a pesar de que existe un gran porcentaje de personas que no realizan actividad física y deportiva de manera regular, existe una tendencia creciente de personas que se inclinan a superar la inactividad e iniciarse en el desarrollo de actividad física y deportiva. Estos estudios indican que las personas activas físicamente representan el 18,7%, los inactivos un 66,2% y medianamente practicante un 15,1%. Por otro lado, en Chile existe una tendencia creciente de los índices de actividad física y deportiva pasando de 12,8% a 18,2% desde 2006 a 2015, y aumentando 0,5% en la medición realizada en 2018 para llegar a 18,7%. Un resultado interesante que se puede obtener de este estudio es el aumento considerable de la población que realiza actividad física y deportiva en espacios abiertos como parques, plazas u otros similares desde el 20,2 % en 2015 a 39,6%,

en 2018. (Ministerio del Deporte, “Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2018 en Población de 18 años y más”, p.17,2018)

El nombre previsto para este emprendimiento es Easyfit, y nace como una solución a la necesidad tanto de alumnos como profesores entrenadores, producto de una profunda motivación de su equipo gestor: un Ingeniero Comercial especialista en Ciencia de los Datos y Big Data para importantes empresas en Chile y un Ingeniero Civil Industrial con amplia experiencia en Gestión de Procesos de Negocio y Riesgo Operacional, ambos MBA de la Universidad de Chile, con una amplia red de contactos en la industria de comercio electrónico, consultoría de proyectos de implementación TI, que además, buscan mejorar la calidad de vida de las personas propiciando una interacción, a través de una plataforma digital confiable, segura y amigable, entre entrenadores personales certificados y personas que buscan satisfacer sus necesidades de iniciar y desarrollar hábitos de actividad física y deportivas, de manera individual o grupal, con objetivos específicos concretos, en horario flexible y servicio personalizado.

Easyfit operará desde Santiago de Chile. La empresa no necesita arrendamiento de espacio físico para las clases, dado que serán programadas entre el o los alumnos y su profesor instructor. Sin embargo sí requerirá el arrendamiento de una oficina para sus operaciones internas, la cual se estima podría ubicarse en la comuna de Providencia.

En Anexo A se puede consultar más información sobre la metodología empleada para el desarrollo de la encuesta. El mercado potencial de Easyfit en Chile se estima en 196.000 personas, valorado en MM\$ 49.000 al año.

CAPITULO 2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES

2.1. Análisis de la industria y tendencias

La oportunidad de negocio está enfocada en la industria deportiva para personas que valoran la flexibilidad horaria, la confianza de un profesor preparado, y el apoyo tecnológico que entrega una App para el seguimiento de la evolución de objetivos deportivos individuales.

2.1.1. Industria de la actividad deportiva.

La industria deportiva en Chile se encuentra en constante crecimiento. De hecho, en 2017 facturó US\$ 176 millones, según el reporte para Latinoamérica de la International Health Sportsclub Association. Con dicho monto, el rubro se ha expandido 12% desde 2015, cuando totalizó US\$ 157 millones, según la misma institución. Además, en los 1.969 gimnasios que existen a lo largo de Chile, hay una población de 490 mil inscritos.

Sin embargo, el negocio enfrenta un gran desafío: la deserción de sus usuarios. Según trabajadores de los principales gimnasios de Santiago, de cada cien matriculados en una sede solo 60% son clientes recurrentes y renuevan contrato anualmente. El resto, de acuerdo con un entrenador de Sportlife¹, son "público flotante", es decir, que dejan de asistir o que cancelan sus suscripciones. (Reportaje Economía y Negocios, 2018)

Un entrenador de Energy Gyms¹ del sector oriente coincide con la cifra de 60% y detalla que esto es algo común y que incluso "existe gente que paga planes completos anuales, con servicio de personal trainer pero no asiste a clases, aunque hace cinco años era peor: llegaba solo 50%". En el mismo reportaje, un encargado de una sucursal de Pacific Fitness en Las Condes, Daniel Urriola, reafirma que solo 6 de cada 10 matriculados entrena. "Los otros tienen cosas que

1 Fuente: Reportaje consultado en Página Web de Economía y Negocios, en: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=435179>

hacer, o se desmotivan. Esto es una disciplina, y si no tienen la constancia y no ven los resultados pronto, se van".

2.1.2. Industria digital como medio para obtener productos y servicios en Chile

En Chile, si bien el concepto de economía colaborativa se ha encontrado en una activa discusión en los últimos años, estas discusiones se han centrado principalmente en la industria de transporte de pasajeros y repartos a domicilio, no así en otros sectores de la economía, donde se asoman como nuevos modelos de negocios, nuevos desafíos en materia de regulaciones que pueden representar potenciales amenazas para las empresas establecidas.

Una manera de entender el concepto de economía colaborativa es ser los “medios de satisfacer las necesidades humanas mediante los recursos que siempre son limitados” (Botsman & Rogers, 2010). Luego, la economía colaborativa se plantea como un nuevo modelo económico en el que interviene un productor y un consumidor, donde no se requiere de un espacio físico y los servicios son ofrecidos a través de plataformas digitales.

Para poder comprender el escenario donde se desarrolla este tipo de modelo de negocios, es necesario comprender primero cómo los usuarios se relacionan con internet y sus plataformas en sus procesos de obtención de información, en procesos de obtención de bienes y servicios, de acuerdo con las preferencias de cada segmento de cliente, y segundo lugar, comprender la industria deportiva en Chile.

En Anexo B, se puede encontrar una caracterización de la industria digital en Chile, obtenida a partir de información de estudios realizados por la Subsecretaría de Telecomunicaciones “Balance Sector Telecomunicaciones” (SUBTEL, 2017), “IX Encuesta Accesos y Usos de Internet 2017” (SUBTEL, 2017) y por la empresa CADEM “El Chile Que Viene 2018” (CADEM, 2017). Las principales conclusiones de estos estudios son:

- El comportamiento de compra a través de internet representa una oportunidad, dado que 34,1% de los usuarios han utilizado internet para realizar una compra y un 34,5% de usuarios conectados a internet, lo hacen exclusivamente desde su celular.
- Las ventas por ecommerce B2C en Chile durante 2017 representó un volumen de MMUS\$4.000, unos US\$223 en ventas por habitante.

Por el lado de las tendencias en Chile, la participación de móvil sobre las ventas ecommerce en 2017 representa un 17%. Los usuarios, en un 74%, leen comentarios de otros usuarios antes de decidir una compra y un 48% ha realizado una compra después que los productos han sido publicitados en redes sociales.

2.1.3. Análisis PESTEL.

En Anexo C es posible consultar el desarrollo del análisis PESTEL con un enfoque a la industria deportiva dado en interés mostrado por los encuestados, teniendo la consideración el uso de internet para la obtención de productos y servicios por parte de los usuarios. A continuación, se presenta un cuadro resumen con los principales puntos:

Figura 4. Análisis PESTEL.

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
POLÍTICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a iniciativas de prácticas deportivas, a través de Política Nacional de Actividad Física y Deporte 2016-2025. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios del marco regulatorio en la industria del ecommerce. • Aplicación de tasas de impuestos a través de Reforma tributaria a las aplicaciones móviles. • Observaciones a la calidad de los trabajos, producto de jornadas de trabajo por honorarios, part-time a empleos a través de aplicaciones móviles.
ECONÓMICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte crecimiento del ecommerce. • Estabilidad económica del país. 	<ul style="list-style-type: none"> • Corto ciclo de vida para aplicaciones móviles.
SOCIALES	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia creciente del desarrollo de AFyD. • Mayor cultura de consumo de las personas a través de plataformas en internet. • Tendencia creciente del uso de teléfonos inteligentes y al acceso a internet. 	
TECNOLÓGICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura de redes estable y 	

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	de alto desempeño para acceso a internet.	
ECOLÓGICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia creciente de estilos de vida saludable. • Mayor conciencia del uso eficiente de los recursos. • Mayor uso de espacios abiertos para la práctica de actividad deportiva. 	
LEGALES		<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad de la información. • Fraude en transacciones de pago.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el análisis PESTEL, se puede apreciar y concluir que el entorno es favorable, para la implementación de este, dado que existe una preocupación política, social y ecológica para el desarrollo de actividad física en el país, en el aspecto económico se deben tener especial consideración cambios y nueva normativa relativa a aspectos tributarios, regulación del comercio electrónico y calidad del trabajo. Otro punto que considerar es la seguridad de la información de los usuarios de plataformas digitales y resguardar las transacciones financieras.

2.1.4. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.

En la siguiente matriz, se presentan los principales conclusiones del análisis del modelos de las 5 fuerzas de Porter.

Figura 5. Matriz de Porter.

FUERZAS	ANÁLISIS	NIVEL DE RIESGO
Rivalidad entre los competidores (Otras Plataformas)	<ul style="list-style-type: none"> - Actualmente en Santiago hay solo 3 empresas que ofrecen una solución similar a Easyfit: Integralbe.cl, aressport.cl y globalfit.cl, todos ofrecen un servicio a domicilio de personal trainer, sin embargo funcionan como un servicio de suscripción de clases. - No se evidencia un crecimiento de la industria deportiva en torno a los servicios prestados mediante aplicaciones digitales. En general se aprecia un crecimiento de establecimientos para el desarrollo de la actividad física, como gimnasios pertenecientes a grandes cadenas. - No existe un grado de diferenciación de los productos ofrecidos por los competidores, dado que cuentan con servicios y equipamiento similar para el desarrollo de actividades deportivas. 	Medio

FUERZAS	ANÁLISIS	NIVEL DE RIESGO
Poder de Negociación de Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Las ventas en esta industria la concentran grandes cadenas de gimnasios, los cuales se ubican en lugares de alta concentración de personas. - Ofrecer servicios a través de internet aumenta considerablemente la negociación de los clientes, al estar ellos más informados y ejercer una fuerte presión en caso de disconformidad del servicio, utilizando para ello las redes sociales. - Existen una diversidad de sustitutos, con una variedad de precios, servicios y ubicaciones, como por ejemplo la realización de actividad física por cuenta propia pensando en la opción más económica, hasta el desarrollo de actividad deportiva técnica, semi o profesional. - En cuanto a la diferenciación de los productos, actualmente los usuarios de personal trainer tienen gran cantidad de alternativas a su disposición, sin embargo estos servicios no son masivos, más bien son personalizados 	Medio - Alto
Poder de Negociación de Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> - Hay muchas empresas, de distintos tamaños y calidad que ofrecen servicios de soporte tecnológico (servicios Cloud y de bases de datos). - No representa un problema un cambio de proveedor que entregue un soporte cada vez más estandarizado. - Muchas veces estos soportes van más allá de la región geográfica, pudiendo incluso estar en otros países como México, India, Estados Unidos, etc. 	Bajo
Amenazas de Sustitutos (Gimnasios)	<ul style="list-style-type: none"> - Para el cliente los costos de cambio de producto son altos, dado que abandonar una rutina de ejercicios, apuntando a objetivos individuales, puede no ser beneficioso para la salud, si no se hace de manera correcta. Además de contar con un entrenador, personaliza el entrenamiento para cada individuo, de acuerdo a su evolución en el tiempo. - Existe una alta disponibilidad de sustitutos. Según un estudio de la International Health Sportclub Association, la industria de los gimnasios en Chile crece constantemente año tras año. 	Alto
Amenaza de Potenciales Entrantes	<ul style="list-style-type: none"> - Existe una alta posibilidad de lograr economías de escala debido principalmente a que en Chile hay alta tasa de desocupación en carreras universitarias y técnicas ligadas al deporte. - Los requerimientos de capital no son elevados para ingresar a esta industria, pero sí es requerido una alta capacidad de gestión de los recursos, ventas, mercadotecnia y de servicio. 	Medio-Alto

Fuente: Elaboración propia.

Es posible concluir, dentro de la diversidad de riesgos identificados, que la industria tiene un nivel de atractividad medio. Dado esto, “conectar al personal trainer con sus alumnos para apoyarlos en su actividad deportiva a través de una plataforma digital” se vuelve un aspecto diferenciador. Existen oportunidades que son factibles de tomar, como por ejemplo, el crecimiento de la industria tecnológica, crecimiento del comercio electrónico, tendencias de vida saludable, globalización para los servicios de soporte que disminuyen costos de infraestructura TI. No obstante esto, existen amenazas que deben ser identificadas y consideradas como por ejemplo, el poder de negociación de los clientes, en el entorno de redes

sociales, y la amenazas de sustitutos con la expansión de cadenas de gimnasios y la entrada de nuevos competidores, dada las bajas barreras de entrada.

2.2. Competidores

Se considera pertinente realizar una evaluación de competidores acotado a los gimnasios presentes en Chile.

Dentro de esta industria podemos encontrar los siguientes competidores a empresas de servicios online que prestan servicios similares a Easyfit. Estas empresas ofrecen un servicio personalizado, el cual se concreta a partir de una compra de una suscripción a través de la Web o por captación del potencial cliente, directamente en la Web de la empresa:

COMPETIDOR	SERVICIO	LUGAR	MODELO COBRO	PRECIO DESDE	PRECIO / SESION
IntegralBe.cl	Individual	Domicilio	Suscripción	\$72.000	\$9.000
Aressport.cl	Individual	Domicilio/ Gimnasio/ Outdoor	Suscripción	\$80.000	\$10.000
GlobalFit.cl	Individual	Domicilio/ Gimnasio	Suscripción	\$100.000	\$25.000

Fuente: Elaboración Propia.

- **IntegralBe:** ofrece programas integrales de entrenamiento: deporte + nutrición + apoyo psicológico. También ofrece un servicio de Personal Trainer a Domicilio por \$72.000 mensuales. Además, ofrecen clases a domicilio de Zumba, Baile entretenido, fitBe, Aerobox, Yoga, Pilates, GAP, etc, para grupos y personas particulares. El valor de estas clases va desde los \$2.400 por clase.
- **Aressport:** ofrece programas grupales e individuales con distintos focos, que van desde gimnasia para mujeres embarazadas hasta entrenamientos de high performance. Los entrenamientos pueden ser a domicilio, en gimnasios o incluso outdoor. El modelo de precios consiste también en una

suscripción mensual, que va desde los \$23.000 / 8 sesiones grupales (mínimo 3 personas), y desde los \$80.000 / 8 sesiones individuales.

- **Globalfit:** ofrece programas individuales, tanto en su sede como a domicilio. Ofrecen varios tipos de programas, que van desde aumentar masa muscular hasta el post parto. Los programas tienen algo en común: no más de 20 minutos de clase y con tecnología de electroestimulación. Como principal valor resaltan los beneficios y resultados avalados por la ciencia. Sus precios van desde los \$100.000 / 4 sesiones individuales.

2.3. Clientes

Se identifican 2 grupos de usuarios: Entrenadores y Alumnos.

- **Usuarios /Profesores entrenadores.**

Son profesionales titulados y/o certificados en la preparación y ejecución de programas de acondicionamiento físico o deportivo, que vivan (inicialmente en la Región Metropolitana), que se encuentren interesados en mejorar la calidad de vida de las personas a través de la prestación de sus servicios y que quieran generar ingresos extras maximizando el uso de los tiempos perdidos de sus trabajos tradicionales.

Para conocerlos, se realizaron 30 entrevistas a profesionales de estas características, en donde se recopilaron insights importantes para evaluar el atractivo de la propuesta de negocio EasyFit.

Estos profesionales tienen entre 25 y 34 años, y estudiaron carreras de Personal Trainer, Kinesiología, Educación física, Técnico deportivo, entre otras carreras:

- El 50% de ellos tiene entre 1 y 2 horas libres al día durante su horario laboral para dedicarlo a otras actividades, el 25% tiene más de 3 horas libres y el restante 25% tiene todo el día (cesantes).
- El 100% se muestra interesado en generar ingresos extras o dedicarse full time a entrenar particularmente.

- El 36% está dispuesto a cobrar entre \$5.000 y \$7.000 por clase grupal realizada. El 53% está dispuesto a cobrar entre \$7.000 y \$15.000 por clase grupal realizada y el 11% restante está dispuesto a cobrar menos de \$3.000.

- **Usuarios/Alumnos.**

A continuación se presentan los principales atributos de los potenciales clientes, de acuerdo con las encuestas realizadas:

- En proporción, un 55% corresponde a mujeres entre los 18 y 55 años principalmente, con segmentación socioeconómica C1a, C1b y C2, profesionales con un sueldo promedio de \$1.235.000 mensual, que realizan actividad física regularmente, al menos una vez por semana.
- En proporción, un 55% corresponde a hombres entre los 18 y 45 años principalmente, con segmentación socioeconómica C1a, C1b y C2, profesionales con un sueldo promedio de \$1.173.000 mensual, que realizan actividad física regularmente, al menos una vez por semana.

De acuerdo con estudios, entre los 18 y 29 años un 19% declara que realiza algún tipo de deporte o actividad física, entre los 30 y 39 años un 17,8%. Este grupo etario representa con mayor relevancia el mercado potencial de clientes, ya que entre los 40 y 49 años este porcentaje desciende a un 11,2%. Este porcentaje continúa decreciendo entre los 50 y 59 años un 10%, pero aumenta levemente entre 60 y 69 a 13,5% y para mayores de 70 años un 9,7%. Luego, para mayores de 50 años, existe un potencial a estudiar. El mismo estudio revela que el 59% de la población declara haber adoptado hábitos deportivos por iniciativa propia y que los mayores de 60 años asumen la práctica deportiva como parte de actividades de un club, asociación u organización pública o privada. (Ministerio del Deporte, “Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2018 en Población de 18 años y más”, p.23-31,2018)

Estas estadísticas muestran que la mayor parte del potencial de clientes se encuentra en personas entre 18 a 55 años, en el caso de las mujeres, y entre 18 y

45 años en el caso de hombre, que asumen por iniciativa propia los hábitos de práctica deportiva.

En cuanto a las preferencias de los chilenos, el mismo estudio revela que ante la pregunta ¿en qué tipo de recinto deportivo practica deporte o actividad física?, un 39,6% declara utilizar espacios abiertos como calles, plazas, sitios eriazos, entre otros, y un 34% lo hace en recintos públicos, en tercer lugar, la práctica deportiva en recintos cerrados (gimnasios) con un 28,9% y dejando en un cuarto lugar con un 15,8% en su propia casa.

De acuerdo con esta información, es posible resaltar el gran porcentaje de personas que realiza actividad física en lugares abiertos, lo cual es una tendencia creciente con respecto a la misma encuesta realizada el 2015, donde este porcentaje se ubicaba en un 20,2%.

Tamaño de mercado.

En el Anexo D se detallan las consideraciones y se realiza una estimación del tamaño potencial de clientes en las comunas de Las Condes, Providencia y Vitacura, el cual arroja un número de 3.200 clientes, valorado en \$4.608.000.000 al año.

CAPITULO 3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

3.1. Modelo de negocios

La necesidad principal que Easyfit pretende abordar es ser la mejor solución a hombres y mujeres jóvenes profesionales, aficionadas al deporte y sobre todo que disfruten del aire libre, de poder desarrollar su actividad física sin tener que depender de contratos, horarios fijos, lugares lejanos y con la flexibilidad de poder cambiarse cuando quieran de profesor. Todo esto, por medio de una App que conecta al profesor entrenador con el alumno. Esta solución es innovadora en Chile, y ayudará a potenciar el desarrollo de actividades deportivas a los alumnos entregando un acceso, a través de la plataforma, a un personal trainer y que éste responda a sus necesidades específicas de ejercitación, manteniendo un constante monitoreo de sus actividades y objetivos definidos. Por otro lado, el personal trainer, a través de la plataforma, realizará una gestión integral de sus alumnos, permitiéndole agendar las citas de entrenamiento, definiendo los lugares adecuados para el desarrollo de las actividades y seguimiento de su evolución. Es importante destacar que, además del monitoreo de las actividades de sus alumnos, y de la gestión del tiempo del profesor, Easyfit pretende ir más allá, entregando una propuesta transparente, confiabilidad y seguridad de la información para que la experiencia del usuario sea personalizada y de excelencia.

Los usuarios, para acceder a la contratación de personal trainer, se limita a las personas que habitualmente se inscriben en planes de entrenamientos ofrecidos por gimnasios establecidos. La principal ventaja que tienen estos establecimientos es que poseen un infraestructura adecuada para la realización de actividad física, pero, por otro lado, el costo de entrada a estos establecimientos es elevada y no contempla dentro de sus planes de entrada, servicios de personal trainer. Estos servicios son contratados de manera independiente por los clientes del gimnasio y representan una ventaja al encontrarse en el gimnasio tanto el alumno como el profesor. La propuesta de Easyfit, representa una oportunidad tanto para el

alumno como para el profesor, dado que no es necesario la contratación de planes de alto costo y, además, representa una ventaja al flexibilizar tanto el tiempo como el lugar de la realización de los ejercicios requeridos por el plan definido para el alumno. No todas las máquinas para realizar ejercicios son las adecuadas para cada alumno y la flexibilidad del tiempo para la realización de las actividades son un factor clave en la relación alumno-profesor, dado que, como se ha mostrado en capítulos anteriores, el consumidor chileno ha evolucionado hacia una independencia de los servicios que requiere, sobre todo desde los servicios que busca desde plataformas digitales.

Easyfit busca, a través del tiempo, realizar un estudio constante y profundo de los requerimientos de los clientes, realizar programas de motivación apuntando a lograr una mantención y mayor cantidad de usuarios de la plataforma en el tiempo y realizar un estudio de la información para el desarrollo de nuevos productos y servicios.

Con esta información, el modelo de negocios se fundamenta en base a tres pilares: confiabilidad, seguridad y propiciar un entorno digital amigable, que permita la incorporación en la plataforma a cero costo tanto de los profesores entrenadores, como de los alumnos. La generación de ingresos corresponderá a una comisión del 10% por clase realizada a un alumno. El valor de la clase será fijado por el profesor inicialmente y podrá ser negociada con el alumno solicitante del servicio, dependiendo de las necesidades de entrenamiento de éste. Una vez cerrado el trato, y con al menos una hora de la realización de la clase, el alumno debe concretar el pago acordado de la clase en la plataforma, el cual será liberado hacia el profesor entrenador, ya descontada la comisión por servicio. No se considera un costo por no show del profesor ni del alumno, sin embargo, se considera una observación en los registros en forma de estadística, que se mantendrá visible para evaluar futuras solicitudes de entrenamiento. Por otro lado, se visualizan ingresos por explotación de la información, para apoyar campañas de marketing, patrocinadas principalmente por marcas de indumentaria deportiva, equipamiento deportivo y alimentación para deportistas.

Un aspecto importante que considera Easyfit, para el desarrollo de este modelo de negocios, es mantener el interés tanto del profesor como del alumno por el uso de la plataforma, de manera que no se use sólo para el primer contacto. Entre los principales aspectos distintivos en este aspecto se encuentran:

- Costo cero de incorporación a la plataforma.
- Registro detallado del perfil del profesor entrenador.
- Bajo costo de comisión por servicio realizado.
- La plataforma contempla un medio de mensajería interna que promueve el uso de la plataforma.
- Registro de la evaluación inicial al alumno y su progreso en el tiempo.
- Para el alumno existe la opción de publicar en sus redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter) la información que considere relevante publicar, en cuanto a objetivos deportivos a cumplir, su historial de entrenamiento y su evolución.

A continuación, se presenta el modelo Canvas para los dos segmentos de clientes: personal trainer y el alumno:

Figura 7. Modelo Canvas.

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - Equipo de entrenadores certificados. - Municipios. - Instituciones de salud (se evalúa en el mediano plazo una alianza con alguna institución de salud que pueda ofrecer soporte médico y kinesiológico a nuestros clientes, acceso a redes de salud) 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de la información en bases de datos de los clientes y profesores entrenadores, así como de los progresos de objetivos deportivos, medición de satisfacción del servicio. - Continuidad operacional de la plataforma 24/7. - Realizar control y seguimiento de los planes de entrenamiento de cada cliente. - Promover la motivación y fortalecimiento de los hábitos deportivos. - Ejecutar procesos de reclutamiento y selección del personal operativo de la plataforma y gestionar beneficios y compensaciones. - Realizar difusión de los servicios de la APP en los distintos canales 	<p>Alumnos: Conectar a los usuarios, que desean desarrollar y mantener hábitos de prácticas físicas y deportivas en lugares y horarios flexibles, con profesores entrenadores certificados, a través de una plataforma digital, de manera confiable, segura y amigable.</p> <p>Profesores: Disponer de una plataforma digital que permita la gestión de planes de entrenamiento, control de los objetivos deportivos específicos y de comunicación con los clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Opciones de comunicación con el área comercial, en sitio público de la plataforma. - Visualización online de progreso de objetivos personales y/o promedio comparado con otras personas que se encuentran entrenando bajo objetivos deportivos similares en la plataforma. - Envío de mensajería interna relativa a recordatorios de entrenamientos, información general al usuario, actualizaciones de la plataforma, de normas, políticas y otros. 	<p>Alumnos: Personas desde los 18 años, con la necesidad de iniciar o mantener hábitos de prácticas deportivas, en las comunas de Las Condes, Providencia y Vitacura de la Región Metropolitana. Por género, se caracterizan por:</p> <p>55% mujeres entre los 18 y 55 años principalmente, con segmentación socioeconómica C1a, C1b y C2, profesionales con un sueldo promedio de \$1.235.000 mensual, que realizan actividad física regularmente, al menos una vez por semana.</p> <p>45% hombres entre los 18 y 45 años principalmente, con segmentación socioeconómica C1a, C1b y C2, profesionales con un sueldo promedio de \$1.173.000 mensual, que realizan actividad física regularmente, al menos una vez por semana.</p> <p>Profesores: Profesionales entrenadores certificados, kinesiólogos, profesores de educación física y técnicos deportivos capacitados para dirigir actividades física y deportivas de personas en la Región Metropolitana, con disposición a realizar sus servicios en la comuna de Las Condes, Providencia y Vitacura.</p>
	<p style="text-align: center;">RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Página Web, APP, desarrollo de software, Bases de datos de clientes y profesores, proveedores de servicios Cloud. - Profesores entrenadores con capacidad para generar y motivar con programas de entrenamiento personalizados. - Sistema de seguimiento de las actividades del cliente. 		<p>Alumnos: - Chat interno directo con el profesor entrenador o con el área de soporte operativo.</p> <p>- Chat 24/7 y llamadas internas con áreas comercial y de soporte.</p> <p>Profesores: - Chat 24/7 y llamadas internas con áreas comercial y de soporte.</p> <p style="text-align: center;">CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Página Web, APP, Redes sociales, Campañas ads, Entrega de folletos, Carteles, Talleres, Eventos deportivos (condominios/villas, plazas). 	
ESTRUCTURA DE COSTOS		FUENTES DE INGRESO		
<ul style="list-style-type: none"> - Sueldos del personal (Personal operativo en oficina central) - Costos de administración (oficina, servicios básicos, mantenimiento de sistemas TI, impresión de folletos, campañas publicitarias) 		<ul style="list-style-type: none"> - 10% de comisión por clase efectivamente realizada a alumno. <p>En mediano plazo: Diseño e implementación de programas personalizados de entrenamiento en disciplinas más técnicas a nivel semiprofesional/profesional.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marketplace de accesorios y productos relacionados a la práctica de deportes. - ingreso por publicidad de marcas deportivas, suplementos alimenticios, bebidas isotónicas, etc. 		

Fuente: Elaboración propia.

3.2. Descripción de la empresa

Misión

Conectar al personal trainer con sus alumnos para apoyarlos en la inicialización y mantención de las necesidades de actividad física o deportiva, a través de una plataforma digital, en un entorno digital amigable, transparente y confiable que apoya la gestión del profesor y monitorea la evolución de nuestros clientes de la Región Metropolitana.

Visión

Ser la plataforma digital natural de las personas que buscan interconectarse para mejorar su calidad de vida y la de su entorno, a través del desarrollo de actividad física o deportiva en cualquier lugar y en cualquier momento.

Análisis FODA

En Anexo E es posible consultar el desarrollo del análisis FODA. A continuación, se presenta un cuadro resumen con los puntos:

Figura 8. Análisis FODA.

FODA	PRINCIPALES ASPECTOS
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none">• Experiencia del equipo gestor.• Bajo costo de implementación.• Modelo de negocios escalable.• Flexibilidad horaria tanto para el usuario/alumno como para usuario/profesor.• Disponibilidad y seguridad de medios de pago.• Inteligencia de clientes.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none">• Baja participación de empresas que comercializan en internet.• Alta penetración de internet y tendencia al alza en comercio electrónico.
Debilidades	<ul style="list-style-type: none">• Poco conocimiento de aspectos técnicos del desarrollo
Amenazas	<ul style="list-style-type: none">• Fraude, hacking.• Aparición de sustitutos.• Reputación.• Mal uso de la plataforma.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis VRIO.

Para este análisis se consideran las siguientes fases: Identificación de recursos y capacidades, potencialidad de los recursos y capacidades, estudio de la sostenibilidad de las ventajas competitivas. En la siguiente tabla , se agrupa los recursos y capacidades de Easyfit.

RECURSOS FÍSICOS	RECURSOS FINANCIEROS	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS ORGANIZATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura TI - APP/Página Web - Oficina - Material de oficina 	<ul style="list-style-type: none"> - Autofinanciación - Costos operativos controlados 	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores - Formación - Motivación - Know How - Funcionamiento en base a la confianza y transparencia - Orientación al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Imagen corporativa - Estructura organizacional - Capacidad directiva - Inteligencia de clientes - Desarrollo de software - Modelo de Negocio - Productos - Flexibilidad ante necesidades del mercado - Respuesta rápida ante contingencia

Fuente: Elaboración propia.

El siguiente cuadro muestra los recursos considerados como valiosos, raro, imitable y propios de la organización.

VALIOSO	RARO	INIMITABLE	ORGANIZACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores - Motivación - Know How - Funcionamiento en base a la confianza y transparencia - Orientación al cliente - Imagen corporativa - Inteligencia de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo de Negocio - Productos 	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores (know-how) - Metodologías de trabajo - Capacidad directiva 	<ul style="list-style-type: none"> - Autofinanciación - Bajos costos operativos - Capacidad directiva - Flexibilidad ante necesidades del mercado - Respuesta rápida ante contingencia

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se configuran los recursos agrupados, para comprender cuáles son los que tienen mayor implicancia estratégica, en la siguiente matriz VRIO:

Matriz VRIO

FACTORES	FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE				TIPO DE VENTAJA COMPETITIVA	IMPACTO EN EL RENDIMIENTO ECONOMICO
	VALIOSO	RARO	INIMITABLE	ORGANIZACIÓN		
- Colaboradores	Sí	-	-	-	Reducción costos	Bajo
- Motivación	Sí	Sí	-	-	Valor añadido	Bajo
- Know How	Sí	-	-	Sí	Valor añadido	Bajo
- Funcionamiento en base a la confianza y transparencia	Sí	Sí	-	Sí	Valor añadido	Alto
- Orientación al cliente	Sí	-	-	Sí	Valor añadido	Alto
- Imagen corporativa	Sí	-	-	Sí	Valor añadido	Alto
- Inteligencia de clientes	Sí	-	-	Sí	Valor añadido	Alto
- Modelo de Negocio	Sí	Sí	-	Sí	Valor añadido	Alto
- Productos	Sí	Sí	-	Sí	Valor añadido	Alto
- Infraestructura TI	-	-	Sí	-	Reducción costos	
- Instalaciones	-	-	Sí	-	Reducción costos	Bajo
- Material de oficina	-	-	Sí	-	Reducción costos	Bajo
- Formación	-	-	Sí	Sí	Valor añadido	Alto
- Estructura organizacional	-	-	-	Sí	Valor añadido	Bajo
- Desarrollo de software	Sí	-	Sí	-	Valor añadido	Alto
- Autofinanciación	Sí	-	-	Sí	Valor añadido	Alto
- Respuesta rápida ante contingencia	-	Sí	-	Sí	Valor añadido	Alto
- Bajos costos operativos	-	Sí	-	Sí	Valor añadido	Alto
- Capacidad directiva	-	-	-	Sí	Valor añadido	Alto
- Flexibilidad ante necesidades del mercado	Sí	-	-	Sí	Valor añadido	Alto

Fuente: Elaboración propia.

Los recursos estratégicos dentro de la empresa están vinculados principalmente con el Know How de implementación de proyectos TI y control de las operaciones del equipo gestor y del equipo de desarrolladores, las capacidades para diseñar y operativizar cada una de las necesidades de los clientes alumnos y profesores entrenadores, capacidades de gestión comercial para posicionar una imagen potente en el mercado y de esta manera incrementar la cantidad de usuarios. Por último, la estructura organizacional y el equipo de desarrollo potencian las capacidades de innovar y crear nuevos productos, a partir de este modelo de negocio.

3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global

Easyfit se plantea como una solución para los habitantes de la Región Metropolitana para el desarrollo de la actividad física, en particular las personas que viven en el sector oriente de Santiago. Sin embargo, que en el corto plazo se puede estimar un crecimiento tal de poder abordar a la totalidad del territorio nacional y Sudamérica, respaldando este crecimiento con los estudios de mercado correspondiente, precisión en el desenvolvimiento del macroentorno y la industria.

En particular la estrategia de crecimiento se plantea como sigue:

- Durante el primer año se plantea un crecimiento en la cantidad de servicios ofrecidos en la zona oriente de Santiago, con el objetivo de posicionarse en el mercado y buscar la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- Para el segundo año se propone incluir el resto de la Región Metropolitana. Este desafío plantea mejorar las relaciones con los municipios y responsables de parques públicos o privados y entregar cobertura de nuevos servicios en estos lugares abiertos, aptos para el desarrollo de la actividad física. Durante esta etapa, que se extiende hasta el quinto año, se propone incrementalmente ofrecer servicios para actividades específicas y más técnicas y de acuerdo con las estaciones del año, para el desarrollo de actividad deportiva masiva (running, bicitours, caminatas, entre otros), outdoor (trekking, escalada, mountain bike, entre otros) y en entorno acuático (buceo, remo, kayak, surfing, entre otros).

- A partir del sexto año se propone expandir las operaciones a nivel sudamericano, incluyendo más servicios dedicados para el desarrollo de actividad física outdoor y actividad física en entorno acuático.

Dada la concepción del modelo de negocio, su crecimiento y escalamiento es a nivel global. El costo de obtención de los usuarios es bajo y dado que la plataforma es una App, no existen restricciones geográficas que la limiten. En el ámbito internacional, de acuerdo con los datos por la Asociación Global de la Industria del Fitness, destaca la relevancia de la industria de la actividad física en gimnasios en Brasil, México y Argentina, con facturaciones anuales de MMUD\$2.100, MMUD\$1.800 y MMUD\$1.000 respectivamente, en comparación con los MMUD\$176 que factura Chile. (Grupo Mapcity, 2017). Estos países pueden representar una oportunidad para Esayfit, en términos de que se aprecia una clara cultura de la práctica deportiva, y apalancado por las tendencias crecientes de la cultura digital a nivel global.

3.4. RSE y sustentabilidad

Easyfit está comprometida profundamente con sus valores: la transparencia, integridad y respeto y con el mejoramiento de la calidad de vida de las personas a partir de la realización de AFyD. Pensamos que esta es la mayor contribución que se puede hacer a la población para paliar el efecto negativo que tiene la obesidad en la aparición de enfermedades cardíacas, de problemas de nutrición y para mejorar la calidad de vida de las personas en el tiempo, y de esta forma en el futuro, puedan sobrellevar en mejores condiciones la edad adulto mayor, complementando las políticas públicas e iniciativas gubernamentales en el ámbito del desarrollo de la actividad física.

Identificación de impactos.

A continuación, se muestra el resultado preliminar de un levantamiento de impactos y aspectos considerados, que puede producir el desarrollo de este modelo de negocios en el entorno, en los ámbitos sociales, medioambientales, económicos e institucionales. Estas dimensiones se podrían considerar relevantes en el futuro para definir los objetivos e indicadores de sostenibilidad.

SOCIALES	MEDIOAMBIENTALES	ECONÓMICOS	INSTITUCIONALES
<i>Equidad</i>	<i>Atmósfera</i>	<i>Estructura económica</i>	<i>Sistema institucional</i>
Aspecto considerado: <ul style="list-style-type: none"> - Demanda de generaciones futuras. - Inclusión. - Satisfacción de los empleados. - Puestos de trabajo creados. 	Aspecto considerado: <ul style="list-style-type: none"> - Reciclaje. - Disminuir huella de carbono. - Uso de equipamiento. - Cantidad de agua usada. - Cantidad de energía usada. - Necesidad de transporte. 	Aspecto considerado: <ul style="list-style-type: none"> - Deuda (%) y estructura de endeudamiento (%). - Rentabilidad del capital propio. - EBITDA. - EBITDA / Gastos Financieros. 	Aspecto considerado: <ul style="list-style-type: none"> - Regulaciones de gobierno. - Regulación interna - Auditoría Interna/externa. - Gobierno corporativo. - Ley vigente.
<i>Salud</i>	<i>Tierra</i>		
Aspecto considerado: <ul style="list-style-type: none"> - Salud de los trabajadores. - Carga de trabajo. - Ergonomía. - Infraestructura y accesos. 	Aspecto considerado: <ul style="list-style-type: none"> - Uso de espacios públicos. - Limpieza. - Conservación de la flora y fauna terrestre. 		
<i>Educación</i>	<i>Océanos, mares y costas</i>		
Aspecto considerado: <ul style="list-style-type: none"> - Capacitación. 	Aspecto considerado: <ul style="list-style-type: none"> - Uso de espacios públicos - Limpieza - Conservación de la flora y fauna marina. 		
<i>Crimen</i>	<i>Agua dulce</i>		
Aspecto considerado: <ul style="list-style-type: none"> - Fraude - Ciberseguridad - Seguridad de la información 	Aspecto considerado: <ul style="list-style-type: none"> - Uso de espacios públicos - Limpieza - Conservación de la flora y fauna de agua dulce 		
<i>Población</i>	<i>Biodiversidad</i>		
Aspecto considerado: <ul style="list-style-type: none"> - Reputación. - Satisfacción de los usuarios. 	Aspecto considerado: <ul style="list-style-type: none"> - Uso de espacios públicos - Limpieza - Conservación de la flora y fauna. 		

Desde el punto de vista operacional Easyfit no representa problemas para el medio ambiente, sin embargo, se espera respetar y promover valores empresariales en pos de la experiencia del usuario, del cuidado del medio ambiente y para los profesores y personal de la empresa, el respeto y acato de las normativas del país en lo referente a lo laboral y normativas a las empresas, instaurando un gobierno corporativo, procedimientos y políticas para promover prácticas de negocio responsables.

CAPITULO 4. PLAN DE MARKETING

4.1. Objetivos de marketing

El objetivo principal de Easyfit es lograr posicionarse como la mejor forma de satisfacer necesidades deportivas, tanto de profesores como de entrenadores, buscando ser el mejor Marketplace dedicado 100% al deporte al aire libre, en donde profesores con tiempo libre podrán ofrecer sus entrenamientos funcionales, mientras que las personas que disfrutan del deporte al aire libre podrán encontrar la flexibilidad horaria y física de poder desarrollar sus rutinas de entrenamiento.

El proyecto tiene como propósito ofrecer una alternativa real a los planes de suscripción de gimnasios, a los inconvenientes surgidos por distintas circunstancias que impiden que llegues al lugar en donde regularmente las personas ejercitan, pero sobre todo a la cantidad de horas libres que tienen los profesores de educación física cada semana y a la cesantía en auge de profesores, kinesiólogos y demás disciplinas altamente calificadas.

La manera de ofrecer el servicio anteriormente descrita lleva a desear cumplir con los siguientes objetivos:

- Durante el primer semestre de operación se espera ser reconocidos como la primera aplicación en ofrecer el servicio.
 - Durante el primer año de operación se espera al menos 100.000 visitas al sitio web.
 - De estos, se espera que cerca del 3,5% de los visitantes se inscriba (Sign Up) para recibir más información y pruebe la App, lo cual genera una masa crítica que atender de 3.200 usuarios.
 - Con esta base inicial, se espera generar el interés de al menos 320 profesores, y lograr equipos de entrenamiento promedio de 10 personas por grupo.

- Durante el primer año de operación los esfuerzos serán puestos en la Región Metropolitana, es decir, contar con usuarios activos en todas las comunas de Santiago.
- Otro objetivo primordial es evitar la fuga, no más de 10% luego del tercer mes del alta del cliente.
 - El boca a boca y la transmisión de experiencia del usuario es un arma que se busca explotar, y para eso es fundamental lograr el objetivo referente a la fuga.
- Además del servicio, otro objetivo deseado es ser reconocidos por el concepto de User Experience (UX) y lograr un NPS de al menos 8 puntos.

Para lograr los objetivos propuestos por la empresa, se establecen 11 indicadores clave de desempeño:

- Número de visitas al sitio web.
 - Clic en botón “call to action” que te dirige a las tiendas de aplicaciones móviles, App Store en el caso de dispositivos iOS y Play Store para el caso de dispositivos Android.
 - Tasa de rebote del sitio.
- Cantidad de impresiones en las tiendas de Apps.
- Cantidad de Instalaciones (flujo +)
- Cantidad de Desinstalaciones (flujo -)
- Cantidad de Dispositivos Activos (stock)
- Calificaciones (nota de 1 a 5)
- Cantidad de Sign Up (registrarse)
- Cantidad de Sign In (iniciar sesión)
- Tiempo medio de sesión

4.2. Estrategia de segmentación

Principalmente, la segmentación que se pretende utilizar es por comportamiento y situación de uso. Según la encuesta realizada, la principal característica de nuestro segmento objetivo es que son personas que gustan del deporte, lo

practican con una frecuencia de al menos 1 vez a la semana, son profesionales jóvenes que residen o frecuentan las comunas de Providencia, Las Condes y Santiago Centro, y que valoran un cercanía con su entrenador y flexibilidad para realizar la actividad física que les gusta. Estas personas se caracterizan por contar con un ingreso promedio elevado que disfrutan compartir sus experiencias en redes sociales y de compartir actividades con amigos o compañeros de trabajo.

Dentro de este perfil de personas, encontramos dos subcategorías, los cuales serán abordados con estrategias de comunicación y relacionamiento distinto:

- Personas que valoran conocer con anticipación al profesor.
- Personas que valoran no tener que estar “amarrado” a un plan de suscripción.

Por otro lado, también debemos mencionar al segmento de profesores o entrenadores, quienes son principalmente profesores de educación física que cuentan con formación profesional o experiencia comprobada y que hoy en día no tienen trabajo estable, y en caso de que, si lo tengan, que sea de poca continuidad y con muchas ventanas de tiempo que finalmente es ocioso y perdido. Según una encuesta realizada a 30 profesores de educación física, les parece interesante la propuesta, ya que ofrece la oportunidad de conseguir rentabilizar su tiempo disponible ofreciendo clases en lugares convenientes.

4.3. Estrategia de producto/servicio

Easyfit es una aplicación móvil que une a personas que quieren realizar deportes al aire libre con profesores que están dispuestos a ofrecer servicios de entrenamiento, ya sea individuales o grupales.

La propuesta de valor se centra en entregarle a los usuarios la flexibilidad y libertad de elegir donde y cuando realizar la actividad física, con la garantía de que el entrenador es un profesional y debidamente validado en sus aptitudes profesionales, y además entrega a los entrenadores una fuente adicional de ingresos que pueden generar en sus ventanas de tiempo ociosas.

Los principales atributos diferenciadores, validados en el ejercicio exploratorio de datos (encuesta), considera:

Para los usuarios:

- No contar con suscripciones semestrales o anuales: paga por clase realizada.
- Conocimiento absoluto del entrenador y de su plan de entrenamiento: se podrá ver el ranking y las opiniones de otros usuarios. Además, en el perfil del entrenador estará detallado el plan de trabajo que se va a llevar a cabo.
- Seguridad en el pago: el usuario pagara por anticipado la clase. Una vez realizada, el profesor y el alumno deberá dar el ok al alta del dinero, y ahí se concreta el pago.
- Flexibilidad geográfica: el usuario podrá buscar en la aplicación donde está el entrenador con la clase a la que se quiere unir.

Para los entrenadores:

- Optimización del horario laboral: profesores de educación física podrán usar sus tiempos muertos en colegios para rellenar con clases individuales o grupales, en el horario y lugar que más les acomode.
- Fuente de ingreso según su trabajo: el entrenador podrá ganar tanto dinero como horas de clase realice, multiplicado por la cantidad de alumnos que reciba.
- Vitrina global para mostrar su trabajo: al estar su plan de trabajo y ranking de calificación en la aplicación, tendrá acceso a que todo aquel que este cerca lo pueda conocer y contratar sus servicios.
- Dashboard de seguimiento de sus clientes: el entrenador podrá controlar el avance de sus alumnos por medio de un panel sencillo de indicadores individuales. Habrá otro tipo de funcionalidades para usuarios con smartwatch u otro tipo de pulseras inteligentes que registren actividad física.

4.4. Estrategia de precio

El precio que pagarán los clientes será el que el profesor defina para el programa de entrenamiento. El usuario será libre de elegir el programa que quiera dentro del catálogo disponible, aceptando el precio y condiciones del profesor. Al profesor, en cambio, deberá pagar a Easyfit un fee correspondiente al 6% de lo recaudado por cada clase.

Para definir la estrategia de precios que utilizaremos, es importante separar los mismos dos grandes grupos:

- Usuario: de cara al usuario el precio es transparente y queda a definición del profesor. El profesor es quien le pone precio a su trabajo, y es el usuario quien decide si toma o no el precio de acuerdo con la oferta de valor del profesor plasmada en el plan de entrenamiento. En este sentido, dejaremos que sea la oferta y la demanda quienes equilibren y definan el valor del plan de trabajo.
- Profesor: De cara al profesor ocurre exactamente lo inverso. El define cuánto cuesta su trabajo, y será la masa de usuarios si toman o no el plan de entrenamiento. El profesor tendrá la libertad de modificar cuantas veces quiera el precio que quiere cobrar, directamente en su perfil de profesor en la aplicación.

La idea es que el cobro al profesor sea más bien simbólico y con el incentivo a rebajar ese fee si es constante atrayendo usuarios a la plataforma. Esto es importante, ya que no se busca fomentar que el profesor se construya una cartera de clientes y contraten sus servicios “por fuera” de la aplicación. Se espera que usen la aplicación para interactuar y que aumente cada vez más la masa de usuarios activos, para poder dar pie a explotar el negocio por otro lado: la publicidad y el pago por aparecer primero en las listas de profesores.

4.5. Estrategia de distribución

Al tratarse de una aplicación móvil, podemos optar a varios canales de distribución, explicados a continuación:

- Las tiendas de Aplicaciones tales como Google Play Store y Apple App Store son los canales de distribución por excelencia de una App. Además, estas tiendas permiten el sponsor pagado para aparecer a ciertos usuarios en las preferencias.
- Página web propia, destinada a dar información de tipo “How It Works” y a un botón “Call To Action” para descargar la aplicación, y especialmente en la misma aplicación móvil.
- Redes Sociales, en particular Instagram y Facebook, para poder llegar a la audiencia con mayor precisión. Este canal está considerado dentro de nuestro presupuesto de marketing.
- Publi-reportajes en diarios gratuitos de circulación masiva, como Publimetro y La Hora, para llegar a más gente y darnos a conocer con mayor velocidad. También gestionaremos reportajes con foros de deporte y vida sana.

4.6. Estrategia de comunicación y ventas

Al tratarse de una aplicación móvil, que utiliza esencialmente internet para funcionar y que además está asociada a un estilo de vida particular, el principal medio de comunicación a utilizar serán medios digitales:

- Marketing directo vía mail con información de promociones, educación deportiva, recomendaciones sobre vida sana, descuentos en tiendas deportivas (publicidad), etc.
- Campañas AdWords con el objetivo de generar tráfico hacia nuestra aplicación y pagina web informativa a partir de las búsquedas en Google de contenido deportivo.
- Redes sociales tales como Facebook e Instagram con contenido orgánico y pagado. Es indispensable tener presencia activa en estas plataformas, sino no solo no lograremos los objetivos planteados, sino que tampoco existiremos para nuestro mercado objetivo.
- En el mediano plazo, se buscarán generar alianzas con municipalidades para fomentar programas para vecinos, y sobre todo para adultos mayores.

Para esto, es necesario tener presencia visual y grafica en algunos puntos de instalaciones municipales que reciban flujo de personas mayores.

- Descartamos la publicidad en televisión y radio debido al alto costo que significa. Además, por el perfil de nuestro mercado objetivo, creemos que nuestra audiencia no está en la TV ni radios.
- Alianza con influencer destacado por su feed de Instagram en productos de salud, fitness, etc.

4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Para determinar la demanda, en línea con el ejercicio de exploración de datos por medio de encuesta, se determina que la demanda para el mercado ubicado en la Región Metropolitana es de 3.200 usuarios al primer año, explicados de la siguiente manera:

El número de usuarios activos esperados fue estimado cruzando información de Facebook Analytics, que es clave para evaluar y ejecutar las campañas de marketing a la audiencia objetivo.

Figura 10. Estimación de mercado por Facebook Analytics.



Fuente: Elaboración propia, en base a Facebook Analytics.

- Al incorporar 3.200 usuarios activos durante el primer año de operación, y considerando que hay 3 grupos de usuarios con frecuencias de uso distintas (según encuesta son grupos que entrenan entre 1, 2 y 3 veces a la semana), nos da como promedio mensual la realización de 256.512 clases.
 - Es importante considerar una estimación abandono de usuarios. Para ello, se toma en cuenta estudio realizado por la empresa Localytics, en donde se señala que la tasa de retención promedio es de un 37% al mes después de la instalación. Ésta caería al 27% al segundo mes y se precipitaría al 22% al tercero. Asimismo, podemos ver que la tasa de cancelación o abandono aumenta del 63% a los treinta días a un 78% a los noventa días de la descarga.
- Según nuestro estudio de mercado, se considera el valor más conservador entregado por el estudio de mercado, el cual asciende a \$5.000 el valor de cada clase, que corresponde al precio que están dispuestos a pagar la mayoría de los encuestados. El motivo de esta decisión es no sobre estimar los ingresos de cara al análisis financiero.

Finalmente, y considerando el 6% del valor de la clase es cobrada como comisión, la estimación de ingreso nominal para el primer año es de \$76.953.600.-

Figura 9. Estimación de demanda Easyfit

Fuentes de Ingresos	Usuarios	Tarifa	Cantidad/Año	Total	
Ingresos por Comisión por Servicio (6% por clase)	1.600	\$5.000	48	\$23.040.000	<i>entrenamiento 1 vez/semana</i>
	1.056	\$5.000	96	\$30.412.800	<i>entrenamiento 2 veces/semana</i>
	544	\$5.000	144	\$23.500.800	<i>entrenamiento 3 veces/semana</i>
	3.200	15.000	288	76.953.600	
Estimación Total de Ingresos				\$76.953.600	

Fuente: Elaboración propia.

Anualmente, se espera crecer en distintas ciudades de Chile hasta abarcar la totalidad del territorio nacional. Al ser una aplicación móvil, no se observan restricciones geográficas y la posibilidad de entrar a otros países es total.

4.8. Presupuesto de marketing y cronograma

El línea con lograr los objetivos planteados y al plan de desarrollo, planteamos el siguiente cuadro presupuestario para el primer año de operación:

Figura11. Cuadro de Presupuesto Anual

PRESUPUESTO ANUAL	
<i>Facebook / Instagram Ads</i>	\$14.000.000.-
<i>Google AdWords</i>	\$10.000.000.-
<i>Patrocinio de Eventos Municipales</i>	\$4.000.000.-
<i>Total</i>	\$28.000.000.-

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede ver en el recuadro, es intensivo en el uso de marketing digital. Esto tiene la ventaja de poder elegir a que audiencia llegar, en que horario, de qué forma y con qué periodicidad.

Respecto a cómo se piensa distribuir este presupuesto durante el año, no se tiene considerada una estacionalidad. Se cree, según encuesta y conversación con usuarios, que persiguen un estilo de vida y no una preparación para un momento particular del año. Dicho esto, el CEO gestionará el presupuesto linealmente durante el año.

CAPITULO 5. PLAN DE OPERACIONES

Para las operaciones de la empresa se estima arrendar una oficina en la comuna de Providencia. Esta oficina requerirá principalmente mobiliario para realizar las actividades de desarrollo de la APP y administración de la empresa. Se prevé contar con proveedores de servicios básicos, insumo eléctrico y de comunicaciones doméstico, por lo que no es requerido habilitar la oficina con hardware informático, no obstante esto, se contempla mobiliario de oficina como mesones, sillas ergonómicas y notebook. Las bases de datos y servicios digitales estarán bajo formato cloud o en la nube. Desde el punto de vista del usuario, alumno o profesor, se contempla un servicio al cliente online y plataforma de soporte robotizado para preguntas frecuentes, y atención comercial liderada por el COO.

El alcance de las operaciones inicialmente se plantea en el segmento de mercado identificado en las comunas del sector oriente de la Región Metropolitana: Providencia, Las Condes, La Reina y Ñuñoa, de acuerdo con los estudios de mercado ya realizados. A partir del segundo año de operación, se espera expandir las operaciones abarcando toda la Región Metropolitana.

Dada la estructura de la plataforma y las características globales que prestan los servicios digitales, es perfectamente factible escalar a nivel internacional, previo a intensos estudios de mercado que apuntan a determinar las necesidades de desarrollo de actividad deportiva que respalde esta decisión.

Detalles y elementos adicionales a este apartado se encuentran en el Plan de Negocios, Parte II.

CAPITULO 6. EQUIPO DE PROYECTO

El equipo gestor de este proyecto está conformado por José Stuvan y por Juan Cea. Ambos están plenamente calificados para llevar a cabo este emprendimiento dada sus amplias experiencias profesionales, formación y amplia red de contactos. José Stuvan se encuentra titulado de Ingeniería Comercial y con más de 5 años de experiencia profesional enfocada en el desarrollo de nuevos productos y amplia experiencia en inteligencia de negocios y análisis de datos en importantes empresas a nivel nacional. Por Otro lado, Juan Cea se encuentra titulado de Ingeniería Civil Industrial y Diplomado en Control de Gestión Gerencial, con más de 7 años de experiencia en implementación de proyectos de reingeniería y mejora de procesos, con enfoque en mejora continua y continuidad operacional. A lo largo de su vida profesional, ambos han creado una amplia red de contactos de profesionales relacionados con emprendimientos TI basados en la entrega de productos y/o servicios basados en plataformas en internet, además de contar con conocimientos de la industria deportiva como motivación personal para mantener estilos de vida saludable.

Detalles y elementos adicionales a este apartado se encuentran en el Plan de Negocios, Parte II.

CAPITULO 7. PLAN FINANCIERO

Bajo el escenario de 3.200 usuarios activos al final del primer año de operación, los ingresos se explican manteniendo la proporción de los porcentajes obtenidos en la encuesta y aplicados a la estimación de la demanda. (ver consideraciones de fuentes de ingreso en Anexo H)

Ingresos por Clase: corresponden a los ingresos recibidos por comisión, una vez que tanto alumno como profesor confirmen la realización de la clase en la App.

FUENTES DE INGRESOS	USUARIO S	TARIFA	CLASES/ CLIENTE (ANUAL)	TOTAL
Ingresos por Clase				
<i>Una vez por semana al año</i>	1.600	\$5.000,0	48	\$38.400.000
<i>Dos veces por semana por un año</i>	1.056	\$5.000,0	96	\$50.688.000
<i>Tres veces por semana por un año</i>	544	\$5.000,0	144	\$39.168.000
<i>Total</i>	3.200		288	
Total de ingresos por Clase efectuada				\$128.256.000
ESTIMACIÓN TOTAL DE INGRESOS				\$128.256.000

Las inversiones se realizarán en base al aporte de capital de sus socios fundadores igual a \$39.449.850, el cual se utilizará como fuente de inversión en activo fijo por \$4.449.850 para la puesta en marcha de la empresa y capital de trabajo. Respecto al desarrollo, se cuenta actualmente con el prototipo de la aplicación.

Bajo este escenario, se obtienen los siguientes indicadores:

VAN	\$35.450.837
Payback lineal (Años)	4 años 1 meses
TIR	27,8%
ROA	9,94%
Nivel de Endeudamiento	0

Detalles y elementos adicionales a este apartado se encuentran en el Plan de Negocios, Parte II.

CAPITULO 8. RIESGOS CRÍTICOS

Como todo emprendimiento, Easyfit también se enfrenta a riesgos de todo tipo:

RIESGOS INTERNOS	PLAN DE MITIGACIÓN
Un mayor relacionamiento con el profesor entrenador podría traer consigo una disminución del uso de la plataforma	<ul style="list-style-type: none"> • Difusión de pago seguro en la plataforma como medio de evitar que se realicen transacciones fuera de la plataforma. • Los registros de la evolución del usuario serán visibles, tanto para el alumno, como para el profesor, durante la realización de la clase. En otros momentos, solo se entregará información sobre la frecuencia de las clases, objetivos logrados y calendarios de entrenamiento. Además, las comunicaciones entre alumno y profesor serán dentro de la aplicación.
Fuga de talentos.	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta de crecimiento en la empresa. • Bonificaciones acorde a los resultados y desempeño. • Oferta de capacitación constante, desde cursos especializados, diplomados y postgrados. • Espacios de recreación en horario laboral, zonas gamer y lugar de trabajo pet friendly.
Fraudes o situaciones que dañen la propuesta de valor y reputación de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo constante y filtro adecuado a entrenadores. • Implementación de herramientas IA para identificar reviews que alerten de malas prácticas.
Riesgo Operacional que provoque caída de servicio, y que implique que la App no funcione.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de protocolo para pasos a producción de nuevas funcionalidades, testeo en ambientes de QA de al menos una semana previo al release final.
Falta de Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Si bien ambos socios tienen experiencia laboral liderando proyectos, no tiene experiencia creando una start up. Para mitigar este riesgo es fundamental escuchar e investigar más en profundidad sobre cómo “mirar desde arriba” los problemas, buscar soluciones simples y tolerar la frustración.
RIESGOS EXTERNOS	PLAN DE MITIGACIÓN
Normas municipales que eviten el libre ejercicio de la actividad.	<ul style="list-style-type: none"> • Constante comunicación con municipalidades. • Ofrecer colaboración y planes municipales que generen sinergias entre sector privado y público.
No lograr ganar la confianza de los usuarios.	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas educativas sobre los beneficios de hacer deporte con personas que estén aptas para dirigir el ejercicio. • Campañas de información sobre las garantías de seguridad para el usuario. • Promociones de clases gratis para que usuarios puedan probar el servicio.
Nuevos competidores	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando se crea un servicio nuevo en el mercado es normal que aparezcan nuevos competidores para imitar o tratar de hacer mejor el trabajo de cara al cliente. Nuestra misión es estar atentos, siempre buscando nuevas oportunidades y posicionar la marca. Tenemos la ventaja de ser los primeros en llegar.

CAPITULO 9. PROPUESTA INVERSIONISTA

Luego de terminar y analizar los resultados e indicadores financieros, se puede determinar que Easyfit es una oportunidad de negocio atractiva para un inversionista que desee incursionar en el camino de la innovación dentro de la industria deportiva, sobre todo en un país en donde es cada vez más valorado el estilo de vida sano y la actividad física al aire libre como Chile.

Easyfit muestra un retorno de inversión a partir del cuarto año . Una vez que se empiezan a generar retornos, estos comienzan hasta el periodo de evaluación de 5 años. El resultado es una TIR de 27,8% esperable para una start-up que es, básicamente, incertidumbre.

En Chile no existen plataformas que ofrezcan el servicio que Easyfit está proponiendo, por lo tanto, la probabilidad de una avalancha de nuevos competidores es altamente probable. Sin embargo, Easyfit es una herramienta que se convierte en no solo una fuente de ingreso y paleador de tiempo ocioso de profesionales del fitness y la salud, sino que también es una verdadera mina de oro para las marcas deportivas.

Easyfit es una oportunidad de negocio con altas probabilidades de ser exitosa, brindando respuesta a necesidades puntuales que muchas personas en el país enfrentan dentro del “no muy amigable” ambiente de gimnasios.

El equipo directivo decidió que no va a apalancar el proyecto, ya que por sí mismo brinda retornos en el tiempo permiten prescindir de deuda, al menos de momento. Se utilizará capital propio para inyectarlo en una primera instancia, y de ser necesario, se evaluará ofrecer hasta el 20% de la compañía, siempre y cuando sean inversionistas orientados a la tecnología, al estilo de vida digital y con visión de futuro, principalmente porque los socios fundadores no quieren lidiar con socios que no vean en la tecnología las soluciones del presente, y que esto entorpezca la correcta dirección de la compañía.

CAPITULO 10. CONCLUSIONES

Después del extenso y exhaustivo análisis realizado al proyecto, podemos concluir que el proyecto Easyfit es factible en su implementación tanto técnica como económica.

Las oportunidades dentro de la industria de la actividad física y deportiva son claramente favorables, considerando recursos tecnológicos, Know How del equipo gestor y desarrollador y apostando por un modelo de negocio que desafía los actuales paradigmas en la industria. Esto permitirá que Easyfit pueda posicionarse como una empresa que logre efectivamente la comunicación entre alumno y profesor entrenador, para mejorar la calidad de vida de ellos mismos y su entorno.

Durante el desarrollo de este análisis, hemos podido comprobar cómo las necesidades de desarrollo de actividad física y deportiva de los clientes no se encuentran satisfechas por las actuales propuestas en el mercado. Se encuentra instaurado en la industria que la única solución para concretar objetivos producto de la actividad física se encuentra asistiendo a gimnasios y complementarlo, con un costo adicional, de un profesor entrenador, que apoye al alumno en las mismas instalaciones. Sin embargo, este proceso es mucho más integral, y la ayuda de un entrenador personal, que dirija, controle, aconseje y motive a sus alumnos es una parte fundamental en la transición a mantener hábitos de actividad física.

Bajo este escenario, y aprovechando la gran penetración de internet en el país, a través de la telefonía móvil principalmente, es que este proyecto puede ayudar tanto a los nuevos alumnos como a profesores entrenadores, a tener un contacto confiable, seguro y amigable, a través de la APP Easyfit.

Desde el punto de vista cuantitativo, Easyfit resulta muy atractivo ya que es una inversión relativamente baja para cada miembro del equipo gestor y que tiene proyecciones prometedoras de poder ser recuperada antes del quinto año, bajo un escenario normal y en tres años para un escenario optimista, y a su vez sacarle al proyecto un retorno del 27,8% a la inversión durante los próximos 5 años.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

- Asociación Global de la Industria del Fitness. (2017). 2017 IHRSA Global Report.
Disponible en:
<https://www.ihrsa.org/publications/the-2017-ihrsa-global-report/>
- Botsman, Rachel & Rogers, Roo. (2010). En *What's Mine Is Yours: The Rise Of Collaborative Consumption*. HarperCollins Publishers.
- CADEM. (2018). *El Chile Que Viene 2018*. Disponible en:
<https://www.cadem.cl/encuestas/el-chile-que-viene-abril-2018/>
- Cámara de Comercio de Santiago. (2018). *Tendencias del Comercio Electrónico en Chile 2018*. Disponible en:
<https://www.ccs.cl/estudios/docs/LEVER-ECD2018-CCS.pdf>
- Castillo, C. (2017, 31 de Julio). Chile: Industria de gimnasios se expande y mueve US\$176 millones anualmente. *América Retail*. Recuperado de:
<https://www.america-retail.com/chile/chile-industria-de-gimnasios-se-expande-y-mueve-us176-millones-anualmente/>
- Chile. Subsecretaría de Telecomunicaciones (2017). *IX Encuesta Accesos y Usos de Internet 2017*. Recuperado de:
https://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2018/07/Informe_Final_IX_Encuesta_Acceso_y_Usos_Internet_2017.pdf
- Chile. Subsecretaría de Telecomunicaciones (2017). *Balance Sector Telecomunicaciones 2017*. Recuperado de:
https://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2018/05/ppt_balance_teleco_mayo_2018_p.pdf
- CompuTrabajo. (2019). Salarios de Analista programador. Disponible en:
<https://www.computrabajo.cl/salarios/analista-programador>
- GfKAdimark & Mercadolibre. (2018). Radiografía del E-Commerce en Chile 2018. Disponible en:
<https://www.docdroid.net/N73SD5S/radiografia-del-e-commerce-en-chile.pdf>