



## **“EASYFIT”**

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

**Parte II**

**Alumno: Juan Ariel Cea Ramírez**  
**Profesor Guía: María Soledad Etchebarne**

**Santiago, octubre 2019**

## TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	5
CAPITULO 1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	6
CAPITULO 2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES.....	7
2.1. Análisis de la industria y tendencias.....	7
2.2. Competidores.....	7
2.3. Clientes.....	7
CAPITULO 3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR.....	8
3.1. Descripción de la empresa.....	8
3.2. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.....	8
3.3. RSE y sustentabilidad.....	8
CAPITULO 4. PLAN DE MARKETING.....	9
4.1. Objetivos de marketing.....	9
4.2. Estrategia de segmentación.....	9
4.3. Estrategia de producto/servicio.....	9
4.4. Estrategia de precio.....	10
4.5. Estrategia de distribución.....	10
4.6. Estrategia de comunicación y ventas.....	10
4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.....	10
CAPITULO 5. PLAN DE OPERACIONES.....	11
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	11
5.2. Flujo de operaciones.....	11
5.3. Plan de desarrollo e implementación.....	14
5.4. Dotación.....	18

CAPITULO 6. EQUIPO DE PROYECTO.....	19
6.1. Equipo gestor.....	19
6.2. Estructura organizacional.....	19
6.3. Incentivos y compensaciones.....	20
CAPITULO 7. PLAN FINANCIERO.....	21
7.1. Estimación de Ingresos.....	22
7.2. Plan de Inversiones.....	22
7.3. Estado de Resultados.....	23
7.4. Flujo de Caja.....	23
7.5. Balance General.....	24
7.6. Tasa de Descuento.....	24
7.7. Valorización Financiera del Proyecto.....	25
7.8. Análisis de Sensibilidad.....	26
CAPITULO 8. RIESGOS CRÍTICOS.....	28
CAPITULO 9. PROPUESTA INVERSIONISTA.....	29
CAPITULO 10. CONCLUSIONES.....	31
BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES.....	32
ANEXOS.....	34
ANEXO A. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	34
ANEXO B CARACTERIZACIÓN DE LA INDUSTRIA DIGITAL EN CHILE.....	48
ANEXO C. ANÁLISIS PESTEL.....	53
ANEXO D. TAMAÑO DE MERCADO.....	56
ANEXO E. ANALISIS FODA.....	57
ANEXO F. INDUSTRIA DE LA ACTIVIDAD FÍSICA Y DEPORTIVA EN LATINO AMÉRICA.....	59

ANEXO G. DOTACIÓN.....	61
ANEXO H. ESTADO DE RESULTADOS.....	63
ANEXO I. VISTA PRELIMINAR DE LA APP EASYFIT.....	68

## 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 encuestas exploratorias realizadas en el sector oriente de la Región Metropolitana, se ha identificado 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 nombre previsto para este emprendimiento es Easyfit, y nace como una solución que busca 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.

Este emprendimiento nace 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 y consultoría de proyectos de implementación TI.

El detalle de los principales resultados obtenidos en la encuesta aplicada se puede encontrar en el Plan de Negocios Parte I.

## **CAPITULO 2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES**

### **2.1. Análisis de la industria y tendencias**

La industria donde opera este emprendimiento es la industria deportiva.

### **2.2. Competidores**

Corresponden a gimnasios y/o empresas que ofrecen servicios a través de la Web, para la realización de actividad física.

### **2.3. Clientes**

Se identifican 2 grupos de usuarios:

- **Usuarios /Profesores entrenadores.**

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.

- **Usuarios/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.

### **Tamaño de mercado.**

El 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.

El detalle de los aspectos más relevantes tratados en este capítulo se pueden consultar en el Plan de Negocios Parte I.

## **CAPITULO 3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR**

### **3.1. 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.”

### **3.2. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global**

Easyfit se plantea como una solución para los habitantes de la Región Metropolitana. La potencialidad del emprendimiento se estima a nivel nacional en el corto plazo y en el mediano plazo en Sudamérica.

### **3.3. RSE y sustentabilidad**

Easyfit se encuentra profundamente comprometida con la transparencia, integridad y respeto y con el mejoramiento de la calidad de vida de las personas a partir de la realización de AFyD. Esta es la mayor contribución que se puede hacer a la población para atenuar el efecto negativo de enfermedades como la obesidad, enfermedades cardíacas y problemas de nutrición y para mejorar la calidad de vida de las personas en el tiempo.

El detalle de los aspectos más relevantes tratados en este capítulo se pueden consultar en el Plan de Negocios Parte I.

## **CAPITULO 4. PLAN DE MARKETING**

### **4.1. Objetivos de marketing**

El objetivo principal es lograr posicionarse como la mejor forma de satisfacer necesidades desarrollo de actividades deportivas, tanto de profesores como de entrenadores, buscando ser el mejor Marketplace dedicado 100% al desarrollo de actividad deportiva al aire libre.

### **4.2. Estrategia de segmentación**

Se pretende utilizar una segmentación por comportamiento y situación de uso. La principal característica de nuestro segmento objetivo es que son personas que gustan del deporte, lo practican con una frecuencia relativa de al menos 1 vez a la semana, que 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.

### **4.3. Estrategia de producto/servicio**

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

Para los usuarios:

- No contar con suscripciones semestrales o anuales.
- Conocimiento absoluto del entrenador y de su plan de entrenamiento.
- Seguridad en el pago.
- Flexibilidad geográfica.

Para los entrenadores:

- Optimización del horario laboral.
- Fuente de ingreso según su trabajo.
- Vitrina global para mostrar su trabajo.
- Dashboard de seguimiento de sus clientes.

#### **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, acordando el precio y condiciones del profesor. Al profesor, por otro lado, deberá pagar a Easyfit una comisión correspondiente al 10% del valor convenido por cada clase efectivamente realizada.

#### **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.
- Página web propia.
- Redes Sociales.
- Publi-reportajes en diarios gratuitos de circulación masiva.

#### **4.6. Estrategia de comunicación y ventas**

El principal medio de comunicación a utilizar serán medios digitales:

- Marketing directo vía email.
- Campañas AdWords.
- Redes sociales.
- En el mediano plazo, alianzas con municipalidades.
- Alianza con Influencers.

#### **4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual**

Se determina que la demanda para el mercado ubicado en la Región Metropolitana es de 3.200 usuarios al primer año.

El detalle de los aspectos más relevantes tratados en este capítulo se pueden consultar en el Plan de Negocios Parte I.

## **CAPITULO 5. PLAN DE OPERACIONES**

### **5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las 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. Preliminarmente, en base a una investigación realizada y que es posible consultar en el Anexo F, se identifican tres posibles países en Latinoamérica para realizar un proceso de expansión: Brasil, México y Argentina, dado gran tamaño de mercado interesado en el desarrollo de actividad deportiva.

### **5.2. Flujo de operaciones**

Se definen los principales procesos, áreas y responsables contemplados para el desarrollo de las operaciones de la organización:

ÁREA	PROCESO	RESPONSABLE
<b>Gestión Administrativa y Financiera</b>	Constituir la empresa y Registro de dominios.	CEO (Director Ejecutivo)
	Contratación de profesionales de la empresa.	CEO
<b>Operaciones y Desarrollo Web.</b>	Diseñar e Implementar página Web y App.	CTO (Director de Tecnología)
	Arrendar instalaciones para la operación	COO (Director de Operaciones)
	Adquisición de equipamiento informático (Computadores, licencias y servicios cloud)	CTO
<b>Inteligencia de Clientes y Desarrollo de Nuevos Productos</b>	Diseñar e implementar sistemas de información y modelamiento de datos. Desarrollo de nuevos productos.	CEO
<b>Soporte y Postventa</b>	Realizar soporte a los usuarios. Evaluar antecedentes de profesores entrenadores. Mantener operativa la transaccionalidad de pagos de los usuarios.	COO
<b>Gestión Comercial y Mercadotecnia</b>	Contratar y mantener servicios básicos.	CMO (Director de Marketing)
	Implementar estrategia de mercadotecnia (fase I: posicionamiento de marca)	CMO
	Implementar estrategia de mercadotecnia (fase II: propuesta de valor a segmentos de mercado específicos)	CMO

Fuente: Elaboración propia.

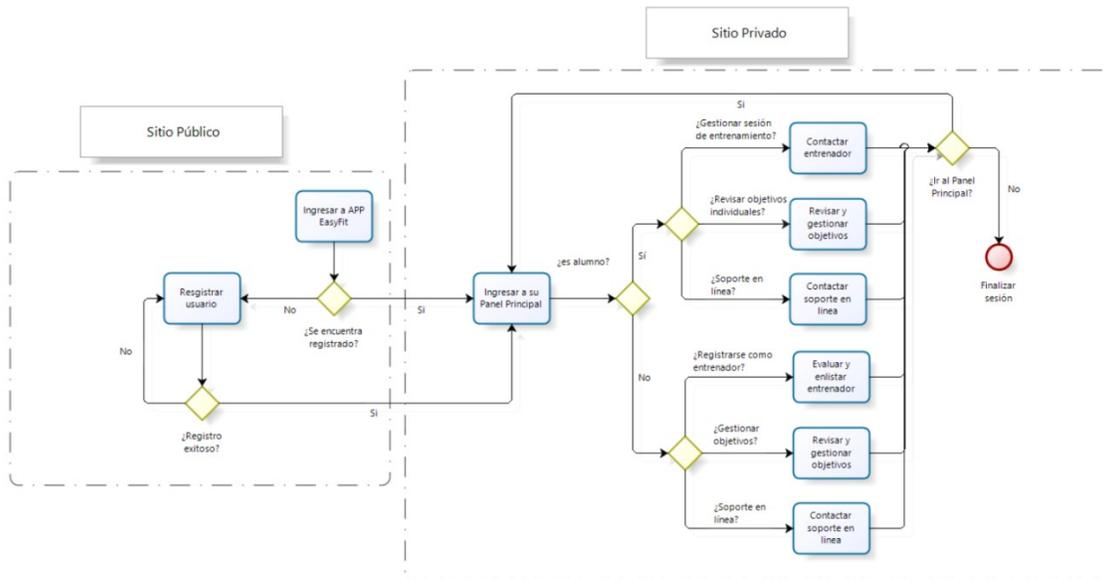
### **Flujo de interacción con el usuario**

Easyfit contempla dentro de su flujo de operaciones la interacción del usuario desde el momento que ingresa a la página Web o App , su registro como nuevo usuario, o bien, su ingreso a la plataforma si éste ya se encuentra registrado y acciones de navegación en la plataforma de acuerdo con su perfil. De menara global, se pueden diferenciar dos tipos de ambientes en la plataforma: Ambiente Público, que entrega una vista y opciones de navegación para el público general, que no necesariamente se ha registrado en la plataforma, y, por otro lado, el Sitio Privado, que es donde, una vez ingresado en la plataforma, se despliegan las opciones de navegación para el usuario cliente/alumno o cliente-profesor

entrenador. En anexo I, es posible consultar las vistas de pantalla preliminares de la APP.

A continuación, se presenta un flujograma simplificado de las operaciones considerando los dos tipos de usuarios:

Figura 13. Flujo simplificado de operaciones de Easyfit.



Fuente: Elaboración propia.

### Flujo de los procesos de cara cliente/alumno.

Contempla los siguientes procesos:

- **Registrar en plataforma:** Creación de un usuario de la plataforma en el sitio público de la plataforma.
- **Contactar profesor entrenador:** Opción de navegación en el sitio privado que permite buscar, seleccionar y coordinar una sesión de entrenamiento con un profesor entrenador.
- **Revisar objetivos individuales de entrenamiento del alumno:** Opción de navegación en el sitio privado que permite revisar el histórico e indicadores de la evolución del desarrollo de la AFyD del alumno y recomendaciones entregadas por el profesor entrenador.

- **Contactar soporte en línea:** Opción de navegación en el sitio privado que permite recoger comentarios, reclamos y sugerencias del servicio, de manera on line (chat), de manera telefónica (llamada telefónica interna), o bien a través de formulario de contacto.

### **Flujo de los procesos de cara cliente/profesor entrenador.**

Contempla los siguientes procesos:

- **Registrar en plataforma:** Creación de un usuario de la plataforma en el sitio público de la plataforma.
- **Registrarse como profesor entrenador:** Opción de navegación en el sitio privado que permite al usuario comenzar el proceso de enrolamiento dentro de la plataforma como profesor entrenador.
- **Gestionar objetivos de alumnos:** Opción de navegación en el sitio privado que permite registrar información de la evaluación inicial del alumno, la evolución de sus objetivos de entrenamiento, ingresar recomendaciones específicas para el desarrollo de las rutinas, alimentación y/o estilos de vida y realizar recordatorios motivacionales para alentar el desarrollo de la actividad física.
- **Contactar soporte en línea:** Opción de navegación en el sitio privado que permite recoger comentarios, reclamos y sugerencias del servicio, de manera on line (chat), de manera telefónica (contacto telefónico interno), o bien a través de formulario de contacto.

### **5.3. Plan de desarrollo e implementación**

Durante esta etapa, y luego cuando la empresa entra en régimen, las siguientes áreas serán las encargadas de ejecutar los procesos internos:

- Área de Gestión Administrativa y Financiera.
- Área de Operaciones y Desarrollo Web.
- Área de Soporte y Postventa.
- Área de Inteligencia de Clientes y Desarrollo de Nuevos Productos.
- Área de Gestión Comercial y Mercadotecnia.

A continuación, se presenta el plan de desarrollo e implementación cubre los procesos internos de la empresa:

ÁREA	PROCESO	RESPONSABLE	PLAZOS
<b>Gestión Administrativa y Financiera</b>	Constituir la empresa y Registro de dominios.	CEO	30 días
	Contratación de profesionales de la empresa.	CEO	30 días
<b>Operaciones y Desarrollo Web.</b>	Diseñar e Implementar página Web y App.	COO	30 días para el diseño 30 días para la implementación. Considera Mantenimiento periódica.
	Arrendar instalaciones para la operación	CEO, COO	30 días
	Adquisición de equipamiento informático (Computadores, licencias y servicios cloud)	COO	30 días Considera Mantenimiento periódica.
<b>Inteligencia de Clientes y Desarrollo de Nuevos Productos</b>	Diseñar e implementar sistemas de información y modelamiento de datos. Desarrollo de nuevos productos.	CIO	30 días para Diseño e implementación de sistemas de información y modelamiento de datos. Considera Mantenimiento periódica. 90 días para desarrollo de nuevos productos
<b>Soporte y Postventa</b>	Realizar soporte a los usuarios. Evaluar antecedentes de profesores entrenadores. Mantener operativa la transaccionalidad de pagos de los usuarios.	COO	Considera Mantenimiento periódica.
<b>Gestión Comercial y Mercadotecnia</b>	Contratar y mantener servicios básicos.	CEO	30 días Considera Mantenimiento periódica.
	Implementar estrategia de mercadotecnia (fase I: posicionamiento de marca)	CEO	90 días
	Implementar estrategia de mercadotecnia (fase II: propuesta de valor a	CEO	90 días

ÁREA	PROCESO	RESPONSABLE	PLAZOS
	segmentos de mercado específicos)		

Fuente: Elaboración Propia.

A continuación, se muestra el cronograma del Plan de Desarrollo e implementación.

Figura 14. Cronograma Plan de desarrollo e implementación.

**PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN**

EasyFit  
CEO

Fecha de inicio del proyecto:

Marcador de hito:



Fuente: Elaboración propia.

#### **5.4. Dotación**

De acuerdo con el tamaño de las operaciones, inicialmente se considera la contratación de un programador Senior y dos Programadores Junior, de acuerdo. Para las actividades de aseo en oficinas, se contempla inicialmente subcontratar el servicio, de igual forma un contador externalizado.

Para las actividades comerciales, marketing y ventas digitales, se contempla inicialmente la contratación de un Director de Ventas, se considera además, la contratación de un Director de Tecnología, quien velará por el diseño e implementación de la APP y responsable de las bases de datos y dos Programadores Junior, de acuerdo con el resumen presentado en Anexo G.

#### **Dotación Easyfit.**

- 1 Director de Ventas.
- 1 Director de Tecnología.
- 2 Programadores Junior.

## **CAPITULO 6. EQUIPO DE PROYECTO**

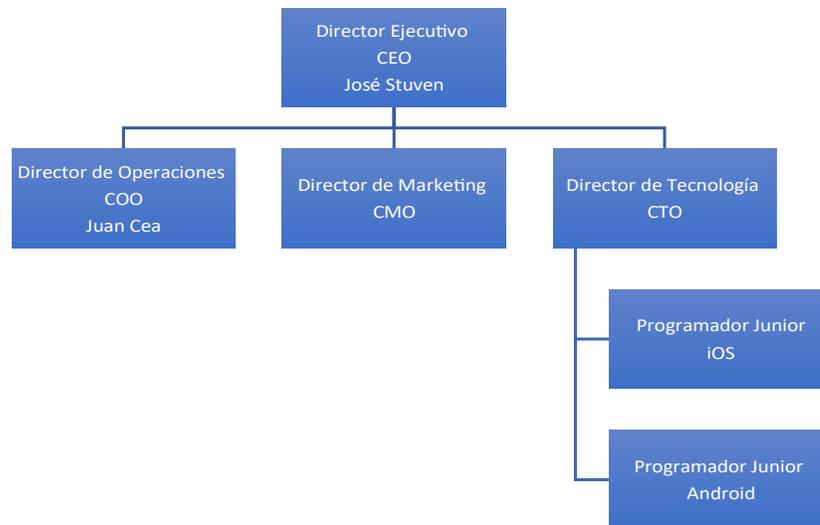
### **6.1. Equipo gestor**

El equipo gestor de este proyecto está conformado por José Stiven 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 Stiven 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.

### **6.2. Estructura organizacional**

En la figura 15 se presenta la estructura organizacional de Easyfit, la cual está liderada por un Director Ejecutivo (CEO), y el Director de Operaciones (COO). Adicionalmente, se encuentran abiertas las vacantes: Director de Marketing (CMO), quien será responsable del cumplimiento de los objetivos de venta y de relacionamiento con los clientes, un Director de Tecnología, quien liderará el equipo de desarrollo, el cual está compuesto por dos programadores Junior, cuyas vacantes también se encuentran abiertas. En el Anexo G, se presentan los requerimientos estipulados para estas vacantes.

Figura 15. Estructura organizacional Easyfit.



Fuente: Elaboración propia.

### 6.3. Incentivos y compensaciones

En materia de remuneraciones, se ha acordado que los socios fundadores, esto es el CEO y el COO, tendrán una remuneración mensual de \$1.300.000 brutos cada uno durante el primer año de operación. En cuanto al Director de Marketing, percibirá una remuneración mensual de \$2.000.000 brutos durante el primer año de operación, que se encuentra ligeramente menor al piso mínimo que pagan de remuneración las pequeñas y medianas empresas de acuerdo con la Guía Salarial 2019 (Robert Half, 2019) para un cargo como *Marketing Manager*. Adicionalmente, esta posición considera un bono anual por desempeño y cumplimiento de metas, por el equivalente hasta dos veces un sueldo en acciones de la empresa. En cuanto al Director de Tecnología, percibirá una remuneración mensual de \$2.000.000 brutos durante el primer año de operación, que se encuentra ligeramente mayor al piso mínimo que pagan de remuneración las pequeñas y medianas empresas de acuerdo con la Guía Salarial 2019 (Robert Half, 2019) para un cargo como *IT Applications Coordinator*.

Por otro lado, los programadores junior recibirán un sueldo mensual de \$1.300.000 brutos, el cual es mayor al sueldo promedio de \$1.128.000 brutos mensuales (Computrabajo, 2019) obtenidas de una estimación sobre 81.459 fuentes de empresas, usuarios y empleados en los últimos 12 meses.

## CAPITULO 7. PLAN FINANCIERO

Para llevar el proyecto de manera responsable y sostenible en el tiempo, se plantea desarrollar un plan de dos fases en los próximos cinco años. La primera fase se encuentra contemplada durante el primer año de operación, el objetivo será consolidar el funcionamiento y adquirir la mayor cantidad de usuarios posibles según nuestras estimaciones. En la segunda etapa, a partir del segundo año, comenzará la expansión de los servicios.

Se consideran los siguientes supuestos:

- El acceso al servicio es gratuito.
- Se cobrará un 10% del valor total de la clase efectivamente realizada. Este monto saldrá de las ganancias del entrenador.
- Los ingresos se proyectarán manteniendo el escenario conservador de estimación de la demanda, al considerar la proporción de personas que practican deporte con una frecuencia determinada según la encuesta exploratoria a los potenciales clientes alumnos.
- El precio base para la estimación de ingresos es \$5.000, que representa el escenario más conservador para no sobreestimar los cálculos, dado el escenario de incertidumbre del emprendimiento.
- Se considera que el costo de los servicios básicos, tales como electricidad e internet, se incrementarán de acuerdo con una tasa de ajuste anual de 2,52% como incremento medio del indicador IPC 2016-2018<sup>1</sup>.
- Supondremos que el 100% de las transacciones serán por medio digital.
- Se observará con atención la propuesta a la reforma tributaria para las aplicaciones móviles en Chile. Por ahora, se utilizará la tasa impositiva para las empresas del 27% para cada periodo en que se tenga utilidad.

---

<sup>1</sup> Para conocer más sobre este tema revisar <https://es.inflation.eu/tasas-de-inflacion/chile/inflacion-historica/ipc-inflacion-chile.aspx>.

## 7.1. Estimación de Ingresos

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.

Figura 16. Conceptos de ingresos del negocio.

FUENTES DE INGRESOS	USUARIOS	TARIFA	CLASES/CLIENTE (ANUAL)	TOTAL
<b>Ingresos por Clase</b>				
<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>	<b>3.200</b>		<b>288</b>	
<b>Total de ingresos por Clase efectuada</b>				<b>\$128.256.000</b>
<b>ESTIMACIÓN TOTAL DE INGRESOS</b>				<b>\$128.256.000</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 7.2. Plan de Inversiones

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. El desarrollo de la aplicación no está considerado en el plan de inversión, ya que el desarrollo es interno con empleados de EasyFit.

El siguiente cuadro muestra un cuadro resumen con el plan de inversiones por periodo:

<b>Plan de Inversiones</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Notebook HP Intel Core i5 4210U (Dual-core / 1700 MHz - 2700 MHz)	\$3.799.950					
Escritorio	\$349.950					
Silla (PC 59x56x89)	\$199.950					
Otros equipamiento	\$100.000					
<b>Inversión Estimada</b>	<b>\$4.449.850</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>

Fuente: Elaboración propia.

Se espera una inversión en capital de trabajo de \$35.000.000, el cual corresponde al monto racionalmente estudiado bajo el método de capital de trabajo bruto, de manera de no contar con saldos insuficientes en algún periodo de tiempo, y evitar ineficiencias por mantener saldos excesivos y altos costos de administración del efectivo.

### 7.3. Estado de Resultados

En el Anexo H, se presentan las consideraciones realizadas para obtener el Estado de Resultados. A continuación, se presentan sus resultados:

<b>Estado de Resultados</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Estimación de Ingresos	\$128.256.000	\$153.907.200	\$184.688.640	\$221.626.368	\$265.951.642
Estimación de Costos	-\$3.783.552	-\$4.540.262	-\$5.448.315	-\$6.537.978	-\$7.845.573
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$124.472.448</b>	<b>\$149.366.938</b>	<b>\$179.240.325</b>	<b>\$215.088.390</b>	<b>\$258.106.068</b>
Gastos de Personal	-\$110.400.000	-\$113.182.080	-\$116.034.268	-\$118.958.332	-\$121.956.082
Gastos de Marketing y Publicidad	-\$28.000.000	-\$30.800.000	-\$33.880.000	-\$37.268.000	-\$40.994.800
Gastos Generales	-\$7.175.704	-\$7.356.531	-\$7.541.916	-\$7.731.972	-\$7.926.818
<b>Gastos de Administración y ventas</b>	<b>-\$145.575.704</b>	<b>-\$151.338.611</b>	<b>-\$157.456.184</b>	<b>-\$163.958.304</b>	<b>-\$170.877.700</b>
Depreciación	\$745.215	\$745.215	\$745.215	\$745.215	\$745.215
<b>Utilidad Antes Impuesto</b>	<b>-\$20.358.040</b>	<b>-\$1.226.458</b>	<b>\$22.529.356</b>	<b>\$51.875.301</b>	<b>\$87.973.584</b>
Impuestos (27%)	\$0	\$0	\$255.112	\$14.006.331	\$23.752.868
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-\$20.358.040</b>	<b>-\$1.226.458</b>	<b>\$22.274.245</b>	<b>\$37.868.970</b>	<b>\$64.220.716</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 7.4. Flujo de Caja

Flujo de Caja	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
<i>Act. de Operación</i>						
Ingresos	\$128.256.000	\$153.907.200	\$184.688.640	\$221.626.368	\$265.951.642	
Pago a Proveedores	-\$3.783.552	-\$4.540.262	-\$5.448.315	-\$6.537.978	-\$7.845.573	
Gastos de Adm. y Ventas	-\$145.575.704	-\$151.338.611	-\$157.456.184	-\$163.958.304	-\$170.877.700	
Impuestos pagados	\$0	\$0	-\$255.112	-\$14.006.331	-\$23.752.868	
Depreciación	\$745.215	\$745.215	\$745.215	\$745.215	\$745.215	
<b>Flujo Neto Act. de Operación</b>	<b>\$0</b>	<b>-\$20.358.040</b>	<b>-\$1.226.458</b>	<b>\$22.274.245</b>	<b>\$37.868.970</b>	<b>\$64.220.716</b>
<i>Act. de Inversión</i>						
Equipamiento y tecnología	-\$4.449.850	\$0	\$0	\$0	\$0	
Capital de Trabajo	\$35.000.000					
<b>Flujo Neto Act. de Inv.</b>	<b>\$30.550.150</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	
<i>Act. de Financiamiento</i>						
Capital Propio	\$0					
<b>Flujo Neto Act. de Fin.</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	
Flujo Neto de Efectivo	\$30.550.150	-\$20.358.040	-\$1.226.458	\$22.274.245	\$37.868.970	\$64.220.716
Saldo Anterior	\$0	\$30.550.150	\$10.192.110	\$8.965.652	\$31.239.896	\$69.108.866
<b>Efectivo en Caja</b>	<b>\$30.550.150</b>	<b>\$10.192.110</b>	<b>\$8.965.652</b>	<b>\$31.239.896</b>	<b>\$69.108.866</b>	<b>\$133.329.582</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 7.5. Balance General

Balance General	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
<b>Activos</b>						
Efectivo	\$35.000.000	\$10.192.110	\$8.965.652	\$31.239.896	\$69.108.866	\$133.329.582
Equipo de Oficina		\$4.449.850	\$4.449.850	\$4.449.850	\$4.449.850	\$4.449.850
Depreciación Acumulada		-\$745.215	-\$1.490.431	-\$2.235.646	-\$2.980.862	-\$3.726.077
<b>Total de Activos</b>	<b>\$35.000.000</b>	<b>\$13.896.744</b>	<b>\$11.925.071</b>	<b>\$33.454.100</b>	<b>\$70.577.854</b>	<b>\$134.053.355</b>
<b>Total Pasivos</b>						
	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital Propio	\$35.000.000	\$35.000.000	\$13.896.744	\$11.925.071	\$33.454.100	\$70.577.854
Utilidades Retenidas	\$0	-\$745.215	-\$745.215	-\$745.215	-\$745.215	-\$745.215
Utilidad del Ejercicio	\$0	-\$20.358.040	-\$1.226.458	\$22.274.245	\$37.868.970	\$64.220.716
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$35.000.000</b>	<b>\$13.896.744</b>	<b>\$11.925.071</b>	<b>\$33.454.100</b>	<b>\$70.577.854</b>	<b>\$134.053.355</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 7.6. Tasa de Descuento

Para estimar la tasa de descuento, se ha utilizado el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model):

$$R = r_f + \beta e * (r_m - r_f)$$

$r_f$ : corresponde a la tasa libre de riesgo. La tasa libre de riesgo considerada para la evaluación financiera, fue la de los bonos BCP a 5 años del Banco Central en

pesos chilenos, reportada en el Informativo Diario de Operaciones Financieras Nacionales del 27 de septiembre de 2019<sup>2</sup>.

$\beta_e$ : corresponde al beta desapalancado de industria de software (sistemas y aplicaciones), calculada por Aswath Damodaran, para enero 2019.

$(r_m - r_f)$ : corresponde al premio por riesgo de mercado en Chile, estimado por Aswath Damodaran, para enero 2019.

Dicho esto, el resultado fue una tasa de descuento de 13,48%.

Item	Valores
Tasa libre de riesgo	2,48%
Beta Unleverage	1,12
Premio por riesgo de mercado	6,94%
Premio por liquidez	3,00%
Premio por emprendimiento tecnológico	3,00%
<b>Tasa de Descuento</b>	<b>13,48%</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 7.7. Valorización Financiera del Proyecto

Para la valorización del proyecto se ha utilizado la proyección de los flujos presentados a continuación y considera liquidación del proyecto en el quinto año; la recuperación de capital de trabajo y de liquidación de activos también en el quinto año.

Evaluación del Proyecto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Utilidad Después de Impuestos	\$0	-\$20.358.040	-\$1.226.458	\$22.274.245	\$37.868.970	\$64.220.716
Depreciación	\$0	\$745.215	\$745.215	\$745.215	\$745.215	\$745.215
Inversión Inicial	-\$4.449.850	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inversión en Capital de Trabajo	-\$35.000.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Flujo de Caja Libre</b>	<b>-\$39.449.850</b>	<b>-\$19.612.825</b>	<b>-\$481.243</b>	<b>\$23.019.460</b>	<b>\$38.614.186</b>	<b>\$64.965.932</b>
Valor Residual Activos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$723.773
Recuperación Capital de Trabajo						\$35.000.000
<b>Flujo de Caja Libre Total</b>	<b>-\$39.449.850</b>	<b>-\$19.612.825</b>	<b>-\$481.243</b>	<b>\$23.019.460</b>	<b>\$38.614.186</b>	<b>\$100.689.704</b>

Fuente: Elaboración propia.

Bajo este escenario, se obtienen los siguientes indicadores:

<sup>2</sup> Fuente: Informativo Diario de Operaciones Financieras Nacionales del 27 de septiembre de 2019, en <https://si3.bcentral.cl/estadisticas/Diario1/aplicaciones/Informativo/infdiario.pdf>

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

Fuente: Elaboración propia.

Algo que es importante notar para una futura toma de decisión es que aún no ha sido necesario recurrir a financiamiento por medio de deuda, lo que aumentaría el valor de la empresa. Será motivo de evaluación durante la gestión del proyecto.

### 7.8. Análisis de Sensibilidad

Se decidió considerar tres escenarios para analizar la sensibilidad del VAN del proyecto, ante variaciones en la tasa de crecimiento de la base de usuarios a contar del segundo año. Estos escenarios son: optimista, normal y pesimista:

#### a) Escenario pesimista (% crecimiento base usuarios activos)

- Base Inicial de Usuarios Activos 1er Año: 3.200
- Incremento de 15,77% de la base de usuarios por año, a contar del segundo año.
- Comisión del 10% por clase realizada.

Indicadores de Sensibilidad	Escenario Pesimista
VAN	\$0
Payback lineal (Años)	4 años 6 meses
TIR	13,5%

Fuente: Elaboración propia.

#### b) Escenario normal (% crecimiento base usuarios activos)

- Base Inicial de Usuarios Activos 1er Año: 3.200
- Incremento de 20% de la base de usuarios por año, a contar del segundo año.
- Comisión del 10% por clase realizada.

Indicadores de Sensibilidad	Normal
VAN	\$35.450.837
Payback lineal (Años)	4 años 1 meses
TIR	27,8%

Fuente: Elaboración propia.

#### c) Escenario optimista (% crecimiento base usuarios activos)

- Base Inicial de Usuarios Activos 1er Año: 3.200

- Incremento de 25% de la base de usuarios por año, a contar del segundo año.
- Comisión del 10% por clase realizada.

<b>Indicadores de Sensibilidad</b>	<b>Optimista</b>
VAN	\$76.851.830
Payback lineal (Años)	4 años 5 meses
TIR	41,1%

Fuente: Elaboración propia.

En los escenarios anteriores, la sensibilidad del VAN a la tasa de crecimiento de usuarios activos es menor que cero cuando la tasa de crecimiento se encuentra bajo el 15,77% anual, manteniendo la comisión por clase de 10%.

Además se considera un análisis sobre el rango de porcentaje de comisión cobrada por clase realizada, ante un escenario normal y optimista de la tasa de crecimiento de la base de usuarios activos a contar del segundo año.

#### **d) Escenario normal -**

- Base Inicial de Usuarios Activos 1er Año: 3.200
- Incremento de 20% de la base de usuarios por año, a contar del segundo año.
- Parámetro de variación: Comisión del 9,34% por clase realizada.

<b>Indicadores de Sensibilidad</b>	<b>Escenario Pesimista</b>
VAN	\$0
Payback lineal (Años)	4 años 7 meses
TIR	13,5%

Fuente: Elaboración propia.

#### **e) Escenario optimista**

- Base Inicial de Usuarios Activos 1er Año: 3.200
- Incremento de 25% de la base de usuarios por año, a contar del segundo año.
- Parámetro de variación: Comisión del 8,62% por clase realizada.

<b>Indicadores de Sensibilidad</b>	<b>Optimista</b>
VAN	\$0
Payback lineal (Años)	4 años 0 meses
TIR	13,5%

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la sensibilidad del VAN ante variaciones en la comisión cobrada por clase realizada, manteniendo el crecimiento anual sobre la base de usuarios, en escenario normal, una comisión menor a 9,34% sobre el valor de clase realizada, entrega un valor del VAN negativo. Para el escenario optimista, una comisión menor a 8,62% sobre el valor de clase realizada, entrega un valor del VAN negativo.

## CAPITULO 8. RIESGOS CRÍTICOS

Como todo emprendimiento, Easyfit también se enfrenta a riesgos de todo tipo, y a continuación se explican los cuatro riesgos internos y externos considerados como críticos, con su respectivo plan de mitigación:

<b>RIESGOS INTERNOS</b>	<b>PLAN DE MITIGACIÓN</b>
Un mayor relacionamiento con el profesor entrenador podría traer consigo una disminución del uso de la plataforma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difusión de pago seguro en la plataforma como medio de evitar que se realicen transacciones fuera de la plataforma.</li> <li>• 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.</li> </ul>
Fuga de talentos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta de crecimiento en la empresa.</li> <li>• Bonificaciones acorde a los resultados y desempeño.</li> <li>• Oferta de capacitación constante, desde cursos especializados, diplomados y postgrados.</li> <li>• Espacios de recreación en horario laboral, zonas gamer y lugar de trabajo pet friendly.</li> </ul>
Fraudes o situaciones que dañen la propuesta de valor y reputación de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo constante y filtro adecuado a entrenadores.</li> <li>• Implementación de herramientas IA para identificar reviews que alerten de malas prácticas.</li> </ul>
Riesgo Operacional que provoque caída de servicio, y que implique que la App no funcione.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de protocolo para pasos a producción de nuevas funcionalidades, testeo en ambientes de QA de al menos una semana previo al release final.</li> </ul>
Falta de Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> </ul>
<b>RIESGOS EXTERNOS</b>	<b>PLAN DE MITIGACIÓN</b>
Normas municipales que eviten el libre ejercicio de la actividad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constante comunicación con municipalidades.</li> <li>• Ofrecer colaboración y planes municipales que generen sinergias entre sector privado y público.</li> </ul>
No lograr ganar la confianza de los usuarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campañas educativas sobre los beneficios de hacer deporte con personas que estén aptas para dirigir el ejercicio.</li> <li>• Campañas de información sobre las garantías de seguridad para el usuario.</li> <li>• Promociones de clases gratis para que usuarios puedan probar el servicio.</li> </ul>
Nuevos competidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> </ul>

## **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 un modelo de negocio enfocado en ganar – ganar, en donde tanto el usuario se beneficia de precios razonables, lugares accesibles, y profesores profesionales, y en donde también el profesor se ve beneficiado con poder generar ingresos extras.

El equipo que lidera Easyfit es multidisciplinario y ha sido seleccionado minuciosamente, para de esta forma poder responder a los nuevos cambios tecnológicos y puedan entender a un consumidor cada vez más informado y exigente. Es por esto, que 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. Las de acciones tendrán el carácter de preferentes, las cuales podrá liquidar en cualquier momento de la vida de la organización, a diferencia de las acciones del equipo gestor 80% restante, las cuales tienen un carácter de ordinarias, de esta forma se le entregará prioridad al inversionista.

## **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](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](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>

- Google / TNS. (2017). *Estudio Consumer Barometer 2017, “El Año de los Móviles”*. Disponible en:  
<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/recursos-y-herramientas/m%C3%B3vil/consumer-barometer-study-2017-year-mobile-majority/>
- Robert Half. (2019). *Guía Salarial 2019*. Disponible en:  
<https://www.roberthalf.cl/>

## **ANEXOS**

### **ANEXO A. INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

#### **Metodología:**

- Entrevistas en terreno con apoyo de encuesta elaborada con Google Formularios (ver encuesta más bajo). Los lugares encuestados corresponden a las comunas de Ñuñoa, Providencia, Las Condes, La Reina y Vitacura. A través del teléfono celular, se invita al encuestado a responder las preguntas.
- Para la exploración a profesores entrenadores, se recurrió a encuestar a personas en lugares próximos a gimnasios, utilizando la metodología anterior y por internet se buscó un target por redes sociales que previamente fueron consultados por la actividad a que se dedican y que éstas hayan sido a fines con el entrenamiento personal.

**Periodo de evaluación:** 15 de Enero- 28 de Febrero de 2019.

Encuesta aplicada:

**Estudio de Mercado**

Plan de Negocios, MBA Universidad de Chile

\*Obligatorio

**1.- ¿Hace usted algún tipo de deporte al aire libre? \***

- Si
- No
- No aún, pero tengo ganas de hacerlo

*Obs: En caso de responder no, la encuesta lo dirige a la pregunta N°13.*

**2.- ¿Con qué frecuencia? \***

- Una vez a la semana
- Al menos dos veces a la semana
- Mas de tres veces a la semana

**3.- ¿Cuál es su grupo de edad? \***

- Menor de 18 años
- Entre 18 y 25 años
- Entre 26 y 35 años
- Entre 36 y 45 años
- Entre 46 y 55 años
- Mayor de 55 años

**4.- ¿Cuál es su género? \***

- Masculino
- Femenino

**5.- ¿En qué comuna de Santiago vive? \***

Elige

¿En qué comuna de Santiago trabaja? \*

Elige

**6.- ¿Cuál es su rango salarial? \***

- Menor a \$500.000

- Entre \$500.000 y \$750.000
- Entre \$750.000 y \$1.000.000
- Entre \$1.000.000 y \$1.500.000
- Entre \$1.500.000 y \$2.000.000
- Entre \$2.000.000 y \$3.000.000
- Mayor de \$3.000.000

**7.- ¿Estaría usted dispuesto a pagar por algún tipo de entrenamiento al aire libre? (yoga, TRX, crossfit, meditación, running, etc.) \***

- Si
- No
- Tal vez

**8.- ¿Valora usted el hecho de no tener que amarrarse a un plan mensual, semestral o anual? \***

- Si
- No

**9.- ¿Valora usted el hecho de conocer la reputación del profesor antes de pagar la clase? \***

- Si
- No

**10.- ¿Cómo valoras los siguientes aspectos? \***

	No me interesa	Me interesa poco	Me interesa mucho	Imprescindible
Seguridad del pago	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saber dónde y a qué hora será la clase	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocer el plan de entrenamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilidad en el horario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Según mi localización, saber dónde hay entrenamientos cercanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	No me interesa	Me interesa poco	Me interesa mucho	Imprescindible

**11.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por cada clase? \***

- Menos de \$5.000
- Entre \$5.000 y \$7.500
- Entre 7.500 y \$10.000
- Entre \$10.000 y \$15.000
- Más de \$15.000

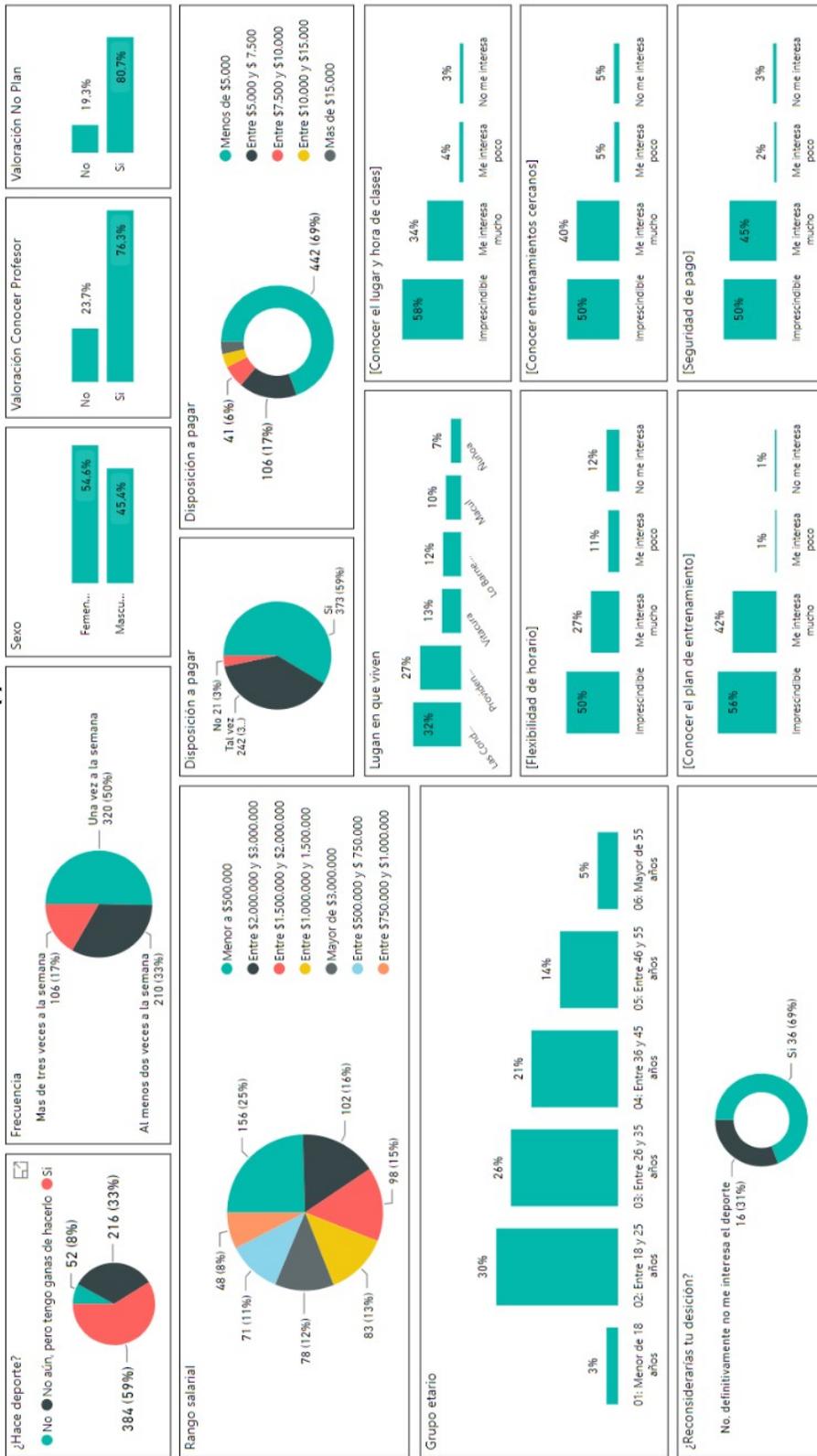
**12.- ¿Por qué medio le gustaría recibir más información? \***

- Redes sociales
- Mail
- Página web
- App móvil

**13.- Si te ofrecieran una aplicación que facilite el proceso de conseguir profesor del deporte que te guste, sin planes ni contratos, ¿reconsiderarías iniciar la actividad deportiva? \***

- Sí
- No, definitivamente no me interesa el deporte

# Resultados de Glok



deportes.

**Resultados de Globales de la Encuesta, para encuestados que afirman realizar deportes.**

La siguiente figura presenta los resultados globales de la encuesta, para el caso de los encuestados que responden afirmativamente a la pregunta *¿Hace usted algún tipo de deporte al aire libre?*

Resultados de Globales de

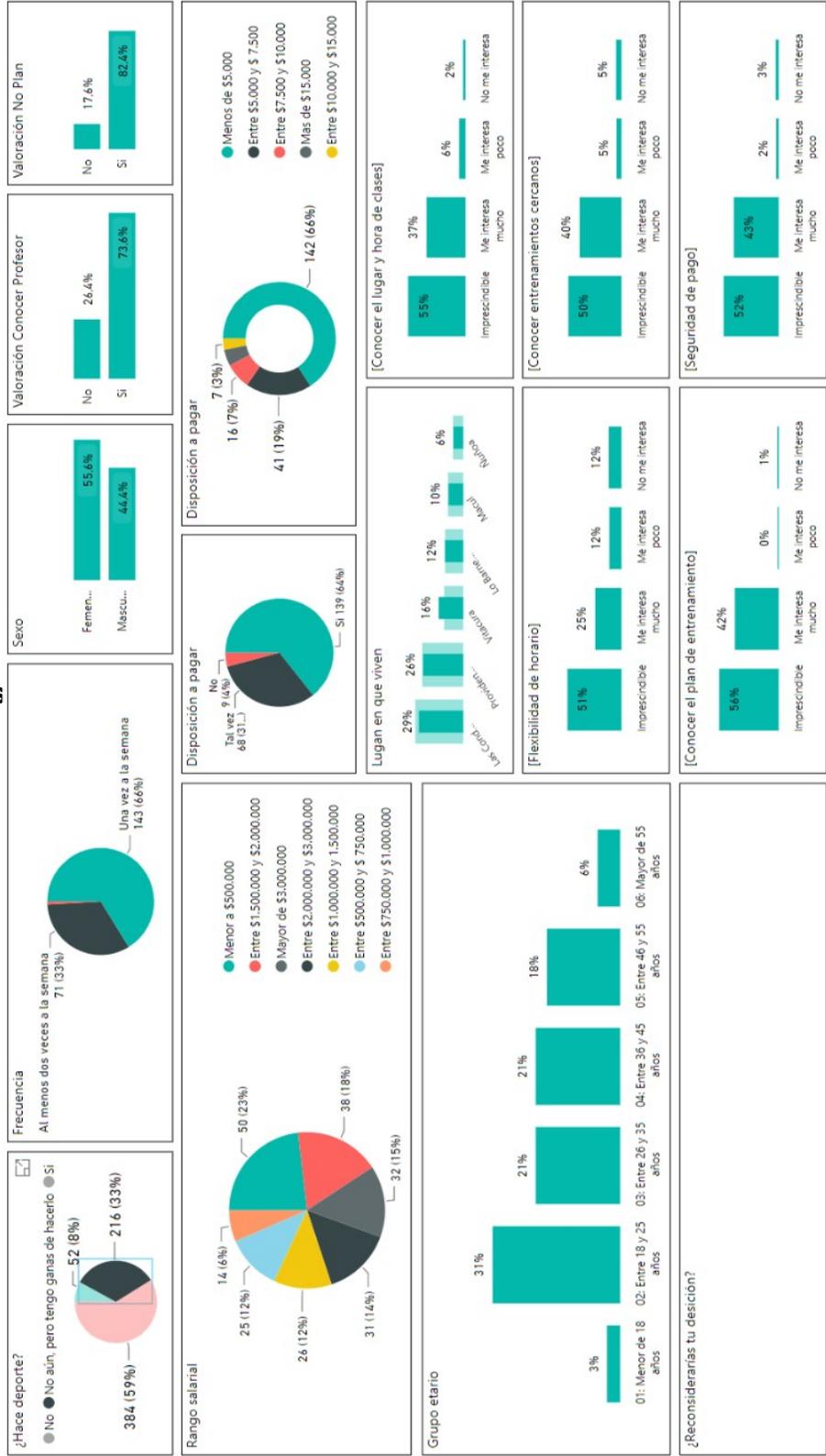


es.

**Resultados de Globales de la Encuesta, para encuestados que no realizan deportes, pero tienen intenciones de realizarlo.**

La siguiente figura presenta los resultados globales de la encuesta, para el caso de los encuestados que responden negativamente a la pregunta *¿Hace usted algún tipo de deporte al aire libre?*, pero que declaran *tengo ganas de hacerlo*

# Resultados de Globales

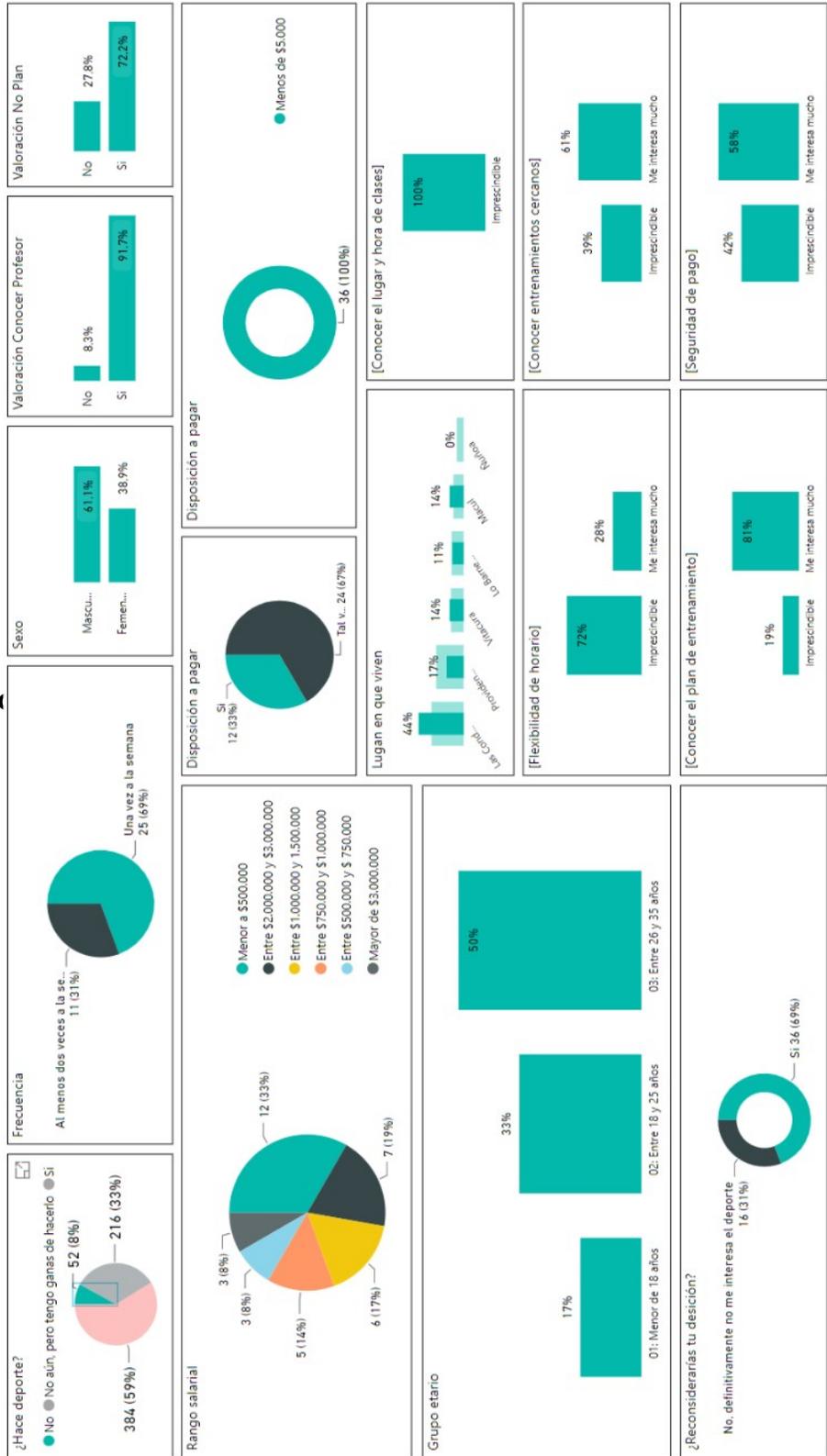


, pero tienen

**Resultados de Globales de la Encuesta, para encuestados que no realizan deportes.**

La siguiente figura presenta los resultados globales de la encuesta, para el caso de los encuestados que responden negativamente a la pregunta *¿Hace usted algún tipo de deporte al aire libre?*

# Resultados de Gl



portes.

### **Estudio de Mercado Profesores**

*Plan de Negocios, MBA Universidad de Chile*

\*Obligatorio

**1.- ¿Qué edad tiene? \***

Elige

**2.- ¿Qué profesión tiene? \***

Elige

**3.- ¿A qué se dedica? \***

Elige

**4.- ¿Te gustaría ganar dinero extra haciendo clases particulares o grupales de actividad deportiva? \***

- Si
- No
- Tal vez

**5.- ¿Qué tipo de trabajo tiene? \***

- Contrata
- Indefinido
- Honorarios
- Sin trabajo
- Otro

**7.- ¿Cuánto estarías dispuesto a cobrar por una clase por persona?**

- Menos de \$5.000
- Entre \$5.000 y \$7.500
- Entre 7.500 y \$10.000
- Entre \$10.000 y \$15.000
- Más de \$15.000

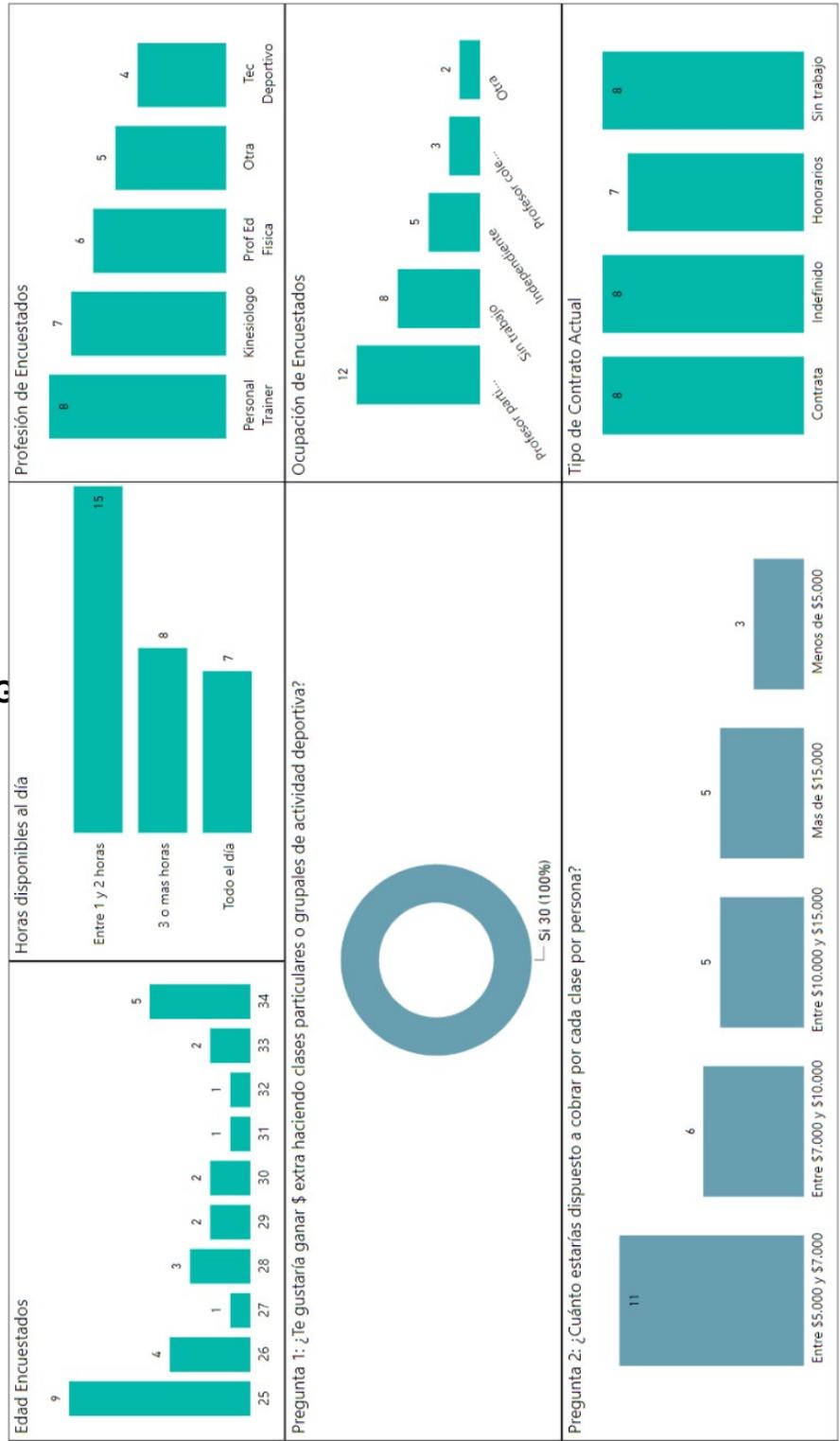
**12.- ¿Cuántas horas al día dispone al día para realizar clases de entrenamiento personal deportivo? \***

Elige

**Resultados de Globales de la Encuesta, para encuestados que no realizan deportes.**

La siguiente figura presenta los resultados globales de la encuesta.

# Resultados de C



# deportes.

## **ANEXO B CARACTERIZACIÓN DE LA INDUSTRIA DIGITAL EN CHILE**

A continuación, se presentan aspectos obtenidos de un trabajo de investigación que muestra el desarrollo y estatus de la industria digital en Chile, tomando como año base el año 2017:

### **Penetración dispositivos móviles en Chile.**

De acuerdo con los datos entregados por la SUBTEL, al año 2017 en Chile, 16,3 millones de accesos a internet son móviles, correspondiente al 84,2% del total de conexiones a internet. El 93,1% de éstas corresponde a smartphone. (SUBTEL, 2017).

### **Hábitos y opinión de usuarios conectados en Chile.**

De acuerdo con las estadísticas entregadas por Google Consumer Barometer, en 2017, el 88% de los chilenos acceden a internet todos los días, el 82% de los usuarios prefieren utilizar internet en primer lugar cuando necesitan buscar información, 74% de los usuarios prefieren al realizar una tarea, hacerla de manera digital.

Según la Encuesta Accesos y Usos de Internet 2017, publicada por la SUBTEL con respecto a los hábitos de compra online, 34,1% han usado internet para realizar una compra. (SUBTEL, 2017).

Por otro lado, CADEM, en su publicación El Chile Que Viene 2018, indica que el 61% de los chilenos se definen adictos a su smartphone, y el 98% de estos considera que todos los chilenos son adictos a su smartphone (CADEM, 2018)

### **Cifras E-Commerce en Chile.**

La Cámara de Comercio de Santiago (CCS), a través de su Centro de Economía Digital, publicó el año 2018, el estudio “Tendencias del Comercio Electrónico en Chile”, el cual evidenció que para el año 2017 se registraron ventas online por MMUS\$4.000, lo que representa un crecimiento del 800% en 10 años. Las ventas E-Commerce por habitante para 2017 representaron US\$ 223. El 15% de las empresas venden en línea. (CCS, 2018)

### **Tendencias E-Commerce en Chile.**

En el mismo estudio, la CCS mostró que la participación de compras a través de dispositivo móvil sobre ventas de E-Commerce representan un 17%. Para 2012 era 0%.

El 74% de los usuarios dicen leer comentarios de otros usuarios antes de comprar.

El 48% de los usuarios ha comprado productos luego de ser publicitados en redes sociales. (Mercado Libre + GfKAdimark, 2018)

### **Redes sociales en Chile.**

En Chile, para el año 2017, 13 millones de usuarios son activos social media, equivalentes al 92% del total de usuarios de internet. (Digital, 2018). Las plataformas sociales más relevantes en el país con Facebook, con un total de 13 millones de usuarios, correspondientes al 92,1% del total de usuarios de internet e Instagram con 6,8 millones de usuarios, correspondiente al 48,1% del total de usuarios. (Facebook Ad Manager, 2018)

### **Sistemas operativos en Chile.**

Marketshare de sistema operativo Android(móvil) en celulares y tabletas representan 81% de usuarios, seguidos por iOS con 17,3%. Por otro lado, marketshare Windows para computadores de escritorio representa un 75,7%, seguido por iOS con un 20,6%. Por último, PlayStation lidera el marketshare en el ambiente de consolas con un 87,1% de participación, seguido por Xbox con un 10,1% de participación. (StatCounter, 2018)

### **Rankings digitales en Chile.**

De acuerdo con el estudio realizado (Alexa, 2018), el siguiente es el ranking de sitios Web más visitados en Chile:

1. Google.cl
2. Youtube.com
3. Google.com
4. Biobiochile.cl

5. Emol.com
6. Facebook.com
7. Lun.com
8. Bancoestado.cl
9. Wikipedia.org
10. Live.com

Por su lado, SimilarWeb (SimilarWeb, 2018), en su estudio revela los sitios más visitados Chile:

1. Google.cl
2. Google.com
3. Facebook.com
4. Youtube.com
5. Bancoestado.cl
6. Xvideos.com
7. Sii.cl
8. Instagram.com
9. Yapo.cl
10. Live.com

La preferencia de compras online de los usuarios (CADEM, 2018), como base del total de usuarios que realizan compras en Chile se resumen en el siguiente listado:

1. Mercado Libre 34%
2. Ali o Ali Express 28%
3. Falabella.cl 27%
4. Sodimac.cl 22%
5. Paris.cl 20%
6. Ripley.cl 17%
7. Groupon 16%
8. Latam.cl 10%
9. Amazon 6%

**Redes sociales y Apps más usadas en Chile. (CADEM, 2018)**

1. WhatsApp 98%
2. Facebook 92%
3. Google 95%
4. YouTube 86%
5. Instagram 60%
6. Netflix 52%
7. Spotify 38%
8. Twitter 34%
9. Pinterest 18%
10. LinkedIn 16%

**Apps gratuitas más descargadas (Google Play). (AppAnnie, 2018)**

1. Love Balls
2. Helix Jump
3. Messenger (Facebook)
4. Garena Free Fire
5. Netflix
6. Instagram
7. Whatsapp
8. Palabras Cruz
9. Spotify
10. Facebook

**Apps gratuitas más descargadas (AppStore iPhone). (AppAnnie, 2018)**

1. Love Balls
2. Whatsapp
3. Netflix
4. Instagram
5. Helix Jump
6. YouTube
7. Facebook
8. Messenger (Facebook)

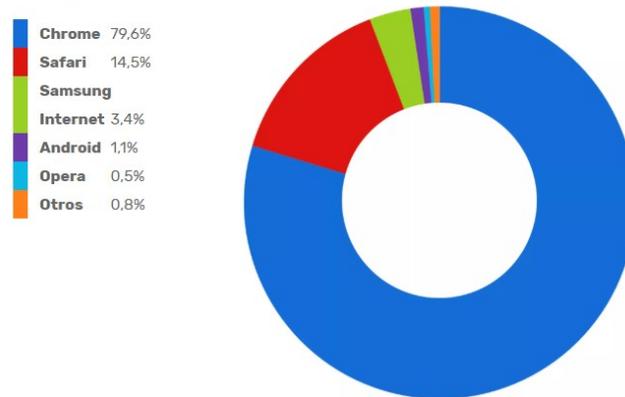
9. Spotify

10. Gmail

### Uso de navegadores en Chile.

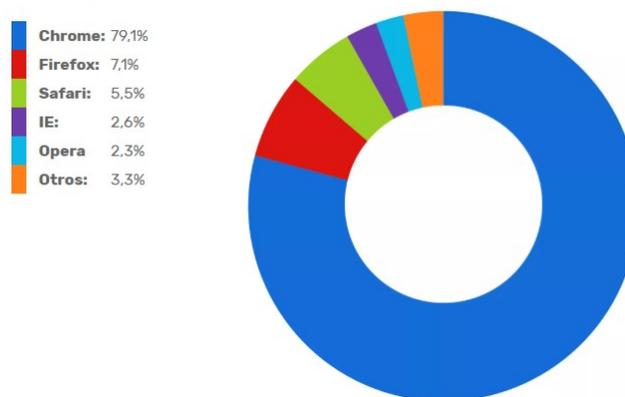
En dispositivos móviles. (StatCounter, 2018)

En dispositivos móviles



En computadores de escritorio. (StatCounter, 2018)

En computadores de escritorio



## **ANEXO C. ANÁLISIS PESTEL.**

### **Político.**

La agenda política en Chile se encuentra en un momento de grandes desafíos. Distintos bloques, tanto políticos como de instituciones como la Cámara Nacional de Comercio, han instado a las empresas a realizar transformaciones que apuntan a adoptar el comercio electrónico. Por su lado el gobierno, prontamente ha hecho llamados a las empresas a invertir en investigación, tecnología e innovación para aumentar la productividad y adoptar dentro de sus procesos la transformación digital. A pesar de los llamados, existen grandes brechas dentro del comercio digital, dado que principalmente grandes empresas y empresas internacionales se encuentran en una mejor posición para realizar este tipo de transformaciones.

Dentro de los aspectos más relevantes a considerar se encuentran los temas tributarios, donde por el momento, se presenta como un desafío la definición de normas en el ámbito de la tributación en empresas ecommerce establecidas en Chile. Otro punto de relevancia es la calidad de los trabajos, este punto es importante en la medida que las empresas ecommerce requieran la contratación de trabajadores en un ambiente de trabajo flexible.

### **Económico.**

Existe un consenso general en que la economía digital es una revolución y evolucionará de manera dramática en los próximos años. Es inevitable pensar que el peso por volúmenes de venta de ecommerce vendrá a apalancar el desarrollo de las economías de los países y que aún es tiempo para realizar esfuerzos para sumarse a esta revolución. Sin embargo, es importante considerar que modelos de negocios exitosos, que han sido escalables a nivel global, no aseguran un desarrollo local necesariamente, bajo este escenario, es importante reconocer que este tipo de negocios puede tener un ciclo de vida corto si no se definen claramente los objetivos y se asume que estos avances tecnológicos forman parte de herramientas que facilitan y apoyan los procesos productivos.

## **Social.**

El acceso a internet en Chile es uno de los más relevantes a nivel mundial, en relación con la cantidad de habitantes. Contar con dispositivos conectados a internet forman parte de la cultura y realizan un apoyo importante a la divulgación de contenidos digitales como noticias, cultura y entretenimiento. Estilos de vida saludable, descubrir nuevas experiencias a través del acceso a información y la accesibilidad a bienes y servicios a través de internet se presenta como un potencial, dado que cada vez es mayor el uso de teléfonos inteligentes, que han sabido responder con mayor transparencia, rapidez y confiabilidad a los requerimiento de los consumidores.

Las redes sociales por su lado se han consolidado como plataformas versátiles y dinámicas entre los usuarios, que buscan cada vez apuntar a las necesidades específicas de contenidos y al ofrecimiento de bienes y servicios a partir de herramientas de análisis de los datos.

## **Tecnológico.**

En cuanto a infraestructura, Chile se encuentra en un lugar privilegiado, pues a nivel de conectividad, posee empresas prestadoras de servicio de telecomunicaciones con gran madurez y en constante implementación de nuevas tecnologías que permiten que los usuarios de internet cuenten con conexiones de gran cobertura nacional y estables. Por otro lado, existen un gran número de profesionales y empresas prestadoras de servicios que pueden realizar desarrollos de aplicaciones con un estándar alto.

Finalmente, existe gran penetración de acceso a internet de los usuarios, los cuales las realizan preferentemente desde dispositivos móviles de última generación, favoreciendo de esta manera el desarrollo de productos para responder a las necesidades de los clientes.

## **Ecológico.**

Las nuevas tendencias de los consumidores en Chile asignan un gran peso en su oportunidad de compra a adquirir productos y servicios que tengan foco en el cuidado del medio ambiente y hábitos de consumo de estilos de vida más saludables. Bajo este escenario, la ventaja que ofrece el comercio electrónico es de la mayor y mejor utilización de los recursos para obtener un producto o servicio que tenga el menor impacto en la sociedad, disminuyendo de esta forma emisiones contaminantes y mayor utilización de recursos y espacios públicos para el desarrollo de actividades físicas.

### **Legal.**

Dos aspectos para considerar es el manejo de los datos y seguridad en las transacciones de pago. El primero toma relevancia a la hora de contar con protocolos y procedimientos adecuados para el manejo de información de datos sensibles de los clientes, dado que el comercio electrónico exige información no solo personal, sino que, de hábitos de pago, orígenes de los fondos, en el fondo de las transacciones realizadas. De la misma forma, el comercio electrónico requiere una definición clara de responsabilidades al momento de las transacciones, para evitar que éstas sean víctimas de hacking y/o fraudes.

## **ANEXO D. TAMAÑO DE MERCADO.**

Para determinar el valor de mercado, se consideran factores tales como:

- Número de empresas competidoras: tal como fue explicado en el análisis de competidores, existen 3 empresas que tienen operaciones en la Región Metropolitana y que ofrecen servicios similares a los de EasyFit. Sin embargo, también se consideran la cantidad de gimnasios que funcionan en la región.
- Grado de concentración de la industria: en Chile, hay 490.000 inscritos en programas de entrenamiento, concentrados básicamente en gimnasios. De estos, hay 188 en la región metropolitana, y cinco cadenas tienen el 57% de la oferta.
- Facturación de la industria: En Chile, la industria deportiva factura cerca de US\$176 millones anuales.
- Crecimiento de la industria: la industria deportiva está en aumento. Según la International Health, Raquet & Sportclub Assosiation, año a año crece a tasas del 12% desde el 2015.
- Oportunidad en base a necesidad no satisfecha: Según el mismo estudio de la International Health, Raquet & Sportclub Assosiation en Chile, solo el 60% de los matriculados en algún programa asiste regularmente.

Luego de analizar estas variables, se determina que el valor de mercado es de US\$70 millones anuales, los cuales corresponden al 40% de la facturación de la industria que está actualmente inscrita en algún centro o gimnasio, pero que ya no está dispuesta a asistir ni a seguir una suscripción para realizar sus programas de entrenamiento, y que según nuestras encuestas, si valoran la flexibilidad y el entrenamiento cuando desean, y no cuando el centro deportivo o gimnasio lo disponga. Este 40% se traduce también a contar con 196.000 clientes potenciales, de los iniciales 3.200 que EasyFit espera en su primer año de operación.

## **ANEXO E. ANALISIS FODA.**

### **Fortalezas.**

- Equipo implementador con amplia experiencia en dirección proyectos, implementación de desarrollos TI, Gestión de Riesgos y expertos en análisis de los datos.
- No es requerido infraestructura ni maquinarias costosas ni de última generación para la realización de clases, basta con elementos sencillos, que pueden tener los alumnos, para la realizar actividad física.
- Modelo de negocio es perfectamente escalable a nivel nacional y global.
- Bajo costo de incorporación de un usuario.
- Bajo costo de incorporar nuevos servicios.
- Integración con distintos medios de pago para el Usuario/alumno y de pagos a Usuario/Profesor.
- Flexibilidad horaria para la ejecución de clases con un personal trainer. El cliente no tendrá que estar amarrado a un servicio permanente, de horario fijo y estricto para poder realizar el entrenamiento que quiera.
- Disponibilidad de un personal trainer en una ubicación más próxima al alumno. El cliente tendrá la libertad de pagar por lo que usa, teniendo la libertad también de elegir el lugar en donde quiere desarrollar la actividad física.

### **Oportunidades.**

- Baja participación de empresas que comercializan en internet.
- Internet representa un punto de acceso a información preferido de los Usuarios/Alumnos, en particular en temas de desarrollo de actividad física y estilos de vida saludable.
- Alta penetración de internet de los chilenos y gran capacidad de telecomunicaciones a nivel nacional.
- Tendencia al alza de utilización del comercio electrónico por parte de los chilenos.

- Acceso a monitorear la evolución del desarrollo de actividades físicas y análisis de brechas con respecto a objetivos físicos definidos por parte del alumno.
- Personal trainer cuenta con dashboard para visualizar su cartera de alumnos y gestionar con ellos sus próximas sesiones de entrenamiento.

#### **Debilidades.**

- Poco conocimiento del equipo en temas específicos de desarrollo de aplicaciones móviles.

#### **Amenazas.**

- Aparición de sustitutos, basados en plataformas de redes sociales.
- Poder de negociación de los Usuarios/Alumnos, que pueden disminuir el tráfico y uso de la aplicación.
- Hacking.
- El gran dinamismo existente en las tecnologías de desarrollo de software, implementación de proyectos TI y tendencias del comercio electrónico requiere de continua capacitación del personal encargado del desarrollo de la aplicación. Esto valoriza el capital intelectual de la empresa con el consiguiente aumento de riesgos de alta rotación de personal clave.
- Utilizar la plataforma solamente para tener acceso a la información de los profesores, y luego mantener un trato directo con ellos y no utilizarla para el seguimiento de la actividad física en el tiempo.

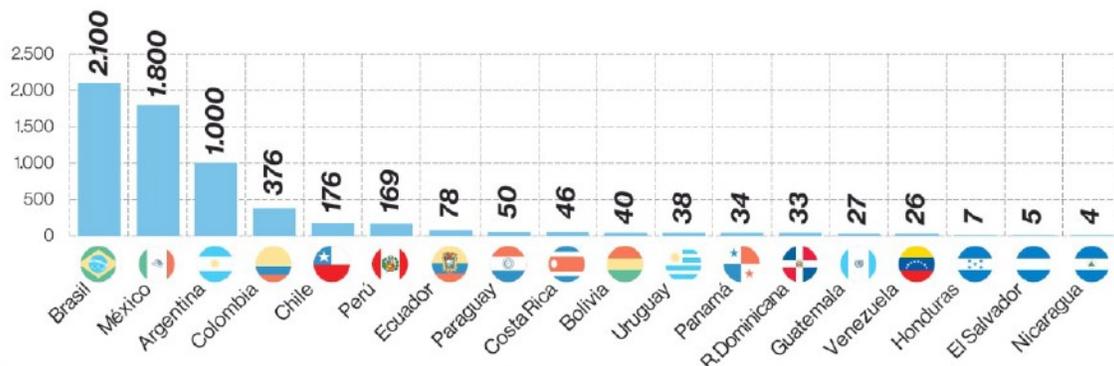
## ANEXO F. INDUSTRIA DE LA ACTIVIDAD FÍSICA Y DEPORTIVA EN LATINO AMÉRICA.

A continuación, se presentan estadísticas relevantes de la industria de la actividad física desarrollada en gimnasios en Latino América en 2017 (Grupo Mapcity, 2017), a partir de las cifras entregadas por la Asociación Global de la Industria del Fitness, IHRSA según sus siglas en inglés:

### La industria de los gimnasios en la región

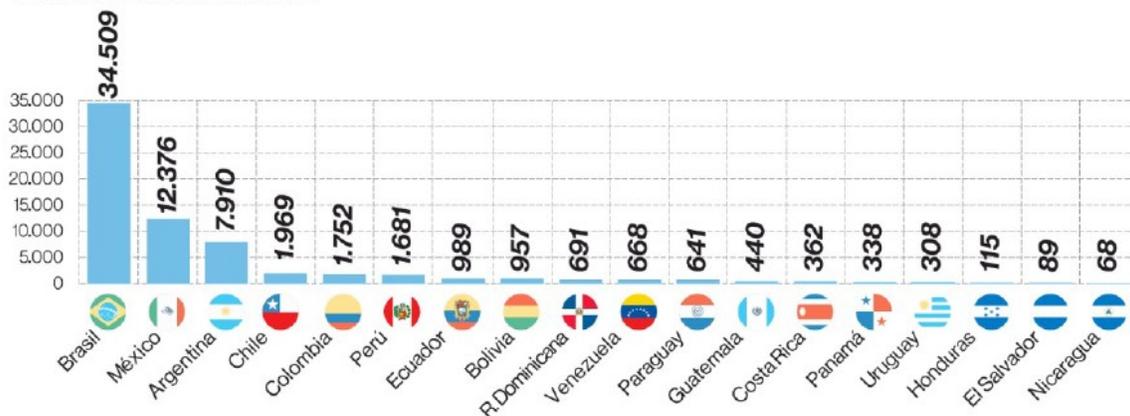
Brasil lidera el negocio y factura anualmente US\$ 2 mil millones

En millones de US\$



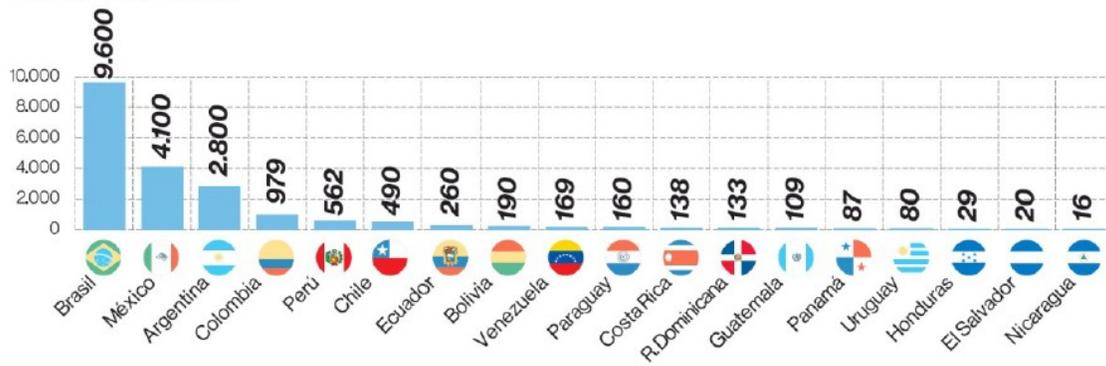
México es el segundo país con mayor número de gimnasios

En número de instalaciones



Brasil, México y Argentina registran la mayor cantidad de usuarios

En miles de personas



## ANEXO G. DOTACIÓN.

<b>PROFESIONAL</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>REQUISITOS</b>	<b>REMUNERACIÓN</b> (Montos en CLP, brutos mensuales.)
<b>Director de Ventas</b>	1	<p><b>Experiencia Laboral:</b> 6 o más años de experiencia en ventas y comercio online. Dinámico, responsable, actitud de líder, respuesta bajo presión e iniciativa propia.</p> <p><b>Conocimientos técnicos:</b> elaboración de estrategias comerciales. Marketing. Desarrollo y ejecución de nuevos proyectos comerciales. Atención a clientes. Conocimientos contables deseable.</p> <p><b>Conocimientos funcionales:</b> Conocer las necesidades de los diferentes tipos de clientes. Manejo de presupuestos. Reclutamiento y selección de personal, medición del desempeño.</p> <p><b>Indicadores de Productividad:</b> Calidad: Alta Productividad: Alta Innovación: Alta</p>	\$1.800.000
<b>Director de Tecnología</b>	1	<p><b>Experiencia Laboral:</b> 6 o más años de experiencia en desarrollo Web. Proactivo, cumplimiento de fechas, respuesta bajo presión y buen relacionamiento.</p> <p><b>Conocimientos técnicos:</b> herramientas, tecnologías, lenguajes de programación, paradigmas de programación, base de datos, arquitecturas, etc.</p> <p><b>Conocimientos funcionales:</b> Conocimiento de modelado de procesos, metodologías, estándares y mejores prácticas empresariales.</p> <p><b>Indicadores de Productividad:</b> Calidad: Alta Productividad: Alta Innovación: Alta</p>	\$1.800.000
<b>Programadores Junior</b>	2	<p><b>Experiencia Laboral:</b> menos de 2 años de experiencia en desarrollo Web. Proactivo, cumplimiento de fechas, respuesta bajo presión y buen relacionamiento.</p> <p><b>Conocimientos técnicos:</b> Sistema operativo Android/iOS</p> <p><b>Conocimientos funcionales:</b></p>	\$1.300.000

<b>PROFESIONAL</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>REQUISITOS</b>	<b>REMUNERACIÓN</b> (Montos en CLP, brutos mensuales.)
		lenguaje de programación, procesos transaccionales y experiencia de usuario. <b>Indicadores de Productividad:</b> Calidad: Media Productividad: Media Innovación: Media	

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO H. ESTADO DE RESULTADOS

### a) Fuentes de Ingresos.

Para poder estimar la cantidad de usuarios a los que podremos capturar, se recurre a Facebook Audience Insights. Esta herramienta resulta de mucho valor, ya que nuestra campaña de publicidad y marketing se sustenta en el mundo digital.

### Metodología

- Filtrar por lugar geográfico e intereses

El resultado es de 5 y 6 millones personas, por lo tanto, definimos un promedio, de 5,5 millones de personas a quienes llegaremos:



Fuente: Elaboración propia, en base a Facebook Audience Insights.

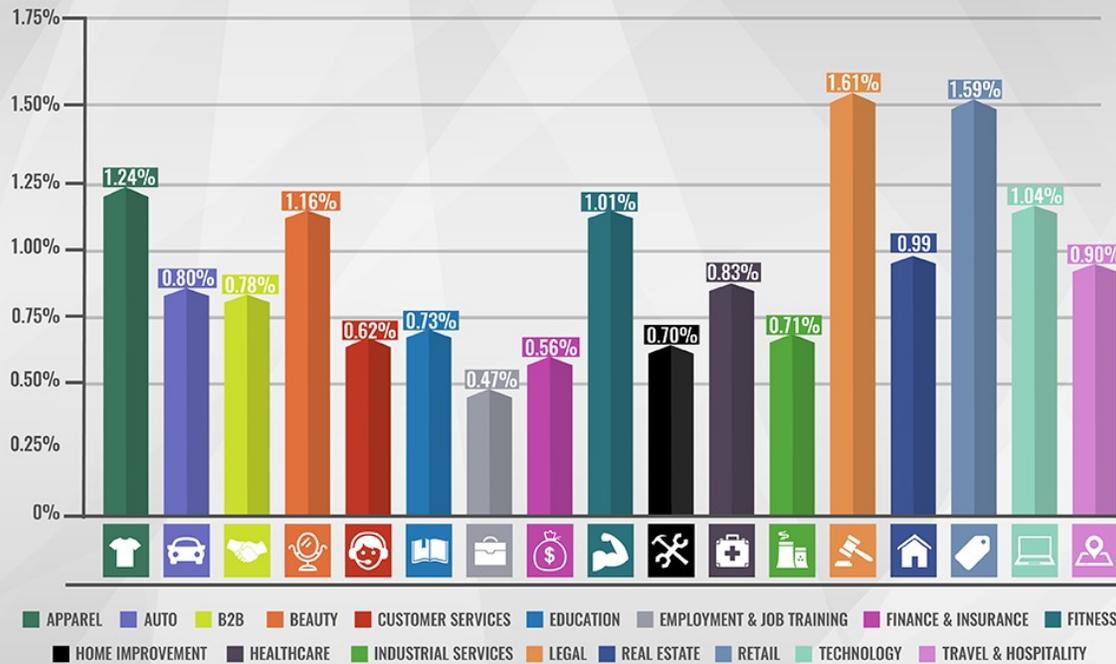
- **Estudios recientes de efectividades en campañas Ads en redes sociales (WorldStream)**

El sector de nuestro interés es el Fitness, que tiene una tasa de clics/impressiones de 1,01%, por lo tanto 55.550 personas sería ´potenciales de realizar un clic en nuestro anuncio:

# AVERAGE CLICK-THROUGH RATE



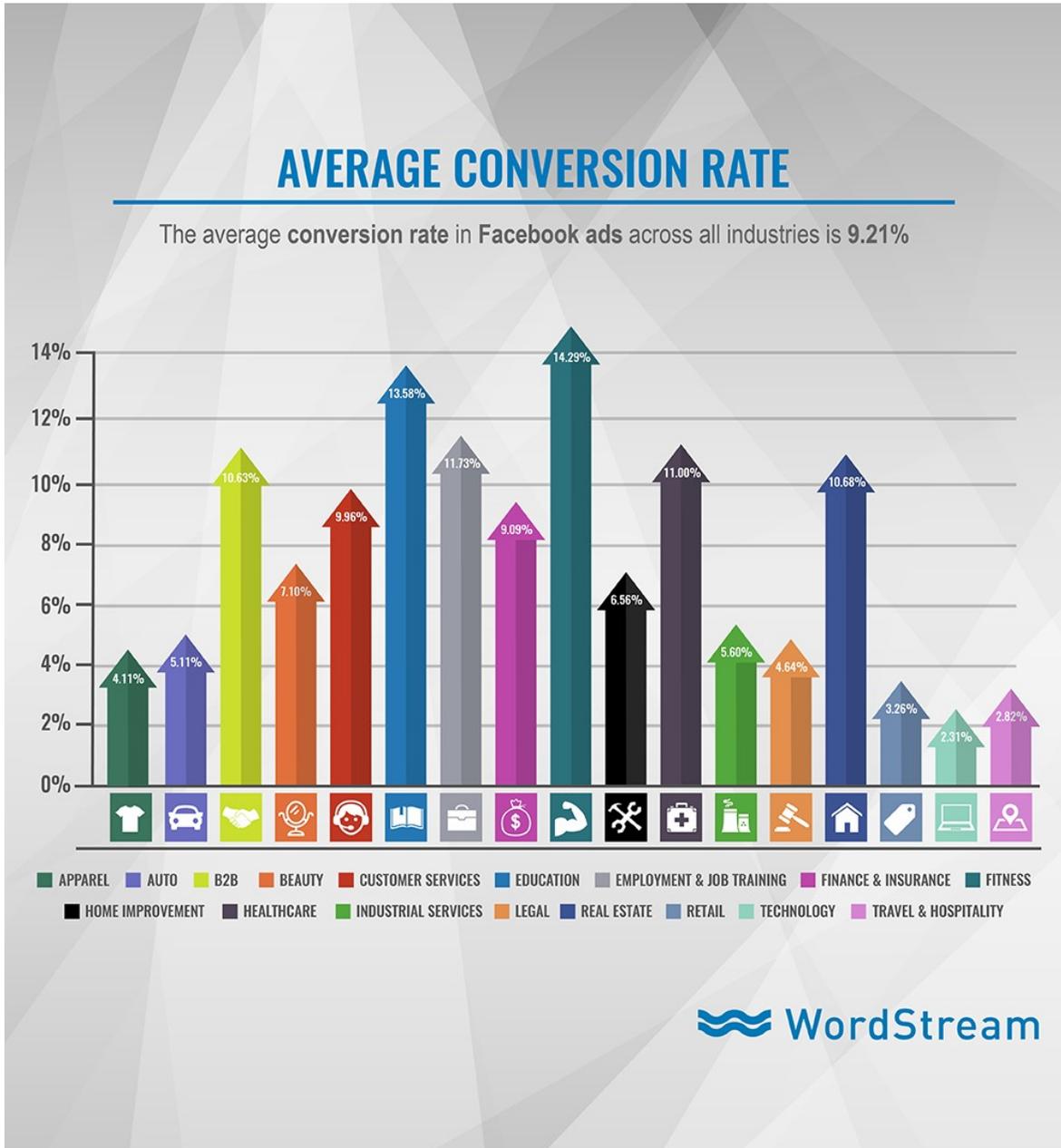
The average click-through rate (CTR) in Facebook ads across all industries is .90%



Fuente: Elaboración propia, en base a Facebook Audience Insights.

➤ **Tasa Promedio de Conversión**

Nuevamente, según estudios de efectividad, de esas 55.550 personas que harían clic, el 14,29% se convertiría en visitantes de la APP Easyfit, es decir 7.938 potenciales clientes:



Fuente: Elaboración propia, en base a Facebook Audience Insights.

A continuación se presenta la tabla de fuentes de ingreso para el primer año, que además de las consideraciones mencionadas anteriormente, se complementa con la información del estudio a los potenciales cliente:

<b>Fuentes de Ingresos</b>	<b>Usuarios</b>	<b>Tarifa</b>	<b>Clases/Cliente</b>	<b>Total</b>
Ingresos por Clase	1.600	\$5.000	48	\$38.400.000
	1.056	\$5.000	96	\$50.688.000
	544	\$5.000	144	\$39.168.000
	<b>3.200</b>			<b>\$128.256.000</b>
<b>Estimación Total de Ingresos</b>				<b>\$128.256.000</b>

Fuente: Elaboración propia.

Los 3.200 clientes para el primer año se determinan como una fracción de los 7.938 potenciales clientes del estudio de estimación de efectividad de conversión. A partir del segundo año se proyecta una tasa de crecimiento de usuarios activos de 20% anual hasta el año 5, donde se estima que llegue a 6.636 usuarios activos.

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Usuarios activos que realizan 1 clase a la semana	1.600	1.920	2.304	2.765	3.318
Usuarios activos que realizan al menos 2 clases a la semana	1.056	1.267	1.521	1.825	2.190
Usuarios activos que realizan más de 3 clases a la semana	544	653	783	940	1.128
<b>Total</b>	<b>3.200</b>	<b>3.840</b>	<b>4.608</b>	<b>5.530</b>	<b>6.636</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### **b) costos de explotación**

Se reduce a la tarifa que cobra el proveedor por la gestión las transacciones en medios digitales igual a 2,95% del valor de la transacción + IVA.

#### **c) Gastos de Personal**

El gasto dedicado al personal se determinó por las remuneraciones de cada uno de los empleados de la empresa.

#### **d) Gastos de Marketing y Publicidad**

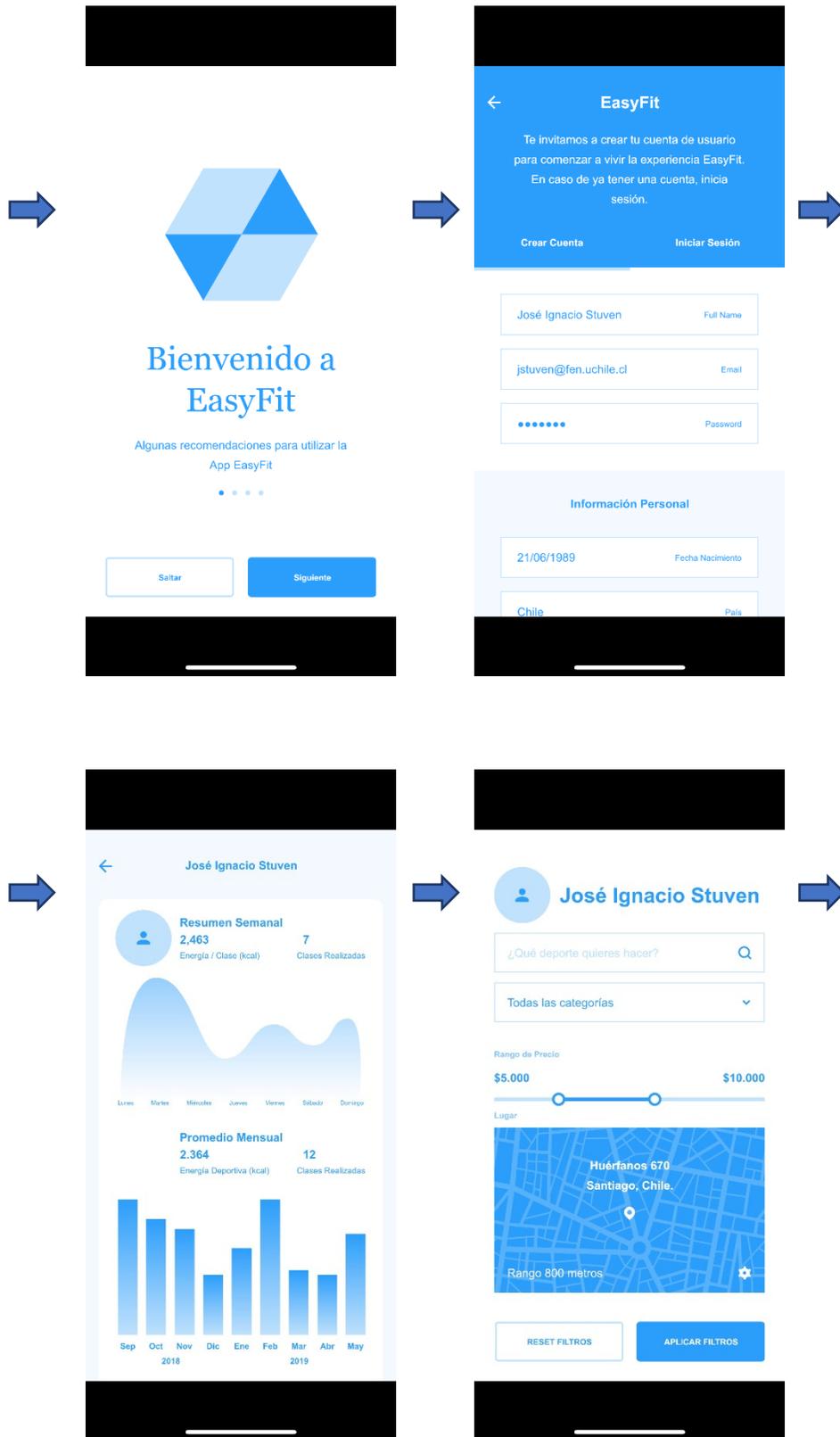
Durante la primera etapa, los esfuerzos relacionados al marketing y publicidad están focalizados en la penetración de la marca y el posicionamiento en el mercado, tal como se menciona en la planificación de presupuesto de marketing y su cronograma. En la segunda etapa, el objetivo principal es la adquisición de

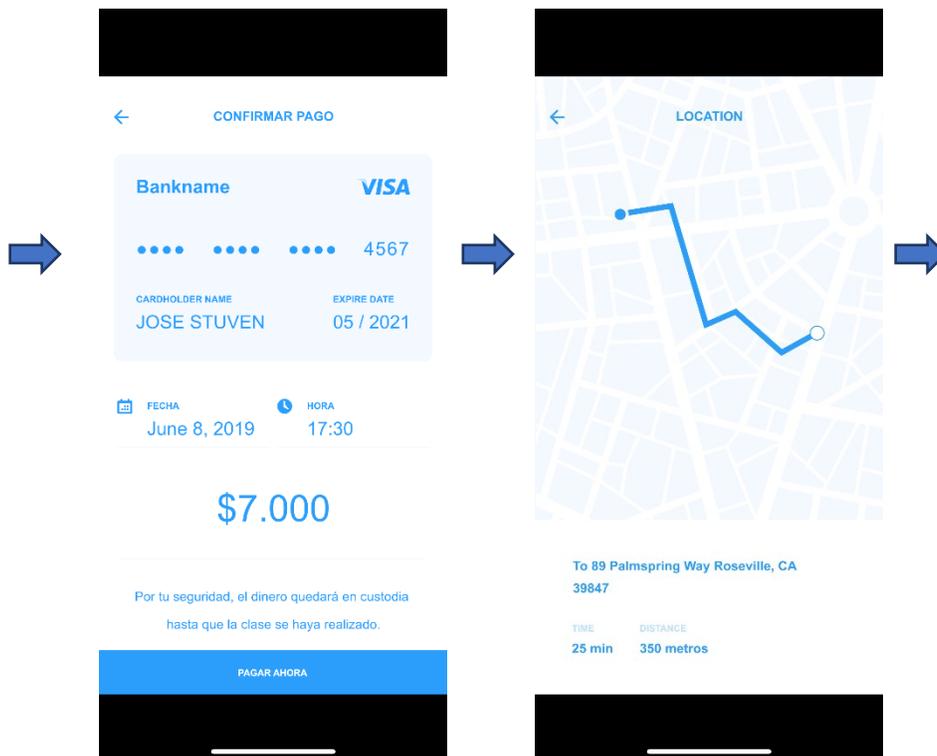
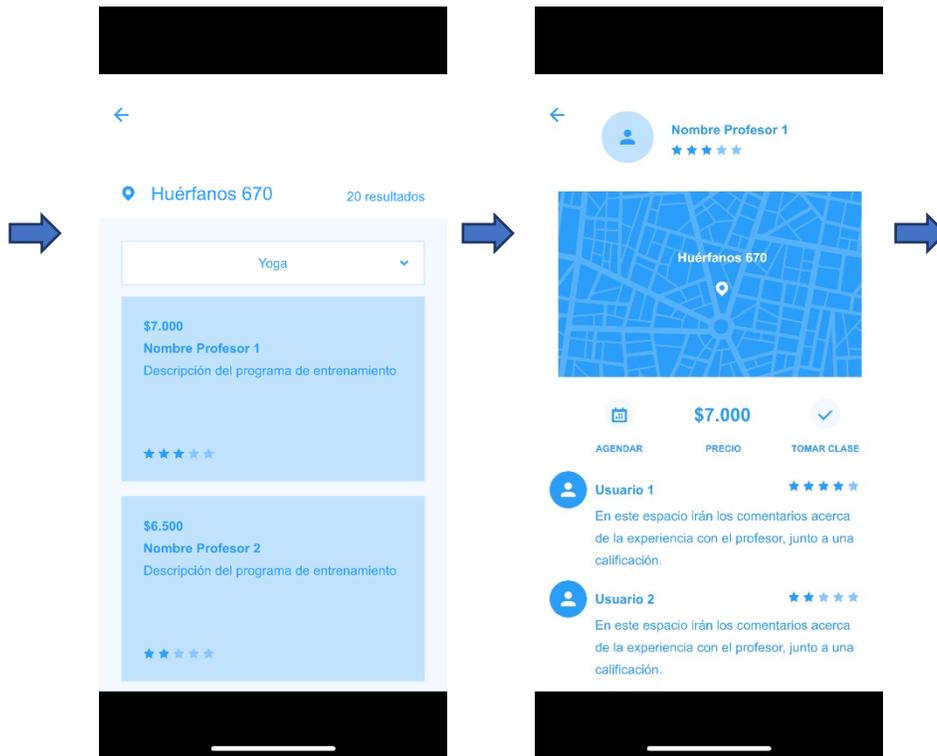
nuevos usuarios, por lo tanto, los esfuerzos de marketing estarán focalizados en la captación.

**e) Gastos Generales**

Los gastos generales se resumen en todos aquellos servicios necesarios que permiten realizar las funciones del día a día, desde lo higiénico hasta lo deseable, como por ejemplo conexión a internet, equipamiento de cafetería, energía eléctrica, entre otros.

# ANEXO I. VISTA PRELIMINAR DE LA APP EASYFIT







← **PERFIL**

  
**Profesor 1**   
Santiago, Chile

Descripción del profesor. Cada uno podrá hacer su perfil para estar en la plataforma.

**Formación**  
Texto de descripción, libre.

**Experiencia**  
Texto de descripción, libre.

