



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

**EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA
PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE GIMNASIO Y CLASES DIRIGIDAS
AL AIRE LIBRE EN LA REGIÓN METROPOLITANA.**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN
DE EMPRESAS**

KAREN STEPHANY ESPINOZA ROJAS

**PROFESOR GUÍA:
RODRIGO BRICEÑO HOLA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
CLAUDIA BUSTAMANTE TRAMOLAO
LORETO MORALES LÓPEZ**

**SANTIAGO DE CHILE
2023**

RESUMEN

El presente estudio tiene como finalidad el determinar la factibilidad estratégica, técnica y económica de formar en la Región Metropolitana de Chile una empresa dedicada al deporte y clases dirigidas al aire libre, considerando que en un período de 2 años esta empresa logre una utilidad después de impuesto de 50MM\$.

El tema como oportunidad de negocio tiene sentido ser estudiado puesto que existe una necesidad latente de salud, tanto física como mental, luego de más de tres años de pandemia y restricciones los Gimnasios fueron obligados a cerrar casi un año, se estima que fueron cerca de 2.000 y que solo el 50% logró su reapertura dejando una gran cantidad de demanda insatisfecha. Esta misma situación ha potenciado diversas alternativas y una de ellas es la práctica de deporte al aire libre guiado en parques o plazas, que suple la necesidad y disminuye el riesgo de contagio.

Al caracterizar el modelo de negocio es posible determinar que el interés en la Región Metropolitana de practicar deportes al aire libre es del 16% y este porcentaje incrementa en el sector oriente de la capital. Se estima un mercado potencial de 218MMM\$ anual, donde los segmentos socioeconómicos AB, C1a y C1b son los que tienen mayor disposición a pagar, por otra parte, los atributos más valorados para los clientes son: la cercanía de la clase guiada respecto al domicilio, la seguridad en los parques o plazas y la calidad de los implementos. Por otra parte, el principal motivo por el cual no se realiza suficiente deporte es la falta de tiempo y compatibilidad con la rutina familiar, laboral y del hogar.

La propuesta de valor será de diferenciación, donde se busca ser fuertemente reconocidos como una de las principales organizaciones que brinda este tipo de servicios a través de una agresiva campaña de marketing y difusión en RRSS por medio de la generación de espacios instagrameables. La empresa estará dedicada a impartir clases dirigidas al aire libre en el sector oriente y particularmente en la comuna de Lo Barnechea. Las clases serán de alto nivel técnico y estarán orientadas a distintos grupos etarios, por lo que el servicio consta de clases de Zumba y Funcional, en horario AM y PM en 4 parques de la comuna, con implementos variados y de alto estándar. La estrategia de precios será fijada con una clara intención a empujar la compra del paquete completo de sesiones y el medio de difusión será a través redes sociales y página web.

La evaluación económica confirma la factibilidad a partir del año 2 de funcionamiento, sin embargo, no se estaría cumpliendo en objetivo específico de alcanzar una utilidad esperada de 50MM\$ al cabo de 2 años. Se obtiene un VAN proyectado a 5 años estimado de 73MM\$ con una tasa de descuento de 16,08% y una TIR del 32%, confirmando que el proyecto bajo las condiciones evaluadas es factible técnica, económica y estratégicamente.

Es viable y recomendable expandir a futuro el negocio a través de alianzas estratégicas con municipalidades y con fuerte inversión en marketing para lograr ser reconocidos en el rubro.

AGRADECIMIENTOS

Primero agradecerles a mis padres, Juan Adolfo y Maria Elena, quienes desde muy pequeña me inculcaron el valor de la educación, la disciplina y perseverancia para alcanzar mis objetivos, les agradezco esas extensas conversaciones, consejos y vivencias que hoy atesoro en lo más profundo.

A mi hermana Solange, por enseñarme que la vida es una y que nunca se es demasiado pronto ni tarde para estudiar. También desearle éxito en su postítulo de Lingüística Aplicada en Australia.

A mi novio Rodrigo, quien en estos 15 años ha sido un pilar fundamental y un ejemplo por seguir, destaco su resiliencia, perseverancia y determinación. Le agradezco su apoyo constante y comprensión en este periodo de formación.

A todos mis amigos, a quienes casi he visto en estos 2 años y que no importa el tiempo ni el lugar, sé que siempre están para mí y yo para ellos.

A todos quienes han formado parte de mi experiencia laboral, tanto en Antofagasta como en Santiago, porque de cada uno he aprendido algo importante.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. OBJETIVOS.....	2
2.1. Objetivo General	2
2.2. Objetivos Específicos	2
3. MARCO CONCEPTUAL	3
4. DIAGNÓSTICO.....	5
4.1. Caracterización del Negocio en Chile	5
4.2. Diagnóstico del Mercado Potencial	6
4.2.1. Por tamaño	6
4.2.2. Por proyección de crecimiento.....	9
4.3. Análisis de los Clientes	10
4.3.1. Análisis por Zona Geográfica.....	10
4.3.2. Análisis del cliente por capacidad económica	12
4.3.3. Análisis de las necesidades y motivaciones del cliente	14
4.4. Análisis de la competencia.....	19
4.4.1. Benchmark	19
4.5. Análisis PESTL del entorno.....	23
4.5.1. Político Legal	23
4.5.2. Económico.....	24
4.5.3. Social.....	25
4.5.4. Tecnológico	26
5. RESUMEN ESTRATÉGICO Y ANÁLISIS FODA	26
5.1. FODA por segmento	26
5.2. Resumen estratégico FODA	29
6. ANÁLISIS CANVAS	31
7. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA	32
7.1. Definir el mercado objetivo.....	32
7.2. Propuesta de Valor.....	32
7.3. Política de precios.....	35
7.4. Comunicación y posicionamiento.....	37
7.5. Emplazamiento del servicio.....	39
8. EVALUACIÓN DE LA FACTIBILIDAD ECONÓMICA	43
8.1. Inversión.....	43

8.2.	Proyección de ingresos	44
8.3.	Costos variables.....	45
8.4.	Gasto fijo	46
8.5.	Gastos de Marketing	46
8.6.	Estimación de Indicadores Financieros.....	48
8.7.	Flujo de caja proyectado	50
8.8.	Indicadores Financieros	53
8.9.	Análisis de sensibilidad	54
9.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	55
10.	BIBLIOGRAFÍA.....	57
11.	ANEXO	59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1: Mercado potencial por rango etario (20-64 años) por sector y comuna en la Región Metropolitana.	13
Tabla N°2: Mercado potencial por rango etario (65-79 años) por sector y comuna en la Región Metropolitana	14
Tabla N°3: Representatividad de la población de la Región Metropolitana por rango etario.....	16
Tabla N°4: Grupos de nivel socioeconómico según segmentación geográfica en la Región Metropolitana	19
Tabla N 5: Tabla comparativa con las principales compañías del mercado.	25
Tabla N°6: Benchmark de disciplina, ubicación, horarios y precios.	27
Tabla N°7: Tabla de estimación de ingresos promedios de la competencia	29
Tabla N°8: Tabla de servicios que otorga la competencia	29
Tabla N°9: Tabla de oportunidades y amenazas por segmento geográfico	33
Tabla N°10: Tabla resumen FODA	36
Tabla N°11: Análisis Canvas	39
Tabla N°12: Tabla propuesta de precios en marketing mix	44
Tabla N°13: Tabla de inversión requerida para el negocio	51
Tabla N°14: Tabla proyección de ingresos	53
Tabla N°15: Tabla proyección de costos variables	53
Tabla N°16: Tabla proyección de gastos fijos.	54
Tabla N°17: Tabla cálculo de gastos de marketing	55
Tabla N°17: Flujo de caja anual	59
Tabla N°18: Flujo de caja mensual	60
Tabla N°19: Tabla cálculo del VAN y TIR	61
Tabla N°20: Tabla sensibilización	62

1. INTRODUCCIÓN

En el presente documento, se propone como tema de tesis la evaluación de factibilidad estratégica, técnica y económica para la creación de una empresa de gimnasio y clases dirigidas al aire libre en la Región Metropolitana de Chile.

El ritmo de vida actual, el avanzado estado de la pandemia, los niveles de obesidad en Chile, las personas en estado de confinamiento que imploran distracción y el creciente interés por los chilenos de practicar algún tipo de deporte son el motivo principal por el cual se lleva a cabo esta evaluación de factibilidad.

La práctica de deporte no solo se puede percibir como símbolo de estética, sino que como salud integral que abarca tanto lo físico como lo mental y más aún en estos tiempos. Claramente a más de tres años de pandemia las personas quieren de volver de a poco a sus rutinas habituales y estas contemplan la práctica de deporte, sin embargo, continuamos con algunas restricciones, como por ejemplo los aforos que afectan a los Gimnasios, por lo tanto, conseguir un espacio es casi como conseguir la lotería, entre coordinar con la rutina, la familia, el trabajo, los tacos y la cantidad limitada de cupos.

Como antecedente, tenemos una demanda no satisfecha a cabalidad, mayor interés por parte de los chilenos por practicar algún tipo de deporte, aforos limitados, incremento en el uso de las redes sociales y muchos espacios disponibles y verdes en la Región Metropolitana que se podrían aprovechar para la instalación de una empresa que brinde los servicios de clases dirigidas al aire libre. En este contexto, y considerando que la demanda actual de la práctica de actividad física incrementa, es donde se enmarca el presente trabajo de tesis, que pretende estudiar y evaluar la oportunidad de negocio asociada a una empresa de estas características.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Evaluar la factibilidad estratégica, técnica y económica del proyecto de un gimnasio al aire libre, con asesoría integral de salud, que sea sustentable y seguro, a través de la instalación de máquinas de ejercicio y clases dirigidas al aire libre en diferentes puntos de Santiago, que permita alcanzar al cabo de dos años utilidades después de impuestos de al menos 50M\$.

2.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual respecto a la práctica de deporte durante la pandemia a través de análisis del mercado potencial, clientes, principales competidores y entorno.
- Realizar un análisis FODA que integre a modo de resumen todas las variables relevantes para la evaluación del proyecto.
- Definir el mercado objetivo
- Diseñar una propuesta de valor que se ajuste al público objetivo y a las necesidades de este
- Diseñar la estrategia de puesta en marcha a través de la herramienta del marketing mix.
- Evaluar la factibilidad económica, respecto a alcanzar una utilidad de 30M\$ al cabo de dos años.
- Finalmente evaluar la viabilidad del proyecto y si este pudiese ser sostenible en el tiempo bajo el escenario actual.

3. MARCO CONCEPTUAL

A través de los años, el ser humano ha buscado la forma de cuidar su salud y prevenir las enfermedades de distintas formas. La actividad física como tal orientada a la salud tiene un largo historial, la cual comenzó siendo impulsada como parte de una formación integral desde la Antigüedad por médicos y filósofos.

En el siglo XX se masificó la actividad física y el ejercicio, tanto por la idea autocuidado de la salud como por el aspecto físico, más adelante observamos políticas públicas que incentivan la práctica de cualquier actividad física, ya que esto también venía acompañado de mejor salud y una reducción en el costo público de prestaciones de esas características.

Dentro de la práctica de actividad física encontramos diversas formas y niveles de hacerlo, por esta razón se hace necesario detallar algunos conceptos que utilizarán de manera más frecuente en el presente documento.

Tipos de deportes

Se centrará en las categorías individuales.

Que se entiende por “aire libre”

“Son aquellas actividades que se desarrollan en un medio natural, permitiendo la integración del individuo con la naturaleza, preservando los recursos naturales y haciendo buen uso del tiempo libre”

Tipos de actividad física

- Actividad aeróbica
- Actividad para el fortalecimiento de musculatura
- Actividad para el fortalecimiento de huesos
- Estiramiento

Niveles de intensidad de actividad física

- Actividades suaves y moderadas
- Actividades intensas

Tipos Implementos en la actividad física:

Existe un sin fin de implementos para utilizar cuando hacemos actividad física, por lo mismo es mejor segregarlos por tipo de actividad física.

- Actividad aeróbica: Donde podemos encontrar colchonetas, soga para saltar y cualquier implemento que permita realizar actividades cardiovasculares.

- Actividad para el fortalecimiento de musculatura: Pesas, bandas elásticas, mancuernas. etc.
- Actividad para el fortalecimiento de huesos: El fortalecimiento de huesos principalmente se logra con ejercicios de bajo impacto y movimiento moderado, por lo que una caminata y levantamiento de peso es suficiente. El implemento más adecuado son las mancuernas.
- Estiramiento: Bandas elásticas, colchonetas, mat, etc.

Tipos de clases dirigidas

- Body balance: Se trata de un mix de técnicas del yoga, el pilates y el Tai Chi con las que relajar el cuerpo y la mente. Los movimientos no suelen ser complicados.
- Body Combat: Consta de ejercicio cardiovascular perfecto para soltar adrenalina y liberar las tensiones del día a día. Se basa en ejercicios sacados de las artes marciales que trabajan todo el cuerpo al ritmo de una música muy movida.
- Body Pump: Tiene como objetivo de tonificar la musculación a través de movimientos similares a los de aeróbic en algunas ocasiones y otros propios que se efectúan con una barra de pesas o mancuernas
- Zumba: Baile, diversión y ejercicio, todo en uno. Principalmente consta de bailar una coreografía al ritmo de la música que regularmente es muy agitada.
- HBX Boxing: Es una nueva modalidad de ejercicio hitt, se une el ejercicio cardio a tope con pequeños intervalos de descanso. Se trata de una fila de sacos de boxeo que llegan hasta el suelo, y que junto con otros accesorios como cintas elásticas y demás, se hace un ejercicio intenso muy beneficioso para todo el cuerpo.
- Spinning: Son clases colectivas sobre una bicicleta estática que simulan un recorrido.
- Ejercicio funcional: circuito de ejercicios con implementos simples, en cada estación durante un tiempo determinado se trabaja una zona o bien un tipo de actividad física, como, por ejemplo: ejercicios aeróbicos, de fortalecimiento de la musculatura y estiramientos.
- Body Attack: Se basa en movimientos de defensa personal con los que trabajar distintos músculos del cuerpo.

- Pilates: Es una disciplina que se basa en el desarrollo de los músculos internos que ayuda a mantener el equilibrio corporal y que da firmeza y fortalece la columna vertebral.
- Body Jump: Se realiza en una cama elástica o sobre una superficie lisa, con las zapatillas adecuadas en la cual se debe saltar mientras se hacen movimientos que señala el monitor.
- Yoga: Ejercicios de relajación y estiramiento, guiados por monitores y controlados por la concentración.

Instructores o Coach

Son quienes cuentan con el conocimiento técnico y habilidades para dirigir las acciones de un grupo de personas hacia objetivos específicos relacionados a la salud física y mental, regularmente también realizan los ejercicios en conjuntos para incrementar el nivel de motivación y brindar la seguridad de que el movimiento o ejercicio es posible de ejecutar.

Metas que motivan la actividad física

- Salud física y/o mental
- Estética corporal
- Fortalecimiento muscular
- Rehabilitación
- Distracción
- Generación de redes o amistades
- Sensación de bienestar o satisfacción, entre otras.

4. DIAGNÓSTICO

4.1. Caracterización del Negocio en Chile

Las empresas dedicadas a los servicios de clases dirigidas al aire libre en Chile son de carácter pequeñas, definidas como microempresas o pymes. Brindan principalmente estos servicios al aire libre en parques y plazas bien concurridos con el fin de atraer nuevos participantes. Los medios de difusión son generalmente redes sociales, páginas web y el boca a boca de los mismos usuarios. Si bien es de costumbre ver empresas dedicadas a estos servicios, no hay ninguna en el mercado que se haya profesionalizado y especializado, por lo que no hay un poder ni reconocimiento de marca importante por los usuarios e incluye en la web.

Dentro de las empresas estudiadas es posible encontrar organizaciones individuales, esto quiere decir instructores que brindan estas clases, gestionan redes sociales y cobran

sus membresías por sí mismos, como también organizaciones un poco más grandes que cuentan con una estructura organizativa, administración, redes sociales más elaboradas, e incluso un plan de marketing claro. Si bien es un negocio pequeño, eventualmente podría ser rentable dadas las necesidades cambiantes de los clientes y el incremento de la demanda de prácticas deportivas durante la pandemia.

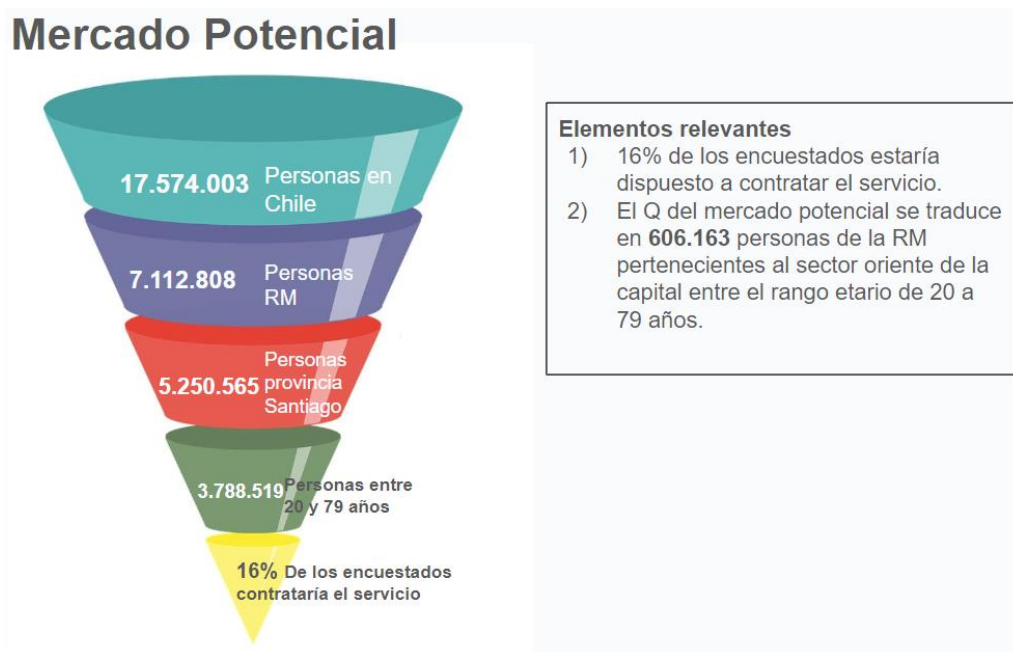
4.2. Diagnóstico del Mercado Potencial

4.2.1. Por tamaño

Para determinar el mercado potencial, se considerará primero información extraída del INE 2017 y encuesta de elaboración propia.

De acuerdo con fuentes del Censo 2017, es posible determinar que en la Región Metropolitana viven más de 7 millones de habitantes, de los cuales aproximadamente 5 millones pertenecen a la provincia de Santiago y si hablamos de personas de entre 20-79 años la cifra se reduce a algo más de 3,7 millones de habitantes. Por otra parte, y de acuerdo con la encuesta realizada con un N de encuestas de 325, hay que mencionar que el 16% de los encuestados demuestra interés por la suscripción mensual de un gimnasio al aire libre en parques. Por lo tanto, precisamente el mercado potencial se reduce a 606 mil personas.

Figura N°1: Tubo del mercado potencial de acuerdo con el grupo etario.



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos del INE.¹

¹<https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/censos-de-poblacion-y-vivienda/informacion-historica-censo-de-poblacion-y-vivienda>

Referente a la estimación del mercado potencial en términos económicos es posible señalar que tenemos diversos valores para un mismo servicio, el cual cuenta con un rango de precio de mercado desde los \$30.000 a los \$42.000 mensuales por un plan básico de 3 veces por semana. Dicho servicio es estándar, esto quiere decir que solo contempla el servicio de gimnasio al aire libre.

Si consideramos los cerca de 606 mil habitantes del rango etario de 20 a 79 años y que estarían dispuestos a probar este servicio (16%), contaremos con un mercado potencial de al menos 18.184MM\$ (precio promedio \$30.000).

Tabla N°1: Mercado potencial por rango etario (20-64 años) por sector y comuna en la Región Metropolitana.

SECTOR	NOMBRE COMUNA	Rango 20-64 años		% de personas que contrataría el servicio*	Rango mínimo pago (\$30.000) **	Rango máximo pago (\$42.000) **
		MUJERES	HOMBRES			
Centro	SANTIAGO	164701	172541	14%	\$1.416.416.400	\$1.982.982.960
Total, Centro		164701	172541	47214		
Norte	CONCHALÍ	49148	45598	16%	\$2.920.795.200	\$4.089.113.280
	HUECHURABA	35494	32621			
	INDEPENDENCIA	40203	37683			
	QUILICURA	74820	70151			
	RECOLETA	61036	57962			
	RENCA	53356	50427			
Total, Norte		314057	294442	97360		
Oriente	LA REINA	37896	31572	18%	\$4.834.528.200	\$6.768.339.480
	LAS CONDES	127747	103705			
	LO BARNECHEA	38569	33218.000			
	ÑUÑO A	92222	74366			
	PEÑALOLÉN	90984	82588			
	PROVIDENCIA	64606	53604			
	VITACURA	36454	27752			
Total, Oriente		488478	406805	161151		
Poniente	CERRILLOS	30483	28237	14%	\$4.080.304.200	\$5.712.425.880
	CERRO NAVIA	49456	47173			
	ESTACIÓN CENTRAL	57441	56840			
	LO PRADO	37579	34703			
	MAIPÚ	201849	178802			

	PUDAHUEL	86261	79190			
	QUINTA NORMAL	43393	40094			
Total Poniente		506462	465039	136010		
Sur	EL BOSQUE	61138	56531	15%	\$6.862.824.000	\$9.607.953.600
	LA CISTERNA	36183	32189			
	LA FLORIDA	146026	128653			
	LA GRANJA	44406	41237			
	LA PINTANA	62617	59093			
	LO ESPEJO	36700	35618			
	MACUL	48326	41558			
	PEDRO AGUIRRE CERDA	39664	36884			
	PUENTE ALTO	211030	190143			
	SAN JOAQUÍN	37797	34116			
	SAN MIGUEL	45405	38665			
SAN RAMÓN	31420	29673				
Total Sur		800712	724360	228761		

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos del INE

*Datos extraídos de encuesta de elaboración propia

**Precio mensual en base a servicio básico de 3 veces por semana

Tabla N°2: Mercado potencial por rango etario (65-79 años) por sector y comuna en la Región Metropolitana

NOMBRE COMUNA	Rango 65-79 años			% de personas que contrataría el servicio*	Rango mínimo pago	Rango máximo pago
	MUJERES	HOMBRES	Suma de TOTAL		(\$30.000) **	(\$42.000) **
Centro	13034	9208	22242	14%	\$ 93.416.400	\$ 130.782.960
SANTIAGO	13034	9208	22242			
Norte	36887	27890	64777	16%	\$310.929.600	\$ 435.301.440
CONCHALÍ	7246	5338	12584			
HUECHURABA	4357	3340	7697			
INDEPENDENCIA	4596	3393	7989			
QUILICURA	5430	4049	9479			
RECOLETA	8618	6534	15152			
RENCA	6640	5236	11876			
Oriente	67331	46931	114262	18%	\$617.014.800	\$ 863.820.720
LA REINA	5715	4261	9976			
LAS CONDES	18950	13075	32025			

LO BARNECHEA	3360	2898	6258			
ÑUÑO A	12708	7764	20472			
PEÑALOLÉN	11323	8677	20000			
PROVIDENCIA	8924	5791	14715			
VITACURA	6351	4465	10816			
Poniente	62509	47476	109985			
CERRILLOS	4271	3104	7375			
CERRO NAVIA	7324	5726	13050			
ESTACIÓN CENTRAL	7506	5451	12957			
LO PRADO	6322	4682	11004			
MAIPÚ	22255	17105	39360			
PUDAHUEL	8928	6837	15765			
QUINTA NORMAL	5903	4571	10474			
Sur	83588	63202	146790			
EL BOSQUE	8797	6640	15437			
LA CISTERNA	5362	3908	9270			
LA FLORIDA	21323	16335	37658			
LA GRANJA	5703	4678	10381			
LA PINTANA	7519	6278	13797			
LO ESPEJO	4667	3589	8256			
MACUL	7442	5124	12566			
PEDRO AGUIRRE CERDA	5727	4277	10004			
SAN JOAQUÍN	5876	4397	10273			
SAN MIGUEL	5734	3966	9700			
SAN RAMÓN	5438	4010	9448			
				14%	\$461.937.000	\$ 646.711.800
				15%	\$660.555.000	\$ 924.777.000

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos del INE

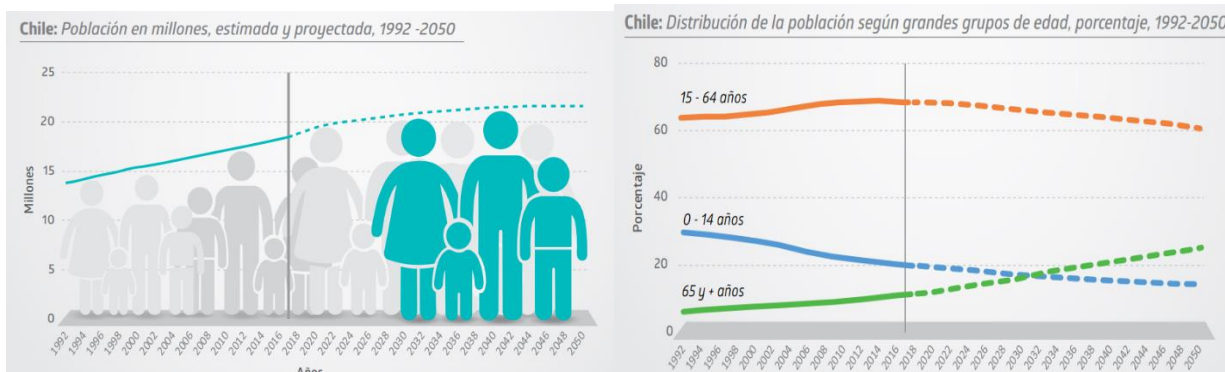
*Datos extraídos de encuesta de elaboración propia

**Precio mensual en base a servicio básico de 3 veces por semana

4.2.2. Por proyección de crecimiento

La proyección de crecimiento de la población chilena hacia el 2050 es de un 15,3%², sin embargo, si analizamos el grupo etario de 20 a 65 años, este iría en decrecimiento. Logrando representar el 61% de la población en 2050. El grupo etario que aumenta considerablemente su población es de las personas de 65 y más años, debido a las mejores condiciones y acceso a una mejor salud.

² <http://www.censo2017.cl/descargas/proyecciones/sintesis-estimaciones-y-proyecciones-de-la-poblacion-chile-1992-2050.pdf>



Cantidad de personas por rango etario de 20-65 años y más de 65-79 años y representatividad de acuerdo con cada sector de la capital. Podemos observar que el sector oriente cuenta con un mayor porcentaje de personas entre los 65-70 años y es el segundo en mayor volumen.

Tabla N°3: Representatividad de la población de la Región Metropolitana por rango etario.

Sector	20-65 años	%	65-79 años	%	Total de la población
Centro	337242	83.37%	22242	5.50%	404495
Norte	608499	72.33%	64777	7.70%	841319
Oriente	895283	76.47%	114262	9.76%	1170713
Poniente	971501	73.67%	109985	8.34%	1318690
Sur	1525072	91.22%	146790	8.78%	1671862

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos del INE

4.3. Análisis de los Clientes

4.3.1. Análisis por Zona Geográfica

Según el diario “El deporte” las comunas del sector Oriente tienen mayor acceso al deporte en la Región Metropolitana, puesto que las comunas de Las Condes, Vitacura y La Reina se posicionan en los primeros lugares no solo con la mayor cantidad de clubes disponibles para la realización de deporte, sino que también con el mayor número de solicitudes y usuarios activos en prácticas deportivas.³

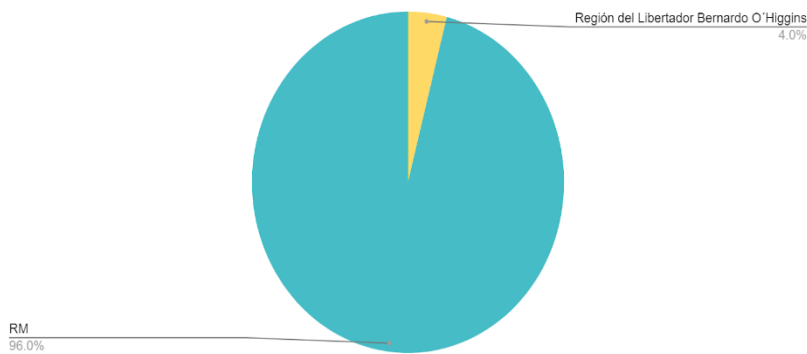
Cabe mencionar que después de la pandemia, el aumento en la práctica de pádel en Chile fue de un 300% y en el mundo es cercano al 185%, desarrollando importantes inversiones y una de las más conocidas fue realizada por la Universidad San Sebastián (USS), que, en su Ciudad Deportiva, cuenta con el centro de pádel más grande del país,

³ <https://chile.as.com/masdeporte/comunas-del-sector-oriente-tienen-mayor-acceso-al-deporte-en-la-region-metropolitana-n/>

con 15 canchas situadas en la comuna de Las Condes, disponiendo aún más, centros deportivos en el sector Oriente de la capital.

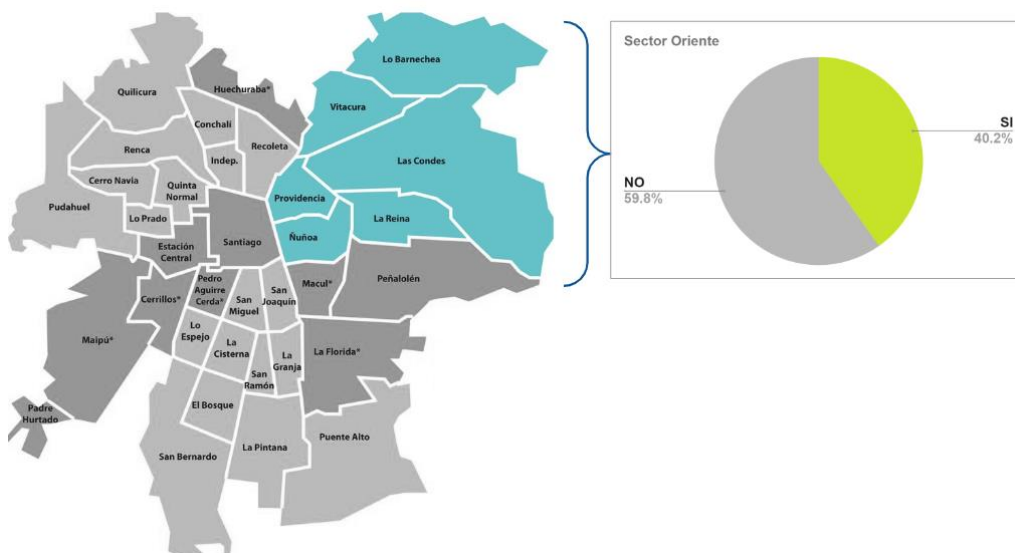
A partir de la encuesta realizada es posible añadir datos referentes a que más del 76% de los encuestados reside en el sector oriente de la RM (Las Condes, Providencia, La Reina, Vitacura y Lo Barnechea), siendo a su vez las comunas con mayor ingreso per cápita, dichos encuestados señalan en su mayoría que viven en departamentos por lo que valoran visitar parques. Por otra parte, y referente a la práctica de deporte, estarían muy de acuerdo en realizarlo al aire libre siempre y cuando el parque se encuentre relativamente cerca de su domicilio o con acceso a estacionamiento gratuito y por otra parte uno de los principales motivos que genera inseguridad a la hora de tomar la decisión es la ausencia de servicios higiénicos cercanos.

¿En que Región de Chile vive?



El 96% de los encuestados vive en la Región Metropolitana y de este total, 76% reside en el sector oriente de la RM (Las Condes, Providencia, La Reina, Vitacura y Lo Barnechea).

Por otra parte, la práctica de deporte para los residentes de la zona Oriente de la capital corresponde al 40%, algo superior al promedio de la encuesta de 27%.



4.3.2. Análisis del cliente por capacidad económica

La segmentación por capacidad económica de Chile está cambiando y hoy apunta a 3 nuevas categorías (AB, C1a y C1b), donde ya no cobra preponderancia el ingreso individual sino más bien el grupal, también como parte del factor se considera el nivel de educación y ocupación del principal sostenedor. Se detalla a continuación:

AB: Ingresos por grupo familiar superior a **\$6.452.000**

C1a: Ingresos totales promedio mensuales de **\$2.739.000**

C1b: Ingresos totales promedio mensuales de **\$1.986.000**

C2: Ingresos totales promedio mensuales de **\$1.360.000**

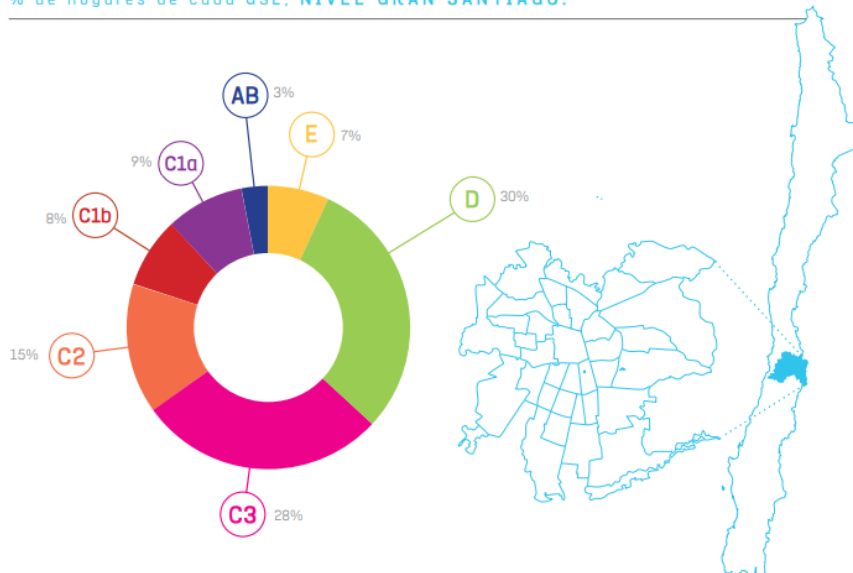
C3: Ingresos totales promedio mensuales de **\$899.000**

D: Ingresos totales promedio mensuales de **\$562.000**

E: Ingresos totales promedio mensuales de **\$324.000**

Esta apertura nos permite segregar de mejor manera la disposición a pagar, como también a posterior identificar mejor los intereses de cada grupo. En el gráfico anexo podemos observar que en la Región Metropolitana se encuentra por nivel socioeconómico (GSE) un 3% del grupo AB, mientras que el grupo C1a, C1b y C2 representan 32%, grupo que de acuerdo a estadísticas del INE (2017) gastan en promedio un 0,5% de sus ingresos en “SERVICIOS PRESTADOS POR GIMNASIOS”, mientras que en grupos de menores ingresos como C3, D y E, este indicador tiende a un 0,13% de sus ingresos totales.⁴

% de hogares de cada GSE. NIVEL GRAN SANTIAGO.



Fuente: https://www.pauta.cl/pauta/site/docs/20180622/20180622170601/aim_nuevo_gse_2018.pdf

En los siguientes gráficos comparar los GSE, podemos observar cómo disminuyen los grupos de nivel socioeconómicos C3 y D en la locación de residencia de la zona oriente,

⁴ <https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/censos-de-poblacion-y-vivienda/informacion-historica-censo-de-poblacion-y-vivienda>

esto quiere decir que los grupos de rentas promedios de \$899.000, siendo mayores en otras zonas de la Región Metropolitana.

En la siguiente tabla es posible observar que el Sector Oriente de la capital cuenta en términos globales con la mayor cantidad de familias en los grupos ABC1 con 241.000 aproximadamente y también en términos porcentuales con un 37% de las familias en este grupo de nivel socioeconómico.

Le sigue el sector centro con un 25%, sin embargo, en términos de volumen es mucho menor, con un aproximado de 61.000 familias.

Tabla N°4: Grupos de nivel socioeconómico según segmentación geográfica en la Región Metropolitana

Segmento Geografico	ABC1	AB	C1a	C1b	C2	C3	D	E	Suma total
Centro	60.841	5471	29849	25521	36889	41892	32148	7993	240.604
Norte	13.616	384	4403	8829	20331	59100	73322	22527	202.512
Oriente	240.895	71423	110889	58583	57773	59536	49032	9369	657.500
Poniente	47.825	1811	19856	26158	62656	152897	156876	37128	505.207
Sur	81.703	2681	34783	44239	94034	207540	254707	77174	796.861
Total general	444.880	81.770	199.780	163.330	271.683	520.965	566.085	154.191	2.402.684

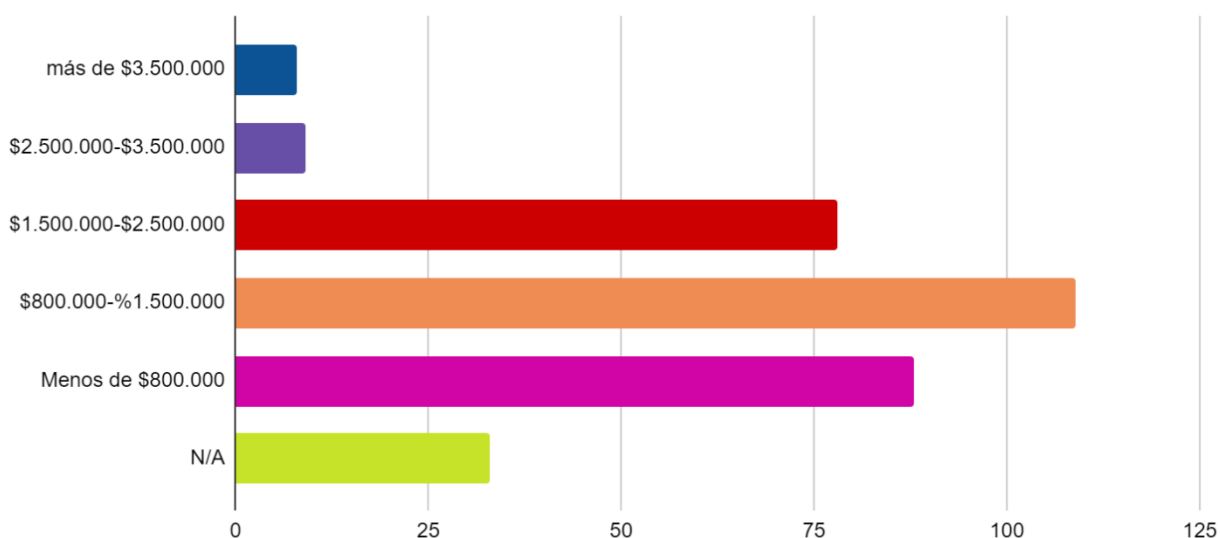
Segmento Geografico	ABC1	AB	C1a	C1b	C2	C3	D	E
Centro	25%	2%	12%	11%	15%	17%	13%	3%
Norte	7%	0%	2%	4%	10%	29%	36%	11%
Oriente	37%	11%	17%	9%	9%	9%	7%	1%
Poniente	9%	0%	4%	5%	12%	30%	31%	7%
Sur	10%	0%	4%	6%	12%	26%	32%	10%

Fuente de elaboración propia a partir de los datos extraídos de AIM Chile, encuesta 2019 GSE⁵

En la encuesta se entrevistaron a 325 personas, de las cuales 8 personas pertenecen al grupo de renta promedio individual superior a \$3.5, 9 personas entre \$2.5-\$3.5, 78 personas entre \$1.5-\$2.5, 109 personas entre \$0.8-\$1.5, 88 personas menos de \$0.8.

⁵ <https://aimchile.cl/wp-content/uploads/2022/03/Hogares-Regiones-y-Comunas-por-GSE-SAIM-2019.xlsx>

Rango de renta según encuesta RM



Por otra parte frente a la pregunta: “Estaría usted dispuesto a realizar más deporte” la respuesta fue ampliamente afirmativa con un 80% de sus preferencias, luego para realizar mayor indagatoria se evaluaron preferencias deportivas y luego una disposición a pagar por un servicio básico de 3 veces por semana de gimnasio al aire libre, en donde el segmento que gana más 2,5M\$ tiene una disposición a pagar por deporte de máximo \$40.000-\$50.000, mientras que el segmento que gana más de 1,5M\$ de \$30.000-\$40.000. Por lo que concluyendo el 73% de la población de la RM pertenecientes a los grupos con ingresos de más de \$800 mil pesos estarían dispuestos a pagar \$30.000-\$40.000 por prácticas deportivas.

4.3.3. Análisis de las necesidades y motivaciones del cliente

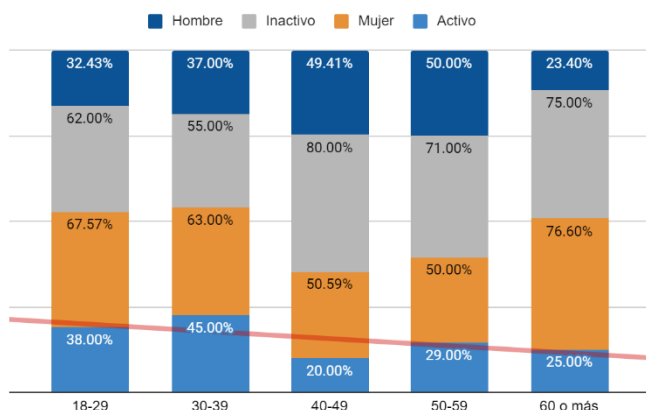
En un reciente estudio (2021) de RunRepeat⁶, existe una tendencia positiva respecto a la realización de actividades deportivas al aire libre, donde un poco más del 70% de los participantes dijeron que las actividades al aire libre y el ejercicio en el hogar son las mejores maneras de mantenerse en forma durante el 2021.

Un estudio impulsado por el Ministerio del Deporte y la Asociación de Municipalidades de Chile (Amuch) arrojó que el 46,9% de los encuestados realiza deportes porque es importante para la salud e imagen; seguido por un 30% que manifiesta que lo ayuda frente al estrés y la ansiedad relacionados a la pandemia. Esta última ha alterado en gran medida la práctica de deportes en Chile, puesto que en medio del periodo más crítico de pandemia se generaron distintas limitantes que frenaron completamente la forma de practicar deporte, dando pie a entrenamientos en casa, clases online u otras con el fin de reducir la probabilidad de contagio.

⁶ <https://runrepeat.com/fitness-trends>

Según comenta Rodrigo Carrasco, kinesiólogo y académico de la Universidad San Sebastián para el diario La Nación, hay varios aspectos positivos de hacer ejercicio al aire libre: “Hay estudios que hablan de que mejora la autoestima y el ánimo a los pocos minutos de iniciado el ejercicio. Incluso permite relacionar e integrar a las personas, mejorando su comunicación”.⁷

De acuerdo con las encuestas realizadas (325) podemos presentar los siguientes datos:



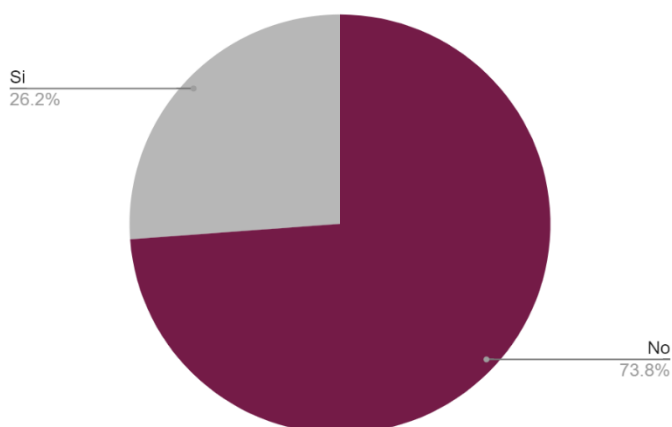
A partir de este primer gráfico, podemos mencionar que, de las 325 encuestas, primero se subdivide por grupo etario, sexo y por nivel de actividad. Donde la primera conclusión es que cerca del 61% de los encuestados son mujeres y el 39% hombres, por otra parte, un porcentaje importante de los encuestados se concentra en el grupo etario 30-39 años (31% de los encuestados). Además, podemos observar que el nivel de inactividad es superior en los grupos etarios de 40-49 años y 50-59 años, mientras que la tendencia de realización de actividad es negativa a medida que las personas tienen más edad.

Referente a la pregunta ¿Prácticas algún tipo de deporte o actividad realizas actividad física?, la respuesta es contundente y es “No”. Cerca de un 73% de los encuestados declara no realizar deporte en forma activa ya sea en lugares establecidos como de forma autónoma. También hay que mencionar que solo el 10% del total de los encuestados contaba con membresía activa en un gimnasio y un 9% de las personas que realiza deporte, lo hace de forma autónoma (con videos, amigos (as), máquinas propias, etc.). Sin embargo, más del 80% cree que debería realizar más actividad física al menos 1-2 veces por semana.

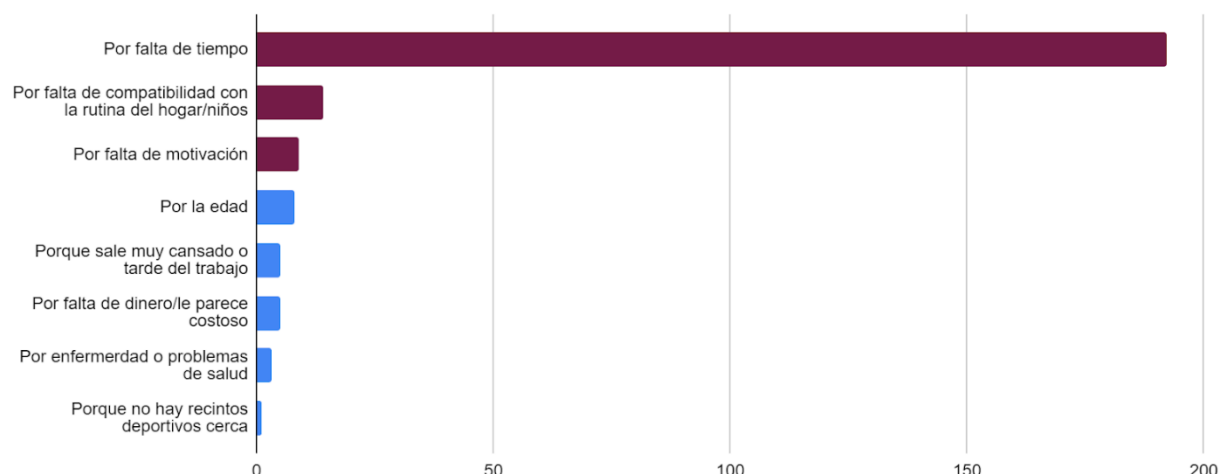
Dentro de los principales factores de la no realización de deporte se encuentran la falta de tiempo, el cansancio producto del trabajo o tareas del hogar, compatibilizar cuidados de los hijos, distancia de los centros deportivos al hogar, entre otros.

⁷ <https://www.lanacion.cl/estos-son-los-mejores-7-lugares-de-santiago-para-hacer-actividad-fisica/>

¿Prácticas algún tipo de deporte o actividad física?



Si la respuesta anterior es no, detalle los principales motivo contra Si la respuesta anterior es no, detalle los principales motivo

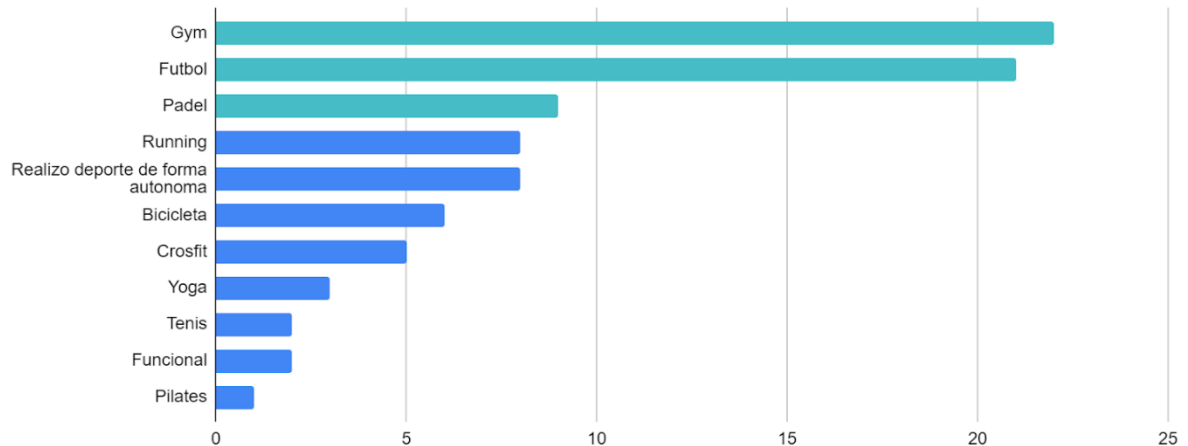


Por otra parte, la proporción que indicó que, si realizaba algún tipo de deporte o actividad física, que corresponde al 26% de los encuestados, indica que practica deporte en el gimnasio, canchas de fútbol y pádel, este último deporte ha tenido un alza significativa en su práctica durante el último año y también a raíz de la pandemia, puesto que fue considerado como un deporte con baja exposición a contagio por la dinámica del mismo y poco a poco fue sumando adherentes. A partir del 2021, el aumento de quienes lo practican en Chile fue de un 300% y en el mundo el incremento es cercano al 185%.⁸

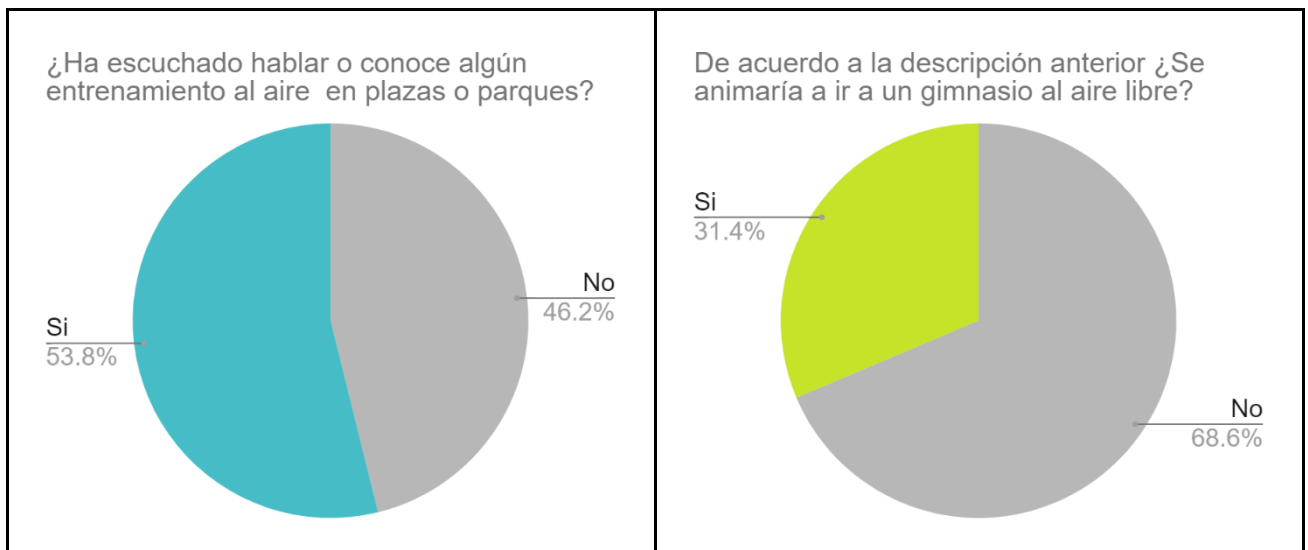
La periodicidad en gran parte (69%) es de 1-2 veces por semana.

⁸ <https://www.pauta.cl/factchecking/el-contestadog/cuanto-se-ha-popularizado-el-padel-en-chile-deportes-pala>

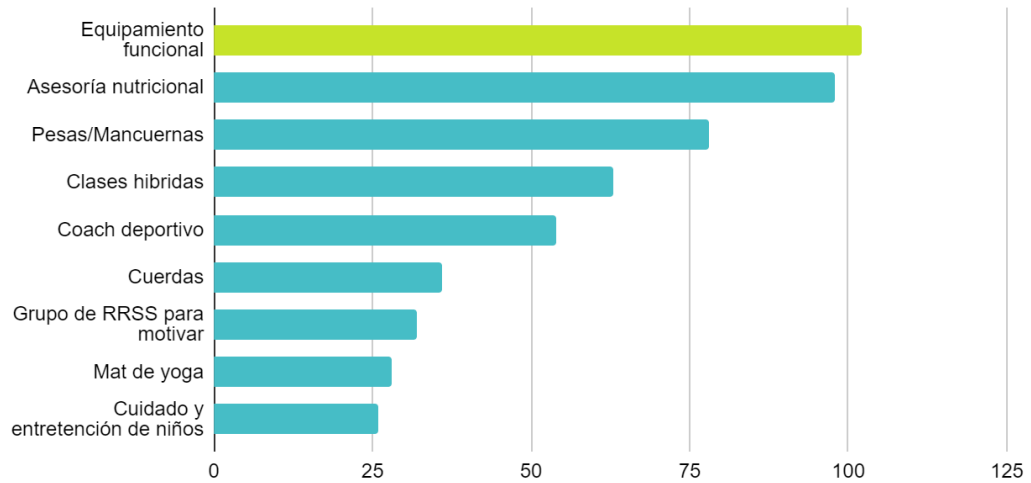
Si la respuesta anterior es si, ¿Qué deporte prácticas?



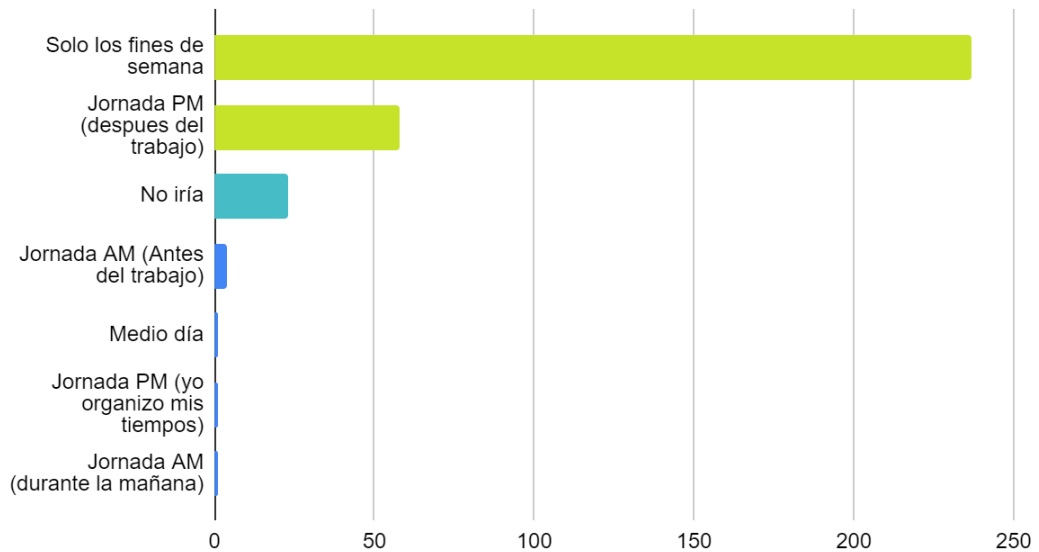
De acuerdo con los antecedentes recopilados a través de la encuesta aplicada, es posible mencionar que un porcentaje importante de los encuestados (46,2%) no había escuchado hablar y tampoco conocía el modelo de entrenamiento al aire libre, sin embargo y luego de explicar en qué consiste, tanto el tipo de entrenamiento, modelo, horario y banda de precios, el 31,4% de los encuestados indica que sí se animaría a asistir a este tipo de entrenamientos. Por otra parte, y para tener mayores antecedentes sobre las preferencias de los encuestados, se realizó la consulta acerca de los implementos y/o servicios que debería incluir este gimnasio al aire libre y dentro de los principales se encuentran: equipamiento funcional, asesoría nutricional y pesas/mancuernas. Por otra parte, y relacionado a los horarios en los cuales asistirá, las mayores preferencias son los fines de semana y los días de semana en jornada PM, después del trabajo.



¿Qué equipamientos y/o servicios te gustaría que incluyera el Gimnasio al aire libre? (puedes seleccionar más de una)



En que jornada del día irías al gimnasio al aire libre



Al finalizar la encuesta, se le consulta a los encuestados respecto al “top of mind” de este tipo de servicios, sin embargo, en su mayoría no lograron identificar una empresa de forma contundente, puesto que hay diversos referentes y gran parte corresponden a personas que prestan servicios de forma individual, sin embargo, Fit Park fue reconocida por este tipo de servicios.

A partir de los antecedentes presentados, es posible concluir que existe una gran cantidad de personas que no realizan actividad física, sin embargo, existe un gran interés por cambiar esta condición. No existen grandes restricciones por ende el principal desafío consiste en brindar un servicio que mantenga el entusiasmo de los usuarios, ya que, si bien existe un mayor interés en la práctica deportiva, dicha situación no se concreta o no perdura en el tiempo, también en entregar un servicio que se adecue a la rutina de la sociedad actual y que aborde las principales preferencias de los usuarios.

4.4. Análisis de la competencia

4.4.1. Benchmark

Dentro de los principales competidores encontramos diversas empresas que, si bien tienen servicios y modalidades distintas, satisfacen la misma necesidad, que dentro de las principales encontramos desde el simple placer de realizar deporte como también metas físicas y estéticas.

Se detallan algunos subsegmentos:

- Gimnasios tradicionales
- Grupos de entrenamiento físico al aire libre
- Personal Trainer
- Programas fitness online

Tabla N 5: Tabla comparativa con las principales compañías del mercado.

Nombre	 Pacific Fitness	 Smart Fit	 Urban Fit	 Fit Park	 Wings Action	 Functional Coach NM	 Catarsis Fit	 Entrena Fuerte
Tamaño	Grande	Grande	Pyme	Pyme	Pyme	Pyme	Pyme	Pyme
Antigüedad en el mercado	26 años en el mercado	14 años en el mercado		5 años en el mercado				
Servicio que ofrece	Gimnasios + clases dirigidas	Gimnasios + clases dirigidas	Clases dirigidas al aire libre	Clases dirigidas al aire libre	Gimnasios + clases dirigidas	Gimnasios + clases dirigidas	Clases dirigidas al aire libre	Clases dirigidas al aire libre
Rango de precios por servicio básico 3 veces por semana	\$11.900-\$17.850	\$19.500-\$22.900	\$33.000-\$37.000	\$30.000-\$50.000	\$36.000-\$60.000	\$48.000-\$53.000	\$33.000-\$37.000	\$30.000-\$50.000
Propuesta de valor	Centrado en ofrecer un servicio de excelencia, profesionalizando y capacitando constantemente a nuestro recurso humano.	Democratizar el acceso a la práctica de actividad física de alto nivel, con planes accesibles y una fácil inscripción	Volvemos al aire libre	Nace como una alternativa para quienes buscaban entrenar al aire libre, en un ambiente grato, profesional y en comunidad.	Nace con el fin de ayudar a crear salud y bienestar a través del movimiento, la nutrición y un descanso adecuado.	Centrado en el desarrollo de clases guiadas de entrenamiento funcional con el objetivo de que nuestras alumnas y alumnos tengan una mejor calidad de vida, tanto física como mental	Ayudar en el viaje de las personas hacia una vida más saludable y activa.	Entrenador es modelo Fitness, quien ayuda a generar rutinas dependiendo del objetivo, además de ofrecer clases dirigidas de funcional y body pump en Las Condes
Cantidad de Seguidores en RRSS	64,6 mil	228 mil	11,6 mil	7,9 mil	1,7 mil	43,1 mil	2,9 mil	
Tipo de Servicio (presencial/Online/mixto)	Presencial	Presencial	Presencial	Presencial	Hibrido	Presencial	Presencial	Presencial

Se estima que las restricciones tanto de movilidad como de apertura impuestas durante la pandemia implicó que el 30% de los gimnasios y centros de entrenamiento privados cerraran sus puertas, en un sector que alcanza las 2.500 ubicaciones y más de 1 millón de usuarios en todo el país. Sin embargo, de acuerdo con estimaciones de la Asociación

de Gimnasios y Centros de Actividad Física de Chile, los usuarios activos han retornado con mayor fuerza al ejercicio post levantamiento de restricciones, generando tendencia y traduciéndose en un retorno masivo a este tipo de establecimientos. Por lo tanto, el negocio de centros de entrenamiento está viviendo un periodo de expansión a nivel nacional, donde ya existen cuatro principales competidores a nivel de gimnasios: Pacific Fitness lidera con 76 locales en el país, seguido por Smart Fit (49), Sportlife (40) y Energy Club (33), de los cuales el 52,9% solo se encuentra en Región Metropolitana. Sin embargo, a estos gigantes del deporte debemos sumar todos aquellos pequeños competidores de Gimnasios pymes, canchas de fútbol, tenis, pádel, salas de yoga, pilates, trekking guiados, entrenamiento fitness en parques, streaming y online, entre otras alternativas de deporte y actividad física.

En Chile aproximadamente solo el 5% de la población declara realizar alguna práctica deportiva en forma frecuente mientras que en países de más desarrollados un 20%, por lo que estamos aún lejos de alcanzarlos, pero con tendencia positiva a adquirir más prácticas deportivas.

Competidores por ubicación geográfica:

Los principales competidores ubicados en la zona oriente se concentran principalmente en los Parques Juan Pablo II, Parque Bicentenario, Parque San Cristobal, Parque del Inca y Plaza las Lilas, donde encontramos una gama muy variada de deportes al aire libre y de distintos precios, por ejemplo, entre los más reconocidos encontramos funcional, crossfit, body pump, yoga, zumba y otros un poco más atípicos como esgrima jedi, enfocado en la práctica con lightsabers y sus modos de combate.

La ubicación para este tipo de servicios es tremendamente relevante para el usuario, ya que, de acuerdo con la encuesta de elaboración propia, manifiesta que uno de los factores principales para escoger el servicio tiene relación con la cercanía del hogar. Por otra parte, en las entrevistas realizadas a usuarios en Parque Juan Pablo II y Parque del Inca, tomaron este servicio porque es muy cerca de sus lugares de residencia lo que es beneficioso de acuerdo con sus rutinas, ya que llegan del trabajo, se visten y asisten en pocos minutos a sus clases, no teniendo que lidiar con tacos o falta de estacionamiento o bien el pago de este.

La rutina del teletrabajo también ha aportado en que las preferencias de los usuarios tengan relación con lo antes mencionado, ya que no deben alejarse mucho de su domicilio para tener acceso a clases dirigidas, al igual que el formato híbrido que ofrecen algunas compañías.

fitness, quienes no solo comparten su pasión por el deporte y buenas prácticas sino que en muchos casos pautas de alimentación. Adicionalmente algunos de los competidores cuentan con servicios adicionales de Kinesioterapia y asesorías de Nutrición.

Días y horarios:

Los cursos se realizan con mayor frecuencia de lunes a viernes después de las 18:00 horas, adaptándose a la rutina de los usuarios, sin embargo, hay algunas empresas que cuentan con un horario am (7:00). Por otra parte, y dependiendo del grupo etario al que se quiera apuntar, hay clases que están dirigidas al adulto mayor, las cuales se imparten a media mañana aproximadamente a las 10:00.

Los sábados y domingos el deporte se realiza regularmente en jornada am, entre las 9:00-12:00 del día, puesto que estos días son considerados de ocio y descanso por lo que si fueran más temprano no contarían con una cantidad suficiente de adherentes.

Precios:

Los precios son fijados dependiendo de los factores o elementos diferenciadores que aportan estas compañías y por otra parte de la cantidad de participantes promedio por clase, lo que la hace más o menos personalizada.

Dentro de los elementos diferenciadores se encuentran, una aplicación para reserva de cita, grupos de motivación, contar con los implementos deportivos (en algunos casos los alumnos deben llevarlos) además de la calidad de estos, asesoría nutricional, actividad en RRSS, influencer, entre otros.

La cantidad promedio por curso son 10-15 personas, sin embargo, hay planes personalizados que se ofrecen en el mercado de forma individual o en parejas, lo que claramente encarece el costo por clase, llevándolo incluso hasta \$10.000 por clase.

Ingresos promedio de la competencia:

Los ingresos promedios de este tipo de servicios tienen mucha dependencia de la cantidad de usuarios activos y que efectivamente asistan a las clases. En promedio se realizan 2-3 clases por día y la cantidad de participantes fluctúa de lunes a viernes de 10-15 personas y los fines de semana incrementa de 15 a 20. Tomando como referencia el peor escenario y el valor por clase de \$3.000, se realizarán los siguientes cálculos:

Tabla N°7: Tabla de estimación de ingresos promedios de la competencia

Empresa/Frecuencia semanal	Lunes a viernes 10-15 alumnos por clase	Sábados 15-25 alumnos por clase	Total mensual
Urban Fit 5 clases por día de forma paralela (total 25) Valor por clase: \$3.000	\$3.000.000- \$4.500.000	No realiza sábados	\$3.000.000- \$4.500.000
Fit Park 2 clases por día de forma paralela (total 12) Valor por clase \$3.333	\$1.600.000- \$2.400.000	\$50.000-\$83.325	\$1.650.000- \$2.483.325

Wings Action 3 clases por día de forma paralela (total 15) Valor por clase: \$3.000	\$1.800.000- \$2.700.000	\$360.000-\$600.000	\$2.160.000- \$3.300.000
Functional coach NM 1 clases por día (total 5) Valor por clase: \$3.000	\$600.000-900.000	\$180.000-\$300.000	\$780.000- \$1.200.000

Tabla N°8: Tabla de servicios que otorga la competencia

CATEGORÍA SERVICIO	 Pacific Fitness	 Smart Fit	 Urban Fit	 Fit Park	 Wings Action	 Funcional Coach NM	 Catarsis Fit	 Entrena Fuerte
Entrenamiento en espacios abiertos, plazas o parques			X	X	X	X	X	X
Ofrece modalidad híbrida (online-presencial)		X		X			X	
Proporciona implementos deportivos			X	X	X	X	X	X
Funcional	X	X	X	X	X	X	X	X
Crosfit				X	X		X	X
Yoga			X		X		X	
Clases de Cardio	X	X	X	X	X	X	X	X
Zumba								
Body pump						X	X	X
Body Combat						X		X
Pausas saludables para empresas							X	
Asesoría Kinesiólogo					X	X		
Asesoría Nutricionista					X	X		
Asesoría de coach deportivo personalizado	X	X		X	X	X	X	X
Entrenamiento para niños					X			
Aplicación o página web	X	X	X	X	X	X	X	X

4.5. Análisis PESTL del entorno

Se lleva a cabo un análisis Político, Económico, Social, Tecnológico y Legal del entorno, en donde se detallan los siguientes aspectos más relevantes para un mejor análisis de las variables.

4.5.1. Político Legal

Dentro del marco legal no se observa una gran barrera de entrada puesto que conformar la empresa no requerirá más que estos simples 6 pasos:

- Constitución de la Sociedad.
- Inscripción en Registro de Comercio.

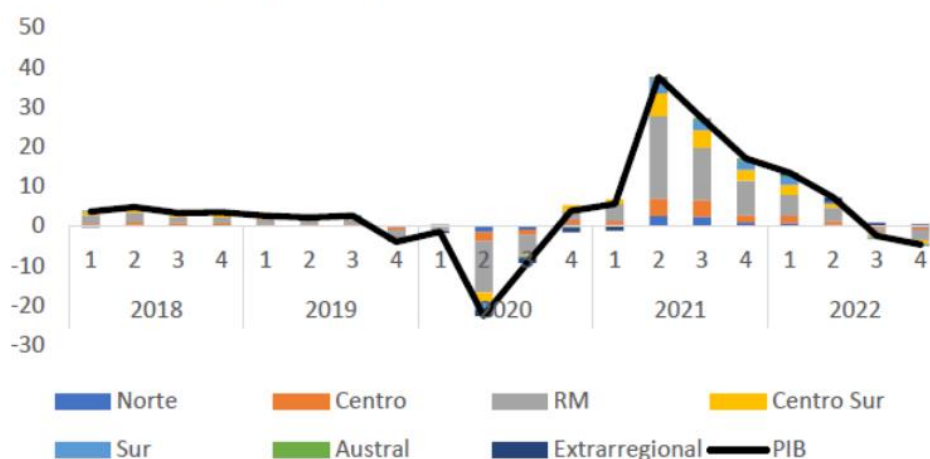
- Publicación en el Diario Oficial.
- Iniciación de Actividades y obtención del RUT (Rol Único Tributario)
- Documentos tributarios.
- Solicitud de Permisos

Por otra parte, y en relación con el uso de espacios públicos, como parques urbanos, el 20 de noviembre 2020 se promulgó el decreto 17 que hace referencia a la aprobación de la política nacional de parques públicos, en donde no solo se hace referencia a que el uso es totalmente público, sino que también se hace hincapié en lo importantes que son para incrementar la actividad física, fortalecer la conexión con la naturaleza y mejorar tanto la salud física como la mental.⁹

4.5.2. Económico

En el marco económico el PIB de la Región Metropolitana creció 2,8%, resultado que se explica principalmente por el desempeño de los servicios personales y fue compensado en parte por caídas en el comercio y la industria manufacturera. El crecimiento de 2,0% en el consumo de los hogares fue el reflejo del mayor consumo de servicios, compensado en parte por el menor gasto en bienes durables¹⁰. Por otra parte, uno de los principales indicadores económicos que hemos tenido presente durante el último tiempo tiene relación con la inflación, puesto que esta ha llegado a niveles históricos y ha impactado de forma negativa en el índice de precios al consumidor (IPC), haciendo que, frente a una misma canasta de productos, esta resulte más costosa hoy que hace un año atrás. Para tener una idea, el Banco Central, regula su política monetaria para que la inflación fluctúa en torno al 3% (con un rango de tolerancia de un punto porcentual), hoy esta tasa se encuentra en 8,8% y se espera que a fin del año 2022 supere el 10%.¹¹

Gráfico 2: Consumo de hogares
(incidencias y tasa de variación porcentual)



⁹ <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1161501>

¹⁰ <https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/producto-interno-bruto-regional-2022>

¹¹ <https://www.bcentral.cl/resumen-ipom/-/detalle/resumen-ipom-marzo-2022>

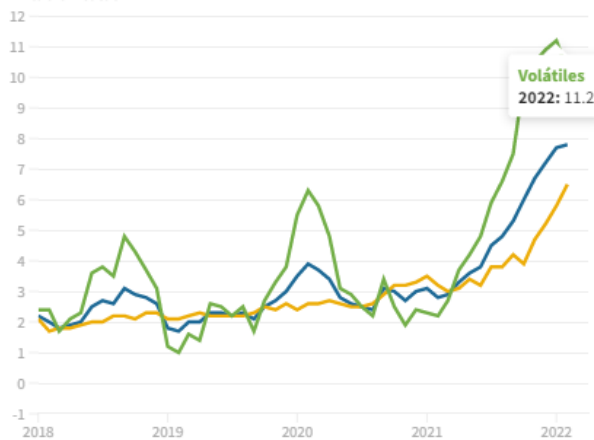
En el gráfico de a continuación es posible observar las variaciones de la inflación desde el 2018 a 2022, donde principalmente hay una fuerte alza desde finales del 2021, llegando a niveles del 9%, esto principalmente dado el impulso al gasto durante ese año, a través de la inyección de circulante (abonos y retiros). El principal impacto que se proyecta es para los bienes y servicios de primera necesidad, encareciendo sus costos y restando poder adquisitivo a las personas, por ende, los bienes y servicios que no son de primera necesidad quedan en un segundo plano y es lo que eventualmente podría ocurrir con la industria del deporte y entretenimiento que es el segmento en el cual se encuentran las empresas deportivas ya sea gimnasios y clases dirigidas.

Gráfico 1

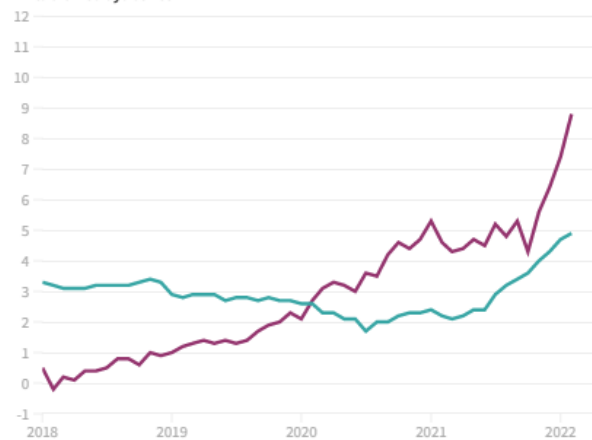
Indicadores de inflación
(variación anual, porcentaje)

■ Total ■ Subyacente ■ Volátiles ■ Bienes ■ Servicios

Inflación total



Inflación subyacente



Source: Fuente: Banco Central de Chile e Instituto Nacional de Estadísticas.



4.5.3. Social

Desde el ámbito social, hemos visto un cambio radical en la conducta de las personas a raíz de la reciente emergencia sanitaria del Covid-19, que, dicho sea de paso, aun nos mantiene en alerta y constantes cambios. En marzo de 2020 se confirmó el primer contagio en Chile y junto con esto, comenzamos a evidenciar los primeros cambios, el confinamiento, la incertidumbre, el cierre de locales, teletrabajo, Video educación, etc.

El 28 de marzo del 2020 comenzó el estado de excepción y el cierre de muchos establecimientos comerciales, quedando operativos solo aquellos de primera necesidad. El cierre de los Gimnasios fue un duro golpe para el país, puesto que los cerca de 2000 que había en Chile albergaban casi 10.000 trabajadores, quienes debieron adherirse a la ley de protección del empleo, pero también los cerca de 500.000 usuarios debieron replantearse la manera de ejercitarse en pandemia y confinamiento. Dada esta misma situación, es que los implementos de ejercicios tuvieron una alta demanda durante el 2020, también los videos y búsqueda de palabras claves en Google referentes a ejercicios

en casa. Por lo tanto y a priori es posible identificar que hay una demanda insatisfecha proveniente del cierre de los gimnasios u otros establecimientos que prestan servicios similares.

La apertura de los gimnasios se dictaminó en julio 2020, en ese entonces solo se permitía la reapertura cuando la comuna se encuentre en la etapa 5 del plan paso a paso del Ministerio de Salud, sin embargo, con algunas limitantes en aforo, esto quiere decir que sólo podría acudir el -50% de usuarios. En julio 2021 recién se da lugar a la apertura, en el camino quedaron muchos Gimnasios que no lograron reabrir, de hecho, se estima que solo lo lograron 2 de cada 3. Hoy en día la enfermedad Sars Cov2 no se ha vuelto endémica, de hecho hay aparición de nuevas cepas, tenemos una población con mayores índices de obesidad debido al confinamiento y el sedentarismo que esto trajo consigo, los gimnasios mantienen las restricciones, por lo que hay usuarios que retomaron sus membresías, otros tantos que incursionaron en el mundo digital con clases dirigidas, otros que tomaron actividades al aire libre y otro porcentaje no menor que a raíz de la pandemia presentó la necesidad de hacer mayor actividad, ya sea por salud física o mental.

4.5.4. Tecnológico

Dentro del escenario tecnológico es posible señalar que estadísticas del año 2021 revelan que existe una cantidad mayor de dispositivos tecnológicos que habitantes en Chile, donde hay un poco más de 25,4 millones versus 19,6 millones de habitantes.¹² Acompañando a la estadística anterior podemos mencionar además que existe un mayor uso de internet, de hecho, un 40% más si comparamos el año 2020 con el periodo anterior. Ambos indicadores son bastante positivos considerando que una parte de la coordinación será a través de medios digitales, además de la publicidad.

5. RESUMEN ESTRATÉGICO Y ANÁLISIS FODA

5.1. FODA por segmento

A continuación, se presenta el análisis FODA para cada segmento de mercado ya identificado a raíz de la encuesta realizada y analizando los valores obtenidos en esta. En primera instancia, se muestran las oportunidades y amenazas por segmento y luego Oportunidades y Amenazas de mercado, las cuales son transversales a todos los segmentos.

Los segmentos han sido definidos geográficamente de la siguiente forma:

- Sector Centro de la capital
- Sector Norte de la capital
- Sector Oriente de la capital
- Sector Poniente de la capital
- Sector Sur de la capital

Tabla N°9: Tabla de oportunidades y amenazas por segmento geográfico.

12

<https://www.way2net.com/2022/03/estadisticas-de-redes-sociales-en-chile-2021/#:~:text=Uso%20de%20m%C3%B3viles%2C%20Internet%20y%20redes%20sociales&text=Chile%20posee%20una%20poblaci%C3%B3n%20de,total%3A%20132%2C1%25.>

Oportunidades por Segmento

Sector	Oportunidad	Amenaza
<p>Oriente</p> <p>Población: 895.283</p> <p>GSE: 37% pertenecen a ABC1</p> <p>Grupo etario: 25-64^a: 76% 65-79^a: 9,7%</p> <p>Mercado potencial: 5.451MM\$-7.632MM\$</p>	<p>Tercer sector con mayor población y que además concentra un mayor porcentaje de personas que practican deporte.</p> <p>Potencial de compra más alto comparado con otros sectores de la RM (18% de las personas encuestadas está dispuesto a adquirir el servicio)</p> <p>Concentra el grupo con mayor disposición a pagar. % →\$40.000-\$50.000</p> <p>Dentro de los atributos más valorados encontramos que el servicio esté ubicado cercano al hogar (15-20 min caminando o en bicicleta). Donde el atributo cercanía del hogar es decidor respecto a la contratación del servicio. Le siguen los atributos buena iluminación y seguridad como factores relevantes a la elección del servicio.</p> <p>Existe una mayor cantidad de plazas y parques que en otros sectores de la capital, liderando entre las comunas con mayor cantidad Vitacura, Providencia, La Reina y Lo Barnechea.</p> <p>No hay costos asociados al pago de patentes municipales por uso de plazas y parques en el sector oriente.</p> <p>La comuna de Lo Barnechea cuenta con baja concentración de empresas dedicadas a las prácticas de deporte al aire libre, fuera de las ofertadas por la Municipalidad.</p> <p>Seguridad: Seis de las siete comunas se encuentran en el top10 del Ranking calidad de vida urbana que dentro de una de sus dimensiones evalúa la seguridad.</p>	<p>Alta concentración de competidores en los principales parques de Las Condes, Vitacura, Providencia, además de una oferta bastante homogénea de servicios.</p> <p>Si bien no existe un competidor destacado y que sea fácilmente reconocido por las personas, sí existen muchos competidores con características de instructor (sin pertenecer a una empresa) que imparten estas clases en espacios libres.</p> <p>El servicio se brinda en plazas y parques, por lo que en su mayoría no cuentan con servicios higiénicos, atributo relevante para quienes no viven cerca.</p>

<p>Poniente</p> <p>Población: 971.501</p> <p>GSE: 9% pertenecen a ABC1</p> <p>Grupo etario: 25-64^a: 73% 65-79^a: 8,3%</p> <p>Mercado potencial: 4.542MM\$- 6.359MM\$</p>	<p>Segundo sector con mayor población en la RM.</p> <p>Dentro de los atributos más valorados encontramos la seguridad como factores relevantes a la elección del servicio, además de contar con servicios higiénicos de no estar cerca del hogar, donde justamente el principal parque en el sector poniente cuenta con seguridad en el ingreso y servicios higiénicos públicos (parque de la familia ubicado en la comuna de Quinta Normal)</p> <p>No hay costos asociados al pago de patentes municipales por uso de plazas y parques en el sector poniente.</p>	<p>Potencial de compra más bajo comparado con otros sectores de la RM (14% de las personas encuestadas está dispuesto a adquirir el servicio)</p> <p>El 9% de la población pertenece al GSE ABC1 que es el grupo con mayor disposición a pago.</p> <p>Concentra el grupo con menor disposición a pagar, siendo el rango promedio →\$30.000-\$40.000</p> <p>En el sector poniente solo existe un gran parque en el cual se práctica deporte y es el parque de la familia ubicado en la comuna de Quinta Normal.</p>
<p>Centro</p> <p>Población: 337.242</p> <p>GSE: 25% pertenecen a ABC1</p> <p>Grupo etario: 25-64^a: 83% 65-79^a: 5,5%</p> <p>Mercado potencial: 1.509MM\$- 2.113MM\$</p>	<p>No hay costos asociados al pago de patentes municipales por uso de plazas y parques en el sector centro de la capital.</p>	<p>Es el sector con menor mercado potencial en la Región Metropolitana con 1.509M\$-2.113M\$.</p> <p>Potencial de compra más bajo comparado con otros sectores de la RM (14% de las personas encuestadas está dispuesto a adquirir el servicio)</p> <p>Concentra el grupo con menor disposición a pagar, siendo el rango promedio →\$30.000-\$40.000</p> <p>Los principales parques del sector centro durante el último tiempo no han sido catalogados como seguros, dada la aparición de cuerpos sin vida tanto parque Los Reyes, como en Parque O'Higgins</p>

<p>Norte</p> <p>Población: 608.499</p> <p>GSE: 7% pertenecen a ABC1</p> <p>Grupo etario: 25-64^a: 72% 65-79^a: 7,7%</p> <p>Mercado potencial: 3.2.31MM\$- 4.524MM\$</p>	<p>No hay costos asociados al pago de patentes municipales por uso de plazas y parques en el sector centro de la capital.</p> <p>Gran parte del parque metropolitano pertenece a la comuna de Recoleta, este es el principal parque con el que cuenta la Región Metropolitana, además cuenta con el Hipódromo y parque Santa Mónica, en los cuales hay baja concentración de actividades deportivas guiadas.</p>	<p>Es el segundo sector con menor mercado potencial en la Región Metropolitana con 3.2.31M\$-4.524M\$.</p> <p>El 7% de la población pertenece al GSE ABC1 que es el grupo con mayor disposición a pago, es el sector con menor población perteneciente a este grupo.</p> <p>Concentra el grupo con menor disposición a pagar, siendo el rango promedio →\$30.000-\$40.000</p>
<p>Sur</p> <p>Población: 1.123.899</p> <p>GSE: 10% pertenecen a ABC1</p> <p>Grupo etario: 25-64^a: 91% 65-79^a: 8,7%</p> <p>Mercado potencial: 7.523MM\$- 10.532MM\$</p>	<p>Es el sector de la Región Metropolitana con mayor población y mayor mercado potencial 7.523M\$-10.532M\$.</p> <p>Existe un 91% de los habitantes que pertenecen al grupo etario de 25-64 años, que es la edad en donde la población se encuentra más activa en términos deportivos.</p> <p>No hay costos asociados al pago de patentes municipales por uso de plazas y parques en el sector oriente.</p>	<p>Solo el 10% de la población pertenece al GSE ABC1 que es el grupo con mayor disposición a pago, sin embargo, la disposición a pagar no supera el rango promedio →\$30.000-\$40.000.</p> <p>Gran parte de las comunas del sector sur de la capital se encuentran en el plan “Calles sin violencia” dadas las altas estadísticas de delincuencia, por lo que uno de los atributos fundamentales no se cumple.</p> <p>Existen muy pocas áreas verdes, destacando sólo el Parque Mapuche (La Pintana) y Parque Juan Pablo II (Puente Alto).</p>

5.2. Resumen estratégico FODA

En función de la información planteada en los puntos anteriores, a continuación, se presenta el análisis resumen de Oportunidades y Amenazas del mercado en la Región Metropolitana asociados a la implementación de una empresa dedicada a impartir clases dirigidas de deporte al aire libre con implementos deportivos en la Región Metropolitana, puesto que la empresa no existe no se presentó las Fortalezas y Debilidades.

Tabla N°10: Tabla resumen FODA

Oportunidades de mercado

- En ninguno de los sectores hay costos asociados al pago de patentes municipales por uso de plazas y parques.
- No hay un gran posicionamiento de marca en la disciplina de deporte al aire libre. (top of mind)
- El costo promedio y la cantidad de alumnos por clase permite cubrir los gastos y generar ingresos.
- No existen costos de publicidad puesto que todo se realiza a través de RRSS.
- Existe un proyecto de ley que busca disminuir la jornada laboral de 45 a 40 horas, lo que aborda la principal dificultad de los usuarios para realizar más deporte, que hace referencia a la falta de tiempo.
- Como elemento diferenciador y decidor para el cliente se encuentra la cercanía de las clases al hogar (tiempo caminando no mayor a 15 minutos), por ende, es relevante escoger parques que se encuentren situados cercanos a radios residenciales. Dada esta razón el sector Oriente concentra la mayor cantidad de parques en radios urbanos y residenciales
- Como segundo elemento decidor se encuentra la seguridad e iluminación en parques, donde el sector Oriente nuevamente es el que lidera el ranking de seguridad.
- Existe una alta valoración por el servicio ofrecido en el Sector Oriente de la capital, puesto que el 78,6% de las personas pertenecientes a este grupo estarían dispuestos a adquirir una membresía y probar el servicio, el precio promedio que estarían dispuestos a pagar se encuentra en el rango de \$40.000-\$50.000.
- En el Sector oriente y particularmente en la comuna de Lo Barnechea existe una oportunidad de mercado dada la baja densidad de servicios ofrecidos por parque o plazas.
- Bajo el análisis de tamaño mercado, rentabilidad y disposición a pagar el sector oriente es el más atractivo.

Amenazas de mercado

- Existe una alta concentración de deportes en parques y plazas del sector oriente, además de una oferta es bastante homogénea respecto al tipo de clases impartidas, donde el atributo cercanía del hogar es decidor respecto a la contratación del servicio.
- Existe una cantidad indeterminada de aplicativos y personal trainer vía streaming que pueden localizarse en distintos puntos del país/mundo que entregan servicios de asesoría deportiva, clases streaming y nutrición.
- El grupo etario de adultos de más de 65 años va en incremento en la población en más de un 15%, sin embargo, este grupo es el que tiene menor disposición a pagar por este tipo de servicio puesto que los municipios ofrecen diversas alternativas de actividad física al adulto mayor de manera gratuita.

6. ANÁLISIS CANVAS

Tabla N°11: Análisis Canvas

SOCIOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> Municipalidades Influencer para mayor publicidad 	<ul style="list-style-type: none"> Clases dirigidas para distintos grupos etarios, adaptándose a los horarios y tipos de actividad según grupo. Realizar publicidad constante y posicionamiento de marca. 	<p>Posicionarse a través de redes sociales como la principal empresa de servicios de clases dirigidas al aire libre en la comuna de Lo Barnechea, ubicados en lugares estratégicos muy cercanos a los domicilios de los clientes, en un ambiente seguro, con clases de alto nivel e implementos variados y de alto estándar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Atención rápida, personalizada y en línea a través de RRSS y aplicación. Generar captación y fidelización con los clientes a través de comunicación permanente. 	<ul style="list-style-type: none"> La primera segmentación será geográfica <p>Sector Oriente de la capital, particularmente de la comuna de Lo Barnechea, pertenecientes al GSE AB, C1a y C1b y de grupos etarios mayores de 30 años para jornadas PM y mayores de 65 años para jornadas AM.</p>
	RECURSOS CLAVES		CANALES	
	<ul style="list-style-type: none"> Instructores o Personal trainer altamente capacitados Equipamientos variados y de calidad 		<ul style="list-style-type: none"> Redes sociales Página web para reserva Plazas y parques 	
ESTRUCTURA DE COSTOS			FUENTE DE INGRESO	
<ul style="list-style-type: none"> <u>Inversión:</u> Implementos deportivos y marketing <u>Costos fijos:</u> Costo de no operar (periodo de invierno) y mantención del marketing <u>Costos variables:</u> Honorarios del instructor fijo más variable (transaccional ya que depende de la cantidad de alumnos) 			<ul style="list-style-type: none"> Ingresos principales: Por compra de pack o sesiones 	

7. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

7.1. Definir el mercado objetivo

Se definió como el segmento objetivo del plan de marketing el segmento perteneciente al Sector Oriente de la capital.

Los motivos están fundados por:

- Es el segundo segmento con mayor potencial 5.451M\$-7.632M\$
- Cuenta con mayor porcentaje de grupos de nivel socioeconómicos ABC1 (37%)
- Cuenta con mayor disposición a pagar, alcanzando rangos máximos de \$40.000-\$50.000.
- Tiene una mayor concentración de áreas verdes
- Hay lugares del Sector Oriente sin explorar

La primera segmentación será geográfica Sector Oriente de la capital, donde se apunta a las personas que valoran el deporte al aire libre y que además contratarían el servicio, la cual corresponde a un 16%, además de personas que ganan igual o más de \$1.500.000 o bien por grupo familiar igual o más \$2.500.000 y que además estarían dispuestas a pagar más \$30.000 por 3 clases a la semana esto quiere decir 12 clases al mes.

Por otra parte, en este segmento de personas que dentro de los atributos valorados se encuentra la cercanía (15-20 min caminando o en bicicleta), seguridad de los espacios e implementos deportivos. Y para asegurar un flujo constante de clases, se incluirá a personas de grupos etarios mayores de 30 años para jornadas PM y mayores de 65 años para jornadas AM.

7.2. Propuesta de Valor

El servicio que se presente ofrecer debe cumplir con la estrategia de bajo costo, pero con elementos diferenciadores contemplando aquellos atributos valorados según la encuesta. El servicio que se presente ofrecer radica básicamente en distintas prácticas deportivas con y sin implementos deportivos orientadas a distintos grupos etarios, con menor y mayor complejidad en su ejecución.

Por otra parte y de acuerdo con la encuesta realizada, es muy relevante a la hora de escoger uno de estos servicios la calidad de los implementos, es por esta razón que cada clase incorporará una serie de implementos que permita realizar un circuito completo de ejercicios, trabajando tanto la capacidad aeróbica, fuerza y musculatura de todo el cuerpo, además como elemento diferenciador del servicio se incorporará un bioimpedanciometro el cual le aportará antecedentes respecto a los objetivos que tenga cada cliente, por ejemplo, pérdida de grasa, masa muscular, peso, entre algunos parámetros a medir, que son los principales objetivos que tienen los clientes al tomar estos servicios deportivos, además de la distracción y manejo de estrés. A este servicio solo podrán acceder aquellos clientes que cuenten con membresía igual o mayor a un

mes de forma totalmente gratuita y serán evaluadas por el instructor, quien le entregará el informe que proporciona esta máquina.

Otro elemento diferenciador tendrá que ver con la alta actividad en redes sociales, etiquetando a los alumnos, motivándolos con retos, generando espacios instagrameables que está comprobado que a los clientes les gustan estos espacios para compartir en sus propias redes sociales, por lo que se buscarán al interior de estos parques un buen entorno e iluminación, se llevarán marcos de selfies y pendones, además de la adquisición como parte del plan de marketing de algunos filtros que hagan referencia al tipo de ejercicio que estarán realizando los alumnos. También se tomarán fotos al finalizar cada clase y serán subidas al sitio oficial de la empresa con alguna frase motivacional. Esto no solo generará en el alumno un valor agregado, sino que también permitirá hacer mayor difusión en todas las redes sociales del servicio y la marca.

Para finalizar dentro de los principales y más valorados ejercicios por los usuarios, se encuentra el entrenamiento funcional, el cual se basa en realizar ejercicios que se adaptan a los movimientos naturales del cuerpo humano para trabajar de forma global los músculos y articulaciones. Es por esta razón que los principales servicios a entregar serán el entrenamiento funcional y clases de zumba, por lo que se detalla a continuación:

Entrenamiento funcional: Si bien existe una combinación infinita de rutinas, todas estas se adaptarán al nivel de cada persona, sin embargo, se incorporarán rutinas que vayan orientadas al trabajo tanto del tren superior e inferior en una misma clase, con el fin de mejorar la capacidad aeróbica del usuario. Las actividades se detallan a continuación:

Entrenamiento con pesas rusas: se basa en realizar distintos movimientos controlados manipulando una pesa que va desde los 2 a 10 kilos, entre los ejercicios más comunes se encuentra Kettlebell Swing o balanceo con la pesa, lo cual ayuda a trabajar y fortalecer la zona de los abdominales, bíceps, glúteo, brazos y cintura, además de las clásicas sentadilla, peso muerto, entre algunos.

Cuerdas de entrenamiento: Se utilizan cuerdas de varios metros de longitud, con un diámetro que va entre los 6 y 8 cm. El entrenamiento se realiza generando ondas con la cuerda a través del levantamiento de la misma con bastante fuerza y manteniendo la estabilidad, lo que desencadena en un trabajo aeróbico y muscular, donde se trabaja principalmente la zona abdominal.

Entrenamiento pliométrico: Se basa en realizar saltos de bajo y mediano impacto, lo que depende en gran medida del obstáculo, para esto se pueden utilizar steps, cuerdas, vallas, aros, bancas y cajones, entre algunos. Con estos ejercicios se trabaja principalmente el tren inferior.

Ejercicios con bandas elásticas: Las bandas elásticas son herramientas para el entrenamiento que se utilizan para entrenar cadenas musculares. Se realizan ejercicios y movimientos que por la resistencia de la banda se hace difícil estirarlas y así de este modo se puede aumentar la fuerza y tonificar músculos como glúteos, piernas, espalda y abdomen.

Burpees: Este ejercicio es uno de los más utilizados en el entrenamiento funcional, consiste principalmente en dar saltos, luego bajar a piso en posición extendida como si

se fuera a realizar una flexión, luego llevar las rodillas flexionadas al pecho y con un impulso volver a saltar, esto se realiza con tiempo y repeticiones. Requiere de mat como implemento, puesto que será realizado en parques.

El tiempo de este entrenamiento será de una hora e incluye calentamiento y elongación. Los beneficios del entrenamiento funcional son principalmente:

- Fortalecimiento de la musculatura global
- Aumenta la flexibilidad y agilidad
- Mejora la postura corporal
- Elimina la grasa corporal
- Optimiza el rendimiento deportivo
- Tonifica

Zumba: Es una disciplina deportiva que se imparte en clases dirigidas en la que se realizan ejercicios aeróbicos al ritmo de música (merengue, samba, reggaeton, cumbia y salsa) con la finalidad de perder peso de forma divertida y mejorar el estado de ánimo de los deportistas.

- Zumba: La clase normal de zumba está dirigida a cualquier tipo de persona. Durante una hora fusiona movimientos de alta y baja intensidad para quemar calorías de forma divertida. En estas clases se combina el equilibrio y la flexibilidad con el trabajo cardiovascular y muscular y el aumento de energía.
- Zumba toning: El objetivo de esta modalidad es tonificar, moldear y definir los músculos. En estas clases los deportistas trabajan con un complemento: los zumba toning sticks (pesas ligeras) que hacen que el trabajo se concentre en grupos específicos de músculos. Los toning sticks tienen forma de maraca y pretenden que el deportista al usarlas aumente el sentido del ritmo y la coordinación mientras tonifican zonas como los abdominales, el tronco superior e inferior del cuerpo
- Zumba gold: Clase dirigida a adultos mayores donde se realizan los mismos movimientos que en la clase normal de zumba, pero con menor intensidad. Estas sesiones constan de una coreografía más sencilla que se concentra en la coordinación, el equilibrio y la amplitud del movimiento. En estas clases se trabajan todos los elementos del acondicionamiento: flexibilidad, equilibrio, trabajo muscular y cardiovascular.

Los beneficios de la zumba o baile entretenido son principalmente:

- Mejora el circulatorio y cardiovascular
- Mejora la coordinación
- Aumenta la flexibilidad
- Se queman bastantes calorías por lo que se asocia a la pérdida de peso o grasa corporal

- Disminuye el estrés.

En periodo de invierno junio y julio, que son los meses del año más lluviosos y de menores temperaturas, se brindará un servicio gratuito de clases online las cuales tendrán como principal objetivo dar continuidad a las clases dirigidas y mantener a los clientes mientras disminuye la adhesión a las clases debido al frío, entendiendo que las clases son al aire libre. En esta línea es importante mencionar que el servicio de clases online no tendrá costo alguno. Las clases online serán impartidas en 4 horarios durante el día, 2 clases de zumba y 2 de funcional utilizando elementos que habitualmente se encuentran en un hogar (silla, bidones de agua, etc.), a través de la plataforma Google Meet.

Esta estrategia será utilizada no solo para no perder adherentes, sino que también para sumar nuevos, de esta forma no se perderán los esfuerzos de marketing realizados durante el primer semestre cada año, debiendo recurrir a nuevas inversiones para volver a recuperar a los clientes post periodo de invierno.



7.3. Política de precios

Los precios estarán dados según el segmento y horario al cual apuntan los distintos servicios, tanto el entrenamiento funcional como las clases de Zumba, además de la cantidad de clases por semana. Inicialmente se regalará un ticket válido por una clase gratis (de prueba) con el fin de atraer nuevos clientes, también estará disponible la posibilidad de comprar de clase en clase al precio de \$3.000, que es el mismo que tiene

la competencia, sin embargo, la empresa buscar cautivar al cliente bajo el modelo de compra de pack.

El entrenamiento funcional y Zumba AM, será entre un 12%-15% más barato que en la tarde, puesto que es un horario donde hay menos demanda de este tipo de servicios, entendiendo que hay un gran flujo de personas que en estos horarios trabaja, es por este motivo que principalmente las clases de la mañana estarán orientadas a adultos mayores, estudiantes, dueñas de casa, personas en teletrabajo, personas independientes, etc. La tarifa de adulto mayor y estudiantes es menor a la del público general dado que son los segmentos que tienen menor poder adquisitivo y menor disposición a pagar.

El valor por clase va disminuyendo en virtud de que se adquiriera un número mayor de clases, el valor no es por consumo de clase a clase, sino que un valor fijo mensual, con el fin de asegurar un ingreso permanente, además de empujar al cliente a tomar el plan más caro, puesto que en términos de rentabilidad es el que menor costo tiene por clase, posicionándose a un precio menor que la competencia.

Las jornadas AM incluyen clases a las 10:00, 11:00 y 12:00.

Tabla N°12: Tabla propuesta de precios en marketing mix

Plan AM Funcional	Estudiante	3era Edad	Público general
Plan 1 vez por semana	\$12,000	\$12,000	\$18,000
Plan 2 veces por semana	\$18,000	\$18,000	\$23,000
Plan 3 veces por semana	\$23,000	\$23,000	\$27,000
Plan 4 veces por semana	\$25,000	\$25,000	\$30,000
Plan 5 veces por semana	\$28,000	\$28,000	\$33,000
Plan 5 veces por semana + sábado	\$30,000	\$30,000	\$35,000
Solo sábados	\$14,000	\$14,000	\$16,000

Plan AM ZUMBA	Estudiante	3era Edad	Público general
Plan 1 vez por semana	\$12,000	\$12,000	\$18,000
Plan 2 veces por semana	\$18,000	\$18,000	\$23,000
Plan 3 veces por semana	\$23,000	\$23,000	\$27,000
Plan 4 veces por semana	\$25,000	\$25,000	\$30,000
Plan 5 veces por semana	\$28,000	\$28,000	\$33,000
Plan 5 veces por semana + sábado	\$30,000	\$30,000	\$35,000
Solo sábados	\$14,000	\$14,000	\$16,000

Por otro lado, en jornada PM es donde se observa una mayor demanda de estos servicios puesto que en estos horarios y existe un mayor flujo de personas interesadas en realizar

ejercicio post trabajo, es por esta razón que los servicios tendrán un leve incremento en comparación con la jornada AM. También a medida que se compra una cantidad mayor de clases el costo individual por clase disminuye.

Las jornadas PM incluyen clases a las 19:00, 20:00 y 21:00.

Plan PM Funcional	Estudiante	3era Edad	Público general
Plan 1 vez por semana	\$14,000	\$14,000	\$20,000
Plan 2 veces por semana	\$20,000	\$20,000	\$25,000
Plan 3 veces por semana	\$25,000	\$25,000	\$30,000
Plan 4 veces por semana	\$27,000	\$27,000	\$32,000
Plan 5 veces por semana	\$30,000	\$30,000	\$35,000
Plan 5 veces por semana + sábado	\$35,000	\$35,000	\$40,000
Solo sábados	\$14,000	\$14,000	\$16,000

Plan PM ZUMBA	Estudiante	3era Edad	Público general
Plan 1 vez por semana	\$14,000	\$14,000	\$20,000
Plan 2 veces por semana	\$20,000	\$20,000	\$25,000
Plan 3 veces por semana	\$25,000	\$25,000	\$30,000
Plan 4 veces por semana	\$27,000	\$27,000	\$32,000
Plan 5 veces por semana	\$30,000	\$30,000	\$35,000
Plan 5 veces por semana + sábado	\$35,000	\$35,000	\$40,000
Solo sábados	\$14,000	\$14,000	\$16,000

Durante los meses de junio y julio de cada año, las clases serán de forma online exclusivamente, dado que durante estos meses disminuye considerablemente la demanda por este tipo de servicios por las lluvias y bajas temperaturas. La estrategia será no cobrar membresía o valor por clase, ya que la intención de esta medida es darles continuidad a los programas, mantener a los clientes, fidelizarlos y capturar nuevos clientes. Es por esta razón que, si bien no habrá ingreso, también los costos disminuirán dado que solo se contará con un instructor en este periodo.

7.4. Comunicación y posicionamiento

Previo a promocionar los servicios, es importante tener claro cuál es nuestro público objetivo y en base a este definir cuál será la mejor estrategia. En títulos anteriores se describió que el público objetivo estará orientado principalmente en el sector oriente de la capital, con un grupo etario muy variado, entre los 18 y 65 años de edad, por lo que establecerán distintos medios para llegar a todos. Uno de ellos será el marketing digital, el cual es masivo y además gratuito, otro será a través de la página web de las Municipalidades con las cuales se pretende trabajar y el boca a boca digital a través de

descuentos por cantidad de veces compartida una historia o bien en la etiqueta de publicaciones.

Para promocionar el servicio de gimnasio y deporte al aire libre se considera lo siguiente:

Marketing digital:

Primero como medio más masivo y además gratuito, se difundirá la información a través de redes sociales como Instagram, puesto que, para febrero del 2022, cerca del 92% de los chilenos cuenta con una o más redes sociales, ya sea Facebook, YouTube, WhatsApp, Instagram, Twitter, entre otras.

La estrategia de comunicación será basada en destacar los atributos más valorados por los usuarios, que en este caso es la cercanía, seguridad y calidad de los implementos deportivos, a través de imágenes y videos explicativos. La idea es permanecer en el subconsciente de los clientes y para ello la constancia es un factor relevante, es por esto que se irán subiendo historias y publicaciones en forma diaria. Inicialmente no habrá muchos seguidores en las RRSS y una alianza estratégica para sumar adherentes y poco a poco ser más reconocidos es trabajar con influencers. Los influencers son personas reconocidas por diferentes atributos (moda, estilo, gustos, y que suman una gran cantidad de seguidores, esto quiere decir que sus historias y publicaciones son vistas por una gran cantidad de personas y generan algún tipo de influencia en ellas. Existen varias categorías, por ejemplo, los microinfluencers que suman menos de 10.000 seguidores, los influencers entre 10.000-100.000, los macroinfluencers que suman entre 100.000-500.000 y los megainfluencers con más de 500.000 seguidores.

Se generarán alianzas con algunas de estas categorías de influencers a través de canje, membresías o regalos, con el fin de sumar seguidores y ser reconocidos en el mercado del deporte al aire libre.

Por otra parte, se pretende trabajar con WhatsApp Business, ya que esta herramienta es muy útil para automatizar mensajes, actualizar horarios, publicar información, fotografías y ubicaciones. Este WhatsApp business será administrado por una trabajadora con rol de coordinación, recaudación y relacionamiento público.

Alianzas con Municipalidades

Se buscará realizar alianzas con municipalidades con el fin de promover en la población comunal un estilo de vida saludable. Gran parte de las municipalidades cuentan con un programa de vida sana que promueve distintas actividades deportivas para sus vecinos, los cuales de cara a la comunidad son generalmente gratuitos, sin embargo las municipalidades realizan convenios con estas instituciones asumiendo el costo de estas clases o actividades, por ejemplo la Municipalidad de Las Condes imparte clases en distintas plazas y parques de forma totalmente gratuita para la comunidad, sin embargo son programas solo weekend (fines de semana).

Deporte en Las Condes

Es importante complementar este plan con deporte. Por eso, queremos que conozcas todas las actividades deportivas que tenemos en Las Condes gratuitas para ti, que podrás realizar ya sea en tu casa, plazas o nuestros parques.

Entrenamiento Funcional

Te invitamos a participar de las clases de Entrenamiento funcional en diferentes plazas de la comuna. Son gratuitas. Conoce los lugares y horarios.



[REVISA TU PLAZA](#)

Zumba al Aire Libre

Ven al Parque Araucano y disfruta de las clases gratuitas de Zumba que realizamos todos los sábados. Revisa el lugar y aforo máximo.



[REVISA AQUÍ](#)

Clases Online

Puedes acceder las 24 horas a las clases deportivas online que tenemos disponible para los vecinos. Podrás encontrar Entrenamiento Funcional, Zumba, Karate, Pilates y Yoga.



[REVISA AQUÍ](#)

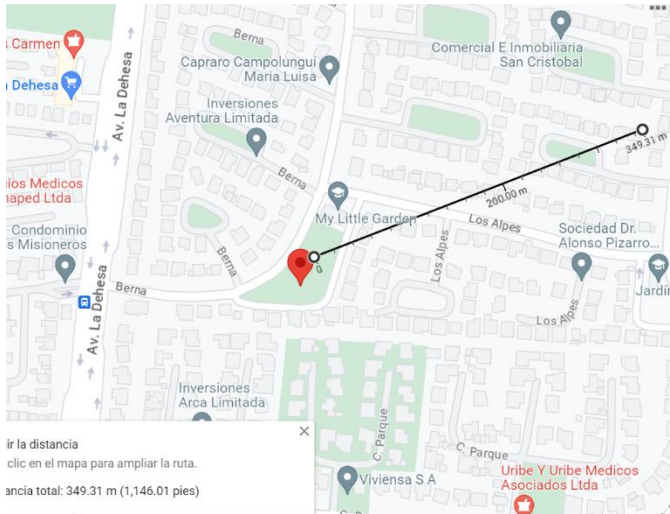
Promoción a través del boca a boca digital:

En este medio se difundirá la cuenta, las clases, ubicaciones, etc. a través de las cuentas de los mismos clientes, con el fin de llegar a más cuentas, es por esta razón que los clientes actuales podrán optar a descuentos a medida que compartan actividad con etiquetado a la cuenta oficial de la empresa de deporte al aire libre.

7.5. Emplazamiento del servicio

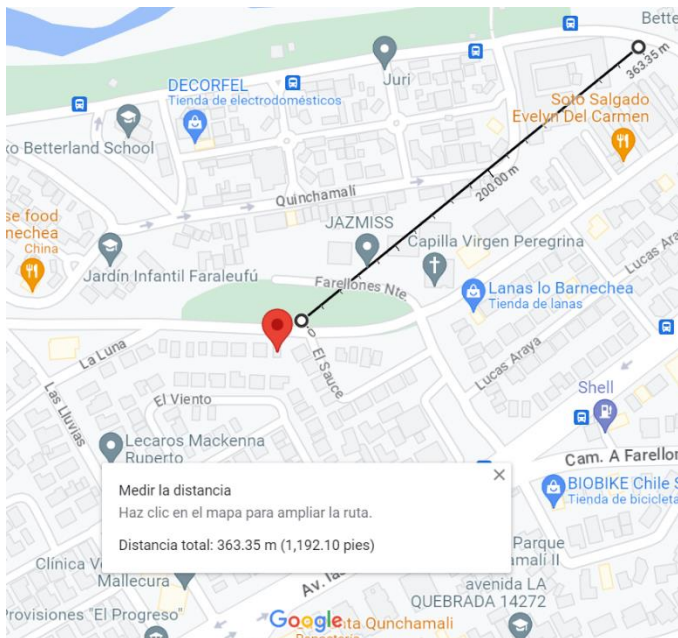
El lugar principal donde se ubicará el servicio será en el Sector Oriente y precisamente para iniciar en la comuna de Lo Barnechea, puesto que esta comuna es una de las menos exploradas en términos de deporte al aire libre, siendo las comunas de Las Condes, Providencia y Ñuñoa las que concentran mayor cantidad de empresas dedicadas a estos servicios. Para entender bien esta concentración, se deja a continuación mapa realizado con las principales empresas del rubro y donde se encuentran emplazadas actualmente, donde es posible observar una alta concentración en el parque metropolitano, parque Juan Pablo II, Parque Bicentenario, Parque Las Lilas, entre otros.

Plazas y parques:



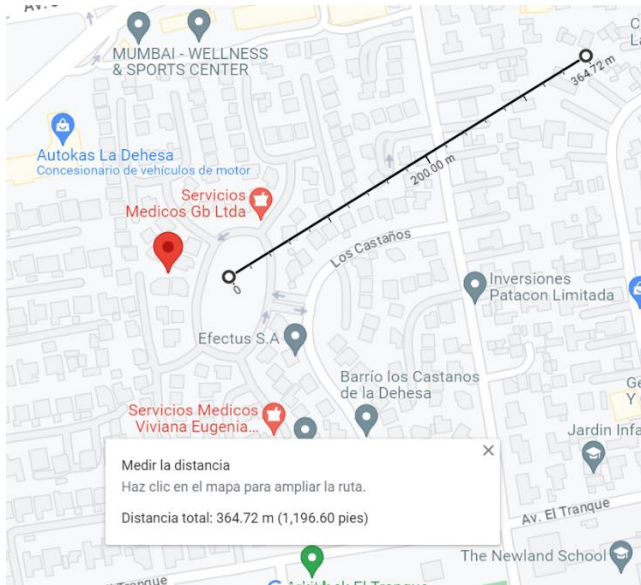
Plaza Berna: Ubicado al norponiente de la comuna de Lo Barnechea, precisamente en Berna 4560, Lo Barnechea.

Esta plaza consta de algo más de 5.200m², ubicado en el corazón de un sector residencial, el cual 350 metros a la redonda abarca cerca de 300 casas.

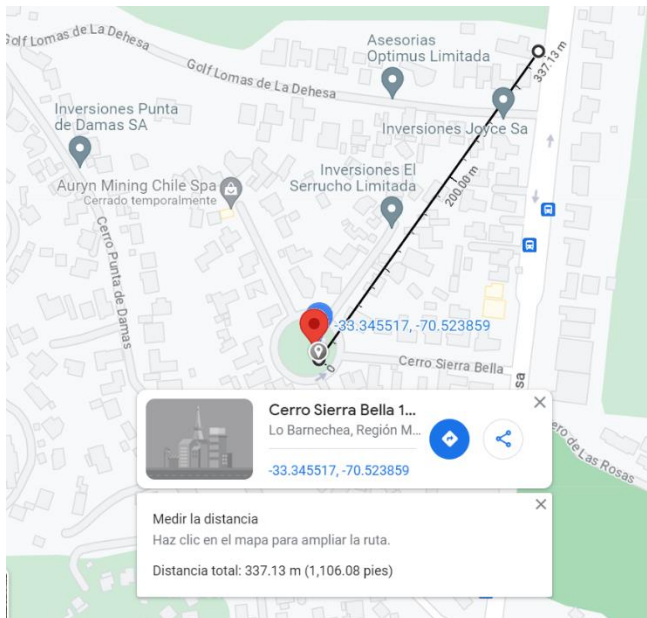


Plaza el Sauce: Ubicado en la zona sur de la comuna de Lo Barnechea, en Avenida Monseñor Escrivá de Balaguer 14135, Lo Barnechea.

Cuenta con casi 6.000m² y se encuentra ubicado céntricamente en un lugar residencial, de casi 200 casas a la redonda.



Parque los Castaños: Ubicado en la zona centro poniente de la comuna en Los castaños 1710, Lo Barnechea, muy cerca de un barrio residencial, con aproximadamente 2.700m² y un aproximado de 200 casas alrededor.



Parque recreacional Fermi: Ubicado Cerro Sierra Bella 12323, Lo Barnechea. Cuenta con casi 2.000m². A la redonda le rodean cerca de 150 casas.

8. EVALUACIÓN DE LA FACTIBILIDAD ECONÓMICA

Para la evaluación de factibilidad económica se definirán algunos indicadores financieros dada la estructura de la organización, entre los principales:

- Inversión
- Proyección de ingresos
- Costos fijos y variables
- Gastos
- Financiamiento

8.1. Inversión

Como inversión se ha definido incorporar los sueldos del personal que inicialmente constan principalmente del CEO Fundador, Product Manager, Community Manager, Administrador General, Administrativa e instructores durante 6 meses de su funcionamiento que es el tiempo proyectado en que la empresa requerirá de mayor soporte. Por otra parte, los implementos que se deben adquirir para la ejecución de las clases son parte de la inversión. En capítulos anteriores se detalló que los implementos son uno de los factores relevantes a la hora de elegir este tipo de servicios, por lo que contar con elementos variados y de buena calidad es fundamental. Las clases inicialmente se dictarán sólo en dos horarios (AM y PM), en 4 parques en simultáneo por lo que es necesario contar con todos los implementos para clases con un aproximado de 20 alumnos. El formato será en estaciones de trabajo, por lo que no es necesario contar con un pack de implementos por alumnos, ya que estos se van rotando, es por esta razón que se definió la compra de 80 unidades para todas las clases.

Por otra parte, se incluye como inversión los equipos computacionales y artículos de oficina para que el personal gerencial y administrativo pueda trabajar, se considera para todos ellos teletrabajo por lo que se les debe facilitar un escritorio y silla para su domicilio.

También como parte de la inversión se consideran los artículos de merchandising con el fin de promocionar y posicionar la marca durante el primer año de funcionamiento, además de la inversión en la creación de la página web.

Tabla N°13: Tabla de inversión requerida para el negocio

Cargo	Remuneración mes	Q	Meses	Costo total
CEO Fundador	\$3.000.000	1	6	\$18.000.000
Product Manager	\$2.600.000	1	6	\$15.600.000
Administrativa	\$900.000	1	6	\$5.400.000
Community Manager	\$2.600.000	1	6	\$15.600.000
Instructores	\$950.000	2	6	\$11.400.000
Asignación movilización	\$110.000	2	6	\$1.320.000
Implementos	Costo unitario	Cantidad		Inversión Total

Notebook	\$1.000.000	4		\$4.000.000
Impresoras	\$300.000	4		\$1.200.000
Artículos de oficina	\$1.000.000	1		\$1.000.000
Escritorio + Silla	\$289.900	4		\$1.159.600
Mat	\$6.990	40		\$279.600
Pesas rusas 4 kilos	\$9.990	40		\$399.600
Pesas rusas 10 kilos	\$14.990	20		\$299.800
Cuerdas	\$34.990	4		\$139.960
Cono triangular	\$1.490	80		\$119.200
Bandas elásticas	\$2.190	80		\$175.200
Pesa Bioimpedanciometría	\$250.000	4		\$1.000.000
Merchandising	Costo unitario	Cantida d		Inversión Total
Poleras + logo	\$15.000	100		\$1.500.000
Llaveros + logo	\$2.000	2000		\$4.000.000
Marco Selfie	\$50.000	6		\$300.000
Bandas elásticas + logo	\$3.000	500		\$1.500.000
Lápices + logo	\$600	2000		\$1.200.000
Marketing	Costo unitario	Cantida d		Inversión Total
Página Web	\$4.000.000	1		\$4.000.000
				\$89.592.960

8.2. Proyección de ingresos

La proyección de ingresos está determinada principalmente por la cantidad de alumnos y valor por clase. Para ello se realizan los siguientes supuestos:

- El Q de alumnos inicial está dado bajo un escenario conservador y dada las entrevistas realizadas a entrenadores de estas prácticas, donde se señala que el mínimo de alumnos por clase ha sido de 10, luego del periodo 2 en adelante este Q va en incremento principalmente por los esfuerzos de marketing realizados.
- El valor por clase del periodo 1 será de \$2.250, como bien se especificó en la estrategia de precios, el valor será inferior al de la competencia (\$3.000), sin embargo y por concepto de factores económicos este valor irá en incremento con el paso de los años.
- El Q de clases inicial es más bajo dado que la empresa recién está en el periodo de puesta en marcha, por lo que se iniciará con 2 horario AM y 2 PM, luego para el periodo 2 en adelante irán incrementando las cantidades de clases por día.

- Por otra parte, los ingresos anuales han sido considerados en 10 de los 12 meses del año, bajo la premisa de que, durante los meses de junio y julio por periodo de invierno, lluvias y fríos, estas prácticas sufren una pérdida importante en la demanda.

Tabla N°14: Tabla proyección de ingresos

	1 er año		2do año	3er año	4to año	5to año
Periodo	5 meses	5 meses				
Q Alumnos	10	11	12	13	14	15
Q Parques	4 parques	4 parques	4 parques	4 parques	4 parques	5 parques
Periodicidad diaria	2 clases al día	3 clases al día	4 clases al día	5 clases al día	6 clases al día	6 clases al día
Q a la semana	5 días + 5 días + sábado	5 días + 5 días + sábado	5 días + 5 días + sábado	5 días + 5 días + sábado	5 días + 5 días + sábado	5 días + 5 días + sábado
Q clases al mes	192	280	368	456	544	680
Valor por clase	\$2.250	\$2.250	\$2.500	\$2.600	\$2.700	\$2.800
Ingresos mensuales	\$4.320.000	\$6.930.000	\$11.040.000	\$15.412.800	\$20.563.200	\$28.560.000
Proyección de Ingreso anual	\$21.600.000	\$34.650.000	\$110.400.000	\$154.128.000	\$205.632.000	\$285.600.000
	\$56.250.000					

8.3. Costos variables

Como costo fijo se ha determinado el costo de transporte de los implementos, en donde el instructor tendrá una asignación por movilización de \$110.000 mensuales, con el fin de que pueda transportar los implementos deportivos de forma segura en su auto. El primer año habrá 2 instructores y del año 2 en adelante 4 hasta llegar al periodo 5 donde habrá 5 instructores, a este costo se le ha sumado la tasa de IPC para proyectar el costo hasta el periodo 5.

Tabla N°15: Tabla proyección de costos variables

	1 er año		2do año	3er año	4to año	5to año
Periodo	5 meses	5 meses				
Q Instructores	2	2	4	4	4	5
Monto traslado	\$110.000	\$110.000	\$110.000	\$110.000	\$110.000	\$110.000
Tasa IPC	4,6%	4,6%	3%	3%	3%	3%
	\$1.150.600	\$1.150.600				
Proyección de costos anuales	\$2.301.200		\$4.740.472	\$4.882.686	\$5.029.167	\$6.475.052

8.4. Gasto fijo

Gasto fijo se ha definido incorporar el periodo de 2 meses en los cuales no se podrán ejecutar clases dirigidas al aire libre dado que disminuye considerablemente la demanda de este tipo de servicios toda vez que bajan las temperaturas o hay lluvias, es por esta razón que se han considerado los meses de junio y julio para la realización de clases dirigidas online con el fin de no perder a los clientes y mantenerlos activos hasta el periodo de agosto que es cuando se retoman las clases de forma presencial. En este periodo las clases dirigidas al aire libre no tendrán costo por lo que serán de inscripción gratuita tanto para clientes con membresía como aquellos que no, esta acción permitirá fidelizar y captar nuevos clientes.

Tabla N°16: Tabla proyección de gastos fijos.

Periodo	1 er año		2do año	3er año	4to año	5to año
	5 meses	5 meses				
Q clases x día	2	2	4	4	4	4
Q clases por mes	48	48	92	92	92	92
Monto por clase	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000
Meses	1	1	2	2	2	2
IPC anual	4,6%	4,6%	3%	3%	3%	3%
Total, gasto clases online	\$1.004.160		\$1.895.200	\$1.952.056	\$2.010.618	\$2.070.936

8.5. Gastos de Marketing

Los gastos de marketing están dados bajo la estrategia de la empresa de invertir un porcentaje de los ingresos en marketing, por lo cual para el primer año se ha definido invertir un 10% de los ingresos en marketing¹³, esto es aparte de la inversión inicial en marketing, sino que tiene que ver con la mantención de la página web, Google Ads, campañas, gastos de influencers. Desde el periodo 2 en adelante el gasto por margen corresponde al 4% de los ingresos.

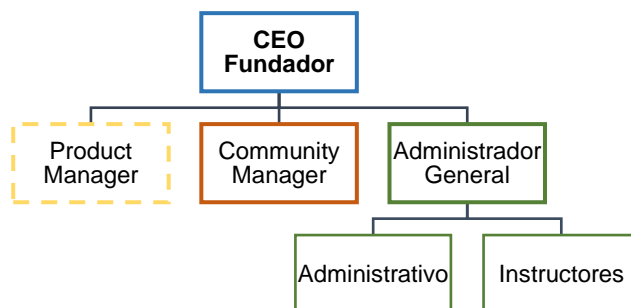
Los gastos propuestos de Marketing constituyen supuestos en base a porcentajes reales de inversión en el primer año de posicionamiento de empresas nuevas y que como parte de su estrategia de valor se encuentra fuertemente orientada a ser reconocida como la principal empresa del rubro dedicada al deporte al aire libre en la comuna de Lo Barnechea.

¹³<https://www.maunamedia.com/inversion-empresas-en-publicidad-y-mercadeo/#:~:text=Seg%C3%BAn%20se%20ha%20planteado%20en,gastos%20de%20publicidad%20y%20mercadeo.>

Tabla N°17: Tabla cálculo de gastos de marketing

	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Proyección de Ingreso anual	\$56.250.000	\$110.400.000	\$154.128.000	\$205.632.000	\$285.600.000
% Marketing	10%	4%	4%	4%	4%
Total	\$5.625.000	\$4.416.000	\$6.165.120	\$8.225.280	\$11.424.000

Las remuneraciones no operativas son aquellas que corresponden a la administración del negocio, entre las cuales se encuentra el CEO Fundador, una administrativa y un Administrador General y también representan un gasto fijo de la compañía puesto que estos roles no están directamente relacionados con la operación de la empresa. El Product Manager solo estará considerado durante el primer año de funcionamiento y su renta se ha incorporado al ítem de inversión.



Las funciones principales de los cargos son:

Ceo Fundador: Es la persona que está a cargo de la estrategia de la empresa y de la creación de nuevos negocios, evalúa métricas de gestión y detecta oportunidades para posterior crear planes que acerquen las acciones al objetivo estratégico de la empresa. Para ello tiene a cargo directamente al Product Manager, Community Manager y el administrador general, quien a su vez tiene a cargo a una administrativa y a los instructores.

Product Manager: Está a cargo de la ejecución tanto de la planificación como de la ejecución de la estrategia, además de todo el proceso inicial del lanzamiento del servicio.

Es por esta razón que su renta solo ha sido considerada dentro del primer año de funcionamiento.

Community Manager: Como ya se definió anteriormente, las redes sociales son muy relevantes para la correcta difusión de los servicios y posicionamiento de la marca, es por esta razón que el Community Manager estará a cargo fuertemente de construir, ampliar y administrar toda la comunidad online.

Administrador General: El administrador general tendrá a cargo la operación de la empresa, la coordinación, compra de implementos, velar por el correcto funcionamiento, revisar indicadores de gestión, proponer planes y ejecución del plan estratégico de la compañía.

Administrativo: Coordinar en redes sociales, entregar información en línea a consultas de clientes activos y potenciales, aclarar dudas, recaudar pagos, respaldar información, llevar carpetas de gestión, contestar llamados.

Instructor: Es el responsable de realizar pautas de entrenamiento, las cuales deben ser variadas según el tipo de público y ejecutar las clases dirigidas al aire libre.

Tabla N°18: Tabla calculo remuneraciones

Cargo	Rem. mes	Dotación	Meses	Costo total
CEO Fundador	\$3.000.000	1	12	\$36.000.000
Administrativa	\$900.000	1	12	\$10.800.000
Administrador Gral.	\$2.600.000	1	12	\$31.200.000
Provisión vacaciones	\$541.667	1	12	\$6.500.000
Seg. cesantía (2,4%)	\$156.000	1	12	\$1.872.000
Contador	\$200.000	1	12	\$2.400.000
				\$88.772.000

	1 er año	2do año	3er año	4to año	5to año
IPC anual	3%	3%	3%	3%	3%
Sueldo anual	-\$91.435.160	-\$94.178.215	-\$97.003.561	-\$99.913.668	-\$102.911.078

8.6. Estimación de Indicadores Financieros

Para estimar la tasa de descuento, primero se determinó el costo de capital mediante el modelo CAPM, es decir, mediante:

$$Re = Rf + beta * (Rm - Rf)$$

Donde,

Re = Rentabilidad exigida por los accionistas o costo del capital

Rf = Tasa libre de riesgo

Rm = Tasa del portafolio del mercado

$Beta$ = Beta de la empresa

$Rm - Rf$ = Tasa del portafolio de mercado – Tasa libre de riesgo

Luego, Rf se obtuvo como la rentabilidad a 5 años de los bonos del banco central de Chile, la cual era del 5,57%¹⁴ al momento de realizar esta evaluación.

Por otro lado, el premio por riesgo, es decir, $Rm - Rf$, se obtuvo a partir de la información del sitio web Damodaran Online, donde se señala que para nuestro país actualmente su valor es de 7,4%¹⁵

Finalmente, dado que la empresa aún no existe, se estimó el valor de Beta como aquel para la industria de la recreación, la cual corresponde a 1,42¹⁶, según información extraída de Damodaran Online.

$$Re = 5,57\% + 1,42 \times (7,4\%)$$

Re = 16,08%

Cabe mencionar que el valor anterior corresponde a la tasa de descuento del proyecto puro, es decir, sin endeudamiento. Para el caso con financiamiento con terceros se debe estimar el WACC (*Weighted Average Cost of Capital*), de la siguiente manera

$$WACC = \left(\frac{D}{D + P} \right) * Rd * (1 - T) + \left(\frac{P}{D + P} \right) * Re$$

Donde,

D = Deuda de corto y largo plazo

P = Patrimonio

Rd = Rentabilidad exigida por los acreedores

Re = Rentabilidad exigida por los accionistas

T = Tasa de impuesto

Re ya se determinó mediante el modelo CAPM en el punto anterior, dando como resultado 16,08%.

¹⁴https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_15/T311

¹⁵ https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

¹⁶ https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

La tasa de impuesto está dada por el SII y es del 27%.¹⁷

Por otra parte, los factores $D/(D+P)$ y $P/(D+P)$ están dados por la estructura del capital y como se señaló anteriormente, se contempla un escenario sin endeudamiento, por lo tanto $D/(D+P)$ es igual a 0.

$$WACC = 0 + (1/1) \times 16,08\%$$

$$\mathbf{WACC = 16,08\%}$$

8.7. Flujo de caja proyectado

Con la información presentada anteriormente se elaboró el flujo de caja para los primeros 5 años de operación. Para ello primero se consideró el proyecto puro. Cabe destacar que para este caso se utilizó una tasa de descuento del 16,08%, calculada en punto anterior

Supuestos:

- Horizonte de evaluación es de 5 años
- La depreciación de los activos fijos se establece en base a la tabla de depreciación definida por el servicio de impuestos internos (equipos de gimnasia y atletismo): 5 años¹⁸
- Según SII la tasa de impuestos a las utilidades se establece en 27%¹⁹
- IPC del 4,6%, aplicable a ingresos por venta y costos operacionales año 1, año 2 en adelante 3%²⁰
- Aumento del 3% anual, en los costos de remuneraciones
- Los Gastos de Marketing serán del 10% de los ingresos para el año 1, 4% para el año 2 en adelante
- Se estima un crecimiento del mercado aproximadamente de un 10% anual.

¹⁷ https://www.sii.cl/ayudas/aprenda_sobre/3072-1-3080.html

¹⁸ https://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm

¹⁹ https://www.sii.cl/ayudas/aprenda_sobre/3072-1-3080.html

²⁰ <https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/banco-central-publico-informe-de-politica-monetaria-de-marzode2023#:~:text=La%20inflaci%C3%B3n%20finalizar%C3%A1%202023%20en,prevista%20en%20el%20IPoM%20anterior.>

Tabla N°17: Flujo de caja anual

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso Total		\$56.250.000	\$110.400.000	\$154.128.000	\$205.632.000	\$285.600.000
Costo variable (Rem op)		\$26359.200	-\$41.586.868	-\$52.377.906	-\$64.007.577	-\$82.409.755
Costo Fijo		-\$2.301.200	-\$4.740.472	-\$4.882.686	-\$5.029.167	-\$6.475.052
Gasto fijo (por periodo invierno)		-\$1.004.160	-\$1.895.200	-\$1.952.056	-\$2.010.618	-\$2.070.936
Marketing (% ingreso)		-\$5.625.000	-\$4.416.000	-\$6.165.120	-\$8.225.280	-\$11.424.000
Remuneraciones (no operat)		-\$91.435.160	-\$94.178.215	-\$97.003.561	-\$99.913.668	-\$102.911.078
Depreciación (-)		-\$1.954.592	-\$1.954.592	-\$1.954.592	-\$1.954.592	-\$1.954.592
Pérdida del ejercicio anterior		\$0	-\$17.756.320	-\$36.416.755	-\$8.253.329	\$0
Utilidad antes de impuesto		-\$19.710.912	-\$56.127.667	-\$46.624.676	\$16.237.769	\$78.354.587
Impuestos (27%)		\$0	\$0	\$0	-\$4.384.198	-\$21.155.738
Depreciación (+)		\$1.954.592	\$1.954.592	\$1.954.592	\$1.954.592	\$1.954.592
Pérdida del ejercicio anterior		\$0	\$17.756.320	\$36.416.755	\$8.253.329	\$0
Flujo Operacional		-\$17.756.320	-\$36.416.755	-\$8.253.329	\$22.061.492	\$59.153.440
Inversión	-\$18.272.960	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Marketing (pagina web)	-\$4.000.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Capital de trabajo	-\$67.320.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Rec. Capital de trabajo	\$0	\$13.464.000	\$13.464.000	\$13.464.000	\$13.464.000	\$13.464.000
Valor residual						\$292.001.262
Flujo de caja	-\$89.592.960	-\$4.292.320	-\$22.952.755	\$5.210.671	\$35.525.492	\$364.618.702

Tabla N°18: Flujo de caja mensual

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingreso Total	\$4.600.000	\$4.900.000	\$5.200.000	\$5.500.000	\$5.300.000	\$0	\$0	\$5.100.000	\$5.700.000	\$6.400.000	\$6.700.000	\$6.850.000
Costo variable (Rem op)	-\$2.635.920	-\$2.635.920	-\$2.635.920	-\$2.635.920	-\$2.635.920	\$0	\$0	-\$2.635.920	-\$2.635.920	-\$2.635.920	-\$2.635.920	-\$2.635.920
Costo Fijo	-\$230.120	-\$230.120	-\$230.120	-\$230.120	-\$230.120	\$0	\$0	-\$230.120	-\$230.120	-\$230.120	-\$230.120	-\$230.120
Gasto fijo (por periodo invierno)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$502.080	-\$502.080	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Marketing (% ingreso)	-\$468.750	-\$468.750	-\$468.750	-\$468.750	-\$468.750	-\$468.750	-\$468.750	-\$468.750	-\$468.750	-\$468.750	-\$468.750	-\$468.750
Remuneraciones (no operat)	-\$7.619.597	-\$7.619.597	-\$7.619.597	-\$7.619.597	-\$7.619.597	-\$7.619.597	-\$7.619.597	-\$7.619.597	-\$7.619.597	\$7.619.597	\$7.619.597	\$7.619.597
Depreciación (-)	-\$162.883	-\$162.883	-\$162.883	-\$162.883	-\$162.883	-\$162.883	-\$162.883	-\$162.883	-\$162.883	-\$162.883	-\$162.883	-\$162.883
Pérdida del ejercicio anterior	\$0	-\$6.354.387	-\$6.054.387	-\$5.754.387	-\$5.454.387	-\$5.654.387	-\$8.590.427	-\$8.590.427	-\$5.854.387	\$5.254.387	\$4.554.387	\$4.254.387
Utilidad antes de impuesto	-\$6.517.269	\$12.571.656	\$11.971.656	\$11.371.656	\$11.271.656	\$14.407.696	\$17.343.736	\$14.607.696	\$11.271.656	\$9.971.656	\$8.971.656	\$8.521.656
Impuestos (27%)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Depreciación (+)	\$162.883	\$162.883	\$162.883	\$162.883	\$162.883	\$162.883	\$162.883	\$162.883	\$162.883	\$162.883	\$162.883	\$162.883
Pérdida del ejercicio anterior	\$0	\$6.354.387	\$6.054.387	\$5.754.387	\$5.454.387	\$5.654.387	\$8.590.427	\$8.590.427	\$5.854.387	\$5.254.387	\$4.554.387	\$4.254.387
Flujo Operacional	-\$6.354.387	-\$6.054.387	-\$5.754.387	-\$5.454.387	-\$5.654.387	-\$8.590.427	-\$8.590.427	-\$5.854.387	-\$5.254.387	\$4.554.387	\$4.254.387	\$4.104.387
Inversión	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Marketing (pagina web)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Capital de trabajo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Rec. Capital de trabajo	\$1.122.000	\$1.122.000	\$1.122.000	\$1.122.000	\$1.122.000	\$1.122.000	\$1.122.000	\$1.122.000	\$1.122.000	\$1.122.000	\$1.122.000	\$1.122.000
Valor residual	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Flujo de caja	-\$5.232.387	-\$4.932.387	-\$4.632.387	-\$4.332.387	-\$4.532.387	-\$7.468.427	-\$7.468.427	-\$4.732.387	-\$4.132.387	\$3.432.387	\$3.132.387	\$2.982.387

8.8. Indicadores Financieros

A partir de los flujos de caja anual, se han determinado los indicadores financieros VAN y TIR:

Tabla N°19: Tabla cálculo del VAN y TIR

VAN	\$175.183.983
TIR	32%
PRI	5 años

Otro indicador relevante es el del valor residual sobre el VAN, llevándolo a valor presente en el año 0.

El valor residual corresponde al precio de venta del activo, en este caso de la empresa al final del periodo 5, para ello se calculará tanto el valor residual como el valor llevado al valor presente.

$$VR = \frac{F_n \cdot (1 + g)}{(WACC - g)} \quad \text{Traído a Valor Presente} \quad VR = \frac{F_n \cdot (1 + g)}{(WACC - g)^n \cdot (1 + WACC)^n}$$

Donde,

VR = Valor Residual

F_n = Flujo de caja en el último periodo (periodo 5)

g = 3%

n = Periodo 5 (evaluación de flujos)

$$VR = 117996860 \cdot (1.03) / (0,1608 - 0,03)$$

$$VR = \$144.824.554$$

A Valor presente

$$VRVP = 117996860 \cdot (1.03) / (0,1608 - 0,03) \times (1 + 0,1608)^5$$

$$VRVP = \$292.001.262$$

$$VPVP / VAN = 292,001,262 / \$73,735,784$$

$$VRVP / VAN = 3,96 \text{ o } 396\%$$

Como se puede notar en el ejercicio anterior, para el caso del proyecto puro (sin endeudamiento), el valor presente del valor residual corresponde al 396% del VAN. De esta manera, es importante destacar el impacto que tiene el valor residual de la empresa en la evaluación económica del negocio propuesto. Lo anterior es equivalente a decir que

los flujos de caja posteriores al horizonte de 5 años son relevantes para la evaluación, dado que de ellos da cuenta el valor residual.

8.9. Análisis de sensibilidad

Se analizó la variación que se produce en el VAN frente a cambios en variables claves de la evaluación; las ventas (ingresos por compra clases), y los costos totales. Para ambos casos se consideró un escenario optimista y uno conservador. En el caso de las ventas el escenario optimista contempló un aumento del 10% y 20% respecto del escenario normal, y en el conservador, una reducción del 10% y 20%, mientras que, en el caso de los costos totales, el escenario optimista consideró que estos costos fueran un 10% y 20% menores a los del escenario normal, y en el conservador, un 10% y 20% mayores.

Tabla N°20: Tabla sensibilización

		VARIACIÓN EN LAS VENTAS PROYECTADAS				
		+20%	+10%	BASE	-10%	-20%
VARIACIÓN EN EL COSTO	+20%	\$58,947,484	\$24,676,016	-\$9,595,451	-\$43,866,919	-\$78,138,386
	+10%	\$100,213,136	\$67,228,031	\$34,242,925	\$1,257,820	-\$31,727,285
	BASE	\$137,351,130	\$105,543,457	\$73,735,784	\$41,928,111	\$10,120,438
	-10%	\$170,915,907	\$140,184,681	\$109,453,454	\$78,722,227	\$47,991,001
	-20%	\$201,397,825	\$171,650,470	\$141,903,115	\$112,155,760	\$82,408,405

Como se puede observar en la tabla anterior, el VAN es más sensible a un aumento en los costos, ya que en 3 de los 5 escenarios tenemos VAN negativa cuando los costos aumentan en un 20%. Por otra parte, sobre las ventas, una disminución de éstas en un 20% radica en un resultado negativo del VAN en 2 de los 5 escenarios.

Es posible concluir que el proyecto es más sensible a los costos que a los ingresos, es por esta razón que una buena estrategia sería buscar planes que ayuden a disminuir los costos totales con el fin de mejorar la rentabilidad del negocio.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La propuesta de negocios es atractiva, dado que en el estudio de mercado se detectan nuevas tendencias respecto a la práctica de deporte al aire libre, por lo que en la Región Metropolitana existe una demanda insatisfecha que la empresa evaluada en el presente informe podría aprovechar, este porcentaje de la población corresponde al 16% de la Región.

La competencia entrega una oportunidad puesto que no existe ninguna empresa bien posicionada respecto a su marca, por otra parte no existe una gran diferenciación entre estas, en comparación con la propuesta en este informe, en donde la empresa de deporte al aire libre será muy activa socialmente en sus publicaciones, tiene flexibilidad en el pago con varias opciones adaptadas a las necesidades del cliente y por otra parte cuenta con un bioimpedanciómetro con el fin de entregar un servicio con atención integral.

El tamaño de mercado atractivo fluctúa entre 5MMM\$-7MMM\$ anuales para el sector Oriente que es donde se situará la empresa y específicamente en la comuna de Lo Barnechea.

La propuesta de valor de la empresa radica en la entrega de un servicio bien personalizado, con implementos de muy buena gama, rutinas de ejercicios que se adaptan a los objetivos específicos de cada cliente, cercano a los domicilios, en parques seguros y que además cuenta con bioimpedanciometría lo que permite medir el progreso mensual de las condiciones físicas del cliente, por otra parte la empresa será activa en redes sociales, generando publicaciones constantes de las clases impartidas, etiquetando a los participantes y motivándolos a continuar con la práctica deportiva.

De la evaluación de factibilidad estratégica, técnica y económica realizada se concluye que la creación de una empresa dedicada al deporte y clases dirigidas al aire libre en la Región Metropolitana permitiría alcanzar un VAN de 73MM\$ aproximadamente y una TIR del 32% en 5 años, por lo que se cumple el objetivo general del presente estudio, no así el específico relacionado con alcanzar una venta de \$50 millones al cabo de 2 años. Cabe mencionar que estos valores corresponden a la evaluación sin endeudamiento. Dado el punto anterior, el proyecto resulta atractivo.

Uno de los principales riesgos detectados es que no existen grandes barreras de entrada para iniciar un negocio de similares características, por lo que cualquier empresa podría situarse en las mismas plazas y parques para entregar un servicio similar, dado que no existen restricciones de uso en parques y la inversión no es alta. Por lo que la búsqueda constante de elementos diferenciadores y que generen valor para el cliente serán vitales para que el negocio prospere. Por otra parte, al ser una empresa nueva y con un alto interés en posicionarse como líder en la prestación de estos servicios, es posible que requiera de un periodo más largo para lograr este objetivo.

El análisis de sensibilidad es bastante positivo, puesto que, al evaluar distintos escenarios, tanto de incremento/disminución de ventas y costos, gran parte de los escenarios muestran VAN positivos y principalmente negativos en aquellos que el costo aumenta en un 20%, por lo que el proyecto es sensible a un eventual incremento en los

costos, no proporcional para el caso de una disminución en las ventas. Es por esto que es fundamental para lograr el éxito del proyecto, fijar estrategias que vayan en línea con una disminución de los costos.

10. BIBLIOGRAFÍA

1. Censo de Población y Vivienda. (s. f.). <https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/censos-de-poblacion-y-vivienda/informacion-historica-censo-de-poblacion-y-vivienda>
2. Estimaciones y proyecciones de la población de Chile 1992-205. (diciembre 2018), <http://www.censo2017.cl/descargas/proyecciones/sintesis-estimaciones-y-proyecciones-de-la-poblacion-chile-1992-2050.pdf>
3. As.com. (2022, 25 agosto). Comunas del sector Oriente tienen mayor acceso al deporte en la región metropolitana. Diario AS. <https://chile.as.com/masdeporte/comunas-del-sector-oriente-tienen-mayor-acceso-al-deporte-en-la-region-metropolitana-n/>
4. Censo de Población y Vivienda. (s. f.-b). <https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/censos-de-poblacion-y-vivienda/informacion-historica-censo-de-poblacion-y-vivienda>
5. Grupos Socioeconómicos de Chile (2019). N° de Hogares por Región y Comuna GSE 2019. <https://aimchile.cl/wp-content/uploads/2022/03/Hogares-Regiones-y-Comunas-por-GSE-SAIM-2019.xlsx>
6. Rizzo, N. (2023, 28 Junio). Fitness Trends 2021: New Trends in Fitness [Global Report]. RunRepeat - Athletic shoe reviews. <https://runrepeat.com/fitness-trends>
7. SerendipitySoft. (2020, 15 octubre). Estos son los mejores 7 lugares de Santiago para hacer actividad física. La Nación. <https://www.lanacion.cl/estos-son-los-mejores-7-lugares-de-santiago-para-hacer-actividad-fisica/>
8. Sepúlveda, A. (2023, 17 julio). ¿Cuánto se ha popularizado el pádel en Chile? Radio Pauta 100.5. <https://www.pauta.cl/factchecking/el-contestadog/cuanto-se-ha-popularizado-el-padel-en-chile-deportes-pala>
9. Del Congreso Nacional, B. (s. f.). Biblioteca del Congreso Nacional. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1161501>
10. Producto Interno Bruto Regional año 2022 - Banco Central de Chile. (s. f.). <https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/producto-interno-bruto-regional-2022>
11. Resumen IPOM marzo 2022 - Banco Central de Chile. (s. f.). <https://www.bcentral.cl/resumen-ipom/-/detalle/resumen-ipom-marzo-2022>
12. Luis. (2023, 25 noviembre). Estadísticas de redes sociales en Chile 2021. Agencia de Marketing Digital. <https://www.way2net.com/2022/03/estadisticas-de-redes-sociales-en-chile-2021/#:~:text=Uso%20de%20m%C3%B3viles%2C%20Internet%20y%20redes%20sociales&text=Chile%20posee%20una%20poblaci%C3%B3n%20de,total%3A%20132%2C1%25.>
13. Maceira, J., & Maceira, J. (2020, 10 septiembre). ¿Cuánto invierten las empresas en publicidad y mercadeo? Mauna Media. <https://www.maunamedia.com/inversion-empresas-en-publicidad-y-mercadeo/#:~:text=Seg%C3%BAn%20se%20ha%20planteado%20en,gastos%20de%20publicidad%20y%20mercadeo.>

14. Base de Datos Estadísticos (BDE). (s. f.).
https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_15/T3
15. Country Default Spreads and Risk Premiums (enero 2014)
https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
16. Betas by Sector (enero 2014)
https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
17. Calkins T. Note on Writing Great Marketing Plans. KEL146. Kellogg School of Management, 2005.
18. The Digital Playbook Transformation, David L. Rogers 2016.
19. Generación de modelos de negocio, Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, 2011
20. Ministerio del Deporte, página web institucional: <https://www.mindep.cl/home>
21. Asociación de Investigadores de Mercado y opinión pública, página web institucional: <https://aimchile.cl>
22. La Tercera, página web institucional: <https://www.latercera.com>
23. Índice de calidad de vida urbana 2021, página web institucional: <http://icvu.observatoriodeciudades.com>

11. ANEXO



Encuesta usuaria para un gimnasio de clases dirigidas al aire libre.

Como contexto, la presente encuesta aportará información valiosa para la etapa diagnóstica de una Tesis del MBA de la Universidad de Chile.

La encuesta se realiza con el fin de analizar las preferencias de usuarios o eventuales usuarios de clases dirigidas en un gimnasio al aire libre en la Región Metropolitana.

Cabe destacar que esta encuesta es 100% anónima, que sus respuestas serán utilizadas solo de manera agregada y que el tiempo estimado para completarla son 5 minutos.

karen.espinoza1109@gmail.com [Cambiar cuenta](#)



 No compartido

* Indica que la pregunta es obligatoria

Para tener una mayor referencia de lo que estamos analizando, se deja a continuación un video del negocio a evaluar.



¿En que Región de Chile vive? *

! Esta pregunta es obligatoria.

¿Usted vive o ha vivido durante los últimos 3 años en la Región Metropolitana? *

- Si
- No

En que Comuna reside de la Región Metropolitana *

ATRIBUTOS DEMOGRÁFICOS

Sexo *

- Femenino
- Masculino
- Prefiero no decirlo
- Otros: _____

¿En que rango de edad se encuentra? (selecciones solo uno) *

- 18-25 años
- 26-35 años
- 36-45 años
- 45-60 años
- más de 61 años

¿Tiene hijos? *

- | | 1 | 2 | 3 | más de 3 | No |
|----|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Si | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Cantidad de integrantes que tiene su núcleo familiar (con quien vive) *

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
-

¿Cuenta con trabajo? *

- SI
- No

Si la respuesta anterior es "Si", seleccione el rango de tipo de cargo que tienes actualmente *

- Gerente General, Gerente de área
- Subgerente
- Jefe o coordinador de área
- Trabajador profesional dependiente
- Trabajador técnico dependiente
- Trabajador dependiente
- Trabajador independiente
- Otros: _____

¿Qué tipo de jornada tiene? *

- Lunes a viernes (máximo 45 horas semanales)
- Lunes a sábado (máximo 45 horas semanales)
- Turnos diurno/nocturno
- Cuarto turno
- Independiente (controla sus tiempos)
- Turno fuera de la ciudad
- 7x7 (fuera o dentro de la ciudad)
- 4x3 (fuera o dentro de la ciudad)
- N/A
- Otros: _____

Seleccione el rango de su renta *

- más de \$3.500.000
- \$2.500.000-\$3.500.000
- \$1.500.000-\$2.500.000
- \$800.000-\$1.500.000
- Menos de \$800.000

PASATIEMPOS E INTERESES

¿Prácticas algún tipo de deporte? *

- Si
- No
- Otros: _____

¿Qué deporte prácticas? *


- Running
- Bicicleta
- Futbol
- Vóleibol
- Básquetbol
- Senderismo
- Otros: _____

¿Actualmente va o ha ido alguna vez a un Gimnasio? *

- Si, actualmente voy
- Si, he ido alguna vez
- No, actualmente no
- Nunca

¿Se animaría a ir a un gimnasio al aire libre que también cuenta con formato streaming? *

- Si, me interesa
- No me interesa
- No me acomoda con el ritmo de vida actual
- Otros: _____

 Esta pregunta es obligatoria.

PREFERENCIAS

¿Qué servicios te gustaría que incluyera el Gimnasio al aire libre? (puedes seleccionar más de una) *

- Equipamiento (Bandas, pesas, cuerdas, pelotas, etc)
- Coach deportivo
- Asesoría nutricional
- Bicicletas estáticas
- Clases híbridas
- Grupo de whatsapp para motivar
- Cuidado y entretenimiento de niños
- Otros: _____

En base a los servicios seleccionados anteriormente, ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar de forma mensual para tener ese servicio? (Formato respuesta \$XXX.XXX) *

Tu respuesta _____

¿Conoce alguna empresa similar? menciónela *

Tu respuesta _____