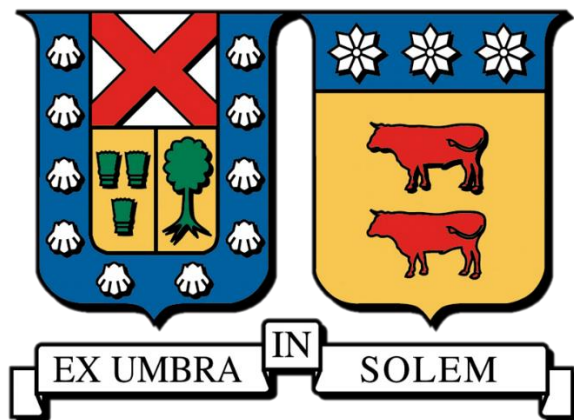


**UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA CAMPUS SANTIAGO**

**DEPARTAMENTO DE INGENIERIA COMERCIAL**



**PLAN DE NEGOCIO PARA EMPRENDIMIENTO DEPORTIVO EN LA COMUNA DE  
DOÑIHUE**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL**

**MACARENA SOLEDAD DÍAZ CORREA**

**PROFESOR GUÍA**

**JORGE CEA VALENCIA**

**SANTIAGO, JULIO 2021**

## TABLA DE CONTENIDOS

|                                                             |           |
|-------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>RESUMEN EJECUTIVO</b>                                    | <b>6</b>  |
| <b>1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>                         | <b>8</b>  |
| <b>2. OBJETIVOS</b>                                         | <b>9</b>  |
| 2.1 OBJETIVO GENERAL                                        | 9         |
| 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS                                   | 9         |
| <b>3. MARCO TEÓRICO</b>                                     | <b>10</b> |
| 3.1. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATIFICACIÓN DE EMPRESAS EN CHILE | 10        |
| 3.2. INDUSTRIA DEL MICROEMPENDIMIENTO EN CHILE              | 11        |
| 3.3. MODELO DE SEGMENTACIÓN DE LA ACTIVIDAD EMPRENDEDORA    | 15        |
| 3.4. DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO                                | 18        |
| 3.4.1. <i>Doñihue</i>                                       | 18        |
| 3.4.2. <i>Indicadores demográficos</i>                      | 18        |
| 3.4.3. <i>Población por grupos de edad</i>                  | 19        |
| 3.4.4. <i>Indicadores económicos</i>                        | 20        |
| 3.5. MARCO CONTEXTUAL                                       | 21        |
| 3.5.1. <i>Industria</i>                                     | 21        |
| 3.5.2. <i>Mercado</i>                                       | 22        |
| 3.6. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO                                | 23        |
| 3.6.1. <i>Servicios</i>                                     | 23        |
| 3.6.2. <i>Historia del microemprendimiento</i>              | 25        |

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.6.3. Estructura y Estrategia                                        | 25        |
| 3.6.4. Misión                                                         | 26        |
| 3.6.5. Visión                                                         | 26        |
| 3.7. HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EL DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIO | 26        |
| 3.7.1. Análisis PEST                                                  | 26        |
| 3.7.2. Cinco Fuerzas de Porter                                        | 28        |
| 3.7.3. Análisis de la Cadena de Valor                                 | 30        |
| 3.7.4. Matriz FODA                                                    | 33        |
| 3.7.5. Investigación de Mercado                                       | 34        |
| 3.7.6. Descripción del Plan de Marketing                              | 35        |
| 3.7.7. Marketing Mix                                                  | 36        |
| 3.8. MODELO DE NEGOCIOS: CANVAS                                       | 37        |
| <b>4. METODOLOGÍA</b>                                                 | <b>41</b> |
| 4.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO                                             | 41        |
| 4.2. ANÁLISIS INTERNO                                                 | 42        |
| 4.3. ANÁLISIS FODA                                                    | 42        |
| 4.4. INVESTIGACIÓN DE MERCADO                                         | 42        |
| 4.5. DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS                                | 43        |
| 4.6. PLAN DE MARKETING                                                | 43        |
| 4.6. ANÁLISIS ECONÓMICO                                               | 44        |
| <b>5. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO</b>                              | <b>44</b> |

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| 5.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO -----                            | 44 |
| 5.1.1. <i>Análisis PEST</i> -----                          | 44 |
| 5.1.2. <i>Cinco Fuerzas de Porter</i> -----                | 51 |
| 5.1.3. <i>Resumen y Panorama General del Entorno</i> ----- | 54 |
| 5.2. ANÁLISIS INTERNO-----                                 | 55 |
| 5.2.1. <i>Actividades primarias</i> -----                  | 56 |
| 5.2.1. <i>Actividades de apoyo</i> -----                   | 57 |
| 5.3. ANÁLISIS FODA-----                                    | 59 |
| 5.4. INVESTIGACIÓN DE MERCADO-----                         | 62 |
| 5.4.1. <i>Características de la Muestra</i> -----          | 63 |
| 5.4.2. <i>Resultados</i> -----                             | 66 |
| 5.4.3. <i>Inactivos Físicamente</i> -----                  | 71 |
| 5.4.4. <i>Activos y Moderados</i> -----                    | 73 |
| 5.5. MODELO DE NEGOCIOS CANVAS-----                        | 76 |
| 5.5.1. <i>El segmento de clientes</i> -----                | 76 |
| 5.4.2. <i>Propuesta de valor</i> -----                     | 77 |
| 5.5.3. <i>Canales de distribución</i> -----                | 77 |
| 5.5.4. <i>La relación con los clientes</i> -----           | 78 |
| 5.4.5. <i>Los flujos de ingreso</i> -----                  | 78 |
| 5.4.6. <i>Recursos claves</i> -----                        | 78 |
| 5.4.7. <i>Actividades clave</i> -----                      | 79 |
| 5.5.8. <i>Aliados</i> -----                                | 79 |

|                                                 |            |
|-------------------------------------------------|------------|
| 5.5.9. Costos -----                             | 80         |
| 5.5.10. Resumen Modelo de Negocios CANVAS ----- | 81         |
| 5.6. PLAN DE MARKETING -----                    | 82         |
| 5.6.1. Segmentación de los clientes -----       | 82         |
| 5.6.2. Selección del mercado objetivo-----      | 83         |
| 5.6.3. Marketing estratégico-----               | 84         |
| 5.6.4. Competencia-----                         | 87         |
| 5.6.5. Posicionamiento -----                    | 90         |
| 5.6.6. Marketing Mix-----                       | 92         |
| 5.7. ANÁLISIS ECONÓMICO-----                    | 96         |
| 5.6.1. Cantidad de Usuarios -----               | 96         |
| 5.6.2. Ventas-----                              | 97         |
| 5.6.3. Composición de Costos -----              | 99         |
| 5.6.4. Inversión Inicial-----                   | 101        |
| 5.6.5. Flujo de Caja -----                      | 102        |
| 5.6.6. Rentabilidad -----                       | 103        |
| <b>6. CONCLUSIONES-----</b>                     | <b>104</b> |
| <b>7. REFERENCIAS-----</b>                      | <b>106</b> |
| <b>8. ANEXOS -----</b>                          | <b>111</b> |

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Como ya es sabido por la mayoría de la población, la obesidad es un problema muy preocupante dentro de Chile, acompañado por un alto nivel de sedentarismo, lo cual trae consigo enfermedades y un menor bienestar en cuanto a la calidad de vida de las personas.

Según la Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte, realizada en el año 2015 por el Ministerio del Deporte, entre 2006 y 2015 se observa un descenso sistemático del sedentarismo (7%), esto se ve reflejado en un aumento en el porcentaje de práctica de actividad física en los últimos años, alcanzando un 31,8% al año 2015. En particular, dentro de la región de O'Higgins el 31,1% practica algún deporte.

Ante la evidencia de un entorno favorable en cuanto al desarrollo de actividad física y mejora de la calidad de vida de la población, surge la idea de llevar a cabo un emprendimiento enfocado en tres servicios deportivos: Zumba, acondicionamiento físico y yoga. Este negocio data del año 2015, y dentro de este estudio se busca lograr una mejora por medio de un conocimiento más extenso del mercado, basado en un estudio con el objetivo de identificar los hábitos, atributos, demanda y otros criterios relevantes.

Gimnasio Elévate está dirigido a personas mayores de 15 años, que tengan interés por realizar actividad física de manera regular, y tiene como objetivo lograr un reconocimiento de marca asociada a la alta calidad del servicio, personalización y entorno de confianza. Como estrategia genérica se plantea una estrategia de enfoque o alta segmentación, enfocada en mujeres mayores de 15 años, habitantes de la comuna de Doñihue o alrededores.

Este negocio se encuentra en la región de O'Higgins, comuna de Doñihue, la cual tiene una población total de 20.887 habitantes, sobre el cual el segmento objetivo corresponde a 16.384 (mayores de 15 años). La ubicación del gimnasio es un factor positivo, teniendo una localización central y cercana a los puntos de encuentro del pueblo, como la plaza, supermercados, colegios, municipalidad, entre otros.

La rivalidad entre los competidores es baja, ya que dentro de la comuna solo existen 3 gimnasios, uno de ellos se encuentra en la localidad de Lo Miranda (a 10,6 km de Doñihue centro) y el otro se localiza dentro de Doñihue centro; la gran diferencia es que los competidores solo ofrecen una disciplina cada uno: crossfit y entrenamiento con máquinas, respectivamente.

La propuesta de valor de este emprendimiento está enfocada en entregar a la sociedad una mejor calidad de vida, fomentando el ejercicio físico, alimentación sana y balanceada, siendo guiado y acompañado por una instructora comprometida y calificada en cada uno de los servicios ofrecidos.

En la evaluación económica del negocio se utilizaron los datos correspondientes al año 2019, además se consideró un horizonte de dos años como periodo de proyección, arrojando como resultado una TIR de un 45%, un VAN de \$3.218.850; en cuanto a la inversión inicial, se recuperó en un total de 2 años desde que comenzó a operar el negocio. Estos resultados indican que el emprendimiento es viable en términos económicos, lo que se sustenta la implementación de este gimnasio dentro de la comuna.

## **1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Una contrariedad define la actual situación del deporte y la actividad física en Chile: por un lado, se trata de uno de los fenómenos que concita mayor expectación social, hecho patente en la extensa cobertura que le otorgan los medios de comunicación masivos; al mismo tiempo, es objeto de una alta valoración por parte de la población como hecho constitutivo de un entorno social idóneo. (Feller, García, & Sandoval, 2008). En contraste con lo anterior, la población chilena destaca por ser una de las más sedentarias de todo el mundo (IND-UDEC, 2012) y por presentar elevados índices de sobrepeso y obesidad dentro de la población infantil (MINEDUC, 2012), lo cual también se ve replicado en los habitantes de otros rangos etarios.

En este estudio se busca desarrollar un modelo de negocio dirigido a un microemprendimiento deportivo, el cual consiste en clases de zumba, yoga y acondicionamiento físico, ubicado en la comuna de Doñihue (Sexta Región). Para esto se llevará a cabo un estudio tanto interno como externo, el cual tiene como propósito conocer los comportamientos de los actuales clientes y, también lograr atraer nuevos.

Algunas preguntas que se plantean de manera inicial son, ¿Cuáles son las motivaciones para ejercitarse por los habitantes de la comuna de Doñihue?, ¿Qué tipo de perfil de cliente escoge cada una de las disciplinas ofrecidas?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo General**

Diseñar un modelo de negocio para un emprendimiento deportivo localizado en la comuna de Doñihue, Sexta Región, con el propósito de generar una estrategia de posicionamiento y realizar recomendaciones para su implementación.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Describir la industria del microemprendimiento, enfocado principalmente al servicio de entrenamiento deportivo y recreativo.
- Desarrollar a lo largo del estudio, diversas herramientas que ayuden a comprender el comportamiento del mercado objetivo.
- Realizar una segmentación de clientes, con el propósito de generar propuestas de valor para cada uno de los segmentos.
- Diseñar y proporcionar una propuesta de implementación del modelo de negocio, para así crear una estrategia de posicionamiento para el emprendimiento estudiado.

### 3. MARCO TEÓRICO

#### 3.1. Descripción de la estratificación de empresas en Chile

De manera nacional, se definen criterios relacionados al nivel de ventas o facturación para categorizar a las diferentes empresas que se desarrollan a lo largo de nuestro país según los siguientes estratos mencionados en la tabla a continuación.

| <b>Ventas Anuales</b> | <b>Estratos</b> |
|-----------------------|-----------------|
| 0 UF                  | Sin ventas      |
| 1 – 2.400 UF          | Microempresa    |
| 2.401 – 25.000 UF     | Pequeña empresa |
| 25.001 – 100.000 UF   | Mediana empresa |
| 100.001 y más         | Gran empresa    |

Tabla 1: Definición de estratos por nivel de ventas anuales. Fuente: (Suazo & Pérez, 2014).

Según lo estudiado por (Correa & G, 2013), también existe una segmentación de empresas según la cantidad de colaboradores con los que cuenta. Esta clasificación presenta ventajas, como la de capturar dentro de un estrato los aumentos de productividad atribuibles a un grupo trabajadores y ser más robusta a fluctuaciones en la intensidad de uso de los factores productivos.

Siguiendo este criterio de segmentación, se establecen cinco rangos de empleo, que definen los diferentes estratos a considerar.

| <b>Número de colaboradores</b> | <b>Estratos</b> |
|--------------------------------|-----------------|
| 1 - 9                          | Microempresa    |
| 10 - 19                        | Pyme            |
| 20 - 49                        | Pyme            |
| 50 - 249                       | Pyme            |
| 250 y más                      | Grande          |

Tabla 2: Definición de estratos por número de trabajadores. Fuente: (Correa & G, 2013).

### **3.2. Industria del microemprendimiento en Chile**

El microemprendimiento en Chile, entendido como el establecimiento de unidades económicas productivas de tamaño muy pequeño, es un motor de crecimiento económico de gran relevancia como fuente de empleos. En Chile existen cerca de 2 millones de microemprendimientos que en 2017 generan más de 3 millones de puestos de trabajo, lo que equivale a un 11,3% más que en el año 2015. (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo , 2018).

Dentro de la categoría de microemprendimiento se distinguen entre aquellos que cuentan con trabajadores o colaboradores y, aquellos que son de carácter unipersonal (auto empleo). De hecho, un microemprendimiento unipersonal (trabajadores por cuenta propia sin ayudantes) es una unidad productiva no muy asimilable a la idea de empresa pues si bien en estas unidades convergen los factores de trabajo (del dueño, en este caso), capital y hay gestión de recursos, esto ocurre a niveles menos sofisticados.

Según la encuesta EME, realizada por el ministerio de economía, fomento y turismo, el año 2017 los microemprendimientos generaron 3.292.696 puestos de trabajo. De ellos un 60,5% se trataban de autoempleo (los dueños de los negocios) y el resto (39,5%) son los trabajadores de los microemprendimientos de empleadores y trabajadores por cuenta propia con ayudantes, lo que significa un aumento respecto a los 2.958.113 puestos de trabajo que generaron los microemprendimientos el año 2015. (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo , 2018).

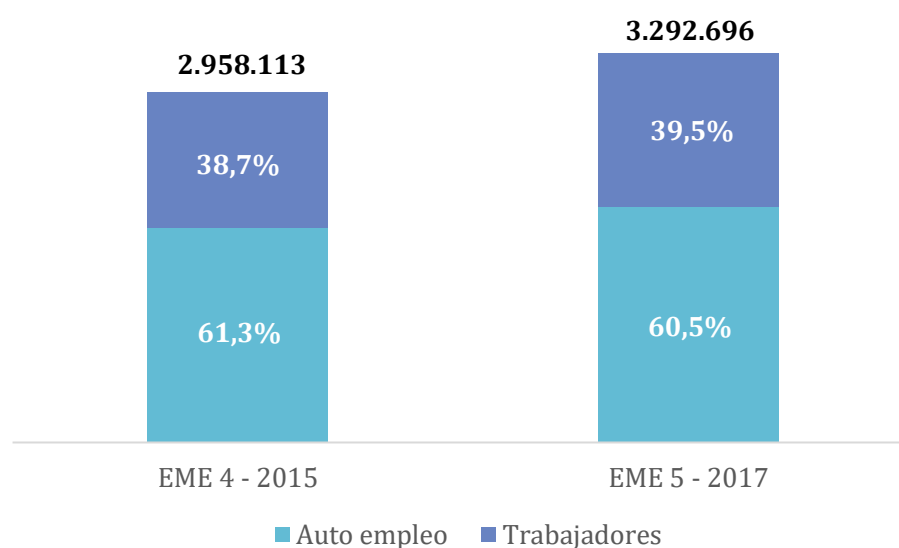


Figura 1: Distribución del empleo de microemprendimientos según auto empleo o trabajadores. Fuente: (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo , 2018).

Al descomponer el empleo de los microemprendimientos entre autoempleo (trabajadores por cuenta propia y empleadores) y trabajadores (asalariados, socios trabajadores, familiares sin pago y practicantes), como en la figura 2 se ve que el autoempleo subió de 1.812.708 el año 2015 a 1.992.578 el año 2017, mientras que los trabajadores subieron de 1.145.405 a 1.300.119 el año 2017.

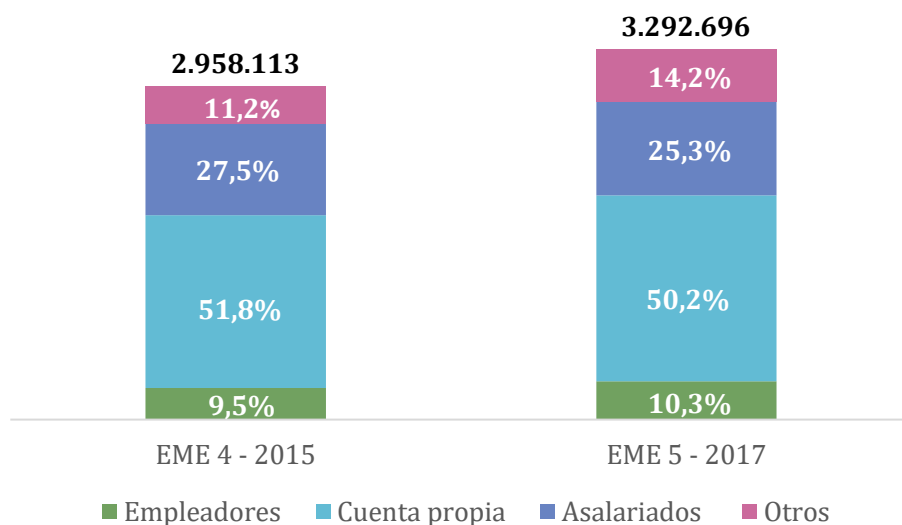


Figura 2: Distribución del empleo de microemprendimientos según categoría laboral. Fuente: (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo , 2018).

Al desagregar por sexo, se puede notar que del total del empleo de los microemprendimientos en la EME 5, un 64,2% corresponde a empresas dirigidas por hombres y un 35,2 % a organizaciones dirigidas por mujeres, como se muestra en la figura a continuación.

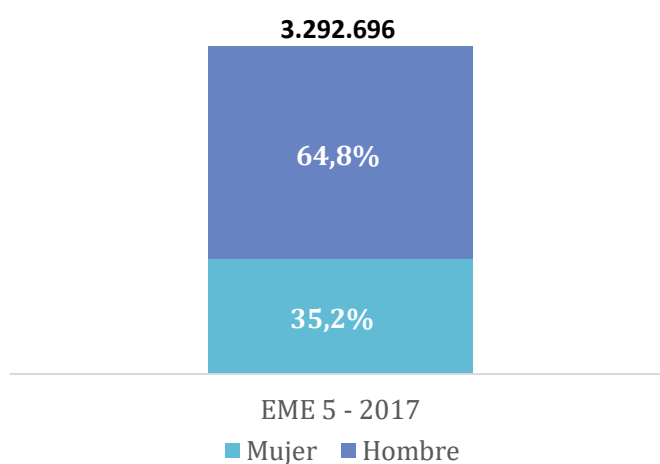


Figura 3: Distribución del empleo de microemprendimientos según género de los dueños de las empresas. Fuente: (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo , 2018).

En particular, dentro de los microemprendimientos de hombres, un 56,8% corresponde a trabajadores por cuenta propia, pero en el caso de las organizaciones lideradas por mujeres se puede ver que el porcentaje aumenta hasta un 67,4%, a pesar de que en este caso la cantidad total de microemprendimientos es notoriamente menor.

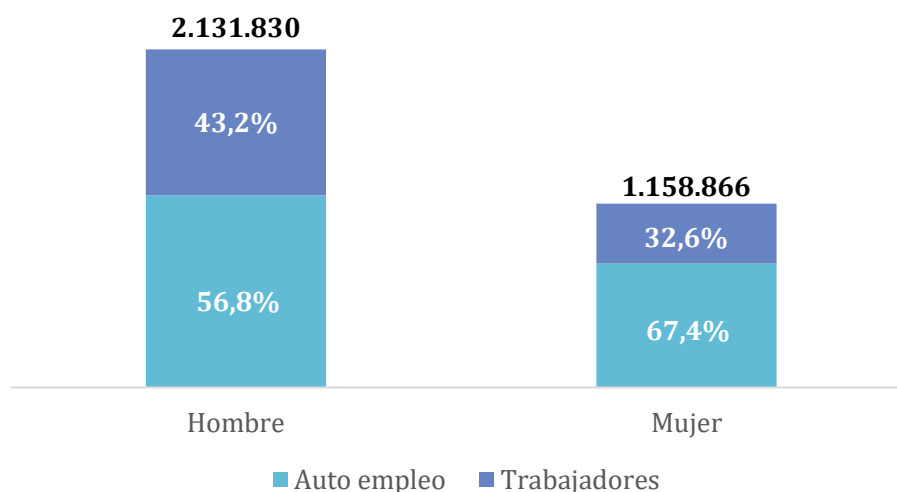


Figura 4: Distribución del empleo de microemprendimientos según género de los dueños de las empresas. Fuente: (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo , 2018).

Adicionalmente, se observa que el 44,8% de las microemprendedoras se concentran en la Región Metropolitana, lo cual se condice con la centralización que se vive de manera transversal en diferentes industrias al analizar el comportamiento del país. En particular, al estudiar la Región de O'Higgins, se puede notar que sólo un 4,2% del total de emprendedoras se encuentran localizadas en esta región, lo cual podría significar una oportunidad de crecimiento y desarrollo de diferentes actividades a lo largo de la sexta región.

### **3.3. Modelo de segmentación de la actividad emprendedora**

Generalmente, la literatura sobre emprendimiento propone modelos de clasificación unidimensionales, basados en características del emprendedor o del emprendimiento. En menor medida, se encuentran modelos bidimensionales, que conjugan un set de características para clasificar al emprendedor y otro set de variables que apuntan a las características del emprendimiento. La ventaja de los modelos unidimensionales está en su sencillez, sin embargo, esto no es suficiente para el analizar la compleja relación sujeto-objeto que caracteriza a las actividades emprendedoras, es decir, es importante considerar tanto las características del emprendedor como las de su emprendimiento.

Por parte de Corfo, se postula un modelo basado en un análisis bidimensional (Gunther & MacMillan, 2000), pero incorporando el conocimiento y las habilidades de mercado del emprendedor y su equipo, por un lado; y el grado de diferenciación del producto, por el otro.

La primera dimensión de Gunther y MacMillan, la “incertidumbre de mercado”, aborda la información del emprendedor y del equipo, antes de la puesta en marcha y desarrollo del negocio. El razonamiento es que un inversionista disminuye su incertidumbre en cuanto a la valoración del producto por parte del mercado, en función de la experiencia de quien desarrolla el proyecto y/o de su equipo, sea porque ellos ya se han relacionado con este mercado, porque manejan información de cómo se comporta el producto, o ambos.

La segunda dimensión, la de “incertidumbre técnica”, en tanto, puede interpretarse según las características asociadas al desarrollo del producto, como la existencia y explotación de ventajas comparativas, el componente tecnológico e innovador (Investigación y Desarrollo,

I+D), y la existencia de barreras para replicar el producto o servicio, lo que se resume en el grado de diferenciación de este. (Corporación de Fomento de la Producción, Corfo, 2014).

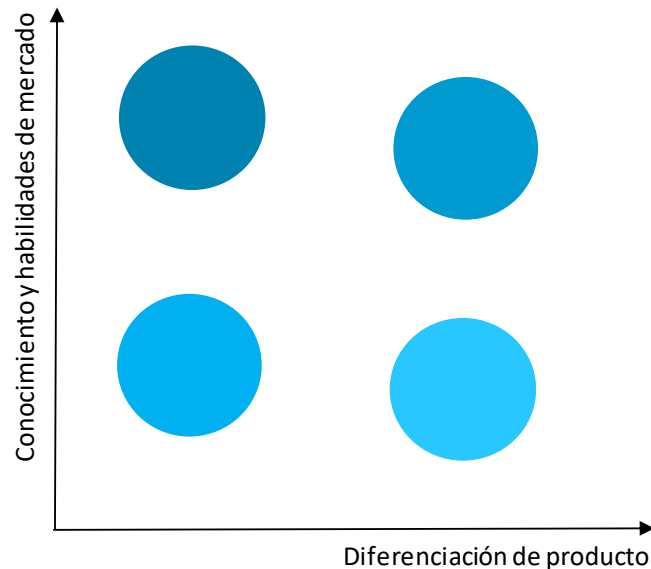


Figura 5: Dimensiones del modelo. Fuente: (Corporación de Fomento de la Producción, Corfo, 2014).

De esta forma, por el lado del emprendedor se considera que este tiene conocimiento de mercado cuando, junto con su equipo, cuenta con una formación técnica o profesional relacionada con la descripción y comprensión del mercado en el que pretende actuar y es capaz de definir e identificar conceptualmente a sus clientes. Por otra parte, se considera que el emprendedor y su equipo tienen habilidades de mercado cuando, a causa de su trabajo o entorno familiar, han debido relacionarse con una industria o actividad productiva que les permite comprender los incentivos detrás del mercado en el cual desean vender el bien o servicio. Además, por el lado del emprendimiento, el nivel de diferenciación del bien o servicio, respecto de otros productos disponibles en el mercado, dependerá de qué tan

presentes y/o replicables son los atributos que lo describen. (Corporación de Fomento de la Producción, Corfo, 2014).

A partir del modelo propuesto por la Corfo, se describen tres segmentos según la diferenciación, como se describe a continuación:

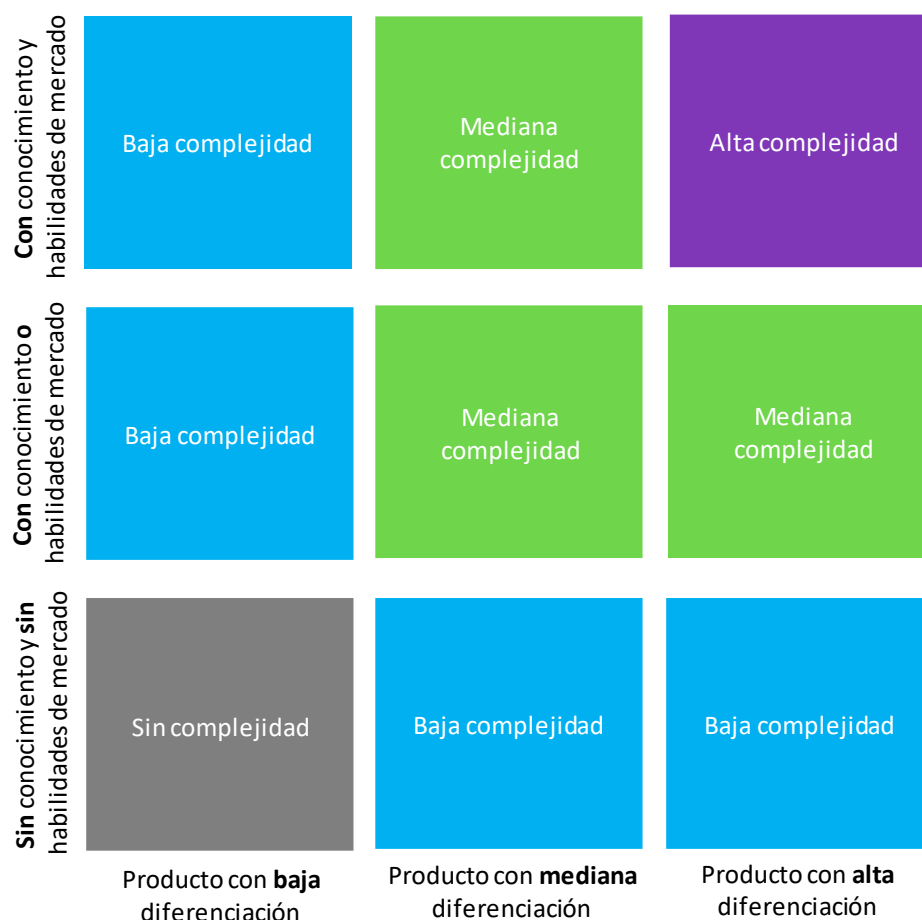


Figura 6: Nivel de sofisticación de la actividad emprendedora. Fuente: (Corporación de Fomento de la Producción, Corfo, 2014).

- Poco diferenciado: cuando el bien o servicio tiene características similares al ofrecido por uno o más competidores y, por lo tanto, el costo para un cliente de cambiarse de oferente es bajo o inexistente.

- Medianamente diferenciado: presenta algún grado de investigación y desarrollo, con independencia de quién la haya llevado a cabo, y cuyo número de oferentes es limitado.
- Altamente diferenciado: aquel que tiene un fuerte contenido de I+D y sobre cuya invención hay derechos constituidos.

Teniendo en cuenta los niveles de diferenciación y además el conocimiento y habilidades de mercado, se presenta la siguiente segmentación que se refiere al nivel de complejidad de la actividad emprendedora.

### **3.4. Descripción del entorno**

#### **3.4.1. Doñihue**

Doñihue es una comuna ubicada en el valle central de Chile, en la VI región del Libertador General Bernardo O'Higgins en la provincia de Cachapoal, cercana a la ciudad de Rancagua, como se puede apreciar en el mapa adjunto en el anexo de este informe (Anexo 1).

#### **3.4.2. Indicadores demográficos**

|                                                 | <b>Censo 2017</b> |               |              |
|-------------------------------------------------|-------------------|---------------|--------------|
| <b>Unidad territorial</b>                       | <b>Total</b>      | <b>Hombre</b> | <b>Mujer</b> |
| <b>Comuna de Doñihue</b>                        | 20.887            | 10.394        | 10.493       |
| <b>Región del Libertador Bernardo O'Higgins</b> | 914.555           | 453.710       | 460.845      |
| <b>País</b>                                     | 17.574.003        | 8.601.989     | 8.972.014    |

Tabla 3: Indicadores demográficos comuna, región y país, según Censo de Población y Vivienda. Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas, 2017).

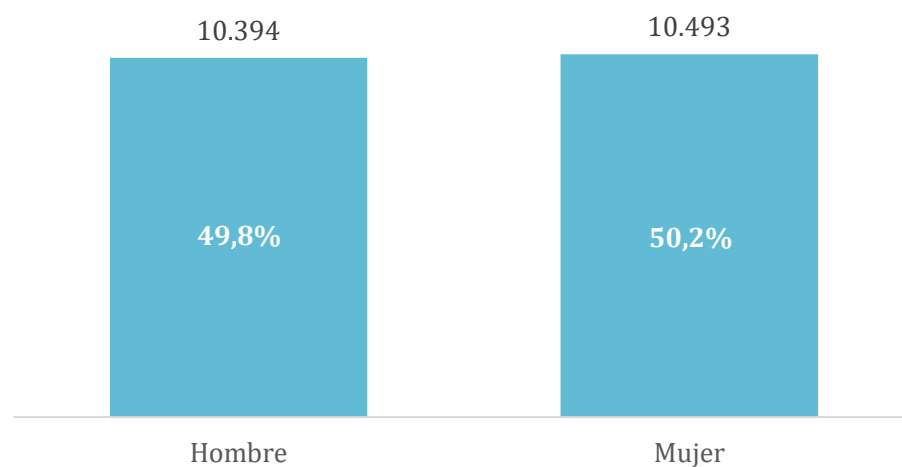


Figura 7: Población por género comuna de Doñihue 2017. Fuente: Elaboración propia.

### 3.4.3. Población por grupos de edad

| Grupo de edad | Censo 2017 |
|---------------|------------|
| 0 a 14 años   | 4.503      |
| 15 a 29 años  | 4.412      |
| 30 a 44 años  | 4.340      |
| 45 a 64 años  | 5.239      |
| 65 o más años | 2.393      |

Tabla 4: Población por edad comuna Doñihue, según Censo de Población y Vivienda. Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas, 2017).

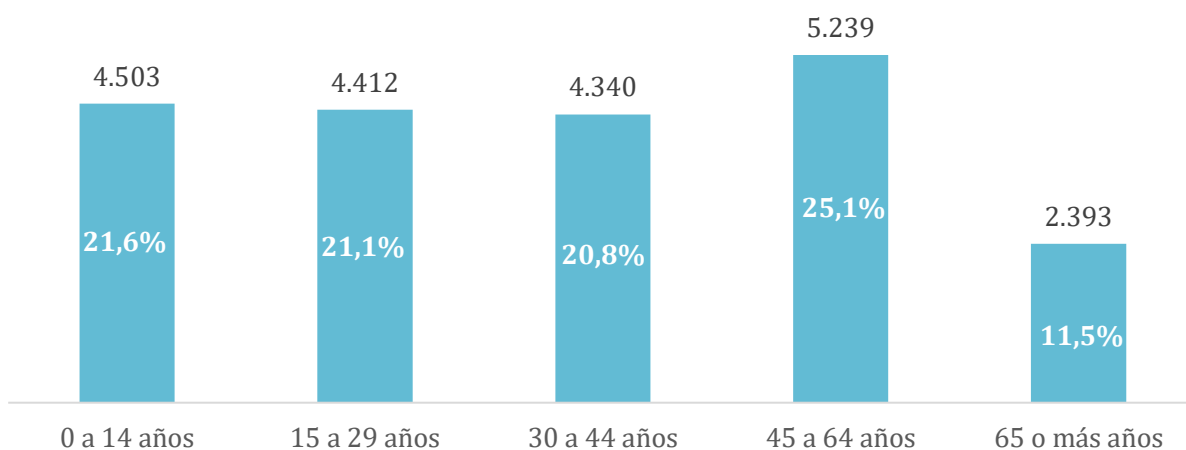


Figura 8: Población por edad comuna de Doñihue 2017. Fuente: Elaboración propia.

### 3.4.4. Indicadores económicos

| Tamaño empresa | Comuna | Región | País    |
|----------------|--------|--------|---------|
| Micro          | 728    | 39.317 | 695.465 |
| Pequeña        | 174    | 9.300  | 195.028 |
| Mediana        | 16     | 1.049  | 29.660  |
| Grande         | 15     | 419    | 14.564  |
| Sin ventas     | 148    | 7.948  | 159.956 |

Tabla 5: Total de empresas según tamaño por comuna, región y país, según Estadísticas de Empresa 2016. Fuente: (Servicio de Impuestos Internos, 2016).

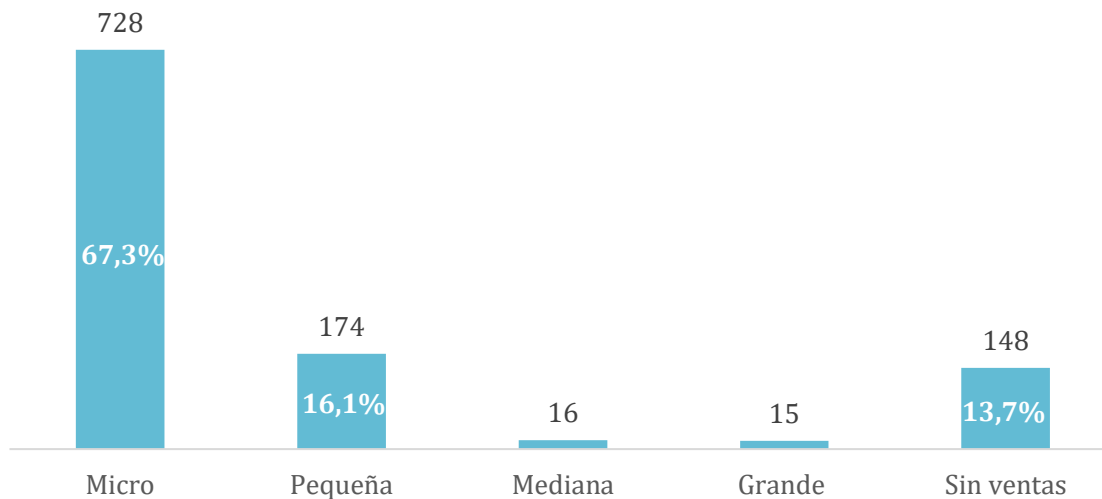


Figura 9: Cantidad de empresas según tamaño en comuna de Doñihue 2017. Fuente: Elaboración propia.

### 3.5. Marco Contextual

#### 3.5.1. Industria

El deporte o actividad física en todos sus derivados es practicado por miles de personas en el mundo, de manera competitiva o recreativa y pasa a ser un contribuyente importante en la constitución del PIB de un país. El deporte (como industria) contribuye a la producción en porcentajes apreciables que oscilan entre el 1,5% y el 3%, en diversos países de nuestro entorno. La fuerza de trabajo directamente relacionado con el deporte representa entre el 1% y el 2% del empleo total en los países que nos rodean, llámese voluntarios o equipos técnicos. Por último, lo que genera mayor impacto es el desarrollo y logística de eventos deportivos tales como Panamericanos, Sudamericanos o incluso Juegos Olímpicos contribuyendo no tan solo a este sector, sino que al también al turismo e inyecta salud a la economía.

### **3.5.2. Mercado**

Hoy en día existe una masa crítica creciente de personas chilenas que están interesadas en practicar deporte. Esta demanda exigente es la que promueve el perfeccionamiento y desarrollo de productos y servicios relacionados con el deporte que den acceso a las personas de forma gratuita o pagada. En este sentido se observa una creciente demanda por deporte, servicios e instalaciones deportivas.

Según la Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte (Ministerio del Deporte, 2015), enfocada en la población adulta de 18 años y más, arroja que el 31,1% de la población de la Región de O'Higgins practica actividades físicas o deportivas, mientras que el 68,9% no lo hace. Adicionalmente, el 26,9% declara tener interés y practicar alguna actividad física o deportiva, el 51,2% tiene interés, pero no practica, el 19,1% no tiene interés y tampoco practica y el 2,8% practica alguna actividad física o deportiva de forma obligatoria.

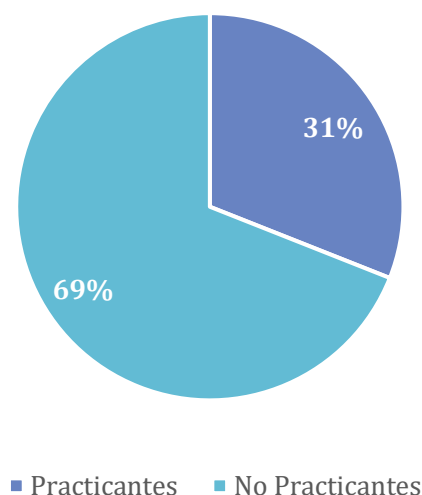


Figura 10: Porcentaje de personas que practican alguna actividad física o deportiva en la Región de O'Higgins. Fuente: (Ministerio del Deporte, 2015)

En cuanto a la práctica de actividades físicas o deportivas en la Región de O'Higgins, cabe destacar que el baile entretenido se ubica en el tercer lugar dentro de la lista (15%), como se puede ver en el anexo 2 adjunto al final de este estudio. Además, en quinto lugar, se encuentra el acondicionamiento físico (10,3%), y el yoga se ubica en el lugar número 15 (0,9%), de un total de 20 disciplinas y deportes que se tomaron en cuenta dentro de la encuesta realizada por el Ministerio del Deporte.

### **3.6. Descripción del Negocio**

#### **3.6.1. Servicios**

El microemprendimiento estudiado entrega servicios asociados al deporte, en particular se diferencian 3 modalidades o servicios ofrecidos, cada uno de ellos se realiza en un horario determinado, según lo que se describe en la tabla 6, adjunta más adelante.

- Zumba: Clase grupal con duración de 1 hora, donde se trabaja principalmente en ejercicios cardiovasculares por medio del baile. En esta modalidad se combinan movimientos de alta y baja intensidad, principalmente enfocados al acondicionamiento físico.
- Acondicionamiento físico: Clase grupal con duración de una hora, se desarrollan diferentes ejercicios multiarticulares y multimusculares apoyados con el uso de instrumentos (pesas, máquinas y variados implementos deportivos) y, también del peso corporal. Este tipo de entrenamiento tiene como objetivo aumentar la resistencia, flexibilidad, fuerza y musculatura de quienes lo practican.
- Yoga: Clase grupal con duración de una hora, donde se desarrolla esta disciplina de origen Hindú que se enfoca en el desarrollo físico y mental, por medio de ejercicios de respiración, flexibilidad y resistencia.

| <b>Disciplina</b>           | <b>Horarios</b>                                                                                             | <b>Plan Mensual</b>                                                   | <b>Clase</b> |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------|
| Zumba                       | Lunes: 9:00<br>Miércoles: 9:00<br>Viernes: 9:00                                                             | \$15.000 (12<br>clases mensuales)                                     | \$2.000      |
| Acondicionamiento<br>físico | Lunes: 10:30 y 18:00<br>Martes 19:30<br>Miércoles: 10:30 y 18:00<br>Jueves: 19:30<br>Viernes: 10:30 y 18:00 | \$20.000 (8 clases<br>mensuales)<br>\$25.000 (12<br>clases mensuales) | \$3.000      |
| Yoga                        | Martes: 9:00<br>Jueves: 9:00                                                                                | No cuenta con plan<br>mensual                                         | \$2000       |

Tabla 6: Tabla de horarios y precios. Fuente: Elaboración Propia.

### **3.6.2. Historia del microemprendimiento**

En este caso, el microemprendimiento lo dirige en su totalidad la dueña del negocio, Mónica Correa, de 47 años, quien además es la única persona que conforma esta microempresa. Mónica cuenta con una larga trayectoria dentro del mundo del deporte, pasando por diferentes disciplinas a lo largo de su vida laboral, como aeróbica, baile entretenido, entre otros.

La idea de este microemprendimiento surge a partir de la necesidad de tener un espacio propio donde entregar los servicios, de manera independiente y además disminuyendo los costos asociados al arriendo de un lugar externo.

Es así como en el año 2015 se realizó una inversión para construir una sala de entrenamiento dentro del domicilio de la emprendedora, dando así un servicio más personal a sus clientes.

### **3.6.3. Estructura y Estrategia**

El microemprendimiento estudiado corresponde a una empresa unipersonal, en la cual sus actividades se desarrollan dentro del domicilio del microempresario, que cuenta con una instalación especial para llevar a cabo las actividades realizadas.

Por otra parte, en cuanto a la formalidad, se considera que un emprendimiento es formal si ha iniciado actividades en el Servicio de Impuestos Internos, en este caso, se ha iniciado actividades en el SII como persona natural que presta servicios.

En cuanto a la estrategia, al tratarse de un emprendimiento unipersonal, la emprendedora en cuestión se maneja sola con su negocio. Esto significa que toma todas las decisiones y, por

lo tanto, el control de la gestión y de los resultados es su entera responsabilidad. Si bien no existe una estrategia definida, se tienen ciertos pilares y valores organizacionales dentro de los cuales se proponen las diferentes metas a corto, mediano y largo plazo.

#### **3.6.4. Misión**

Entregar un servicio de excelencia, orientado a personas jóvenes, adultas y de la tercera edad, que buscan mejorar la calidad de vida en el ámbito de salud y bienestar a través del desarrollo de acondicionamiento físico, Zumba o yoga, en la comuna de Doñihue.

#### **3.6.5. Visión**

Ser el líder en cuanto a la prestación de servicios de acondicionamiento físico, Zumba y yoga en la comuna de Doñihue, siendo reconocido por la comunidad por un servicio de excelente calidad y un entorno de confianza.

### **3.7. Herramientas necesarias para el desarrollo del Modelo de Negocio**

#### **3.7.1. Análisis PEST**

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y, en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad. (Chapman, 2004).

Muchos factores macro son específicos de un país, región, ciudad o sector, por lo tanto, un análisis PEST tendrá que llevarse a cabo específicamente para la organización en cuestión con la debida agregación.

- **Entorno Político:** Sirve para detectar las oportunidades que ofrece el entorno a partir de los cambios la tasa de natalidad, el incremento de la esperanza y la calidad de vida, la disminución del número de matrimonios, el incremento de hogares con un único miembro debido al aumento de separaciones y divorcios y el incremento de la población inmigrante.
- **Entorno Económico:** Son indicadores macroeconómicos que indican a la empresa el poder adquisitivo de los consumidores, estimado en función del nivel y la distribución de la renta, la inflación y los tipos de interés, los niveles de desempleo y la etapa del ciclo económico en la que se encuentra un país. De este modo, al haber caído el nivel de renta como consecuencia de la crisis económica y existir un incremento de desempleados, los consumidores serán reticentes a la hora de adquirir productos que no sean estrictamente necesarios y serán especialmente sensibles a las variaciones de precio de los productos.
- **Entorno Sociocultural:** La incorporación de la mujer al mercado laboral implica que las tareas del hogar sean hoy compartidas por los dos miembros y que exista un incremento de los ingresos familiares, además de un menor tiempo libre, lo que facilita la adquisición de productos de alimentación de rápida preparación o nuevas necesidades en cuanto a los horarios comerciales de los establecimientos. Además, el cambio de los estilos de vida ha provocado patrones de consumo similares en diferentes segmentos de población.

- **Entorno Tecnológico:** Las innovaciones tecnológicas suponen adquirir una ventaja competitiva, materializada en la aparición de nuevos productos y procesos, que convierten en obsoletos los existentes hasta ese momento. La aparición del comercio electrónico o la gestión automática de inventarios y sistemas de almacenamiento son algunas de las innovaciones que se han incorporado al comercio.

### 3.7.2. Cinco Fuerzas de Porter

Para comprender el mercado se debe analizar en primera instancia a las cinco fuerzas que conforman su estructura profunda, las cuales son: amenaza de nuevos aspirantes; influencia de los proveedores; influencia de los compradores; amenaza de los sustitutos y sobre todo la rivalidad entre competidores existentes; estas cinco fuerzas determinan la rentabilidad a largo plazo y el posicionamiento del mercado frente a la competencia. (Porter, 2017).

- **Amenaza de productos sustitutos:** Son los bienes o servicios que cumplen idéntica labor para un mismo colectivo de clientes o compradores, que se encuentran apoyados de distintas tecnologías.
- **Poder de negociación del proveedor:** Los proveedores o vendedores de un sector de la industria gozarán de similitud de impulsos a su beneficio si se encuentran bien constituidos, si cuentan con recursos dinámicos y logren atribuir escenarios de costos y dimensiones del pedido. Por ende, existirá un poder de negociación si el producto que ofrece es único o diferenciado.
- **Poder de negociación del cliente:** Es de vital importancia que la búsqueda de la satisfacción se debe alcanzar a través de los empleados es trascendental para conservar que los clientes estén satisfechos. Dentro de cualquier negocio, habitualmente los

compradores o los deudos siempre requieren disminución de los costos del servicio, obtener más calidad y actividades comerciales a través de los márgenes de los beneficios que alcanzan las empresas del sector a que pertenecen las organizaciones.

- **Amenaza de nuevos competidores:** El interés de nuevos competidores para ingresar al mercado estará supeditado a si las barreras de entrada son altas o inexistentes, esto hará que nuevas organizaciones puedan aparecer con recursos novedosos o con posibles contenidos para dominar una parte del mercado.
- **Rivalidad entre los competidores existentes:** En concordancia a la tipología de la competencia, la industria o mercado determinará la competencia dada dentro de su entorno particular. La rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de un competidor son un reto para una empresa o cuando esta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2003).

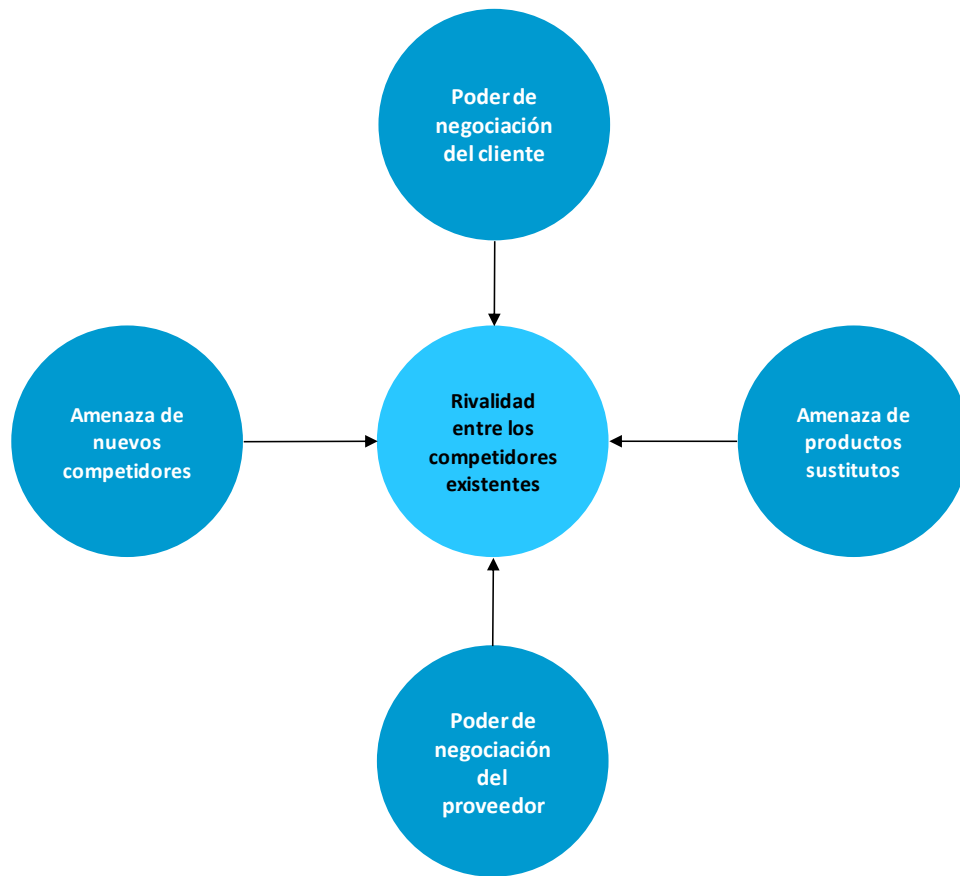


Figura 11: Fuerzas de Porter. Fuente: (Porter, 2017)

### 3.7.3. Análisis de la Cadena de Valor

Michael Porter, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, en sus libros “Estrategia Competitiva” y “Ventaja Competitiva”, establece un marco para analizar las empresas en sus sectores industriales, la competencia y la forma de establecer una estrategia que le permita obtener una posición ventajosa respecto de sus competidores.

Una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan es la llamada Cadena de Valor. Con esta herramienta, se disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de

los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva cuando desempeña dichas actividades ocupando menos recursos monetarios o simplemente, haciéndolo mejor que sus competidores. En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona siendo este, un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio y a las unidades que se pueda vender.

Crear valor para los compradores, el cual exceda el costo de hacerlo, es la meta de cualquier estrategia genérica. El valor, y no el costo, debe ser usado en el análisis de la posición competitiva. Se debe tener claro que obtener y mantener la ventaja competitiva depende no sólo de comprender la cadena de valor de la empresa, sino cómo encaja la empresa en el sistema de valor general. (Olmedo & Plazaola)



Figura 12: Cadena de Valor. Fuente: (Porter M. , 1985)

Esta herramienta clasifica las actividades generadoras de valor de una empresa en dos, las actividades primarias y las actividades de apoyo, como se menciona a continuación:

### 3.7.3.1. Actividades Primarias

Estas actividades están directamente relacionadas con la producción y/o comercialización del producto o servicio:

- **Logística de entrada:** recopilación de datos, recepción, almacenamiento y manipulación de materias primas, materiales e insumos.
- **Procesos:** transformación de materias primas, materiales e insumos en el producto final.
- **Logística de salida:** depósitos, procesamiento de pedidos, documentación, informes y despacho de productos terminados.
- **Marketing y ventas:** actividades de impulsión, publicidad, fuerza de venta, promoción, entre otras; desarrollo de propuestas comerciales.
- **Servicio:** definición del servicio en general, principales y secundarios.

### 3.7.3.2. Actividades de apoyo

Son aquellas que sientan las bases para que las actividades primarias puedan desarrollarse en su total potencialidad:

- **Infraestructura de la empresa:** planificación, contabilidad, finanzas, gestión de inversiones.
- **Administración de recursos humanos:** incorporación de talentos, capacitación, motivación, compensaciones.
- **Desarrollo de tecnología:** diseño de productos y procesos, investigación de materiales, control, investigación de mercado, gestión de la tecnología.

- **Compras y abastecimiento:** adquisición de materiales, insumos, materias primas, espacios publicitarios, servicios de salud y otros.

El análisis de una cadena de valor implica asignarle un valor a cada una de estas actividades, así como un costo asociado (tanto en términos de dinero como de tiempo), y luego, buscar en estos valores y costos fortalezas y debilidades que puedan significar una ventaja o desventaja competitiva.

#### **3.7.4. Matriz FODA**

La técnica FODA se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la organización, así como las Oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y Amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo. (Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas, 2013).

Thompson establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas. (Thompson, 1998).

- **Fortalezas y Debilidades:** Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con ciertos atributos psicológicos y la evidencia de su competencia (McConkey, 1988). Una debilidad se define como un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil (Henry, 1980).

- **Oportunidades y Amenazas:** Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones. Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro ilustrativo de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa, entre otros.) accediendo de esta manera a un diagnóstico preciso que permitirá así, tomar decisiones alineadas a los objetivos que se definan.

### **3.7.5. Investigación de Mercado**

La American Marketing Association propone que una investigación de mercado es la función que conecta al consumidor, al cliente y al público con el vendedor mediante la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas del marketing; para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing; para monitorear el desempeño del marketing y mejorar su comprensión como un proceso.

Según Kinneer y Taylor, la investigación de mercado es el enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y el suministro de información para el proceso de toma de decisiones por la gerencia de marketing. (Kinneer & Taylor, 2000).

### **3.7.6. Descripción del Plan de Marketing**

Un plan de marketing es el punto más alto del proceso de decisión de aprovechar una oportunidad ofrecida por el mercado, congrega todas las actividades empresariales dirigidas hacia la comercialización de un producto, el cual existe para atender las necesidades específicas de los consumidores. (Ambrosio, 2000)

Es el documento que reúne los hechos pertinentes sobre la organización, el mercado que atiende, sus productos, sus servicios, sus clientes, su competencia y otros aspectos. Obliga a los departamentos (desarrollo de productos, producción, ventas, publicidad, entre otros) a centrarse en el cliente. (Arens, 2000).

El plan de marketing dentro de la planificación de cualquier empresa es de suma importancia, ya que está directamente relacionado con las decisiones que se deben tomar tanto a la hora del servicio o producto que se ofrecerá a los consumidores como también la forma de comunicar de cara al cliente. Por lo tanto, se trata de un instrumento de gestión que se hace imprescindible a la hora de definir los objetivos corporativos, la cultura de la empresa y sus colaboradores y, también los compromisos que adoptará la organización tanto a corto como a largo plazo.

Un plan de marketing estratégico exitoso se basa en varios objetivos clave, incluyendo objetivos de marketing, identificar su objetivo de mercado y postura competitiva, establecer necesidades presupuestarias, la ejecución definiendo plazos y los criterios de evaluación.

- **Marketing Estratégico**

El marketing estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación u hoja de ruta que consiga los objetivos buscados. (González, 2001)

Las principales funciones del marketing estratégico son: analizar nuevos hábitos y tendencias de los consumidores, estudiar a los competidores, observar la evolución de la demanda, detectar nuevas necesidades de los clientes, estudiar oportunidades y amenazas del mercado, crear una ventaja competitiva sostenible, estudiar las capacidades para adaptar la empresa al mercado y, definir la estrategia de marketing que permita conseguir los objetivos que se ha fijado la empresa.

### **3.7.7. Marketing Mix**

El marketing Mix es un concepto popularizado por Neil Borden en el año 1950 el cual tiene como objetivo englobar los 4 componentes básicos de una organización: Producto, Precio, Plaza y Promoción (4Ps), las cuales son conocidas como las variables tradicionales para que una organización pueda alcanzar sus objetivos comerciales.

- **Producto:** Es la variable más relevante dentro del marketing mix. Engloba tanto a los bienes como a los servicios que comercializa una empresa. Se define también como el conjunto de características y beneficios que el cliente recibe al adquirir el producto.

- **Precio:** Para establecer el precio se debe tener en cuenta en primera instancia el costo del producto o servicio ofertado por la empresa. Es la variable por la cual ingresa el dinero a la empresa.
- **Plaza:** Es el conjunto de actividades necesarias para trasladar el producto hacia el punto de venta.
- **Promoción:** Esta variable tiene como objetivo dar a conocer el producto hacia los clientes utilizando por ejemplo herramientas de comunicación como venta personal, publicidad, fuerza de venta, relaciones públicas, entre otros.

### **3.8. Modelo de Negocios: Canvas**

Alexander Osterwalder presentó el modelo de negocio denominado Canvas, éste consiste en describir de manera lógica la forma en que una organización captura, crea y entrega valor. Es de vital importancia estructurar este tipo de recursos para poder conocer bien cómo opera una empresa, conocer sus fortalezas y debilidades, diseñando el modelo de negocios que será parte de la estrategia de negocios.

Su representación gráfica en una única hoja facilita capturar, visualizar, entender, comunicar y compartir la lógica del negocio, dando una visión holística de la nueva empresa, ayudando a la comprensión de las relaciones entre las áreas que intervienen en las decisiones. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

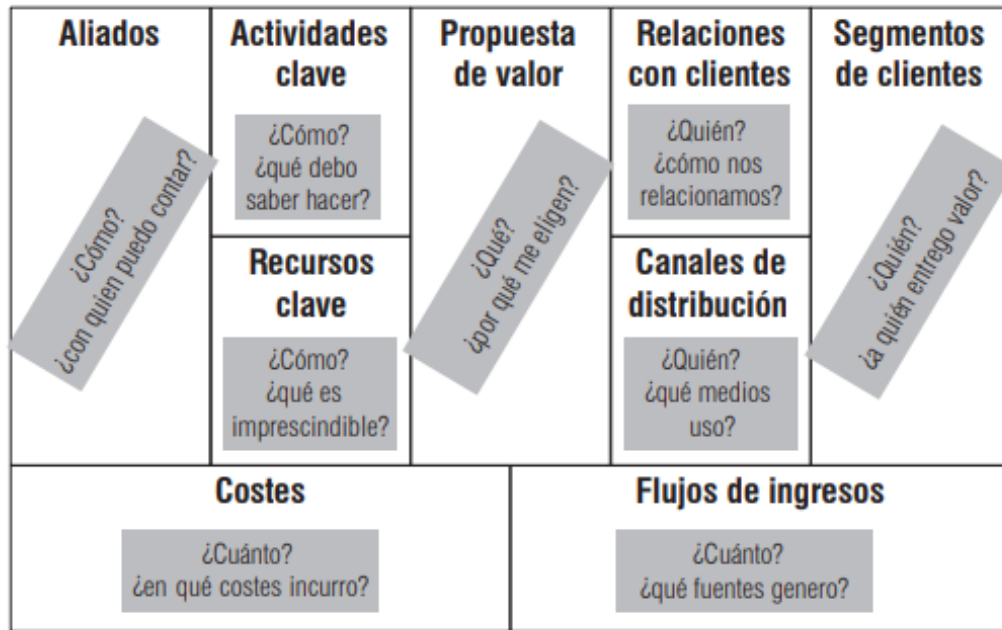


Figura 13: Herramienta modelo de negocios Canvas. Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2010).

- **Segmentos de clientes**

El objetivo es de agrupar a los clientes con características homogéneas en segmentos definidos y describir sus necesidades, averiguar información geográfica y demográfica, gustos, etc. Después, uno se puede ocupar de ubicar a los clientes actuales en los diferentes segmentos para finalmente tener alguna estadística y crecimiento potencial de cada grupo.

- **Propuesta de valor**

El objetivo es de definir el valor creado para cada Segmento de clientes describiendo los productos y servicios que se ofrecen a cada uno. Para cada propuesta de valor hay que añadir el producto o servicio más importante y el nivel de servicio. Estas primeras dos partes son el núcleo del modelo de negocio.

- **Canales de distribución**

Se resuelve la manera en que se establece contacto con los clientes. Se consideran variables como la información, evaluación, compra, entrega y postventa. Para cada producto o servicio identificado en el paso anterior hay que definir el canal de su distribución adecuado, añadiendo como información el ratio de éxito del canal y la eficiencia de su costo.

- **Relaciones con clientes**

Aquí se identifican cuáles recursos de tiempo y monetarios se utiliza para mantenerse en contacto con los clientes. Por lo general, si un producto o servicio tiene un costo alto, entonces los clientes esperan tener una relación más cercana con nuestra empresa.

- **Flujos de ingresos**

Este paso tiene como objetivo identificar que aportación monetaria hace cada grupo y saber de dónde vienen las entradas (ventas, comisiones, licencias, etc.). Así se podrá tener una visión global de cuáles grupos son más rentables y cuáles no.

- **Recursos clave**

Después de haber trabajado con los clientes, hay que centrarse en la empresa. Para ello, hay que utilizar los datos obtenidos anteriormente, seleccionar la propuesta de valor más importante y la forma de relacionarse con el segmento de clientes, los canales de distribución, las relaciones con los clientes, y los flujos de ingreso. Así, saber cuáles son los recursos clave que intervienen para que la empresa tenga la capacidad de entregar su oferta o propuesta de valor.

- **Actividades clave**

En esta etapa es fundamental saber qué es lo más importante a realizar para que el modelo de negocios funcione. Utilizando la propuesta de valor más importante, los canales de distribución y las relaciones con los clientes, se definen las actividades necesarias para entregar la oferta.

- **Aliados**

Fundamental es realizar alianzas estratégicas entre empresas, Joint Ventures, gobierno, proveedores, etc. En este apartado se describe a los proveedores, socios, y asociados con quienes se trabaja para que la empresa funcione. ¿Qué tan importantes son? ¿Se pueden reemplazar?

- **Costes**

Aquí se especifican los costos de la empresa empezando con el más alto (marketing, I&D, producción, etc.). Luego se relaciona cada costo con los bloques definidos anteriormente, evitando generar demasiada complejidad. Posiblemente, se intente seguir el rastro de cada costo en relación con cada segmento de cliente para analizar las ganancias.

#### **4. METODOLOGÍA**

Al momento de emprender, es de suma importancia contar con una planificación detallada sobre cómo se llevará a cabo cada uno de los procesos involucrados dentro del negocio, teniendo en consideración las diferentes variables que puedan afectar el desarrollo de este. Debido a los escenarios cambiantes a los cuales se puede enfrentar un plan de negocios, es que la metodología se enfoca en lograr el objetivo deseado y las metas propuestas, además de tener en cuenta el camino que se seguirá para alcanzarlas.

##### **4.1. Análisis del entorno**

Dentro del análisis del entorno se distinguen dos factores relevantes, el primero se refiere a los aspectos generales o macro, los cuales toman en cuenta la situación nacional o internacional, los cuales definen el mercado y los clientes, cabe destacar que no se tiene control sobre estos aspectos. En segundo lugar, se toman en cuenta los factores a nivel micro, los cuales tienen una dimensión regional o local y afectan de manera directa en la empresa y mercado.

Para realizar el análisis de estos factores se utilizarán dos herramientas: Análisis PEST y Análisis de las Cinco fuerzas de Porter, con el objetivo de identificar los riesgos ante los cuales se ve enfrentado el negocio y también, lograr identificar oportunidades para así aprovecharlas y obtener los resultados deseados.

## **4.2. Análisis interno**

Luego de determinar los factores externos que afectan al emprendimiento estudiado, se deben identificar las características y factores internos que forman parte clave del desarrollo de cualquier negocio.

Para esto es fundamental la correcta definición de cada una de las actividades que conforman la cadena de valor de este negocio, ayudando así a determinar el verdadero “valor” del servicio que se ofrece. A través de esta herramienta se identificarán las actividades primarias y las de apoyo dejando claro los recursos críticos y actividades claves requeridos.

## **4.3. Análisis FODA**

Una vez estudiados los factores a nivel macro y micro, se podrán sintetizar los conceptos claves según se explica en el análisis FODA, determinando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas ante las cuales se enfrenta el negocio.

Por una parte, a partir del análisis del entorno se lograrán identificar las oportunidades y amenazas, y, en segundo lugar, a raíz del análisis interno, se determinarán las fortalezas y debilidades que serán claves a la hora de posicionarse en el mercado.

## **4.4. Investigación de Mercado**

Para lograr conocer las necesidades y preferencias de los actuales y potenciales clientes del negocio, se desarrollará una investigación de mercado dentro de la comuna de Doñihue, la cual permitirá contar con más y mejor información para la toma de decisiones, y que éstas sean acertadas, favoreciendo el desarrollo del negocio y potenciando el crecimiento de la empresa.

#### **4.5. Definición del modelo de negocios**

En este caso se utilizará el modelo de negocios CANVAS, que define nueve bloques, los cuales determinan: propuesta de valor, relación con los clientes, canales de comunicación, mercado, actividades claves, socios claves, recursos claves, estructura de costos y flujos de ingresos. Cada uno de estos factores serán definidos teniendo en cuenta lo desarrollado en los puntos anteriores, logrando así, identificar los distintos componentes que forman parte del emprendimiento estudiado.

#### **4.6. Plan de Marketing**

Dentro del desarrollo de un modelo de negocios, el plan de marketing tiene un rol fundamental a la hora de crear y mantener la relación con actuales y futuros clientes. Dentro de este plan de marketing se deberán definir objetivos cualitativos y cuantitativos, los cuales deberán estar claramente alineados al objetivo general que se quiere lograr.

Además, en este caso se desarrollará un Marketing Mix, analizando cuatro variables básicas de su actividad: producto, precio, plazo y promoción. El objetivo de aplicar este análisis es conocer la situación de la empresa y poder desarrollar una estrategia específica de posicionamiento posterior.

El objetivo de generar el plan de marketing es determinar las estrategias idóneas para llegar al mercado al cual está dirigido el negocio, para esto se deben detallar las actividades clave y llevar una planificación ordenada de las tareas y metas. Para esto, se tendrán en cuenta los resultados obtenidos en la investigación de mercado y otros factores relevantes para el negocio.

#### **4.6. Análisis Económico**

Por último, se realizará un análisis económico de manera general, el cual ayudará a identificar los puntos más importantes dentro de los costos y también, los diferentes cambios estacionales ante los cuales se desenvuelve esta pequeña empresa.

### **5. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO**

#### **5.1. Análisis del Entorno**

Las estrategias generalmente no surgen de la nada, sino, son más bien una respuesta al entorno en el cual se encuentra el negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situación actual del entorno general al cual se enfrenta la empresa.

En este caso, se utilizarán dos herramientas, primero, el análisis PEST y, luego un análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, con el objetivo de crear un panorama claro, logrando determinar las principales tendencias y factores clave, que serán de gran importancia para el éxito del negocio.

##### **5.1.1. Análisis PEST**

En primer lugar, la metodología utilizada para revisar el entorno general es el análisis PEST, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro.

- **Entorno Político**

El Ministerio del Deporte se crea por medio de la Ley 20.686/2013, siendo uno de sus principales propósitos el proveer a esta entidad de la relevancia política y social que demanda la actividad deportiva, de modo que desarrolle una adecuada planificación y coordinación entre las diferentes entidades públicas y privadas en torno a las políticas que en conjunto lleven a cabo y modernicen este sector en beneficio de la población chilena. Este tiene la responsabilidad de diseñar, formular, seguir y evaluar la política nacional. Además, la ley le confiere dos funciones fundamentales que facilitarán su implementación y articulación: primero, coordinar las acciones vinculadas al deporte que los ministerios y los servicios públicos desarrollen en sus respectivos ámbitos de competencia, con pertinencia regional y comunal en su implementación 31 (art.2 , n°3), y segundo, estudiar y proponerle al Presidente de la República iniciativas legales, reglamentarias y administrativas conducentes al fomento y desarrollo de la actividad deportiva y, en general, todo tipo de normas e iniciativas que tiendan a mejorar las bases del desarrollo de la educación física y el deporte (art.2, n°6). (Ministerio del Deporte, 2016).

La más reciente versión de la Política Nacional de Actividad Física y Deporte (2016-2025) se basa en cinco enfoques y diez principios, que apuntan al reconocimiento del deporte y la actividad física como un derecho humano y buscan asegurar que toda la población tenga acceso a ellos.

En primer lugar, se describen los cinco enfoques en los cuales se basa la política, como se puede observar en la tabla adjunta a continuación.

| <b>Enfoque</b>           | <b>Descripción</b>                                                                                                                                                             |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Derecho</b>           | La práctica de la actividad física y el deporte es un derecho de toda la población, siendo elementos claves para luchar contra todas las formas de discriminación.             |
| <b>Desarrollo Humano</b> | Reconoce la importancia de la actividad física y el deporte en el bienestar y el mejoramiento de las condiciones físicas y de salud de la población.                           |
| <b>Curso de Vida</b>     | Reconoce que la inversión en el fomento de conductas saludables en las generaciones actuales no sólo repercute en éstas, sino que también impacta en las generaciones futuras. |
| <b>Intercultural</b>     | La actividad física y el deporte como elemento de desarrollo social y democratizador, que promueve la integración social de toda la población, sin discriminación.             |
| <b>Género</b>            | La práctica de actividad física y deporte en sí misma tiene efectos importantes en la reducción de la brecha de género.                                                        |

Tabla 7: Enfoques de la Política Nacional de Actividad Física 2016-2025. Fuente: Elaboración Propia.

En segundo lugar, se mencionan diez principios transversales que buscan guiar y dar cumplimiento a los objetivos propuestos por el Ministerio del Deporte dentro de la política desarrollada.

1. Calidad de vida y bienestar social a través de la práctica regular y sistemática de la actividad física y el deporte.
2. Inclusión, el acceso igualitario y la diversidad de prácticas.
3. Educación, asociatividad y cultura deportiva.
4. Descentralización y gestión territorial.
5. Participación ciudadana.
6. Coordinación intersectorial pública y privada, nacional e internacional.

7. Memoria e historia deportiva.
8. Reconocimiento y contribución social del deporte y los deportistas.
9. Sustentabilidad de recintos, espacios e infraestructura.
10. Incentivo y regulación de la industria deportiva.

- **Entorno Económico**

En un contexto de agitación social, el crecimiento del PIB se redujo de 3,9% en 2018 a 1,1% en 2019. Las disrupciones en la actividad económica ocasionaron un repunte del desempleo, que pasó de 7,1% en diciembre de 2018 a 7,4% en diciembre de 2019. La protesta social dio lugar a un cambio en la composición del gasto público, menos dedicado a la promoción de la inversión y más al aumento del gasto social. Asimismo, llevó al gobierno a convocar a un referéndum constitucional.

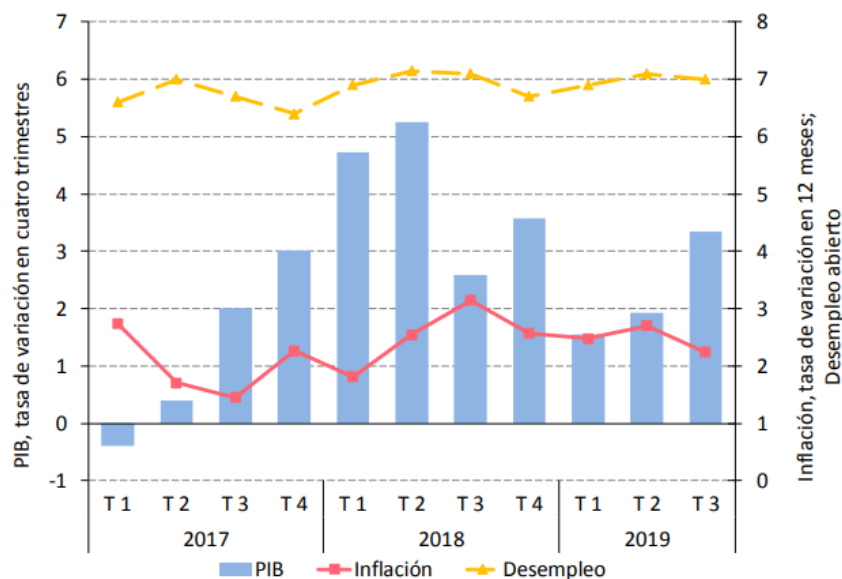


Figura 14: PIB, Inflación y Desempleo Chile 2017-2019. Fuente: (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2019).

El déficit en cuenta corriente aumentó de 3,6% del PIB en 2018 a 3,9% en 2019, siendo la caída de las exportaciones compensada ampliamente por la disminución de las importaciones, generada por una demanda interna en retroceso. A medida que disminuía la inversión extranjera, el déficit externo era financiado por deuda externa privada y pública, que acusó un incremento, de 62% del PIB en 2018 a 70% en 2019. Durante ese período, las reservas internacionales aumentaron ligeramente, de USD39,8 a USD40,7 mil millones, pese a las intervenciones del Banco Central para evitar una mayor depreciación monetaria.

El déficit fiscal aumentó de 1,5% del PIB en 2018 a 2,7% en 2019, debido al gasto adicional en respuesta al descontento popular y a la desaceleración de la economía, los menores ingresos tributarios y la caída de las exportaciones de cobre. El déficit fue financiado en parte con medidas de contención fiscal, pero la deuda pública aumentó de 26% a 28%, en su mayor parte deuda interna.

El balance de riesgos se inclina a la baja debido a la incertidumbre en torno al impacto del COVID-19 y a la inestabilidad del contexto político interno. Chile está expuesto a precios del cobre menores a lo previsto y a una menor demanda de exportaciones que se extiende en el tiempo a consecuencia de la pandemia. (Banco Mundial, 2020).

En cuanto al contexto que afecta de manera directa a las pequeñas y medianas empresas dentro de Chile, es clave tener en cuenta que las crisis que han impactado a este país han sido un punto de inflexión para todas las pymes. Según la Encuesta Eurochile, realizada a micro, pequeñas y medianas empresas, un 81% de ellas afirmó que la crisis causada por el COVID-19 les ha afectado significativamente, lo que da cuenta del impacto de la paralización de

numerosas actividades, mientras que un 12% dice que el efecto ha sido moderado. Sólo un 7% de ellas señala que la pandemia les ha afectado poco o nada. (Eurochile, 2020).

- **Entorno Sociocultural**

Según el Censo realizado en el año 2017, Chile registra 17.574.003 habitantes, notando un incremento del 1% con respecto al anterior Censo, llevado a cabo el año 2002, según se indica en el gráfico a continuación.

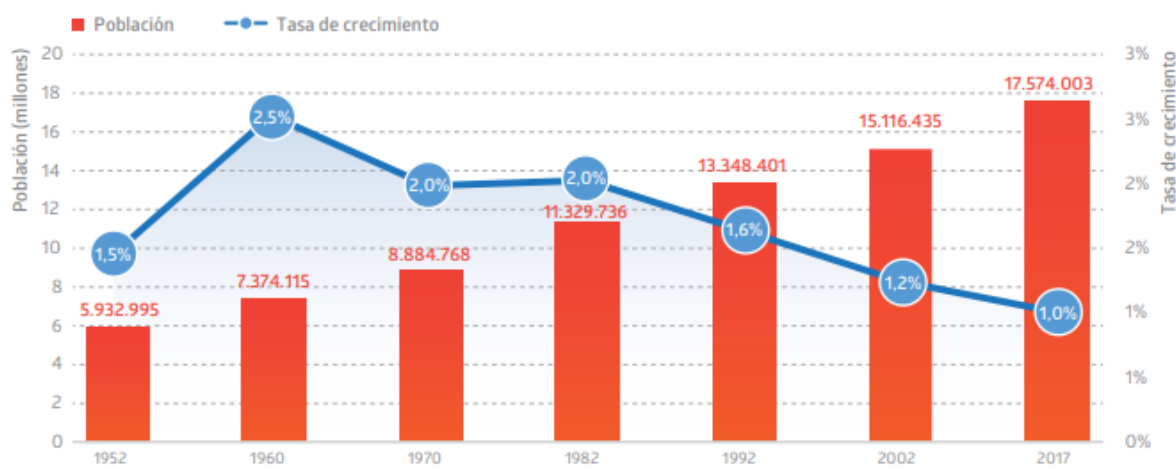


Figura 15: Evolución de la Población y Tasa de Crecimiento intercensal Censos 1952 al 2017.

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas, 2018)

En particular, dentro de la Región de O'Higgins se censaron un total de 914.555 habitantes, lo cual representa un 5,2% del total nacional. Para mayor detalle revisar el anexo 3 al final de este documento.

Según la Encuesta de Actividad Física y Deporte 2018, 7 de cada 10 chilenos no realiza ningún tipo de actividad física, no obstante, los niveles de inactividad física muestran una clara tendencia decreciente desde el año 2006. Además, cabe destacar que los niveles de

actividad física son significativamente mayores en los grupos de menores ingresos. (Ministerio del Deporte, 2018). De acuerdo con lo indicado según la OCDE, en Chile, el ingreso familiar disponible neto ajustado promedio per cápita es menor que el promedio de la OCDE de 33.604 USD al año.

Por otra parte, la percepción respecto a la importancia de la actividad física y deporte dentro de las prioridades del país ha ido aumentando progresivamente, registrando, en el año 2018 que un 48% cree que actividad física y deporte es importante o muy importante, en contraste con un 28% en 2009. (Ministerio del Deporte, 2018).

En el campo de la salud, en Chile la esperanza de vida al nacer es de 80 años, cifra que coincide con el promedio de la OCDE. La esperanza de vida para las mujeres se sitúa en los 83 años, en comparación con 77 años para los hombres. En términos generales, el nivel de satisfacción de los chilenos con su vida es similar al promedio de la OCDE. Al pedírseles que calificaran su satisfacción general ante la vida en una escala de 0 a 10, los chilenos le otorgaron una calificación promedio de 6.5, cifra que coincide con el promedio de la OCDE. (OCDE, s.f.).

- **Entorno Tecnológico**

A nivel nacional, según datos de la OCDE, dentro de un total de 144 países, Chile ocupa el lugar número 47 en cuanto a la participación del gobierno en procurar el desarrollo de productos tecnológicos avanzados, indicador que muestra una posición relativa por encima sobre el promedio OCDE. (Riveros & Báez, 2014).

En marco al denominado Marketing Digital, el cual se define como el uso de herramientas tecnológicas digitales para contribuir a las actividades de Marketing dirigidas a mejorar la relación con los clientes (Chaffey & Smith, 2008), se debe tener en cuenta lo mucho que ha cambiado el escenario ante el cual se enfrenta el mundo, y junto a eso, las herramientas y estrategias para comunicarse con los clientes se ha visto fuertemente influenciada con el uso de las redes sociales. Algunos estudios sostienen que la web puede ayudar en la construcción de marcas, generando comunicación boca a boca entre los consumidores. (Whitla, 2009).

### **5.1.2. Cinco Fuerzas de Porter**

Para poder comprender el microentorno en el cual se desenvuelve el negocio estudiado, se realiza un análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.

- **Amenaza de servicios sustitutos**

Dentro de la comuna de Doñihue existen un total de 3 recintos clasificados como gimnasio o sala multiuso, que presten servicios asociados al entrenamiento funcional o asesoramiento de rutinas con máquinas de ejercicios. Por otra parte, en cuanto al servicio de Zumba no existen otros instructores que desempeñan la actividad dentro del comuna, siendo Mónica la única instructora certificada para desarrollar esta disciplina. Por último, en el caso de las clases de Yoga, no existen otros instructores que ofrezcan clases de yoga dentro de Doñihue.

Cabe destacar que este negocio, entrega los tres servicios mencionados anteriormente en el mismo lugar, ofreciendo así, una variedad más amplia de disciplinas deportivas a sus clientes. Por lo tanto, la amenaza de servicios sustitutos es Media-Baja, principalmente debido a que actualmente existen muy pocas personas o empresas que presten estos

servicios y, además, al generalmente ser servicios que se pagan de manera mensual, los clientes no tienen una gran propensión a ir cambiando de manera constante.

| <b>Amenaza de servicios sustitutos</b>                    |      |
|-----------------------------------------------------------|------|
| Disponibilidad de sustitutos                              | Baja |
| Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido | Baja |
| Nivel percibido de diferenciación del servicio            | Alta |
| Propensión del cliente a la sustitución                   | Baja |

Tabla 8: Amenaza de servicios sustitutos, Cinco Fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración Propia.

- **Poder de negociación del proveedor**

El poder de negociación de los proveedores es Medio, ya que, si bien existe una gran cantidad de tiendas especializadas en indumentaria y maquinaria deportiva, la mayor disponibilidad se encuentra en la Región Metropolitana.

| <b>Poder de negociación del proveedor</b>               |      |
|---------------------------------------------------------|------|
| Concentración de los proveedores respecto a compradores | Alta |
| Acceso a productos sustitutos                           | Alta |
| Posición monopolística del proveedor                    | Baja |
| Costos de cambio de proveedor                           | Baja |

Tabla 9: Poder de negociación del proveedor, Cinco Fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración Propia.

- **Poder de negociación del cliente**

El poder de negociación de los clientes en el servicio de entrenamiento deportivo de diferentes disciplinas dentro de la comuna de Doñihue clasifica en un nivel Medio, ya que, si

los clientes quisieran cambiarse, no tienen muchas opciones en la comuna, lo que significaría que tendrían que buscar otras localidades vecinas, como Coltauco, Rancagua o Machalí.

| <b>Poder de negociación del cliente</b> |      |
|-----------------------------------------|------|
| Concentración de los compradores        | Alta |
| Relación entre oferta y demanda         | Baja |
| Servicios sustitutos                    | Baja |
| Calidad del servicio                    | Alta |

Tabla 10: Poder de negociación del cliente, Cinco Fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración Propia.

- **Amenaza de nuevos competidores**

En cuanto a la amenaza de nuevos competidores, se clasifica como Media, ya que según la Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2018, realizada en la población de 18 años o más por el Ministerio del Deporte, los índices de practica de actividad física o deportiva revela una tendencia creciente desde el año 2006. Esto se puede traducir en que la población se encuentra cada vez más interesada en realizar deporte, por lo cual el sector analizado representa un gran atractivo.

| <b>Amenaza de nuevos competidores</b>       |       |
|---------------------------------------------|-------|
| Atractivo del sector                        | Alta  |
| Diferenciación del servicio                 | Media |
| Inversión necesaria o requisitos de capital | Media |
| Barreras de entrada                         | Media |

Tabla 11: Amenaza de nuevos competidores, Cinco Fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración Propia.

- **Rivalidad entre los competidores existentes**

Teniendo en cuenta los anteriores análisis, la actual oferta en el mercado de servicios deportivos dentro de la comuna de Doñihue es bastante escasa, clasificando así, la rivalidad entre los competidores existentes como Baja.

| <b>Rivalidad entre los competidores existentes</b> |       |
|----------------------------------------------------|-------|
| Concentración de competidores                      | Baja  |
| Diversidad de competidores                         | Baja  |
| Crecimiento de la industria                        | Media |
| Barreras de salida                                 | Baja  |

Tabla 12: Amenaza de nuevos competidores, Cinco Fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración Propia.

### **5.1.3. Resumen y Panorama General del Entorno**

Las conclusiones generales del análisis PEST indican que Chile es un país con un potencial de desarrollo económico, a pesar de los diferentes escenarios desafiantes antes los cuales se ha visto enfrentado en el último tiempo, además, en cuanto al desarrollo de negocios ligados al desarrollo de actividad física y deporte es un mercado que ha visto un notorio crecimiento durante la última época, notando que, en general, los chilenos y chilenas han incrementado el tiempo e importancia que le otorgan a estas actividades. Es por esto, que existe una gran oportunidad de desarrollar y potenciar el deporte en el país.

En cuanto al análisis de las 5 Fuerzas de Porter, las cuales se detallan en la tabla 12 adjunta a continuación. Las conclusiones generales indican que es una industria con barreras de entrada medias, teniendo en cuenta la inversión inicial asociada a las máquinas y diferentes

implementos para desarrollar la actividad física, sin embargo, existe un gran potencial a desarrollar la industria, debido al creciente interés por parte de la población a realizar algún deporte. Por otra parte, no existe una gran diferenciación del servicio, siendo entonces un factor muy importante a la hora de ofrecer un servicio que logre captar, y aún más relevante, mantener a los clientes, otorgándole un mayor valor y por ende, una mayor rentabilidad al negocio.

| <b>5 Fuerzas de Porter</b>                  |            |
|---------------------------------------------|------------|
| Amenaza de servicios sustitutos             | Media-Baja |
| Poder de negociación del proveedor          | Media      |
| Poder de negociación del cliente            | Media      |
| Amenaza de nuevos competidores              | Media      |
| Rivalidad entre los competidores existentes | Baja       |

Tabla 13: Cinco Fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración Propia.

## 5.2. Análisis Interno

El análisis interno de la empresa es un punto muy importante, ya que ayuda a conocer y ordenar las diferentes actividades que forman parte de la totalidad del negocio por medio del análisis de la cadena de valor, la cual permite identificar mejor fortalezas y debilidades en una empresa, detectar de mejor manera las potenciales ventajas competitivas, y comprender mejor el comportamiento de los costos.

### **5.2.1. Actividades primarias**

- **Logística de entrada**

Dado que en este caso lo que se comercializa es un servicio y no un producto, acá el factor clave en la logística interna radica en contar con una instructora motivada y con ganas de potenciar las ganas de los clientes a dar lo mejor de sí en cada uno de los entrenamientos realizados.

Además, es muy importante el realizar una correcta recepción los datos correspondientes a cada cliente, específicamente sus medidas, peso y metas; para así llevar un registro claro del avance tanto para la instructora como también para el alumno.

- **Procesos**

En cuanto a las operaciones de la empresa, es esencial realizar una mantención regular de las maquinarias, asegurando así la entrega de un servicio de calidad en cada una de las disciplinas ofrecidas, además de mantener un entorno limpio y desinfectado.

- **Logística de salida**

El centro de venta y distribución del servicio corresponde al mismo local, ya que es ahí donde se llevan a cabo las diferentes clases mencionadas a lo largo de este estudio, junto con la venta de accesorios y otros. Por otra parte, también se toma en cuenta el canal online, mediante el cual también se lleva a cabo la venta del servicio, principalmente mediante la plataforma Whatsapp.

- **Marketing y ventas:**

La publicidad y promoción se realiza en su mayoría mediante canales online o por medio del “boca a boca”. De manera paralela también se participa en eventos deportivos masivos dentro de la comuna de Doñihue o alrededores, logrando así darse a conocer a nuevos potenciales clientes.

- **Servicio**

El servicio principal se enfoca al deporte, la salud y la recreación; de manera secundaria se ofrecen productos complementarios, como accesorios deportivos, ropa y otros.

#### **5.2.1. Actividades de apoyo**

- **Infraestructura de la empresa:**

La empresa tiene sus bases en una buena administración, una cultura organizacional estable, enfocada en el respeto mutuo; además de un buen control financiero y contable, que se maneja de manera ordenada y disciplinada.

- **Administración de recursos humanos:**

Dado que esta es una empresa unipersonal, es de vital importancia mantenerse vigente en cuanto a los estilos de entrenamiento preferidos por los clientes, para esto es sumamente importante que la instructora realice capacitaciones enfocadas en entregar siempre un mejor servicio.

- **Desarrollo de tecnología:**

El uso de tecnologías se enfoca básicamente en las redes sociales, ya que es el medio más utilizado para comunicarse con los clientes y también como canal de venta. Como se ha mencionado a lo largo de este estudio, es importante para el desarrollo de la empresa el potenciar y aumentar la comunicación vía Facebook e Instagram, buscando lograr una percepción de marca mucho más fuerte por parte de los clientes y potenciales nuevos alumnos del gimnasio.

- **Compras y abastecimiento:**

Dentro de este emprendimiento cada año se adquieren nuevas maquinarias, enfocadas en mejorar la variedad del servicio, o bien, renovar las máquinas que se encuentren deterioradas por el uso; la elección de estas maquinarias se basa en las preferencias de los clientes y también en el presupuesto con el que se cuente en el momento de realizar la compra.

De manera adicional, se plantea comenzar a vender accesorios complementarios a las actividades que se desarrollan en el gimnasio, como se menciona en el marketing mix; para esto será necesario realizar una compra mensual (la cual dependerá de la demanda de productos) de los diferentes ítems a ofrecer.

A manera de resumen, se presenta la siguiente figura, correspondiente a la cadena de valor del emprendimiento estudiado.

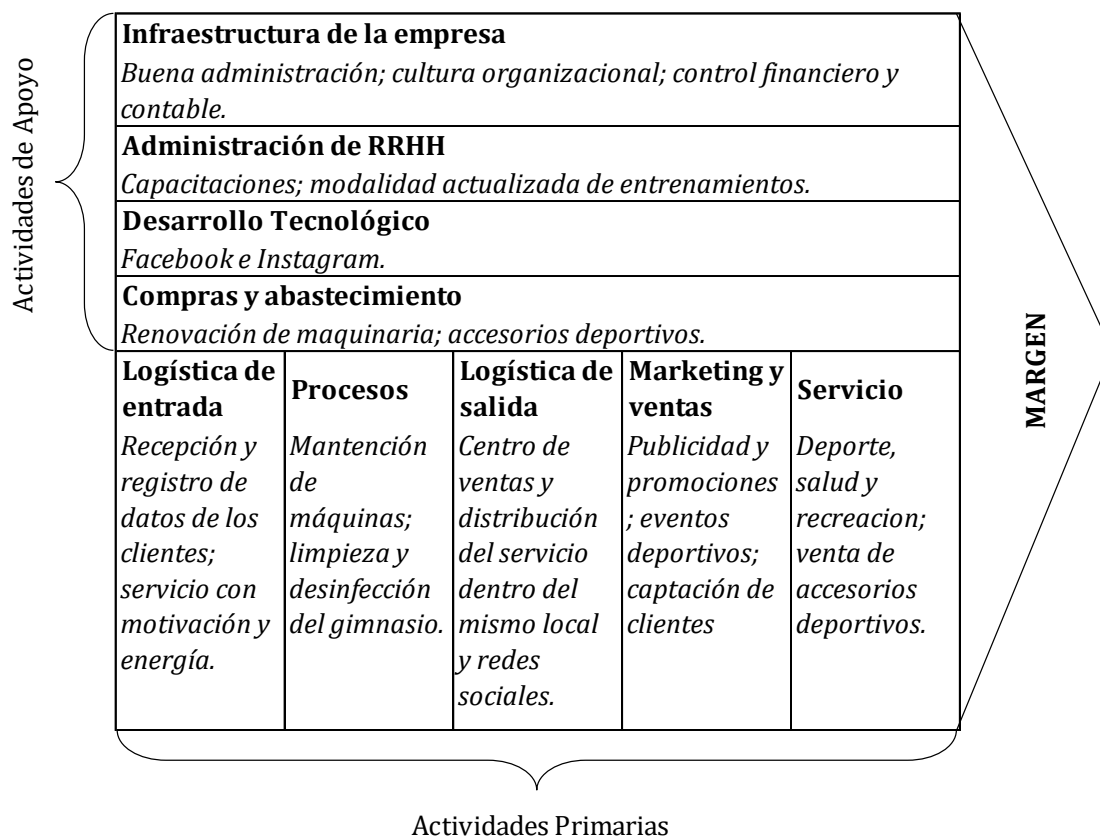


Figura 16: Cadena de Valor. Fuente: Elaboración Propia.

### 5.3. Análisis FODA

#### Fortalezas

- Crecimiento del desarrollo de actividades físicas y deporte, tanto a nivel nacional como comunal.
- Voluntad para el desarrollo de planes que apoyen la mejora de la calidad de vida de las personas por medio del incentivo a realizar actividad física.

- Constante certificación y capacitación por parte de la emprendedora, dando un valor agregado al servicio.
- Excelente relación con los clientes, alta fidelización y recomendación del servicio.
- Proactividad en la mejora de la infraestructura y herramientas disponibles para el desarrollo de las actividades.
- Gran impacto en la calidad de vida de los clientes, además de ser un espacio de entretención y vida social.

### **Oportunidades**

- Posicionar el desarrollo de actividad física y deporte como apoyo en la mejora de la calidad de vida a nivel comunal.
- Aumentar la inversión tanto pública como privada en el segmento estudiado, estableciendo un desarrollo sostenido de la actividad.
- Crear programas para impulsar el desarrollo y promoción de servicios asociados al deporte a nivel comunal.
- Impulsar la capacitación constante dentro del sector, promoviendo un servicio de calidad para los clientes.
- Reconocimiento del impacto del deporte en la calidad de vida de los habitantes de la comuna de Doñihue.
- Buscar e incentivar el trabajo conjunto con otros profesionales de actividades relacionadas, como kinesiólogos, nutricionistas, entre otros.

## **Debilidades**

- Bajo uso de redes sociales, falta de presencia del negocio a nivel digital.
- Infraestructura limitada, lo cual también restringe los cupos de alumnos para cada clase.
- Emprendimiento formado por solo una persona, lo que limita la cantidad de alumnos que se pueden entrenar.
- Establecimiento sin marca registrada.
- Carencia de una base de datos con información de los clientes y sus preferencias.
- Falta de planes comunales asociados al incentivo del desarrollo de actividad física y deporte.
- Ausencia de una plataforma de datos y estadísticas a nivel comunal sobre la participación deportiva de los habitantes de Doñihue.

## **Amenazas**

- Bajas barreras de entrada al mercado de servicios de entrenamiento y acondicionamiento físico.
- Creciente oferta de servicios asociados al desarrollo de la actividad física.
- Fácil acceso al servicio en otras comunas con mayor oferta, como es el caso de Rancagua.

En conclusión, el análisis recién realizado permite conocer las grandes fortalezas del negocio estudiado, siendo una de las más importantes el creciente interés por parte de la población del país con respecto a realizar deporte de manera regular, ya sea por motivos de

salud física y/o mental. Este notorio interés da espacio a nuevas oportunidades en términos de promoción y fomento del desarrollo de la actividad física y deporte, sin embargo, no existen aún programas a nivel comunal que logren una difusión y motivación efectiva dentro de los habitantes de Doñihue, haciendo especial falta un mayor apoyo por parte de la municipalidad o entidades gubernamentales asociadas.

Por otra parte, una de las principales amenazas de este mercado es la creciente oferta de servicios, ya sea dentro de la comuna, como también en otras comunas aledañas, a las cuales los habitantes también podrían escoger asistir, lo cual crea una mayor necesidad de diferenciación de los servicios ofrecidos.

#### **5.4. Investigación de Mercado**

Para lograr conocer los hábitos de actividad física y deporte de los potenciales clientes del negocio, se llevó a cabo una encuesta online, de carácter censal, con un total de 13 preguntas (4 de ellas de caracterización). Se adjunta el cuestionario utilizado para el desarrollo de esta encuesta en el Anexo 4 al final de este documento.

| <b>Ficha Técnica</b> |                                                                                                                         |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivo             | Conocer los hábitos y preferencias de los habitantes de la comuna de Doñihue en cuanto a la actividad física y deporte. |
| Universo             | Habitantes de la comuna de Doñihue ( <b>n=20.887</b> )                                                                  |
| Metodología          | Encuesta online                                                                                                         |
| Tamaño muestral      | 86 respuestas                                                                                                           |
| Error muestral       | 10,55% en el supuesto de muestreo aleatorio simple, para los datos globales, al 95% de confianza                        |

|                   |                                              |
|-------------------|----------------------------------------------|
| Fechas de trabajo | 2 de septiembre al 23 de septiembre del 2020 |
|-------------------|----------------------------------------------|

Tabla 14: Ficha Técnica Encuesta Hábitos de Deporte y Actividad Física de los Habitantes de Doñihue. Fuente: Elaboración Propia.

#### 5.4.1. Características de la Muestra

Dentro de la encuesta realizada, se distinguen cuatro grupos de caracterización para la mejor comprensión de los resultados. En cuanto a los datos que representan el universo, se utiliza la información disponible según el Censo 2017.

Primero, se puede notar una distribución representativa en cuanto al sexo de los encuestados, con respecto a los valores del universo. Siendo un 41,9% de las personas encuestadas de sexo masculino, y un 58,1% del sexo femenino, como se muestra en el gráfico a continuación.

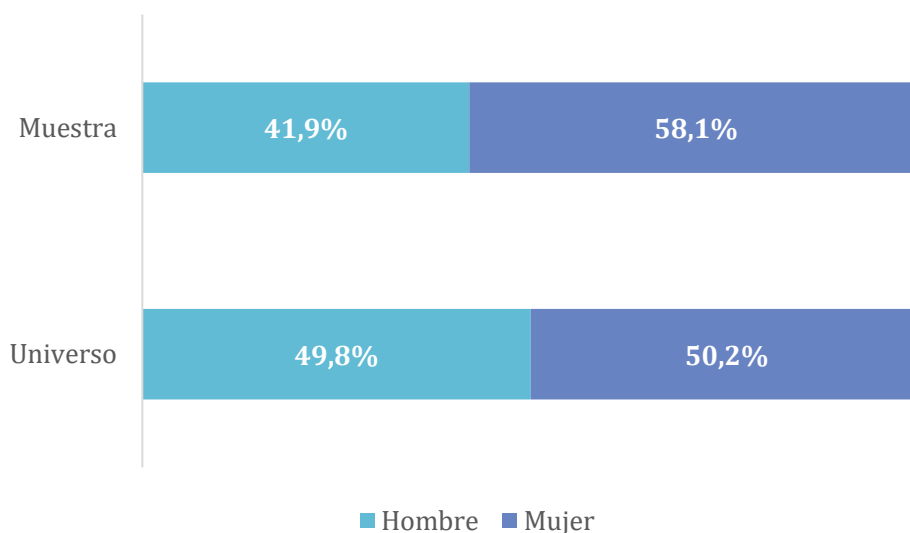


Figura 17: Distribución del sexo de los encuestados. Fuente: Elaboración Propia

En segundo lugar, se puede notar que en el caso de la edad de las personas que respondieron la encuesta, existe una diferencia notoria con respecto al comportamiento del universo, esto se debe a que el principal medio de difusión de la encuesta fue por medio de redes sociales, donde el principal segmento alcanzado fue el de aquellas personas entre 20 y 39 años, con un total del 72,1% de la muestra.

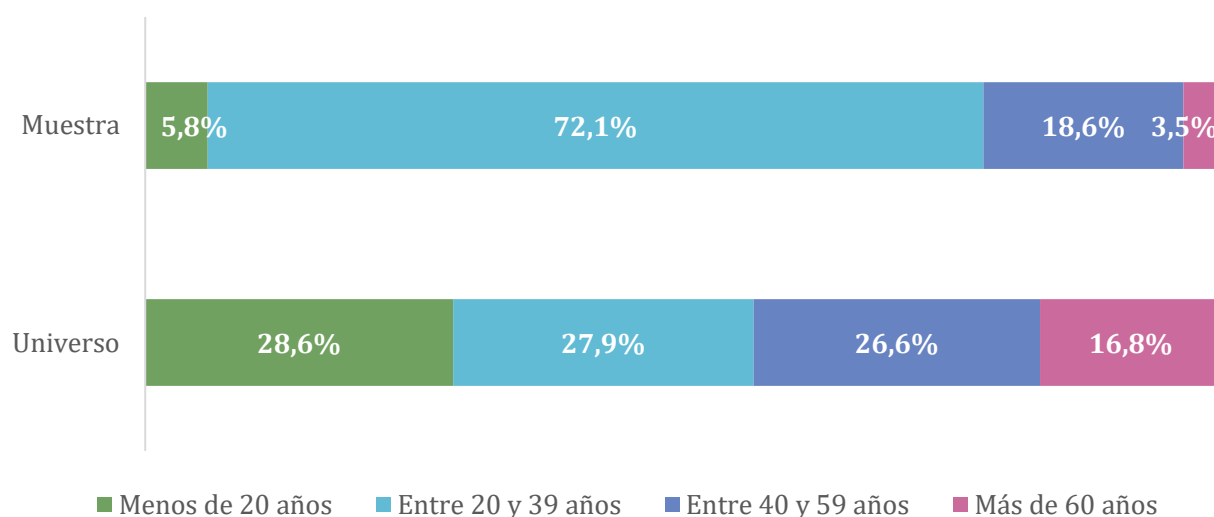


Figura 18: Distribución de la edad de los encuestados. Fuente: Elaboración Propia

En tercer lugar, se presenta la distribución del nivel de ingresos percibidos por cada uno de los encuestados de manera mensual, donde se puede notar una distribución bastante parecida entre cada uno de los segmentos.

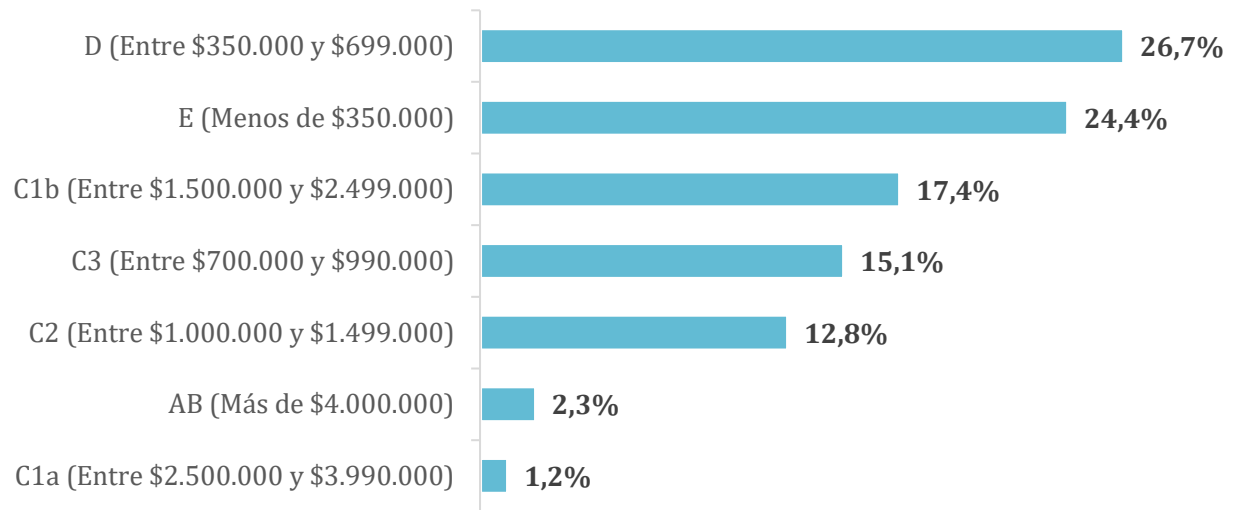


Figura 19: Distribución de los ingresos mensuales de los encuestados. Fuente: Elaboración

Propia

Por último, se caracteriza a la muestra según su situación ocupacional actual, donde se puede notar una mayoría que se encuentra trabajando (48,8%), seguido por un 24,4% de los encuestados que actualmente se encuentra estudiando.

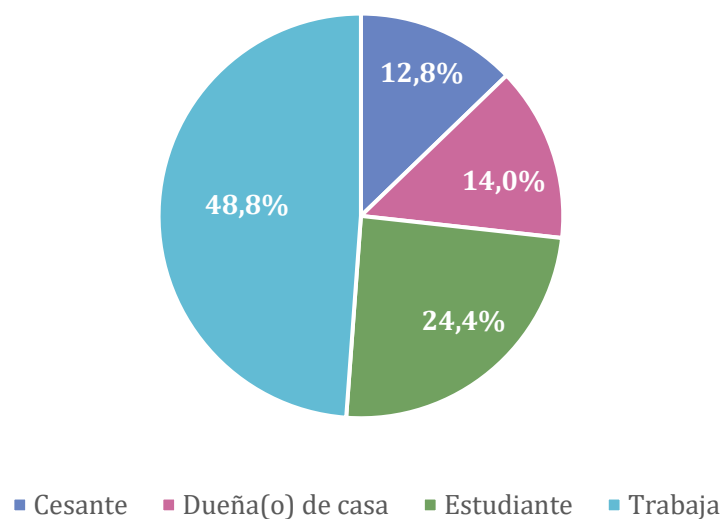


Figura 20: Distribución de la situación ocupacional de los encuestados. Fuente: Elaboración

Propia

#### 5.4.2. Resultados

En primer lugar, se busca caracterizar a los encuestados por su nivel de actividad física, obteniendo como resultado principal que un 43% realiza actividad física de manera activa, esto quiere decir, 3 o más veces a la semana. Seguido por un 41,9% que se clasifica como moderado, los cuales realizan actividad física 1 o 2 veces por semana, y, por último, se tiene un 15,1% que declara ser inactivo, es decir, que no realiza actividad física, como se puede ver en el gráfico adjunto a continuación.

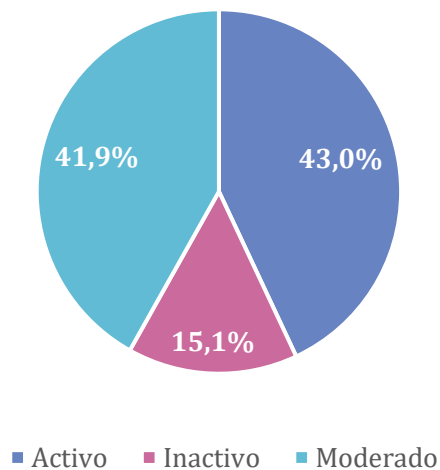


Figura 21: Nivel de actividad física de los encuestados (base: muestra total). Fuente: Elaboración

Propia

Al comparar por sexo, se puede notar que, en el caso de activos y moderados, la relación es bastante pareja, sin embargo, en el caso de las personas inactivas físicamente, se puede

ver una notoria diferencia, ya que un 84,6% de los que dijeron no realizar actividad física corresponden a mujeres.

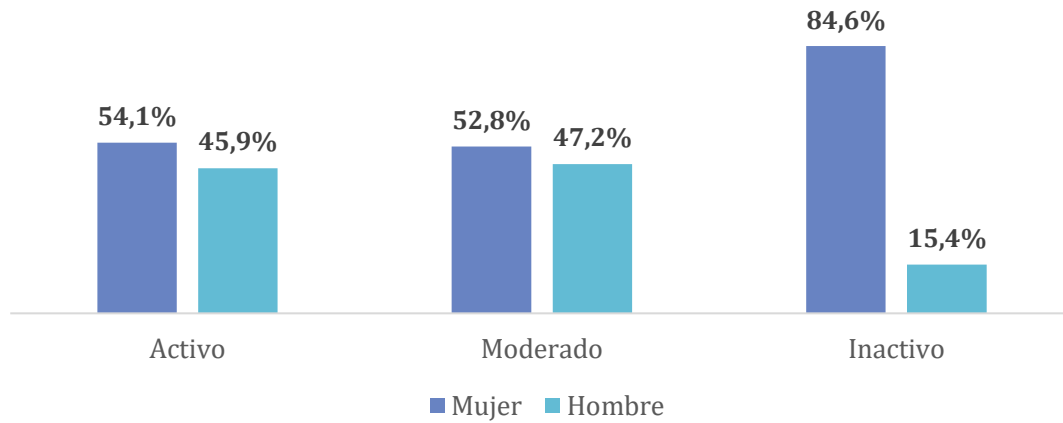


Figura 22: Nivel de actividad física de los encuestados por sexo (base: muestra total). Fuente:

Elaboración Propia

Además, se pidió a los encuestados seleccionar de una lista de actividades físicas y deportes, aquellos de mayor interés, como especifica la pregunta *De las siguientes disciplinas y deportes, selecciona las 3 que sean de mayor interés para ti*. Es importante destacar que cada persona encuestada debía seleccionar 3 deportes de la lista, donde se obtuvo que las disciplinas preferidas por los encuestados son: acondicionamiento físico (50%), ciclismo (50%) y trote (43%).

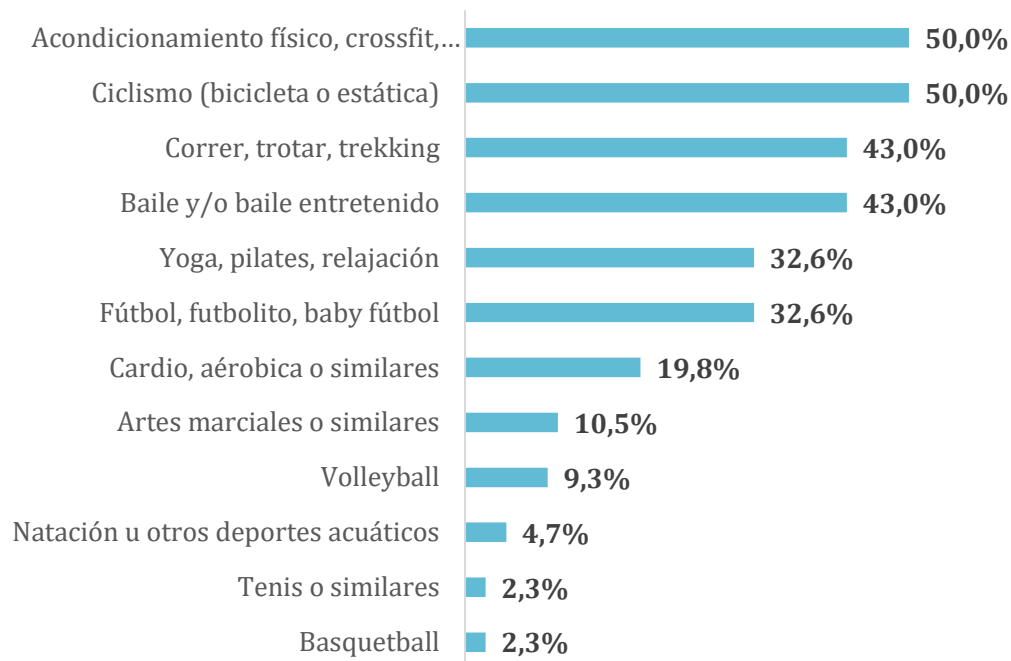


Figura 23: Preferencias de categorías o actividades físicas (base: muestra total). Fuente:

Elaboración Propia

Tomando en cuenta las disciplinas ofrecidas dentro de las diferentes clases que se imparten en el negocio: acondicionamiento físico, zumba (baile entretenido) y yoga; se realiza una tabla cruzada con las variables de caracterización edad y sexo.

Al observar el comportamiento de la variable sexo, se puede notar que, en el caso del acondicionamiento físico, no existe una gran diferencia entre un sexo y el otro, no obstante, en los casos de zumba y yoga existe una notoria preferencia por parte de las mujeres a realizar este tipo de deportes, y se esto se condice con el enfoque general del negocio, el cual es mucho más inclinado hacia clientes del sexo femenino, como se puede observar en el gráfico a continuación.

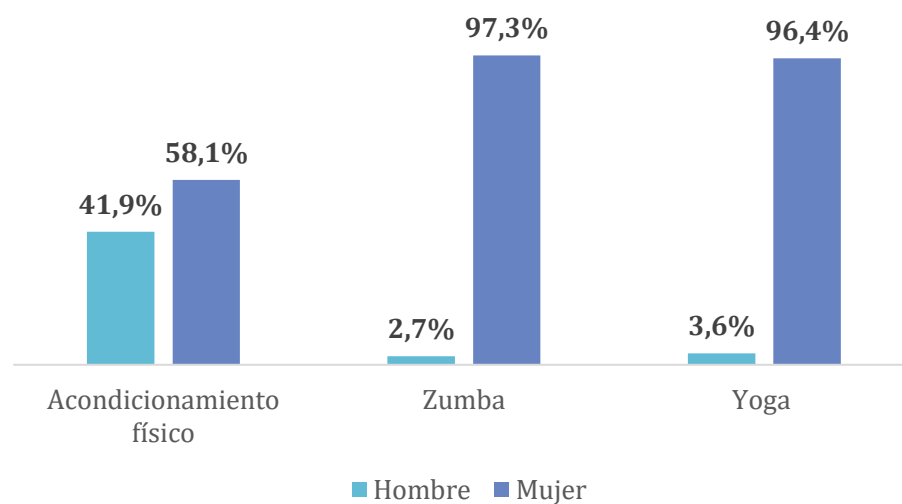


Figura 24: Preferencias de categorías o actividades físicas por sexo (base: muestra total). Fuente:  
Elaboración Propia

Por otra parte, al comparar las preferencias con respecto al rango etario de los encuestados, se puede notar que en el caso de los jóvenes (menores de 20 años) existe una preferencia por el baile entretenido o Zumba; sin embargo, los adultos jóvenes (entre 20 y 39 años) prefieren el acondicionamiento físico, seguido por yoga; por otra parte, los adultos (40 a 59 años) muestran un mayor interés por Zumba; y por último, en el caso de los adultos mayores (más de 60 años) prefieren el yoga o clases de relajación, como se distingue en el siguiente gráfico.

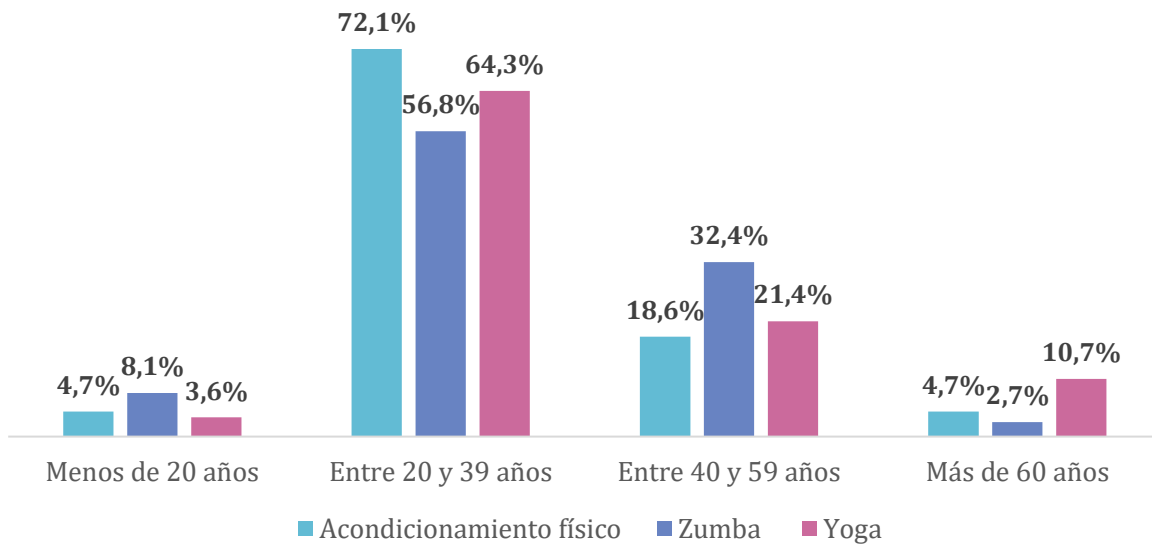


Figura 25: Preferencias de categorías o actividades físicas por edad (base: muestra total).

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, para conocer la percepción de los encuestados con respecto a la promoción y motivación del desarrollo de actividad física y deportes dentro de la comuna de Doñihue, se realizó una pregunta en escala NPS, *¿Qué lugar crees que ocupa la actividad física y/o deporte en las prioridades de nuestra comuna (Doñihue)?*, resultando que sólo un 7,5% cree que el deporte es una muy importante prioridad dentro de la comuna, logrando una media de 4,4.

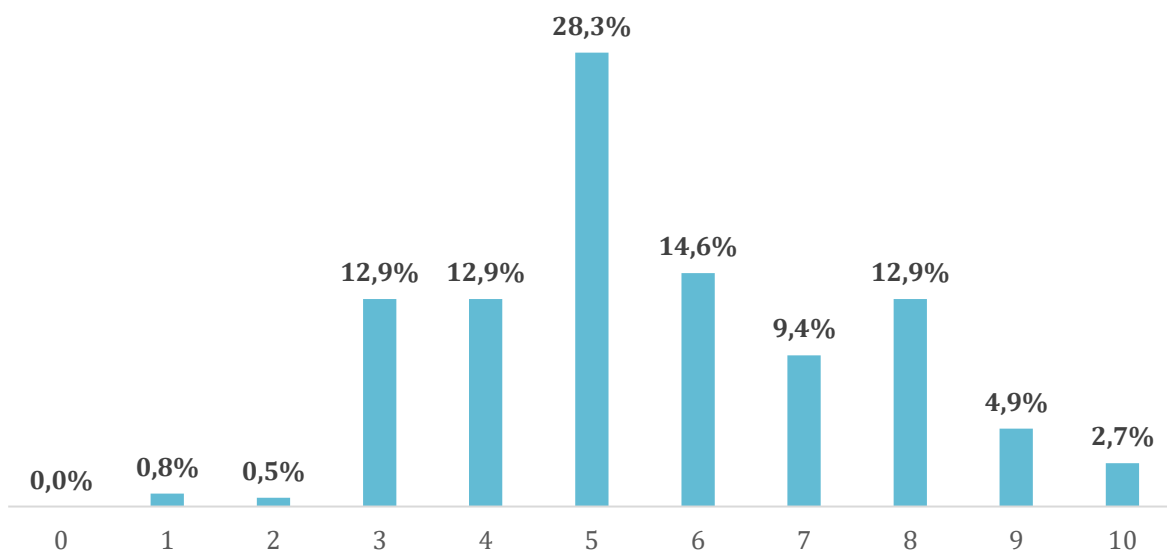


Figura 26: Percepción del nivel de prioridad que ocupa el deporte dentro de Doñihue, escala de 0 a 10 (base: muestra total). Fuente: Elaboración Propia

#### 5.4.3. Inactivos Físicamente

En primer lugar, se analiza el caso de aquellos que se definen como inactivos físicamente, los cuales representan un 15,1% de la muestra, como se mencionó anteriormente, buscando conocer los porqués de la vida sedentaria que llevan, con la pregunta *¿Cuál es el principal motivo por el cual no realizas actividad física?*, obteniendo que la mayoría dice no realizar deporte por falta de tiempo, representando casi la mitad de los inactivos (46,2%). Además, cabe destacar que un 23,1% dice no realizar actividad física porque simplemente no le gusta.

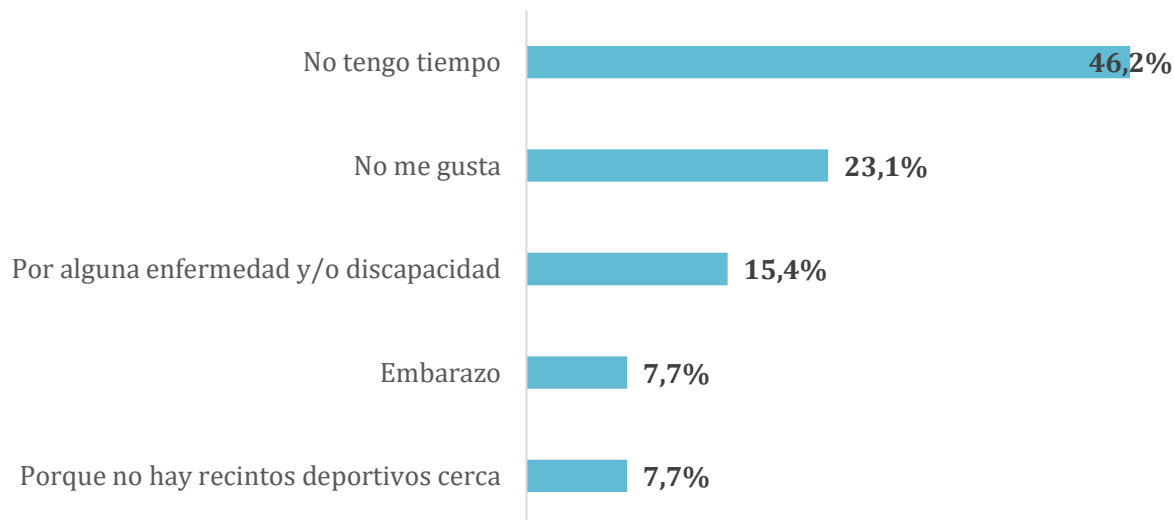


Figura 27: Principales motivos para no realizar actividad física (base: inactivos, 13 casos).

Fuente: Elaboración Propia

En segundo lugar, se consultó a aquellos que se clasifican como inactivos físicamente, su interés por iniciar una vida más activa, con la pregunta formato escala NPS, *En una escala de 0 a 10, ¿Cuál es su grado de interés por comenzar a ejercitarse de manera regular?*, obteniendo que un 59% de los inactivos dice estar muy interesado en comenzar a realizar actividad física de manera regular, con una media de 7,7 (nivel 9 o 10 de la escala). Esto representa un grupo de potenciales clientes, los cuales podrían verse motivados a realizar actividad física o deporte, ya que están interesados en cambiar su estilo de vida sedentario.

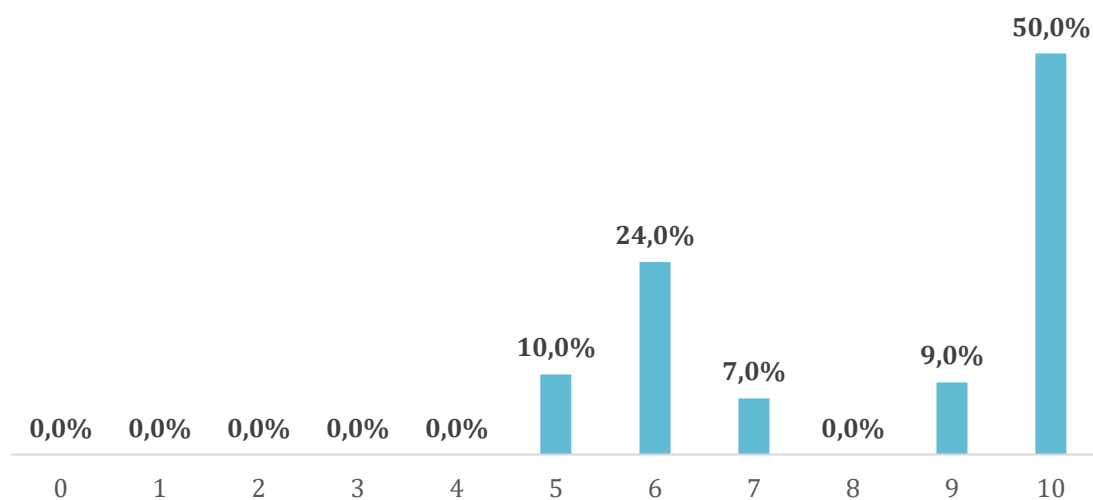


Figura 28: Grado de interés por comenzar a ejercitarse de manera regular, escala de 0 a 10  
(base: inactivos, 13 casos). Fuente: Elaboración Propia

#### 5.4.4. Activos y Moderados

Luego de analizar el caso de los que se clasificaron dentro del grupo de inactivos físicamente, se analiza el grupo de activos y moderados, los cuales representan un 84,9% de la muestra total.

Primero se busca conocer las motivaciones que llevaron a estas personas a realizar actividad física con la pregunta, *En tu opinión, ¿Quién crees que influyó más en la creación y mantención de tus hábitos deportivos?*, donde se obtuvo que la mayoría de las personas que realizan actividad física, comenzaron a realizarla por iniciativa propia, alcanzando un 64,4%.

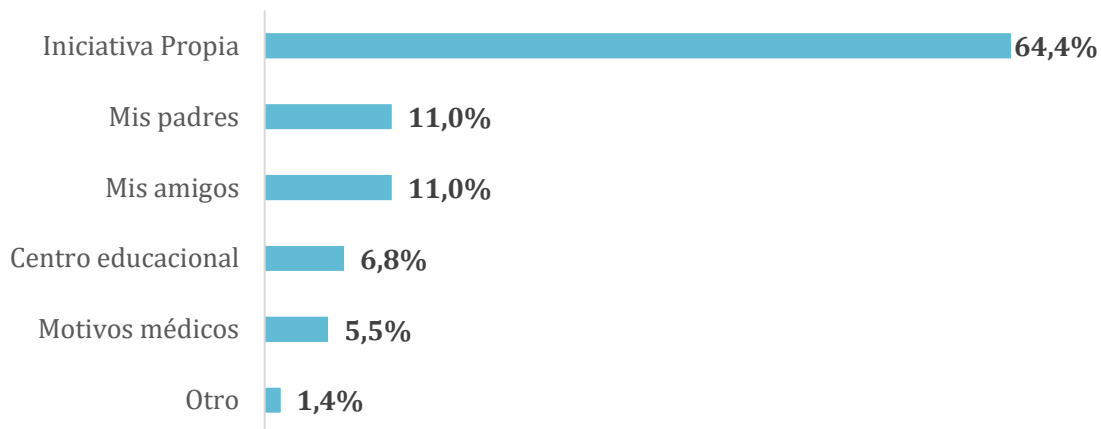


Figura 29: Motivos que influyeron en la creación y mantención de los hábitos deportivos (base: activos y moderados, 73 casos). Fuente: Elaboración Propia

Ahora, para realmente poder identificar el nivel de actividad física de aquellos que contestaron tener un nivel activo o moderado, se realiza la pregunta *¿Cuánto tiempo destinas a realizar deporte?*, tomando en cuenta la duración de cada clase, entrenamiento, rutina u otras modalidades, dependiendo de la actividad desarrollada, donde el 47,9% dice destinar aproximadamente 1 hora al desarrollo de deporte por clase.

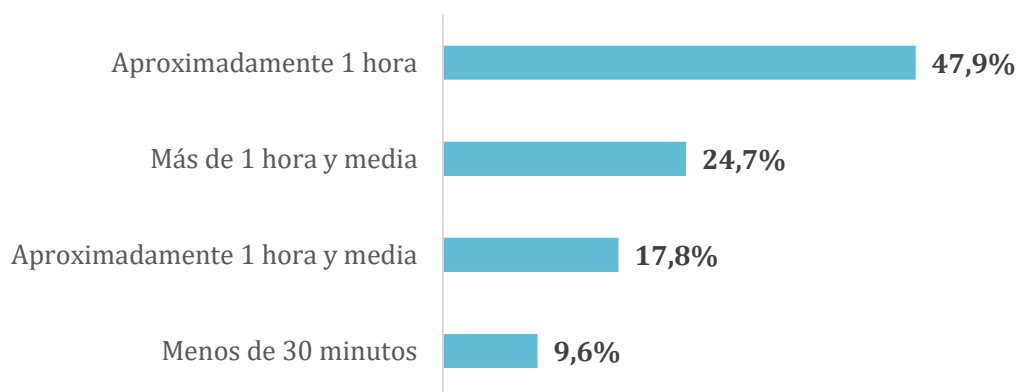


Figura 30: Tiempo destinado a realizar deporte en una clase (base: activos y moderados, 73 casos). Fuente: Elaboración Propia

Además, se consultó por el espacio que utilizan los encuestados para realizar deporte, con la pregunta *¿En qué tipo de recinto deportivo practica actividad física?*, obteniendo que un 34,2% realiza deporte en espacios abiertos, seguido por un 30,1% que lo hace en su casa, lo cual va de la mano con el contexto actual de la pandemia, y, en tercer lugar, se ubica la opción de recintos privados, alcanzando un 26%.

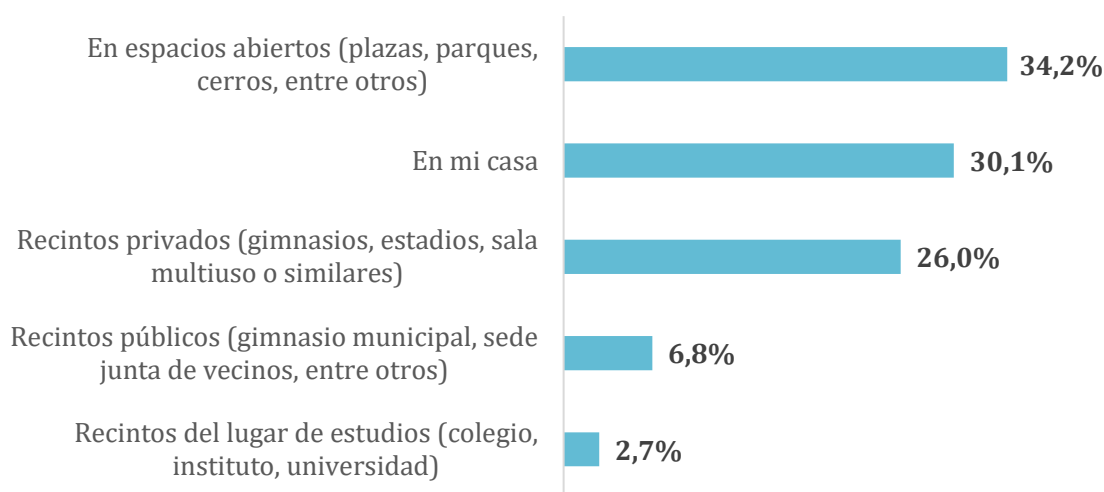


Figura 31: Lugar en donde se desarrolla la actividad física (base: activos y moderados, 73 casos).

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, se quiso conocer la valoración por parte de los encuestados activos y moderados a contar con un entrenador, por medio de la pregunta, *En una escala de 0 a 10, ¿qué tanto valoras ser guiado y motivado por un profesor(a) o entrenador(a)*, donde se obtuvo que un 68,9% lo valora mucho (9 y 10 de la escala), obteniendo una media de 8,6.

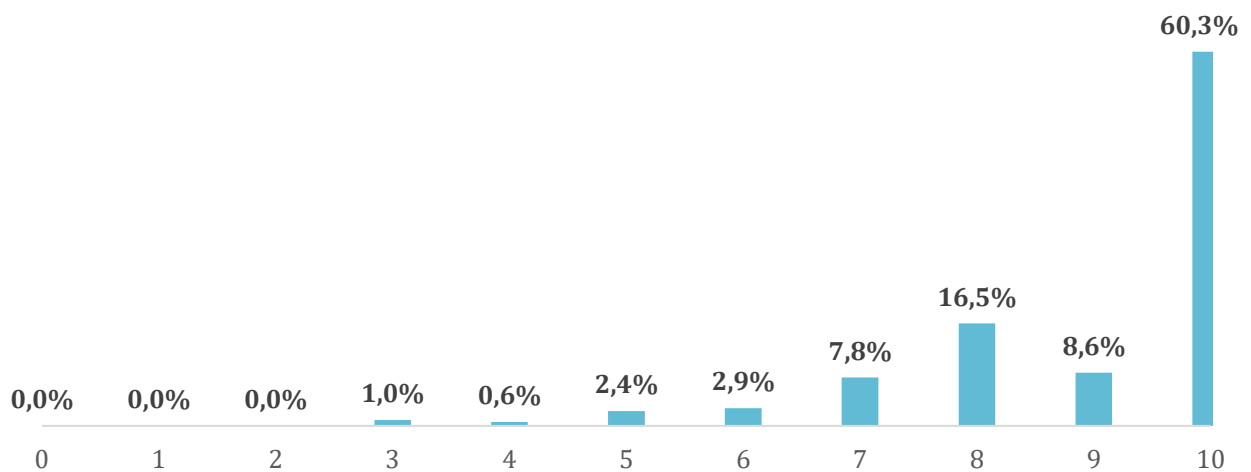


Figura 32: Grado de valoración de ser guiado por un entrenador(a), escala de 0 a 10 (base: activos y moderados, 73 casos). Fuente: Elaboración Propia

## 5.5. Modelo de Negocios CANVAS

### 5.5.1. El segmento de clientes

De manera general, el de mercado objetivo son hombres y mujeres que mayores de 15 años, quienes se encuentran interesados en tener una mejor calidad de vida relacionada con la salud, bienestar y preocupación corporal mediante el ejercicio físico, que sean habitantes de la comuna de Doñihue o alrededores.

Como se ha mencionado a lo largo de este documento, el emprendimiento estudiado entrega tres servicios diferentes a sus usuarios: clases de acondicionamiento físico, zumba y yoga, cada una de las disciplinas tiene un enfoque y, por lo tanto, están dirigidas a segmentos que, si bien no son excluyentes, tiene ciertas diferencias entre sí.

- **Acondicionamiento físico:** enfocado en personas mayores de 15 años, habitantes de la comuna de Doñihue o alrededores, que tengan interés en un entrenamiento intenso con propósitos de pérdida de peso, mejora en su calidad de vida, entre otros.
- **Zumba:** dirigido a personas mayores de 15 años, habitantes de la comuna de Doñihue o alrededores, especialmente mujeres, con interés en realizar actividad física por medio del baile, con el propósito de perder peso, o simplemente como un espacio de entretenimiento y distensión.
- **Yoga:** enfocado en personas mayores de 15 años, habitantes de la comuna de Doñihue o alrededores, interesados en realizar actividad física de menor impacto, con fines relajantes y descontracturantes.

#### **5.4.2. Propuesta de valor**

La propuesta de valor de este negocio está enfocada en entregar a la sociedad una mejor calidad de vida, fomentando el ejercicio físico, alimentación sana y balanceada, siendo guiado y acompañado por una instructora comprometida y calificada en cada uno de los servicios ofrecidos. Además, también está orientada en satisfacer las necesidades buscada por cada uno de los clientes, para que puedan vivir un momento y experiencia agradable dentro del recinto, creando un entorno de confianza y comodidad.

#### **5.5.3. Canales de distribución**

El canal de distribución es directo, esto quiere decir que el servicio será entregado directamente por parte de la instructora y dueña del negocio, utilizando la infraestructura de la sala multiuso con la que cuenta este emprendimiento.

#### **5.5.4. La relación con los clientes**

La relación con los clientes de Elévate será mediante la asistencia personalizada por parte de la instructora y dueña de este negocio, quien se preocupa de apoyar la buena ejecución de los ejercicios, dar consejos asociados a la alimentación (o bien derivar a alguien especializado en el tema), acompañar en el proceso de cada cliente según las metas personales y, además motivar a los clientes a dar su mejor esfuerzo en cada uno de los entrenamientos realizados.

Por otra parte, también se consideran las redes sociales: Facebook, Instagram y Whatsapp, mediante las cuales se mantiene una relación más cercana y constante ante cualquier duda o información relevante con respecto a horarios, cupos, tips de buenas prácticas, alimentación, cuidado personal y salud en general, buscando así formar una comunidad cercana y en confianza.

#### **5.4.5. Los flujos de ingreso**

Los ingresos del negocio se centran en sus clientes, ya que se perciben por medio de la cuota de suscripción a los diferentes servicios ofrecidos, la cual se paga de manera mensual y varía según la clase y la cantidad de veces que la persona asiste por semana.

#### **5.4.6. Recursos claves**

Los recursos claves de este negocio se centran en tres puntos, uno referido a la excelente ubicación en la que se encuentra, teniendo una localización central y cercana a los puntos de encuentro del pueblo, como la plaza, supermercados, colegios, municipalidad, entre otros.

Por otra parte, como recurso intangible se cuenta con un servicio de alta calidad, ya que la instructora de las clases se encuentra calificada y certificada para impartir las diferentes disciplinas ofrecidas, además se entrega un servicio personalizado y enfocado a las necesidades de cada uno de sus clientes.

Por último, otro recurso intangible es el ambiente de confianza que se crea entre la profesora y sus alumnos, teniendo en cuenta además que la mayoría de los clientes corresponden a mujeres, otorgando así un entorno de comodidad y confianza dentro del recinto.

#### **5.4.7. Actividades clave**

La planificación de las clases de acuerdo con la disponibilidad de la profesora, los horarios preferidos por sus clientes y el espacio disponible es un punto clave dentro de este negocio.

Además, con respecto a las necesidades específicas de cada cliente, las actividades deportivas ofrecidas buscan entregar una solución sobre el estrés, el sedentarismo y la falta de energía ofreciendo un nuevo estilo de vida a través del ejercicio.

De manera adicional, en el caso de los clientes de acondicionamiento físico, es relevante llevar un registro con los avances personales de cada cliente, buscando así tener un seguimiento del cumplimiento de sus metas y también a modo de motivación al ver resultados tanto físicos como también en su estilo de vida.

#### **5.5.8. Aliados**

Como asociaciones clave se encuentra principalmente la Municipalidad de Doñihue, mediante la cual se ha logrado participar de diferentes eventos deportivos, donde la

profesora ha hecho clases masivas de Zumba para la comunidad, teniendo además siempre el apoyo y compañía de las clientas frecuentes del negocio. Además, existen otros proyectos municipales en los cuales se busca promover la vida sana y la actividad deportiva, como fue el proyecto de “pausas activas”, que se llevó a cabo para los funcionarios del Cesfam de Doñihue, quienes podían participar de clases de Yoga en un horario definido cada semana.

En cuanto a empresa privada, se han realizado colaboraciones con Agrosuper, una de las empresas más grandes de la sexta región, donde se han realizado actividades que promueven el deporte tanto dentro de la comunidad como también dirigidos a sus funcionarios, donde Mónica ha realizado clases de Zumba masivas. De igual manera, este tipo de actividades también se han desarrollado en algunos establecimientos educacionales de la comuna, los cuales buscan motivar a su comunidad a llevar una vida sana.

Como propósito futuro, se pretende asociarse a algún profesional dedicado a la nutrición, logrando así generar una alianza estratégica, para que los clientes puedan optar a un seguimiento personalizado y acorde a sus necesidades.

#### **5.5.9. Costos**

##### **Costos Fijos**

- Gastos asociados a servicios básicos
- Sueldo de la profesora
- Mantenimiento de máquinas

## Costos Variables

- Promociones u ofertas
- Inversión en nuevas maquinas
- Gasto por fallas de máquinas u otros
- Gasto por venta de accesorios e implementos

### 5.5.10. Resumen Modelo de Negocios CANVAS

A modo de resumen, se presenta la siguiente figura que agrupa cada uno de los puntos mencionados anteriormente, como se puede ver a continuación.

| MODELO CANVAS                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>SOCIOS CLAVE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Municipalidad de Doñihue</li><li>• Cesfam de Doñihue</li><li>• Agrosuper</li><li>• Establecimientos educacionales</li><li>• Nutricionistas</li></ul>   | <b>ACTIVIDADES CLAVE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Planificación de las clases.</li><li>• Llevar un registro con los avances personales de cada cliente.</li></ul> | <b>PROPUESTA DE VALOR</b> <p>Entregar a la sociedad una mejor calidad de vida, fomentando el ejercicio físico, alimentación sana y balanceada, siendo guiado y acompañado por una instructora comprometida y calificada en cada uno de los servicios ofrecidos.</p> | <b>RELACIÓN CON LOS CLIENTES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Asistencia personalizada por parte de la instructora.</li><li>• Redes sociales</li></ul>         | <b>SEGMENTO DE CLIENTES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Hombres y mujeres mayores de 15 años.</li><li>• Interesados en tener una mejor calidad de vida relacionada con la salud, bienestar y preocupación corporal mediante el ejercicio físico.</li><li>• Habitantes de la comuna de Doñihue o alrededores.</li></ul> |
|                                                                                                                                                                                                                    | <b>RECURSOS CLAVE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Localización central</li><li>• Servicio de alta calidad</li><li>• Ambiente de confianza</li></ul>                  |                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>CANALES</b> <p>El canal de distribución es directo, esto quiere decir que el servicio será entregado directamente por parte de la instructora y dueña del negocio.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>ESTRUCTURA DE COSTES</b> <p>Costos Fijos: gasto por servicios básicos, sueldo, mantenimiento de máquinas.</p> <p>Costos Variables: promociones, inversión en nuevas maquinas, gasto por fallas de máquinas.</p> |                                                                                                                                                                                  | <b>VÍAS DE INGRESOS</b> <p>Por medio de la cuota de suscripción a los diferentes servicios ofrecidos, la cual se paga de manera mensual</p>                                                                                                                         |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

Figura 33: Modelo de negocios CANVAS. Fuente: Elaboración Propia

## 5.6. Plan de Marketing

### 5.6.1. Segmentación de los clientes

Teniendo en cuenta los principales resultados obtenidos en la investigación de mercado realizada al público objetivo de este negocio, se logran identificar los siguientes segmentos de cliente, los cuales se diferencian principalmente por su preferencia en cuanto a la actividad física.

- **Fitness:** hombres y mujeres entre 15 y 59 años, con preferencias por un entrenamiento de alto impacto e interés en llevar una vida sana.
- **Zumberas:** mujeres entre 15 y 59 años, con un gran interés por el baile y el desarrollo físico a través de este.
- **Yoguis:** mujeres entre 20 años hasta más de 60, con preferencia por una actividad física que además sirve como relajación y conexión con la espiritualidad.

La estrategia de segmentación pretende enfocarse en cada una de las tres disciplinas ofrecidas, teniendo en cuenta que dos de ellas están dirigidas especialmente a mujeres, según lo concluido en la investigación de mercado y también por lo observado a lo largo de los años que lleva en el mercado el emprendimiento estudiado.

De manera general, la estrategia apunta a personas que buscan tener una mejor calidad de vida relacionada con la salud, bienestar personal y preocupación por su bienestar físico por medio del deporte.

### 5.6.2. Selección del mercado objetivo

Este emprendimiento se dirige a personas mayores de 15 años, que tengan interés por realizar actividad física de manera regular, ya sea con fines estéticos o como parte de un estilo de vida activo, y, además vivan en la comuna de Doñihue o alrededores. De manera más específica, se hará distinción entre cada una de las disciplinas que se imparten dentro del negocio.

- **Acondicionamiento Físico:** Se dirige a personas mayores de 15 años, habitantes de Doñihue o alrededores, que busquen realizar un entrenamiento intenso, el cual irá dependiendo de acuerdo con las necesidades y capacidades de cada cliente.
- **Zumba:** Se dirige a personas mayores de 15 años, habitantes de Doñihue o alrededores, especialmente enfocado a mujeres, quienes tengan interés sobre el baile entretenido con exigencia física moderada a intensa.
- **Yoga:** Se dirige a personas mayores de 15 años, habitantes de Doñihue o alrededores, con un especial enfoque en personas adultas y adultas mayores, quienes busquen una actividad que mezcle la relajación, con el trabajo físico y muscular.

Es importante mencionar que, a lo largo de los años, se ha notado una clara preferencia por parte de las mujeres a asistir a las diferentes clases que se imparten en este negocio, por lo que, en general el plan de marketing estará enfocado a las necesidades de mujeres habitantes de la comuna de Doñihue o alrededores, que tengan intereses relacionados al desarrollo de actividad física.

### **5.6.3. Marketing estratégico**

#### **Diseño de la marca**

En la empresa actual, la marca ha impuesto su lógica y su estrategia. A diferencia del pasado, hoy los productos se fabrican en función de la marca y no al revés; lo que se explota es la capacidad de la marca de sustentar a una creciente variedad de productos que se enfrascan en una lucha por crear su imagen de marca (Costa, 2010).

Para términos de marketing y percepción de la marca, es importante otorgarle un nombre al emprendimiento el cual lo caracterice, principalmente frente a sus clientes, pero también ante sus actuales y futuros competidores.

En un trabajo conjunto con la dueña del emprendimiento estudiado, se define el nombre de “Elévate”, haciendo referencia a cómo las diferentes disciplinas que se ofrecen otorgan un sentimiento de mejora tanto de manera física como también en el ámbito psicológico e incluso espiritual de las personas que participan.

Además del nombre, también se creó un logotipo que identifique la marca sobre todo en las redes sociales, siguiendo el mensaje detrás del nombre, la cual se muestra en la figura a continuación.



Figura 34: Logo del emprendimiento Elévate. Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a identidad de marca, en este emprendimiento existe un compromiso con entregar un servicio de calidad a sus clientes, planteando metas y objetivos personalizados para cada uno de los alumnos, haciendo un especial énfasis en crear un espacio de confianza para quienes sean parte de la comunidad de Elévate, otorgando un bienestar físico y personal.

### **Estrategia de crecimiento**

El plan de crecimiento de Elévate estará enfocado a una estrategia de penetración de mercado, enfocado en aumentar la cuota y capturar un número mayor de clientes, a través de una expansión de la sala multiuso en donde se desarrollan las disciplinas, manteniendo la ventaja competitiva que consiste en tener tres servicios de alta calidad en una comuna rural, que tiene poco acceso al deporte.

## **Estrategia genérica**

Como estrategia genérica se plantea una estrategia de enfoque o alta segmentación, en la cual la empresa basa sus objetivos en las necesidades de un segmento del mercado, en un segmento de la línea del producto o en un mercado geográfico. Bajo la premisa de: "Se puede servir con mayor efectividad o eficacia a un objetivo estratégico o nicho, que competir de forma más general". (Gonzales, Espilco, & Aragón, 2003).

Teniendo en cuenta lo anterior, se planea enfocarse en el segmento de las mujeres (mayores de 15 años, habitantes de Doñihue o alrededores), el cual, como se pudo notar tanto en los resultados de la investigación de mercado, como también a lo largo de la trayectoria de este negocio, es el principal nicho que acude a Elévate, especialmente en las disciplinas de Yoga y Zumba.

Si bien, de manera implícita se ha ido desarrollando un enfoque en el público femenino a lo largo de los años, es importante definir ciertos lineamientos en cuanto a la imagen de la marca.

- Hacer énfasis por medio de RRSS y, también dentro del establecimiento, la importancia de mantener un entorno de confianza y comodidad para las mujeres.
- Enfocar los horarios de clases al desarrollo de la disciplina y no dar espacio a conflictos de intereses personales ajenos al establecimiento.
- Definir una cultura de respeto tanto hacia la profesora, como también entre las alumnas.
- Crear una comunidad comprometida con el desarrollo de la actividad física y buenas prácticas de cuidado personal.

#### **5.6.4. Competencia**

##### **Competidores de la comuna de Doñihue**

En el caso de este emprendimiento, la competencia directa son los diferentes centros deportivos o gimnasios ubicados dentro de la comuna de Doñihue, los cuales se mencionan a continuación.

- Crassus Gym: emprendimiento unipersonal, ubicado en las cercanías del centro de la comuna de Doñihue, donde cuentan con maquinaria para desarrollar rutinas de entrenamiento muscular y cardiovascular, con una duración de 1 hora, además de apoyo de un entrenador personal, quien es el dueño del negocio. Se atiende entre las 9 a.m. y las 10 p.m. de lunes a sábado, con un cupo limitado de personas por hora. El valor mensual por 3 clases a la semana es de \$14.000 por persona.
- Catbox: emprendimiento deportivo de entrenamiento de alta intensidad, donde se imparten las disciplinas de halterofilia (deporte de levantamiento de pesas) y entrenamiento funcional. Se encuentra ubicado en el sector de Lo Miranda (10,6 km de Doñihue), sus planes varían según el nivel de entrenamiento (inicial, intermedio o avanzado) y, se cobra de manera mensual, trimestral o anual, según las preferencias de cada cliente. Este negocio funciona de lunes a sábado, con clases de horarios definidos a lo largo del día.

Cabe mencionar que, a diferencia de los establecimientos mencionados anteriormente, en el caso de Elévate los clientes pueden optar a tres deportes diferentes, dependiendo de la preferencia de cada persona, otorgándole una mayor libertad al momento de escoger la actividad adecuada según sus necesidades.

Además, es importante destacar que, los usuarios tienen la posibilidad de ir a otras comunas, como Coltauco, Coínco o Rancagua, en busca de alguno de los servicios mencionados anteriormente.

De manera particular, se mencionan los casos de los gimnasios ubicados en Rancagua, ya que corresponde a la zona de mayor urbanización, donde, además, se posicionan grandes cadenas nacionales e internacionales de gimnasios o centros de entrenamiento, los cuales cuentan con una gran variedad de clases y disciplinas, con planes de cobro mensual o anual.

- Smart Fit: cadena de gimnasios originaria de Brasil, siendo la tercera red de gimnasios más grande del mundo, se ubica en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Guatemala, México, Panamá, Perú y Republica Dominicana. En particular, dentro de Rancagua hay 2 sucursales de esta red, donde se imparten clases grupales y también cuentan con un área de pesas. Se distinguen dos planes, uno básico y otro que da acceso a todas las sucursales, ambos son de pago mensual.
- Pacific Fitness: cadena de gimnasios que se encuentra a lo largo de todo Chile con más de 100 sucursales, 2 de ellas ubicadas en Rancagua, cuenta con una gran variedad de disciplinas, entre ellas yoga y fitness dance. Funcionan de lunes a viernes de 7 a.m. a 11 p.m., sábados de 9.30 a.m. a 5 p.m. y domingos de 9.30 a.m. a 2.30 p.m. En cuanto al método de pago, existen planes mensuales o anuales, los cuales varían según el acceso a sus sucursales (1 sucursal, 2 de la misma región o free pass a lo largo de todo Chile) y también hay una tarifa promocional para estudiantes, en caso de querer asistir durante 1 día, existe un pase diario con un valor de \$5000.

- Energy Fitness Clubs: cadena nacional con más de 30 gimnasios al largo del país (1 sucursal en Machalí), donde se ofrece una gran variedad de deportes, incluyendo yoga, baile y entrenamiento funcional; además, también se presta el servicio de entrenador personal dentro del área de máquinas. Dentro de los planes, se distinguen por pago mensual, trimestral, semestral o anual, los cuales fluctúan entre \$19.590 y los \$237.990, además de un costo de activación de \$12.990 y, en el caso de los planes, trimestral, semestral y anual, se debe cancelar una matrícula de \$25.000.
- Palestra Sport: gimnasio ubicado en Rancagua, que cuenta con una gran variedad de actividades físicas, como baile entretenido, ciclismo, yoga, entre otros, las actividades dirigidas tienen horarios definidos y se imparten de lunes a sábado. Los planes se diferencian en estándar (mensual, trimestral, semestral o anual) y una segunda opción que cuenta con entrenador personal, la cual varía según la cantidad de veces a la semana que se contará con este servicio personalizado, el valor mensual en este establecimiento fluctúa entre \$39.888 y \$120.000 por persona.

Por otra parte, también existen otros establecimientos más bien locales, como lo son Iron Taurus, Wolf Gym, Olympo Gym, Box CEF Rancagua y Central Fit, los cuales imparten las disciplinas de entrenamiento funcional, crossfit o similares, en general el modo de pago es por medio de planes mensuales que varían según la cantidad de clases a la semana que prefiera cada cliente y su modalidad de entrenamiento es en clases grupales dirigidas por un entrenador.

### 5.6.5. Posicionamiento

Uno de los principales objetivos de Elévate es posicionar en la mente de los consumidores el reconocimiento de marca, siendo percibida como un ideal en calidad de servicio y asesoría personalizada para la práctica de actividad física en la comuna de Doñihue, además de entregar un espacio de confianza para sus clientes, con un enfoque holístico del bienestar y la calidad de vida.

En cuanto al posicionamiento relativo del negocio, con respecto a la competencia mencionada en el ítem anterior, se tienen dos puntos a favor bastante relevantes, el primero referente a la ubicación del establecimiento con respecto al mercado objetivo (habitantes de Doñihue) y, en segundo lugar, el alto nivel de personalización, ya que, según los resultados de la encuesta realizada, se valora mucho el contar con un entrenador a la hora de realizar actividad física

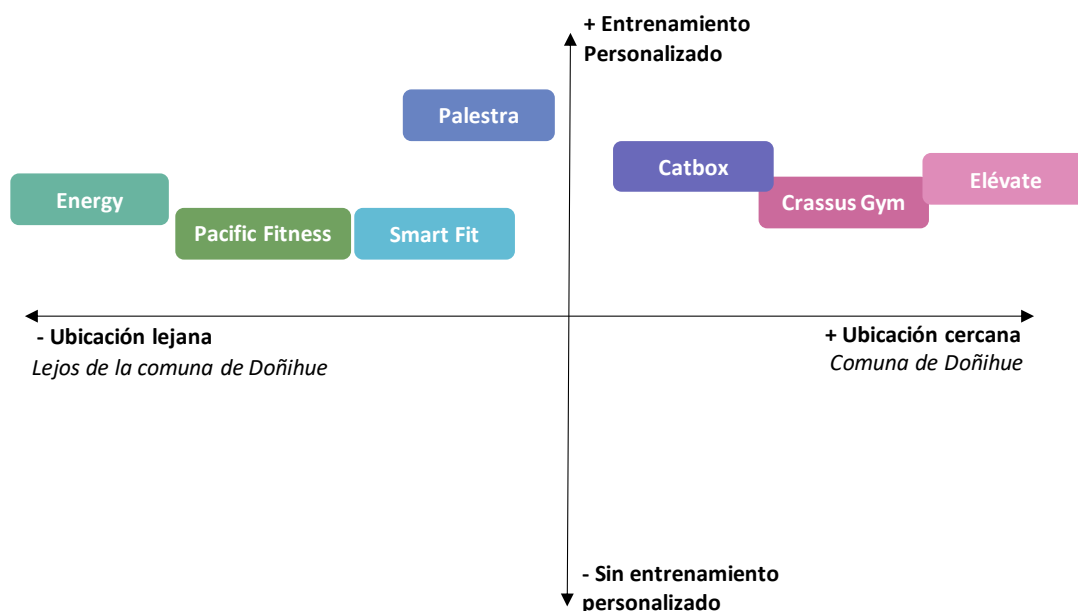


Figura 35: Mapa de posicionamiento relativo de Elévate. Fuente: Elaboración propia.

Según lo que se puede observar en el mapa, los emprendimientos ubicados dentro del pueblo de Doñihue, Crassus Gym y Elévate, son los que se ubican en la zona más positiva, seguidos por Catbox, que se ubica en la localidad de Lo Miranda, en general estos tres establecimientos entregan un nivel de personalización bastante similar, sobre todo entre Catbox y Elévate, ya que las clases tienen un cupo acotado, lo cual facilita la atención personalizada; por otra parte, en Crassus Gym, también se entrega una asesoría personalizada en cuanto a rutina, pero se va rotando entre los diferentes clientes que se encuentren en cada horario, haciendo así que el nivel de personalización y atención que se le otorga a cada cliente dependa directamente del nivel de demanda del horario en cuestión.

De los gimnasios ubicados en la comuna de Rancagua, Palestra y Smart Fit se encuentran en una ubicación medianamente buena, y dentro de estos, Palestra destaca por ofrecer un nivel de personalización totalmente enfocado, pudiendo optar a compartir un entrenador entre tres o dos personas, o en caso de que el cliente así lo prefiera, tener un entrenador personal solo para él. Por otro lado, Smart Fit cuenta con clases grupales con cupos limitados y también asesoramiento por parte de un entrenador, los cuales se encuentran disponibles para los clientes que se encuentren entrenando en la zona de pesas.

En el caso de Pacific Fitness, se puede observar que se encuentra un poco más lejos de Doñihue que los anteriores gimnasios mencionados y entrega un nivel de personalización promedio, al igual que Smart Fit. Por último, se tiene el gimnasio Energy Fitness Clubs, el cual se encuentra en un sector más lejano de Doñihue, a 28,2 km de la comuna; este

establecimiento ofrece un nivel de personalización similar al de otros gimnasios similares, pero cuenta con una mayor cantidad de entrenadores a disposición de sus clientes.

#### 5.6.6. Marketing Mix

- **Producto**

En este caso el producto se distingue según las siguientes categorías de servicios deportivos:

- **Entrenamiento Funcional:** clases personalizadas en grupos de máximo 6 integrantes, donde se realiza un entrenamiento utilizando la modalidad de intervalos: Tabata, el que clasifica como un modelo de entrenamiento de ejercicio intermitente de alta intensidad, que consiste en 40 segundos de trabajo de alta intensidad seguidos por 10 segundos de recuperación. Además, se puede utilizar para incrementar la fuerza muscular, mejorar la flexibilidad y reducir el nivel de grasa corporal. (Quijada, 2016).
- **Zumba:** clases grupales, utilizando la modalidad de baile entretenido Zumba, la cual, en una intensidad moderada a vigorosa de entrenamiento puede mejorar la salud cardiovascular y funciones neuromusculares. (Donalith, Roth, Honh, Zahner, & Faude, 2013).
- **Yoga:** clases grupales de Yoga Vinyasa, un tipo de yoga que se desenvuelve con una práctica aeróbica y activa, donde hay una ciencia de movimiento y ejercicios fluidos con transiciones. (Vinyasa Yoga Chile, 2018).

De manera adicional, se propone añadir productos relacionados a las disciplinas que se imparten dentro de este establecimiento, como la venta de equipamiento y accesorios, como por ejemplo los siguientes:

- Mat de entrenamiento
- Bandas elásticas
- Ropa deportiva (petos, poleras y calzas)
- Figuras decorativas (buda, portavelas, tótem)

- **Precio**

La definición del precio de cada una de las clases anteriormente descritas tiene una modalidad de pago mensual, a excepción de Yoga, según se describe en la tabla a continuación.

| <b>Disciplina</b>        | <b>Precio mensual</b> | <b>Clases al mes</b> | <b>Precio por 1 clase</b> |
|--------------------------|-----------------------|----------------------|---------------------------|
| Acondicionamiento físico | \$25.000              | 8 clases             | \$3.000                   |
|                          | \$20.000              | 12 clases            |                           |
| Zumba                    | \$15.000              | 12 clases            | \$2.000                   |
| Yoga                     | No aplica             | No aplica            | \$2.000                   |

Tabla 15: Precios, Marketing Mix. Fuente: Elaboración Propia

Además, es importante tener en cuenta que este negocio se ve afectado a la estacionalidad de sus servicios, por lo tanto, el cobro mensual de las clases se hace de gran ayuda, tanto para mantener una seguridad en cuanto a los beneficios económicos, como también para generar un mayor compromiso por parte de los clientes.

Por otra parte, también existen 3 “clientes premium”, las cuales asisten a varias o todas las disciplinas que imparte este negocio, a quienes se les realiza un pack mensual por un precio promocional, según muestra la siguiente tabla.

| <b>Disciplina</b>               | <b>Promoción 1</b> | <b>Promoción 2</b> | <b>Promoción 3</b> |
|---------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Acondicionamiento físico</b> | 12 clases          | 12 clases          | 12 clases          |
| <b>Zumba</b>                    | 12 clases          | 12 clases          | -                  |
| <b>Yoga</b>                     | 8 clases           | -                  | 8 clases           |
| <b>Precio mensual</b>           | \$40.000           | \$35.000           | \$30.000           |

Tabla 16: Precios promocionales, Marketing Mix. Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a los nuevos productos mencionados en el ítem anterior, se proponen los siguientes precios, teniendo en cuenta un costo estimativo según lo investigado, como se muestra en la tabla adjunta:

| <b>Producto</b>              | <b>Costo</b> | <b>Valor venta</b> |
|------------------------------|--------------|--------------------|
| <b>Mat de entrenamiento</b>  | \$12.000     | \$20.000           |
| <b>Pack bandas elásticas</b> | \$6000       | \$10.000           |
| <b>Poleras deportivas</b>    | \$6000       | \$10.000           |
| <b>Petos deportivos</b>      | \$6000       | \$10.000           |
| <b>Calzas deportivas</b>     | \$8000       | \$15.000           |
| <b>Buda decorativo</b>       | \$3000       | \$5000             |
| <b>Porta velas</b>           | \$2000       | \$3000             |
| <b>Tótem</b>                 | \$500        | \$1000             |

Tabla 17: Precios promocionales, Marketing Mix. Fuente: Elaboración Propia

- **Plaza**

Los principales canales de distribución que se utilizan para llegar al cliente final son las redes sociales, en este caso, Facebook y WhatsApp, en donde se gestionan los horarios y cupos, para mantener informadas a las personas que se encuentran interesadas o que ya son clientas de alguna de las clases ofrecidas.

Dentro de la plataforma Facebook, se gestionan los nuevos clientes, se da información relevante con respecto a los horarios y cupos disponibles de cada clase, entre otros. Por medio de WhatsApp, se cuentan con grupos de cada una de las clases, en donde se confirman horarios y asistencia de los clientes, además se gestiona el pago, ya sea por medio de transferencia electrónica o pago en efectivo.

Es importante mencionar que, dado la modalidad con cupos limitados de los servicios ofrecidos, no es posible abarcar un número demasiado grande de clientes.

- **Promoción**

Al igual que la venta de los servicios, la promoción y publicidad se realiza por medio de plataformas digitales. Facebook e Instagram son los principales medios para ofrecer los servicios y dar información sobre precios y cupos.

De igual manera, la publicidad de boca en boca ha sido uno de los principales medios de difusión para este negocio, teniendo en cuenta que se encuentra ubicado dentro de un pueblo pequeño y que esta modalidad de promoción se da de manera bastante habitual.

En cuanto a este ítem, es de gran importancia promover el uso de RRSS, tanto para promocionar los servicios, como también para informar a los clientes con respecto a horarios, disponibilidad de cupos en cada clase, precios, entre otros. Para esto se propone la creación de una cuenta de Instagram y Facebook, ya que, actualmente la instructora utiliza sus cuentas personales para comunicarse con sus clientes, pero no para promocionar ni dar información con respecto al emprendimiento.

## 5.7. Análisis Económico

### 5.6.1. Cantidad de Usuarios

Dentro del negocio estudiado existen dos tipos de clientes, aquellos que asisten de manera constante al establecimiento, por medio de planes mensuales con cupo en las disciplinas de acondicionamiento físico y Zumba, o también, como cliente frecuente en Yoga (no cuenta con plan mensual), como se muestra en la tabla adjunta.

| <b>Disciplina</b>        | <b>Cantidad de clientes mensuales</b>                                          |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Acondicionamiento Físico | 13 (8 con 12 clases al mes y 2 con 8 clases al mes, 3 son clientas frecuentes) |
| Zumba                    | 17 (2 son clientas frecuentes)                                                 |
| Yoga                     | 6 (2 son clientas frecuentes)                                                  |

Tabla 18: Cantidad de clientes mensuales en Elévate. Fuente: Elaboración Propia.

Por otra parte, existe una segunda categoría de clientes, los cuales asisten de manera esporádica, ya sea a las clases de Yoga (las cuales no tienen un plan mensual), o bien, a alguna de las otras disciplinas sin un plan mensual.

Esta cantidad de clientes varía y está afecta a la estacionalidad del negocio, teniendo en cuenta que los meses de octubre, noviembre y enero, son los más concurridos, correspondiendo a los meses de “temporada alta”, como se detalla a continuación.

| <b>Disciplina</b>        | <b>Cantidad de clientes mensuales</b> |
|--------------------------|---------------------------------------|
| Acondicionamiento físico | 20                                    |
| Zumba                    | 30                                    |
| Yoga                     | 10                                    |

Tabla 19: Cantidad de clientes mensuales en meses de temporada alta, Elévate. Fuente:

Elaboración Propia.

### 5.6.2. Ventas

Según la información del ítem 5.6.1. se puede tener una visión clara de las ventas mensuales de Elévate, las cuales de igual manera se ven afectadas por la estacionalidad de sus servicios.

En primer lugar, se muestran las ventas mensuales, por disciplina, teniendo en cuenta aquellos clientes que cuentan con un plan mensual, o bien asisten de manera constante sin estar suscritos a un plan en el establecimiento.

| <b>Disciplina</b> | <b>Cantidad de clientes mensuales</b> | <b>Ventas</b> |
|-------------------|---------------------------------------|---------------|
|-------------------|---------------------------------------|---------------|

|                          |    |                  |
|--------------------------|----|------------------|
| Acondicionamiento Físico | 10 | \$240.000        |
| Zumba                    | 15 | \$225.000        |
| Yoga                     | 4  | \$64.000         |
| Planes promocionales     | 3  | \$105.000        |
| <b>Ventas totales</b>    |    | <b>\$634.000</b> |

Tabla 20: Ventas mensuales Elévate. Fuente: Elaboración Propia.

Por otra parte, se diferencian las ventas correspondientes a los meses de “temporada alta”, donde se perciben mayores ingresos, como se muestra en la tabla adjunta.

| <b>Disciplina</b>        | <b>Cantidad de clientes mensuales</b> | <b>Ventas</b>      |
|--------------------------|---------------------------------------|--------------------|
| Acondicionamiento Físico | 17                                    | \$390.000          |
| Zumba                    | 27                                    | \$405.000          |
| Yoga                     | 8                                     | \$128.000          |
| Planes promocionales     | 3                                     | \$105.000          |
| <b>Ventas totales</b>    |                                       | <b>\$1.028.000</b> |

Tabla 21: Ventas mensuales en meses de temporada alta, Elévate. Fuente: Elaboración Propia.

Además, desde el año 2021, se considerará un ingreso por venta de implementos y accesorios (mencionados dentro del marketing mix como “productos nuevos”), de los cuales se estima una venta inicial de 5 unidades de cada producto, lo cual se traduce en un total de \$370.000.

### 5.6.3. Composición de Costos

#### Costos Fijos

- Gasto asociado a servicios básicos: dentro de esta categoría se incluyen el servicio de luz, el cual es de vital importancia para el funcionamiento del establecimiento. Mensualmente, se tiene un costo de luz de \$10.000
- Sueldo de la profesora: en este caso, al ser un emprendimiento unipersonal, solo se debe contemplar el costo mensual correspondiente al sueldo que percibe la dueña de Elévate, el cual tiene un costo de \$500.000
- Mantenimiento de máquinas: para poder garantizar un buen servicio para los clientes, es necesario mantener las maquinas en buen estado, para esto se contempla un costo mensual de \$10.000
- Gasto asociado a renovación de implementos y máquinas: anualmente, se realiza una inversión en implementos, ya sea por renovación o adquisición de nuevas máquinas y herramientas para practicar las actividades deportivas, cada año se destinan \$1.000.000 asociados a este ítem, lo cual equivale a un valor mensual de \$83.333.

## Costos Variables

- Promociones u ofertas: dentro de Elévate existen 3 clientes frecuentes, quienes asisten a dos o tres de las disciplinas impartidas dentro del establecimiento, estas clientas tienen un plan promocional mensual de que varía entre \$30.000 y \$40.000, obteniendo un porcentaje de promoción que se detalla en la tabla a continuación.

|                    | <b>Promoción 1</b> | <b>Promoción 2</b> | <b>Promoción 3</b> |
|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Precio normal      | \$51.000           | \$40.000           | \$41.000           |
| Precio promocional | \$40.000           | \$35.000           | \$30.000           |
| <b>% descuento</b> | <b>21,6%</b>       | <b>12,5%</b>       | <b>26,8%</b>       |

Tabla 22: Porcentaje de descuento en planes promocionales Elévate. Fuente: Elaboración Propia.

Se puede notar, que en cada caso existe un porcentaje diferente de descuento, pero se obtiene un porcentaje promedio de descuento de 20,3%. Por lo tanto, se asume un costo variable del 20% de las ventas correspondientes a aquellas clientas que se ven beneficiadas por alguno de los planes promocionales.

- Gasto asociado a servicios básicos: en el caso de los costos variables, se toma en cuenta el gasto correspondiente al agua, ya que este dependerá de la afluencia de público en el recinto. Se estima un costo de 0,25% de las ventas (teniendo en cuenta un valor de \$2 por litro de agua, en la comuna de Doñihue).
- Gasto por venta de accesorios e implementos: desde el año 2021, se tendrá en cuenta el costo asociado a cada unidad de los nuevos productos descritos

anteriormente, considerando una venta inicial de 5 unidades de cada uno, lo cual significaría un costo total de \$217.500.

#### **5.6.4. Inversión Inicial**

Al momento de iniciar este emprendimiento, la dueña del negocio realizó una inversión inicial, la cual incluía los costos de edificación de la sala multiuso donde se realizan las diferentes clases, la cual cuenta con un total de 35 metros cuadrados, una muralla de espejo y un baño a disposición de sus clientes, además, también se debió comprar los diferentes implementos necesarios para desarrollar cada una de las actividades. En total esta inversión fue de un valor de \$2.000.000, el detalle se muestra en la tabla adjunta a continuación.

| <b>Ítem</b>               | <b>Costo</b>       |
|---------------------------|--------------------|
| Edificación sala multiuso | \$2.000.000        |
| Máquinas e implementos    | \$190.000          |
| Equipo de música          | \$98.000           |
| <b>Inversión inicial</b>  | <b>\$2.288.000</b> |

Tabla 23: Inversión inicial Elévate. Fuente: Elaboración Propia.

Cabe destacar que la inversión inicial se recuperó al finalizar el segundo año, desde que comenzó a funcionar este emprendimiento, pudiendo ver ganancias al comienzo del tercer año.

### 5.6.5. Flujo de Caja

Para desarrollar el flujo de caja, se tomarán en cuenta los datos correspondientes al año 2019, teniendo en cuenta que el presente año ha tenido un escenario inusual y turbulento a lo largo de todo el mundo, por lo cual no se utilizará dentro del análisis económico de este proyecto.

|                               | AÑO 2019          |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                     |                     |                     |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
|                               | Enero             | Febrero           | Marzo             | Abril             | Mayo              | Junio             | Julio             | Agosto            | Septiembre        | Octubre             | Noviembre           | Diciembre           |
| Saldo inicial                 | \$ -300.000       | \$ 95.097         | \$ 97.178         | \$ 99.260         | \$ 101.342        | \$ 103.424        | \$ 105.505        | \$ 107.587        | \$ 109.669        | \$ 111.750          | \$ 506.847          | \$ 901.944          |
| Ingresos por ventas           | \$ 1.028.000      | \$ 634.000        | \$ 634.000        | \$ 634.000        | \$ 634.000        | \$ 634.000        | \$ 634.000        | \$ 634.000        | \$ 634.000        | \$ 1.028.000        | \$ 1.028.000        | \$ 634.000          |
| <b>Total ingresos</b>         | <b>\$ 728.000</b> | <b>\$ 729.097</b> | <b>\$ 731.178</b> | <b>\$ 733.260</b> | <b>\$ 735.342</b> | <b>\$ 737.424</b> | <b>\$ 739.505</b> | <b>\$ 741.587</b> | <b>\$ 743.669</b> | <b>\$ 1.139.750</b> | <b>\$ 1.534.847</b> | <b>\$ 1.535.944</b> |
| <i>Costos fijos</i>           |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                     |                     |                     |
| Luz                           | \$ 10.000         | \$ 10.000         | \$ 10.000         | \$ 10.000         | \$ 10.000         | \$ 10.000         | \$ 10.000         | \$ 10.000         | \$ 10.000         | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           |
| Sueldo                        | \$ 500.000        | \$ 500.000        | \$ 500.000        | \$ 500.000        | \$ 500.000        | \$ 500.000        | \$ 500.000        | \$ 500.000        | \$ 500.000        | \$ 500.000          | \$ 500.000          | \$ 500.000          |
| Mantenimiento de máquinas     | \$ 10.000         | \$ 10.000         | \$ 10.000         | \$ 10.000         | \$ 10.000         | \$ 10.000         | \$ 10.000         | \$ 10.000         | \$ 10.000         | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           |
| Renovación o adquisición      | \$ 83.333         | \$ 83.333         | \$ 83.333         | \$ 83.333         | \$ 83.333         | \$ 83.333         | \$ 83.333         | \$ 83.333         | \$ 83.333         | \$ 83.333           | \$ 83.333           | \$ 83.333           |
| <b>Total costo fijo</b>       | <b>\$ 603.333</b> | <b>\$ 603.333</b> | <b>\$ 603.333</b> | <b>\$ 603.333</b> | <b>\$ 603.333</b> | <b>\$ 603.333</b> | <b>\$ 603.333</b> | <b>\$ 603.333</b> | <b>\$ 603.333</b> | <b>\$ 603.333</b>   | <b>\$ 603.333</b>   | <b>\$ 603.333</b>   |
| <i>Costos variables</i>       |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                     |                     |                     |
| Costo por promociones         | \$ 27.000         | \$ 27.000         | \$ 27.000         | \$ 27.000         | \$ 27.000         | \$ 27.000         | \$ 27.000         | \$ 27.000         | \$ 27.000         | \$ 27.000           | \$ 27.000           | \$ 27.000           |
| Agua                          | \$ 2.570          | \$ 1.585          | \$ 1.585          | \$ 1.585          | \$ 1.585          | \$ 1.585          | \$ 1.585          | \$ 1.585          | \$ 1.585          | \$ 2.570            | \$ 2.570            | \$ 1.585            |
| <b>Total costo variable</b>   | <b>\$ 29.570</b>  | <b>\$ 28.585</b>  | <b>\$ 28.585</b>  | <b>\$ 28.585</b>  | <b>\$ 28.585</b>  | <b>\$ 28.585</b>  | <b>\$ 28.585</b>  | <b>\$ 28.585</b>  | <b>\$ 28.585</b>  | <b>\$ 29.570</b>    | <b>\$ 29.570</b>    | <b>\$ 28.585</b>    |
| <b>Total costos</b>           | <b>\$ 632.903</b> | <b>\$ 631.918</b> | <b>\$ 631.918</b> | <b>\$ 631.918</b> | <b>\$ 631.918</b> | <b>\$ 631.918</b> | <b>\$ 631.918</b> | <b>\$ 631.918</b> | <b>\$ 631.918</b> | <b>\$ 632.903</b>   | <b>\$ 632.903</b>   | <b>\$ 631.918</b>   |
| Depreciación                  | \$ -3.333         | \$ -3.333         | \$ -3.333         | \$ -3.333         | \$ -3.333         | \$ -3.333         | \$ -3.333         | \$ -3.333         | \$ -3.333         | \$ -3.333           | \$ -3.333           | \$ -3.333           |
| Utilidad antes de impuestos   | \$ 91.764         | \$ 93.845         | \$ 95.927         | \$ 98.009         | \$ 100.091        | \$ 102.172        | \$ 104.254        | \$ 106.336        | \$ 108.417        | \$ 503.514          | \$ 898.611          | \$ 900.692          |
| Impuestos                     | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -                | \$ -                | \$ -                |
| Utilidad después de impuestos | \$ 91.764         | \$ 93.845         | \$ 95.927         | \$ 98.009         | \$ 100.091        | \$ 102.172        | \$ 104.254        | \$ 106.336        | \$ 108.417        | \$ 503.514          | \$ 898.611          | \$ 900.692          |
| Depreciación                  | \$ 3.333          | \$ 3.333          | \$ 3.333          | \$ 3.333          | \$ 3.333          | \$ 3.333          | \$ 3.333          | \$ 3.333          | \$ 3.333          | \$ 3.333            | \$ 3.333            | \$ 3.333            |
| Amortización                  | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -                | \$ -                | \$ -                |
| Financiamiento                | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -                | \$ -                | \$ -                |
| <b>Flujo de caja</b>          | <b>\$ 95.097</b>  | <b>\$ 97.178</b>  | <b>\$ 99.260</b>  | <b>\$ 101.342</b> | <b>\$ 103.424</b> | <b>\$ 105.505</b> | <b>\$ 107.587</b> | <b>\$ 109.669</b> | <b>\$ 111.750</b> | <b>\$ 506.847</b>   | <b>\$ 901.944</b>   | <b>\$ 904.025</b>   |

Tabla 24: Flujo de caja año 2019, Eléivate. Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a las proyecciones, se tendrá como base el aumento que ha tenido el desarrollo de la actividad física de los ciudadanos chilenos en los últimos años, como se especifica en la Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte, realizada por el Ministerio del Deporte en el año 2018, alcanzando un 0,5% de aumento anual en la tasa de actividad física entre el año 2015 y 2018, reflejándose entonces en un aumento del 0,5% de las ventas cada año.

|                                      | AÑO 2021            |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
|--------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
|                                      | Enero               | Febrero             | Marzo               | Abril               | Mayo                | Junio               | Julio               | Agosto              | Septiembre          | Octubre             | Noviembre           | Diciembre           |
| Saldo inicial                        | \$ 300.000          | \$ 852.589          | \$ 1.010.198        | \$ 1.167.806        | \$ 1.325.415        | \$ 1.483.024        | \$ 1.640.633        | \$ 1.798.242        | \$ 1.955.850        | \$ 2.113.459        | \$ 2.666.048        | \$ 3.218.637        |
| Ingresos por ventas servicios        | \$ 1.033.140        | \$ 637.170          | \$ 637.170          | \$ 637.170          | \$ 637.170          | \$ 637.170          | \$ 637.170          | \$ 637.170          | \$ 637.170          | \$ 1.033.140        | \$ 1.033.140        | \$ 637.170          |
| Ingresos por ventas accesorios       | \$ 370.000          | \$ 370.000          | \$ 370.000          | \$ 370.000          | \$ 370.000          | \$ 370.000          | \$ 370.000          | \$ 370.000          | \$ 370.000          | \$ 370.000          | \$ 370.000          | \$ 370.000          |
| <b>Total ingresos</b>                | <b>\$ 1.703.140</b> | <b>\$ 1.859.759</b> | <b>\$ 2.017.368</b> | <b>\$ 2.174.976</b> | <b>\$ 2.332.585</b> | <b>\$ 2.490.194</b> | <b>\$ 2.647.803</b> | <b>\$ 2.805.412</b> | <b>\$ 2.963.020</b> | <b>\$ 3.516.599</b> | <b>\$ 4.069.188</b> | <b>\$ 4.225.807</b> |
| <i>Costos fijos</i>                  |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Luz                                  | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           |
| Sueldo                               | \$ 500.000          | \$ 500.000          | \$ 500.000          | \$ 500.000          | \$ 500.000          | \$ 500.000          | \$ 500.000          | \$ 500.000          | \$ 500.000          | \$ 500.000          | \$ 500.000          | \$ 500.000          |
| Mantenimiento de máquinas            | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           |
| Renovación o adquisición             | \$ 83.333           | \$ 83.333           | \$ 83.333           | \$ 83.333           | \$ 83.333           | \$ 83.333           | \$ 83.333           | \$ 83.333           | \$ 83.333           | \$ 83.333           | \$ 83.333           | \$ 83.333           |
| <b>Total costo fijo</b>              | <b>\$ 603.333</b>   | <b>\$ 603.333</b>   | <b>\$ 603.333</b>   | <b>\$ 603.333</b>   | <b>\$ 603.333</b>   | <b>\$ 603.333</b>   | <b>\$ 603.333</b>   | <b>\$ 603.333</b>   | <b>\$ 603.333</b>   | <b>\$ 603.333</b>   | <b>\$ 603.333</b>   | <b>\$ 603.333</b>   |
| <i>Costos variables</i>              |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Costo por promociones                | \$ 27.135           | \$ 27.135           | \$ 27.135           | \$ 27.135           | \$ 27.135           | \$ 27.135           | \$ 27.135           | \$ 27.135           | \$ 27.135           | \$ 27.135           | \$ 27.135           | \$ 27.135           |
| Agua                                 | \$ 2.583            | \$ 1.593            | \$ 1.593            | \$ 1.593            | \$ 1.593            | \$ 1.593            | \$ 1.593            | \$ 1.593            | \$ 1.593            | \$ 2.583            | \$ 2.583            | \$ 1.593            |
| Costo por venta de accesorios        | \$ 217.500          | \$ 217.500          | \$ 217.500          | \$ 217.500          | \$ 217.500          | \$ 217.500          | \$ 217.500          | \$ 217.500          | \$ 217.500          | \$ 217.500          | \$ 217.500          | \$ 217.500          |
| <b>Total costo variable</b>          | <b>\$ 247.218</b>   | <b>\$ 246.228</b>   | <b>\$ 246.228</b>   | <b>\$ 246.228</b>   | <b>\$ 246.228</b>   | <b>\$ 246.228</b>   | <b>\$ 246.228</b>   | <b>\$ 246.228</b>   | <b>\$ 246.228</b>   | <b>\$ 247.218</b>   | <b>\$ 247.218</b>   | <b>\$ 246.228</b>   |
| <b>Total costos</b>                  | <b>\$ 850.551</b>   | <b>\$ 849.561</b>   | <b>\$ 849.561</b>   | <b>\$ 849.561</b>   | <b>\$ 849.561</b>   | <b>\$ 849.561</b>   | <b>\$ 849.561</b>   | <b>\$ 849.561</b>   | <b>\$ 849.561</b>   | <b>\$ 850.551</b>   | <b>\$ 850.551</b>   | <b>\$ 849.561</b>   |
| Depreciación                         | \$ -3.333           | \$ -3.333           | \$ -3.333           | \$ -3.333           | \$ -3.333           | \$ -3.333           | \$ -3.333           | \$ -3.333           | \$ -3.333           | \$ -3.333           | \$ -3.333           | \$ -3.333           |
| Utilidad antes de impuestos          | \$ 849.256          | \$ 1.006.865        | \$ 1.164.473        | \$ 1.322.082        | \$ 1.479.691        | \$ 1.637.300        | \$ 1.794.909        | \$ 1.952.517        | \$ 2.110.126        | \$ 2.662.715        | \$ 3.215.304        | \$ 3.372.913        |
| Impuestos                            | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                |
| <b>Utilidad después de impuestos</b> | <b>\$ 849.256</b>   | <b>\$ 1.006.865</b> | <b>\$ 1.164.473</b> | <b>\$ 1.322.082</b> | <b>\$ 1.479.691</b> | <b>\$ 1.637.300</b> | <b>\$ 1.794.909</b> | <b>\$ 1.952.517</b> | <b>\$ 2.110.126</b> | <b>\$ 2.662.715</b> | <b>\$ 3.215.304</b> | <b>\$ 3.372.913</b> |
| Depreciación                         | \$ 3.333            | \$ 3.333            | \$ 3.333            | \$ 3.333            | \$ 3.333            | \$ 3.333            | \$ 3.333            | \$ 3.333            | \$ 3.333            | \$ 3.333            | \$ 3.333            | \$ 3.333            |
| Amortización                         | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                |
| Financiamiento                       | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                |
| <b>Flujo de caja</b>                 | <b>\$ 852.589</b>   | <b>\$ 1.010.198</b> | <b>\$ 1.167.806</b> | <b>\$ 1.325.415</b> | <b>\$ 1.483.024</b> | <b>\$ 1.640.633</b> | <b>\$ 1.798.242</b> | <b>\$ 1.955.850</b> | <b>\$ 2.113.459</b> | <b>\$ 2.666.048</b> | <b>\$ 3.218.637</b> | <b>\$ 3.376.246</b> |

Tabla 25: Proyección flujo de caja año 2021, Eléвате. Fuente: Elaboración Propia.

|                                      | AÑO 2022            |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
|--------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
|                                      | Enero               | Febrero             | Marzo               | Abril               | Mayo                | Junio               | Julio               | Agosto              | Septiembre          | Octubre             | Noviembre           | Diciembre           |
| Saldo inicial                        | \$ 3.376.246        | \$ 4.153.201        | \$ 4.533.202        | \$ 4.913.203        | \$ 5.293.204        | \$ 5.673.205        | \$ 6.053.206        | \$ 6.433.207        | \$ 6.813.208        | \$ 7.193.209        | \$ 7.970.165        | \$ 8.747.121        |
| Ingresos por ventas servicios        | \$ 1.038.306        | \$ 640.356          | \$ 640.356          | \$ 640.356          | \$ 640.356          | \$ 640.356          | \$ 640.356          | \$ 640.356          | \$ 640.356          | \$ 1.038.306        | \$ 1.038.306        | \$ 640.356          |
| Ingresos por ventas accesorios       | \$ 371.850          | \$ 371.850          | \$ 371.850          | \$ 371.850          | \$ 371.850          | \$ 371.850          | \$ 371.850          | \$ 371.850          | \$ 371.850          | \$ 371.850          | \$ 371.850          | \$ 371.850          |
| <b>Total ingresos</b>                | <b>\$ 4.786.401</b> | <b>\$ 5.165.407</b> | <b>\$ 5.545.408</b> | <b>\$ 5.925.409</b> | <b>\$ 6.305.410</b> | <b>\$ 6.685.411</b> | <b>\$ 7.065.412</b> | <b>\$ 7.445.413</b> | <b>\$ 7.825.414</b> | <b>\$ 8.603.365</b> | <b>\$ 9.380.321</b> | <b>\$ 9.759.327</b> |
| <i>Costos fijos</i>                  |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Luz                                  | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           |
| Sueldo                               | \$ 500.000          | \$ 500.000          | \$ 500.000          | \$ 500.000          | \$ 500.000          | \$ 500.000          | \$ 500.000          | \$ 500.000          | \$ 500.000          | \$ 500.000          | \$ 500.000          | \$ 500.000          |
| Mantenimiento de máquinas            | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           |
| Renovación o adquisición             | \$ 83.333           | \$ 83.333           | \$ 83.333           | \$ 83.333           | \$ 83.333           | \$ 83.333           | \$ 83.333           | \$ 83.333           | \$ 83.333           | \$ 83.333           | \$ 83.333           | \$ 83.333           |
| <b>Total costo fijo</b>              | <b>\$ 603.333</b>   | <b>\$ 603.333</b>   | <b>\$ 603.333</b>   | <b>\$ 603.333</b>   | <b>\$ 603.333</b>   | <b>\$ 603.333</b>   | <b>\$ 603.333</b>   | <b>\$ 603.333</b>   | <b>\$ 603.333</b>   | <b>\$ 603.333</b>   | <b>\$ 603.333</b>   | <b>\$ 603.333</b>   |
| <i>Costos variables</i>              |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Costo por promociones                | \$ 27.271           | \$ 27.271           | \$ 27.271           | \$ 27.271           | \$ 27.271           | \$ 27.271           | \$ 27.271           | \$ 27.271           | \$ 27.271           | \$ 27.271           | \$ 27.271           | \$ 27.271           |
| Agua                                 | \$ 2.596            | \$ 1.601            | \$ 1.601            | \$ 1.601            | \$ 1.601            | \$ 1.601            | \$ 1.601            | \$ 1.601            | \$ 1.601            | \$ 2.596            | \$ 2.596            | \$ 1.601            |
| Costo por venta accesorios           | \$ 218.588          | \$ 218.588          | \$ 218.588          | \$ 218.588          | \$ 218.588          | \$ 218.588          | \$ 218.588          | \$ 218.588          | \$ 218.588          | \$ 218.588          | \$ 218.588          | \$ 218.588          |
| <b>Total costo variable</b>          | <b>\$ 29.866</b>    | <b>\$ 28.872</b>    | <b>\$ 28.872</b>    | <b>\$ 28.872</b>    | <b>\$ 28.872</b>    | <b>\$ 28.872</b>    | <b>\$ 28.872</b>    | <b>\$ 28.872</b>    | <b>\$ 28.872</b>    | <b>\$ 29.866</b>    | <b>\$ 29.866</b>    | <b>\$ 28.872</b>    |
| <b>Total costos</b>                  | <b>\$ 633.200</b>   | <b>\$ 632.205</b>   | <b>\$ 632.205</b>   | <b>\$ 632.205</b>   | <b>\$ 632.205</b>   | <b>\$ 632.205</b>   | <b>\$ 632.205</b>   | <b>\$ 632.205</b>   | <b>\$ 632.205</b>   | <b>\$ 633.200</b>   | <b>\$ 633.200</b>   | <b>\$ 632.205</b>   |
| Depreciación                         | \$ -3.333           | \$ -3.333           | \$ -3.333           | \$ -3.333           | \$ -3.333           | \$ -3.333           | \$ -3.333           | \$ -3.333           | \$ -3.333           | \$ -3.333           | \$ -3.333           | \$ -3.333           |
| Utilidad antes de impuestos          | \$ 4.149.868        | \$ 4.529.869        | \$ 4.909.870        | \$ 5.289.871        | \$ 5.669.872        | \$ 6.049.873        | \$ 6.429.874        | \$ 6.809.875        | \$ 7.189.876        | \$ 7.966.832        | \$ 8.743.788        | \$ 9.123.789        |
| Impuestos                            | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                |
| <b>Utilidad después de impuestos</b> | <b>\$ 4.149.868</b> | <b>\$ 4.529.869</b> | <b>\$ 4.909.870</b> | <b>\$ 5.289.871</b> | <b>\$ 5.669.872</b> | <b>\$ 6.049.873</b> | <b>\$ 6.429.874</b> | <b>\$ 6.809.875</b> | <b>\$ 7.189.876</b> | <b>\$ 7.966.832</b> | <b>\$ 8.743.788</b> | <b>\$ 9.123.789</b> |
| Depreciación                         | \$ 3.333            | \$ 3.333            | \$ 3.333            | \$ 3.333            | \$ 3.333            | \$ 3.333            | \$ 3.333            | \$ 3.333            | \$ 3.333            | \$ 3.333            | \$ 3.333            | \$ 3.333            |
| Amortización                         | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                |
| Financiamiento                       | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                |
| <b>Flujo de caja</b>                 | <b>\$ 4.153.201</b> | <b>\$ 4.533.202</b> | <b>\$ 4.913.203</b> | <b>\$ 5.293.204</b> | <b>\$ 5.673.205</b> | <b>\$ 6.053.206</b> | <b>\$ 6.433.207</b> | <b>\$ 6.813.208</b> | <b>\$ 7.193.209</b> | <b>\$ 7.970.165</b> | <b>\$ 8.747.121</b> | <b>\$ 9.127.122</b> |

Tabla 26: Proyección flujo de caja año 2022, Eléвате. Fuente: Elaboración Propia.

### 5.6.6. Rentabilidad

En cuanto a este emprendimiento, se calculan tres indicadores de rentabilidad, VAN, TIR y PAYBACK, teniendo en cuenta los valores correspondientes al año 2019, 2021 y 2022. En

el caso del cálculo del VAN, se tendrá en cuenta una tasa de descuento del 15% para analizar este emprendimiento, tasa estándar que se utiliza para evaluar proyectos (Ministerio de Economía, 2019).

|            |             |
|------------|-------------|
| <b>VAN</b> | \$3.218.850 |
| <b>TIR</b> | 45%         |

Tabla 27: Indicadores de rentabilidad año 2019, Elévate. Fuente: Elaboración Propia.

Teniendo en cuenta los valores anteriores, en primer lugar, dado que el VAN es mayor a 0, entonces el proyecto es aceptable, ya que genera ganancias. Por otra parte, ya que la TIR es mayor a la tasa de descuento, entonces se puede aseverar que si conviene realizar la inversión en el proyecto descrito. Lo anterior indica que este emprendimiento tiene un buen desempeño a niveles económicos, siendo un negocio próspero y con buenos márgenes de utilidad.

En cuanto al Payback, desde que comenzó este emprendimiento, en el año 2015, pasó un periodo de 2 años hasta que se pudo notar una recuperación total de la inversión inicial, logrando ver ganancias desde el comienzo del tercer año, correspondiente al 2017, como se mencionó al comienzo de este documento.

## 6. CONCLUSIONES

De acuerdo con el análisis de la industria detallado a lo largo de este documento, se puede concluir que Gimnasio elévate se encuentra en un entorno favorable, ya que dentro de la comuna existe un gran interés político, económico y social por el desarrollo de actividad

física, como se menciona en el análisis PEST. Por otro parte, los stakeholders generan un impacto positivo en la empresa, ya que dan la oportunidad de generar alianzas estratégicas que ayudan a potenciar la marca y también la captación de nuevos clientes. Además, teniendo en cuenta el análisis del entorno y los resultados del estudio de mercado, realizado en septiembre de 2020, se ha logrado determinar que existe un gran interés y una alta demanda por los servicios ofrecidos, ya que, según los resultados obtenidos un 84,9% de los encuestados realiza actividad física de manera activa o moderada (figura 22), de los cuales un 60,3% valora mucho ser guiado por un entrenador a la hora de realizar algún deporte, como se muestra en la figura 32. Además, las disciplinas ofrecidas por Gimnasio elévate se encuentran dentro de las preferidas, según se indica en la figura 23, en particular, Zumba y Yoga son preferidos por las mujeres (figura 24). Con respecto a las personas que no realizan ninguna actividad física, el 50% dice estar muy interesado en cambiar su estilo de vida sedentario, como se indica en la figura 28.

En cuanto a los indicadores financieros de este emprendimiento, se obtuvo un VAR de \$3.218.850 y una TIR del 45%, teniendo en cuenta una tasa de descuento del 15%, se puede concluir que el negocio es rentable. Además, de manera previa se cuentan con los datos correspondientes a la inversión inicial necesaria para iniciar este emprendimiento, la cual tuvo un costo total de \$2.288.000 y se recuperó a los dos años de iniciada las actividades del Gimnasio elévate. En resumen, según el estudio realizado se puede confirmar que este proyecto es atractivo y rentable, con un entorno favorable y buenas posibilidades de crecimiento.

## 7. REFERENCIAS

Ambrosio, V. (2000). *Plan de marketing paso a paso*. Colombia.

Arens, W. (2000). *Publicidad 7º Edición*. México: McGrall Hill.

Banco Mundial. (16 de Abril de 2020). *Banco Mundial*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview#1>

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2017). *Reportes Estadísticos Comunes*.

Chaffey, D., & Smith, P. (2008). *eMarketing eXcellence: Planning and optimizing your digital*.

Chapman, A. (2004). *Análisis DOFA y análisis PEST*.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2019). *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe*.

Corporación de Fomento de la Producción, Corfo. (2014). *Emprendimiento en Chile: Hacia un modelo de segmentación*. Unidad de Estudios, Gerencia de Estrategia y Estudios, Corfo.

Correa, C., & G, E. (2013). *Estimación del aporte de las pyme a la actividad en Chile, 2008-2011*.

Costa, J. (2010). *La Marca. Creación, diseño y gestión*. Editorial Trillas.

Donalith, L., Roth, R., Honh, Y., Zahner, L., & Faude, O. (10 de Diciembre de 2013). The effects of Zumba training on cardiovascular and neuromuscular function in female college students. *European Journal of Sport Science*, págs. 569-577.

Eurochile. (12 de 04 de 2020). *Eurochile*. Obtenido de Euro Chile Fundación Empresarial: <https://www.eurochile.cl/es/sin-categoria/encuesta-eurochile-un-81-de-las->

pymes-tiene-un-impacto-significativo-por-la-crisis-del-covid-19-y-un-45-cree-que-no-podra-seguir-operando-ante-cuarentena-obligatoria/

Feller, J., García, I., & Sandoval, P. (2008). Promoción social del deporte en establecimientos educacionales de la VI y VII regiones. *Revista de las ciencias de la actividad física del Instituto Nacional de Deportes*, 53-64.

Gonzales, C., Espilco, L., & Aragón, E. (2003). Análisis de estrategias competitivas en sectores industriales del Perú. *Industrial Data*, 88-93.

González, R. M. (2001). *Marketing en el Siglo XXI*. Madrid: Centro Estudios Financieros.

Guillen, L., Martínez, L., & Montano, F. (2018). La Responsabilidad Social en el Marketing Deportivo. *Universidad y Sociedad*, 175-180.

Henry, H. (1980). *Appraising a company's strengths and weaknesses*. Managerial Planning.

Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2003). *Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización*. México: International Thomson Editores.

IND-UDEC. (2012). *Encuesta nacional de hábitos de actividad física en la población de 18 años y más*. Santiago: Instituto Nacional de Deportes.

Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas. (2013). *El FODA: Una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones*.

Instituto Nacional de Estadísticas. (2017). *Censo de Población y Vivienda*.

Instituto Nacional de Estadísticas. (2018). *Síntesis de Resultados Censo 2017*.

Kinnear, T., & Taylor, J. (2000). *Investigación de Mercados: Un enfoque aplicado*. McGraw Hill.

Martínez, V., García, E., Marzo, J., & Gosálvez, I. (1998). El nivel de saturación de las instalaciones deportivas como atributo situacional y variable de la calidad: sus relaciones con la satisfacción de los usuarios. *Revista de Psicología del deporte*, 135-146.

McConkey, D. (1988). *Planning in a changing environment*. Business Horizons.

MINEDUC. (2012). *Resultados SIMCE 8° Básico 2012 Educación física*. Santiago: Ministerio de Educación.

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo . (2018). *Boletín empleo y microemprendimiento*. Santiago: División de Política Comercial e Industrial.

Ministerio del Deporte. (2015). *Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte*.

Ministerio del Deporte. (2016). *Política Nacional de Actividad Física y Deporte 2016-2025*. Santiago de Chile.

Ministerio del Deporte. (2018). *Encuesta de Actividad Física y Deporte*.

Nuviala, A., Nuviala, R., Tamayo, J., González, J., & Fernández, A. (2010). Propiedades psicométricas de la escala de valoración de organizaciones deportivas. *RETOS. Nuevas Tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 83-87.

- OCDE. (s.f.). *OECD Better Life Index*. Obtenido de <http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/chile-es/>
- Olmedo, F., & Plazaola, N. (s.f.). Cadena de Valor. *Estrategia Magazine*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers*.
- Porter, M. (2017). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto S.A. Ediciones.
- Puente, L. (24 de Junio de 2015). *Netcommerce*. Obtenido de Netcommerce: <http://info.netcommerce.mx/blog/marketing-deportivo-una-excelente-estrategia-de-mercado-donde-la-pasion-genera-consumidores/>
- Quijada, M. R. (16 de Mayo de 2016). *Mundo Entrenamiento*. Obtenido de El deporte bajo evidencia científica: <https://mundoentrenamiento.com/entrenamiento-tabata-dice-la-ciencia/>
- Riveros, L., & Báez, G. (2014). Chile y la OCDE. La dicotomía entre lo macroeconómico y el desarrollo humano. Santiago: Estudios internacionales.
- Servicio de Impuestos Internos. (2016). *Estadísticas de Empresa*.
- Suazo, G., & Pérez, J. (2014). *Demografía de Empresas en Chile*. Banco Central de Chile.
- Thompson. (1998). *Dirección y Administración Estratégicas, Conceptos, Casos y Lecturas*. México: Mac Graw Hill Inter Americana y editores.

Vinyasa Yoga Chile. (15 de 07 de 2018). *Vinyasa Yoga Chile*. Obtenido de <https://vinyasayogachile.cl/blog/que-es-el-yoga-vinyasa/>

Whitla, P. (2009). Crowdsourcing and Its Application in Marketing Activities. *Contemporary Management Research*, 15-28.

**Anexo 1: Mapa Doñihue, VI Región del Libertador Bernardo O'Higgins, Provincia de Cachapoal.**



## Anexo 2: Actividad física y deportes que se desarrollan en la Región de O'Higgins.

| Actividad                                                    | Porcentaje Regional |
|--------------------------------------------------------------|---------------------|
| Fútbol, futbolito, baby futbol                               | 22%                 |
| Ciclismo, bicicleta, estática, descenso, freestyle, spinning | 21%                 |
| Baile y/o baile entretenido                                  | 15%                 |
| Correr, trotadora, running                                   | 13%                 |
| Acondicionamiento físico, ejercicios, fitness, gimnasia      | 10%                 |
| Artes marciales, body combat, MMA, box, fuerza bruta, karate | 3%                  |
| Aeróbica, aerobox, aerobike                                  | 2%                  |
| Básquetbol                                                   | 2%                  |
| Natación, hidrogimnasia                                      | 2%                  |
| Skateboard                                                   | 2%                  |
| Atletismo                                                    | 1%                  |
| Caminatas, paseos, trekking                                  | 1%                  |
| Vóleibol                                                     | 1%                  |
| Cardio, elíptica                                             | 1%                  |
| Yoga, taichí, pilates, relajación, chi kung, calistenia      | 1%                  |
| Tenis                                                        | 1%                  |
| Automovilismo, motocross, picadas                            | 1%                  |
| Patinaje, patinaje agresivo, radical                         | 1%                  |
| Escalada, montañismo, alpinismo                              | 1%                  |

Fuente: (Ministerio del Deporte, 2015)

### Anexo 3: Porcentaje de hombres y mujeres e Índice de Masculinidad según región, Censo 2017.

| Código | Región             | Población total | Hombres   | Mujeres   | Porcentaje hombres (%) | Porcentaje mujeres (%) | Índice de Masculinidad |
|--------|--------------------|-----------------|-----------|-----------|------------------------|------------------------|------------------------|
| 0      | País               | 17.574.003      | 8.601.989 | 8.972.014 | 48,9                   | 51,1                   | 95,9                   |
| 15     | Arica y Parinacota | 226.068         | 112.581   | 113.487   | 49,8                   | 50,2                   | 99,2                   |
| 1      | Tarapacá           | 330.558         | 167.793   | 162.765   | 50,8                   | 49,2                   | 103,1                  |
| 2      | Antofagasta        | 607.534         | 315.014   | 292.520   | 51,9                   | 48,1                   | 107,7                  |
| 3      | Atacama            | 286.168         | 144.420   | 141.748   | 50,5                   | 49,5                   | 101,9                  |
| 4      | Coquimbo           | 757.586         | 368.774   | 388.812   | 48,7                   | 51,3                   | 94,8                   |
| 5      | Valparaíso         | 1.815.902       | 880.215   | 935.687   | 48,5                   | 51,5                   | 94,1                   |
| 13     | Metropolitana      | 7.112.808       | 3.462.267 | 3.650.541 | 48,7                   | 51,3                   | 94,8                   |
| 6      | O'Higgins          | 914.555         | 453.710   | 460.845   | 49,6                   | 50,4                   | 98,5                   |
| 7      | Maule              | 1.044.950       | 511.624   | 533.326   | 49,0                   | 51,0                   | 95,9                   |
| 16     | Ñuble              | 480.609         | 232.587   | 248.022   | 48,4                   | 51,6                   | 93,8                   |
| 8      | Biobío             | 1.556.805       | 750.730   | 806.075   | 48,3                   | 51,7                   | 93,3                   |
| 9      | La Araucanía       | 957.224         | 465.131   | 492.093   | 48,6                   | 51,4                   | 94,5                   |
| 14     | Los Ríos           | 384.837         | 188.847   | 195.990   | 49,1                   | 50,9                   | 96,4                   |
| 10     | Los Lagos          | 828.708         | 409.400   | 419.308   | 49,4                   | 50,6                   | 97,6                   |
| 11     | Aysén              | 103.158         | 53.647    | 49.511    | 52,0                   | 48,0                   | 108,4                  |
| 12     | Magallanes         | 166.533         | 85.249    | 81.284    | 51,2                   | 48,8                   | 104,9                  |

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas, 2018)

### Anexo 4: Cuestionario Encuesta sobre Hábitos del Deporte, Comuna de Doñihue.

#### Primera Sección: Preguntas de Caracterización

##### P1. Edad

*[Menos de 15 años; Entre 15 y 19 años; Entre 20 y 29 años; Entre 30 y 39 años; Entre 40 y 49 años; Entre 50 y 59 años; 60 años o más]*

##### P2. Sexo

*[Mujer; Hombre; Prefiero no decirlo]*

P2. Nivel socioeconómico

*[E; D; C3; C2; C1A; C1B; AB]*

P3. Situación ocupacional

*[Trabaja; Cesante; Dueña(o) de casa; Jubilado; Estudiante]*

Segunda Sección: Preguntas generales

P4. Primero, ¿cómo clasificarías tu nivel de actividad física?

*[Inactivo (no realiza ninguna actividad física); Moderado (realiza actividad física 1 o 2 veces a la semana); Activo (realiza actividad física 3 o más veces a la semana)]*

Si P4=Inactivo

P5. ¿Cuál es el principal motivo por el cual no realizas actividad física?

*[No tengo tiempo; No me gusta; Por la edad; Por alguna enfermedad y/o discapacidad; Porque no hay recintos deportivos cerca; Por falta de dinero; Otro]*

Si P4= Inactivo

P6. En una escala de 0 a 10, ¿Cuál es su grado de interés por comenzar a ejercitarse de manera regular?

*[Escala de 0 a 10, donde 0 es ningún interés y 10 es un muy alto interés]*

Si P4= Moderado o Activo

P7. En tu opinión, ¿Quién crees que influyó más en la creación y mantención de tus hábitos deportivos?

*[Por iniciativa propia; Mis amigos; Mis padres; Centro de salud, doctor; El colegio; Otro]*

Si P4= Moderado o Activo

P8. ¿Cuánto tiempo destinas a realizar deportes? Toma en cuenta el tiempo de cada rutina/clase/entrenamiento

*[Menos de 30 minutos; Aproximadamente 1 hora; Aproximadamente 1 hora y media; Más de 1 hora y media]*

Si P4= Moderado o Activo

P9. ¿En qué tipo de recinto deportivo practica actividad física?

*[En espacios abiertos (plazas, parques, cerros, entre otros); Recintos públicos (gimnasio municipal, sede junta de vecinos, entre otros); Recintos privados (gimnasios, estadios, sala multiuso o similares); Recintos del lugar de estudios (colegio, instituto, universidad); En mi casa; Otro]*

Si P4= Moderado o Activo

P10. En una escala de 0 a 10, ¿qué tanto valoras ser guiado y motivado por un profesor(a) o entrenador(a) al momento de realizar actividad física?

*[Escala de 0 a 10, donde 0 es no lo valoro y 10 es lo valoro mucho]*

P11. De las siguientes disciplinas y deportes, selecciona las 3 que sean de mayor interés para ti.

*[Fútbol, futbolito, baby fútbol; Ciclismo (bicicleta o estática); Baile y/o baile entretenido; Correr, trotar, trekking; Acondicionamiento físico, crossfit, gimnasio; Artes marciales o similares; Yoga, pilates, relajación; Cardio, aeróbica o similares; Natación u otros deportes acuáticos; Basketball; Volleyball; Tennis o similares; Otra]*

P12. Finalmente, ¿Qué lugar crees que ocupa la actividad física y/o deporte en las prioridades de nuestra comuna (Doñihue)?

*[Escala de 0 a 10, donde 0 es nada importante y 10 es muy importante]*