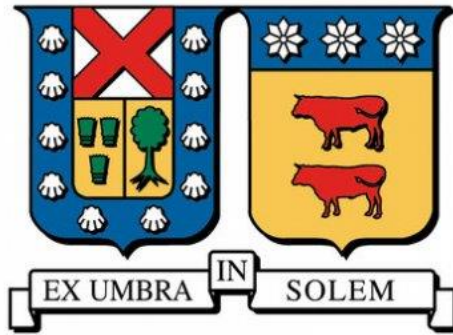




UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

**MODELO DE NEGOCIOS CANVAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE
UN CENTRO DEPORTIVO Y RECREATIVO EN LA COMUNA DE VICTORIA**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR

CRISTIAN JAVIER MEDINA TAPIA

PROFESOR GUÍA

JUAN TAPIA

VALPARAÍSO, ENERO 2023

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INDICE DE ILUSTRACIONES	5
INDICE DE TABLAS.....	6
INDICE DE FIGURAS	7
1. RESUMEN EJECUTIVO	9
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	11
3. TEMA DE INVESTIGACIÓN	14
4. OBJETIVOS.....	14
4.1. Objetivo General.....	14
4.2. Objetivos Específicos	14
5. METODOLOGÍA	14
6. ANTECEDENTES GENERALES	16
6.1. Centros deportivos y recreativos.....	16
6.2. Características comuna Victoria	21
6.2.1. Descripción.....	21
6.2.2. Indicadores demográficos.....	21
6.2.3. Indicadores económicos	26
6.2.4. Deporte y recreación	30
7. MARCO TEÓRICO.....	35
7.1. Investigación de mercados.....	35
7.1.1. Definición.....	35
7.1.2. Proceso de investigación de mercados	36
7.1.3. Tipos de investigación de mercados.....	39
7.1.4. Muestreo.....	44
7.2. Segmentación de mercado	49
7.3. Modelo de negocio CANVAS	51
7.4. Casos aplicados.....	62
7.5. Estudio financiero	66
7.5.1. Valor Actual Neto	67
7.5.2. Tasa Interna de Retorno	68
7.5.3. Análisis de sensibilidad.....	69
8. DESARROLLO	70

8.1.	Investigación de mercados	70
8.1.1.	Necesidad de información	70
8.1.2.	Objetivos de información	70
8.1.3.	Formulación del diseño de investigación	72
8.1.4.	Procedimiento de recopilación de datos (Encuesta)	82
8.1.5.	Análisis de datos.....	85
8.1.6.	Elaboración y presentación de resultados	86
8.2.	Modelo de negocios CANVAS.....	116
8.2.1.	Segmento de clientes.....	116
8.2.2.	Propuesta de valor	117
8.2.3.	Canales	120
8.2.4.	Relación con los clientes	121
8.2.5.	Fuentes de ingreso.....	122
8.2.6.	Recursos claves	127
8.2.7.	Actividades claves.....	132
8.2.8.	Asociaciones claves.....	134
8.2.9.	Estructura de costos.....	135
8.3.	Estudio financiero	142
8.3.1.	Depreciación.....	142
8.3.2.	Valor de desecho	143
8.3.3.	Métodos de financiamiento	144
8.3.4.	Tasa de descuento.....	144
8.3.5.	Horizonte de evaluación.....	145
8.3.6.	Flujo de caja puro.....	145
8.3.7.	Flujo de caja con financiamiento	146
8.3.8.	Análisis de sensibilidad.....	148
8.4.	Diseño de estrategias.....	150
8.4.1.	Análisis de las Cinco fuerzas de Porter.....	150
8.4.2.	Análisis de la Cadena de Valor	154
8.4.3.	Análisis FODA.....	157
8.4.4.	Análisis PESTEL.....	160
8.4.5.	Estrategias competitivas	164

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	165
10. BIBLIOGRAFÍA.....	169
11. ANEXOS.....	171
11.1. Anexo 1: Entrevistas de investigación cualitativa	171
11.2. Anexo 2: Pauta cuestionario investigación cuantitativa	194
11.3. Anexo 3: Afiche de cuestionario	200
11.4. Anexo 4: Ingreso cancha de fútbol	200
11.5. Anexo 5: Ingreso cancha de pádel	201
11.6. Anexo 6: Ingreso gimnasio de acondicionamiento físico y sala multiuso.....	203
11.7. Anexo 7: Otros ingresos	203
11.8. Anexo 8: Costos de terreno.....	204
11.9. Anexo 9: Costos de construcción.....	204
11.10. Anexo 10: Costos de instalación eléctrica	205
11.11. Anexo 11: Costos de cierre perimetral	205
11.12. Anexo 12: Costos de equipamiento deportivo	206
11.13. Anexo 13: Costos de equipamiento general	207
11.14. Anexo 14: Costo de activos intangibles.....	208
11.15. Anexo 15: Costos de remuneración	209
11.16. Anexo 16: Costos de insumos básicos	209
11.17. Anexo 17: Costos operacionales.....	209
11.18. Anexo 18: Costos variables	210
11.19. Anexo 19: Depreciación y reinversión	211

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Centro Deportivo Marcelo Salas	63
Ilustración 2: Ciudad deportiva Ivan Zamorano.....	65

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Número de instalaciones deportivas por regiones	18
Tabla 2: Número de recintos según propietarios	20
Tabla 3: Población total de la comuna, región y país según Censo de Población y Vivienda 2002 y 2017.	22
Tabla 4: Población por sexo de la comuna, región y país según Censo de Población y Vivienda 2002 y 2017.	23
Tabla 5: Población por grupos de edad de la comuna, región y país según Censo de Población y Vivienda 2002 y 2017	25
Tabla 6: Número de empresas según tamaño de la comuna y región para los años 2014 a 2016	27
Tabla 7: Evolución de las regiones por ingresos	28
Tabla 8: Evolución de la pobreza por ingresos según comunas de la región de la Araucanía.	28
Tabla 9: Administración deportiva Municipalidad de Victoria.....	31
Tabla 10: Instalaciones deportivas de establecimientos	32
Tabla 11: Instalaciones deportivas ubicadas en instalaciones	33
Tabla 12: Ventajas y Desventajas de las sesiones de grupo y entrevistas en profundidad...	42
Tabla 13: Preguntas por categoría del modelo CANVAS	73
Tabla 14: Valores por dominio .cl	139
Tabla 15: Flujo de caja puro	145
Tabla 16: Criterios de evaluación flujo de caja puro.....	146
Tabla 17: Cuadro de amortización e intereses del crédito.....	147
Tabla 18: Flujo de caja con financiamiento.....	147
Tabla 19: Criterios de evaluación flujo de caja con financiamiento	148
Tabla 20: Tasa de crecimiento v/s VAN	149

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Número de instalaciones deportivas por cada 50.000 habitantes, según región ...	17
Figura 1: Variación de población 2002 – 2017	22
Figura 2: Índice de masculinidad 2017	24
Figura 3: Población por grandes grupos de edad % 2017	26
Figura 4: Secuencia de actividades para una investigación de mercados.....	36
Figura 5: Localidad de los encuestados.....	87
Figura 6: Género de los encuestados	88
Figura 7: Edad de los encuestados.....	88
Figura 8: Ocupación de los encuestados.....	89
Figura 9: Realización de deporte o actividad física con cierta frecuencia	90
Figura 10: Razones determinantes para no realizar deporte o actividad física	90
Figura 11: Principales motivaciones para realizar deporte y actividad física	91
Figura 12: Preferencia de frecuencia de realización de deporte y/o actividad física	92
Figura 13: Preferencia de frecuencia de realización de deporte y/o actividad física según edad	93
Figura 14: Preferencia de mes para realizar deporte y/o actividad física	94
Figura 15: Preferencia de día para realizar deporte y/o actividad física	94
Figura 16: Preferencia de deporte o actividad física para realizar	95
Figura 17: Preferencia de deporte o actividad física para realizar según edad.....	96
Figura 18: Preferencia de recinto para realizar deportes o actividad física.....	97
Figura 19: Preferencia de recinto para realizar deporte y/o actividad física	98
Figura 20: Nivel de importancia cercanía y/o ubicación.....	99
Figura 21: Nivel de importancia cercanía a la naturaleza	99
Figura 22: Nivel de importancia de limpieza y orden	100
Figura 23: Nivel de importancia de atención al cliente.....	100
Figura 24: Nivel de importancia de calidad de personal	100
Figura 25: Nivel de importancia de calidad de instalaciones	101
Figura 26: Nivel de importancia de horarios flexibles	101
Figura 27: Nivel de importancia de variedad de servicios, actividades y/o clases.....	102
Figura 28: Nivel de importancia de la seguridad.....	102
Figura 29: Nivel de importancia de guardarpía.....	102

Figura 30: Nivel de importancia de estacionamiento	103
Figura 31: Nivel de importancia de infraestructura.....	103
Figura 32: Nivel de importancia de precio	104
Figura 33: Gasto mensual aproximado destinado a la práctica de un deporte o actividad física	104
Figura 34: Gasto mensual aproximado destinado a la práctica de un deporte o actividad física según edad	105
Figura 35: Medios de comunicación para informarse acerca de recintos deportivos.....	106
Figura 36: Necesidad de recintos deportivos en Victoria.....	106
Figura 37: Nivel de necesidad gimnasio con máquinas y pesas.....	107
Figura 38: Nivel de necesidad salas para realizar clases grupales	107
Figura 39: Nivel de necesidad cancha de pasto sintético (futbolito).....	108
Figura 40: Nivel de necesidad de multicancha techada.....	108
Figura 41: Nivel de necesidad cancha de tenis.....	109
Figura 42: Nivel de necesidad cancha de pádel.....	109
Figura 43: Nivel de necesidad pista atlética	110
Figura 44: Nivel de necesidad velódromo (ciclismo y patinaje).....	110
Figura 45: Interés por un recinto con las instalaciones mencionadas anteriormente	111
Figura 46: Interés por pagar una membresía mensual para la utilización de un gimnasio con máquinas y pesas	111
Figura 47: Disposición a pagar por una membresía mensual a un gimnasio con máquinas y pesas	112
Figura 48: Interés por pagar la utilización de una cancha de pasto sintético para jugar futbolito	113
Figura 49: Disposición a pagar por la utilización de una cancha de pasto sintético para jugar futbolito	113
Figura 50: Interés por pagar la utilización de una cancha de tenis de cemento	114
Figura 51: Disposición a pagar por la utilización de una cancha de tenis de cemento	114
Figura 52: Interés por pagar la utilización de una cancha de pádel.....	115
Figura 53: Disposición a pagar por un arriendo de una cancha de pádel	115
Figura 54: Tasa de crecimiento v/s VAN	149

1. RESUMEN EJECUTIVO

La presente memoria tiene como finalidad plantear un modelo de negocios para la implementación de un centro deportivo y recreativo en la comuna de Victoria a través de una investigación de mercado sobre la misma.

Cabe mencionar que, en la comuna de Victoria existe un déficit de espacios e instalaciones deportivas en óptimas condiciones para el desarrollo deportivo, pese a lo anterior, es posible percibir mediante la investigación realizada un interés significativo por la actividad física y recreativa de sus habitantes, por otra parte, existe una creciente y destacada participación deportiva de personas, principalmente jóvenes escolares, en competencias regionales, nacionales e incluso internacionales que buscan y demandan prepararse, entrenar y asesorarse en instalaciones deportivas a la altura de sus exigencias.

Mediante la investigación realizada, es posible evidenciar un gran interés y aprobación de la población por la instalación de un recinto deportivo, donde los encuestados en un 71% dicen estar de acuerdo con un nuevo espacio. Asimismo, se logró reconocer a potenciales clientes caracterizados principalmente por pertenecer a un rango etario entre los 19 y 45 años, que buscan en la actividad física mejora de salud y la calidad de vida en general, sumado a la intención de disminuir el estrés acumulado y escapar de la rutina diaria. Este tipo de personas, dentro de los atributos que más destacan y valoran de un recinto deportivo son la calidad de las instalaciones, la calidad del personal, precios asequibles y la variedad de actividades.

Con respecto al tipo de instalaciones deportivas, se destaca enormemente la aprobación en un 85% por el gimnasio de acondicionamiento físico y salas multiuso por parte

de los encuestados. Este tipo de instalación es la más costosa tanto en su construcción como en su mantención, y esta misma, es la que genera menores ingresos con respecto a las otras instalaciones en términos anuales.

Por otro lado, la aprobación de la implementación de una cancha de futbolito alcanza una aprobación de un 59% por parte de los encuestados. A pesar de tener una presencia considerable en la comuna de este tipo de instalación, no se debe descartar su implementación, ya que es el tipo de instalación que genera bajos costos tanto en su construcción como su mantención, y es la que genera mayores ingresos.

Finalmente, la implementación de las canchas de pádel alcanza una aprobación del 59%. En términos financieros, este tipo de instalación representa el costo más bajo en su construcción e instalación, mientras que sus ingresos son considerablemente positivos para recuperar su inversión en el mediano plazo.

Respecto a la evaluación financiera, se recomienda inclinarse por la realización del proyecto mediante capitales propios, sin embargo, debido al exigente monto de inversión no se debe descartar la alternativa con financiamiento. Para el proyecto puro se estima un VAN de \$121.169.237, y una TIR de 19,9%, mientras que para el proyecto financiado en un 50% se estima un VAN de \$51.610.176, y una TIR de 17,45%. Así mismo, se desprende del análisis de sensibilidad que para que el proyecto genere rentabilidad, debe ser capaz de al menos percibir un crecimiento de la demanda de un 3% anual.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Hoy en día resulta fácil y evidente distinguir que existe una gran porción de personas a nivel mundial que se encuentran propensos a padecer algún tipo de enfermedad crónica, esto se debe principalmente a estilos de vida sedentarios y ante la insuficiente práctica de actividad física, lo cual tiende a provocar una disminución del gasto energético y consecuentemente un aumento de la grasa corporal reflejada en sobrepeso y obesidad, estas últimas, se definen como la acumulación anormal o excesiva de grasa que puede ser perjudicial para la salud (OMS, 2020). En un contexto más cercano a nuestra realidad, Chile no se encuentra ajeno a esta problemática, ya que la población chilena se destaca incluso por ser una de las más sedentarias del todo el mundo (IND-UDEC, 2012), presentando 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; el sedentarismo sin duda, se erige como una de las grandes epidemias del siglo XXI (Castañeda, 2018). Es por lo mencionado anteriormente que, para lidiar con esta situación el Ministerio del Deporte ha implementado diversos programas y políticas que buscan incentivar el deporte y la actividad física en la población, ejemplo de ello es la Política Nacional de Actividad Física y Deporte 2016 – 2025, la cual se sustenta mediante la convicción de que la actividad física y el deporte son herramientas de integración y transformación social y tienen su razón de ser en la búsqueda permanente de una mejor calidad de vida de las personas.

Son múltiples los beneficios que trae consigo la realización de deportes y la actividad física a todos los niveles del organismo. Para comprender de mejor manera estos términos es preciso señalar la diferencia entre actividad física y ejercicio físico, siendo la primera definida como cualquier acción corporal intencionada y orientada a satisfacer las necesidades

de la vida diaria, laboral, social o lúdica, generando un gasto energético por sobre los requerimientos basales (Blasco, 1994). Mientras que el ejercicio físico se considera a toda actividad física realizada de forma planificada, ordenada, repetida y deliberada, dirigida a la mejora de la condición física (Carl J. Caspersen, 1985). Pero este último no solo aporta beneficios desde el punto de vista físico, sino también psíquico y social ya que contribuye, entre otros muchos aspectos, al aumento de la autoestima y a la integración social (Bascón, 2011). Por último, nos queda comprender la definición de deporte y, según la concepción europea de deporte definida por (Oja, 1991), este comprende todas las actividades físicas recreativas, no sólo los juegos competitivos, sino también las actividades individuales relacionadas con la salud y la condición aeróbica.

La magnitud alcanzada por el fenómeno deportivo ha calado en las sociedades actuales, donde se puede percibir en el ámbito nacional una cultura deportiva que va en creciente aumento, esto se puede apreciar en el sostenido aumento del porcentaje de chilenos que realizan actividad física, incrementándose en un 5,4% desde el 2006 al 2015, variando de un 26,4% a un 31,8% de la población total (Alcalá, 2016). En este sentido, empiezan a tomar fuerza los espacios deportivos, de recreación y esparcimiento que otorgan espacios propicios para la actividad y ejercicio físico, tal ejemplo de ello son los centros deportivos, estos son espacios diseñados para lograr la formación integral de la comunidad, el cual ofrece programas de ejercicios, actividades físicas y deportes, utilizando equipos y técnicas adecuadas de entrenamiento y preparación, junto a la presencia de personal calificado para garantizar seguridad y satisfacción (Bautista, 2019).

Pese a los positivos balances con respecto al ámbito deportivo mencionados anteriormente, se pudo evidenciar que existe una gran cantidad de comunas a nivel país que

no cuentan con espacios suficientes para que sus habitantes realicen actividades deportivas y físicas, ya sean de libre acceso o que requieren de un pago para ser utilizadas. Para el caso particular de la comuna de Victoria y sus pueblos aledaños, este déficit en infraestructura y espacios deportivos no es la excepción, ya que en ella existe una cantidad limitada de espacios habilitados y en buenas condiciones, tales como canchas de tenis, donde existen solo dos de ellas que se encuentran en un deplorable estado, junto a las populares multicanchas de barrio que cuentan con escasa luminaria y de igual manera en un estado poco gratificante. Por otra parte, la oferta de gimnasios fitness es mínima y el equipamiento con el que cuentan es de baja calidad. Frente a esta situación, donde existe un déficit de espacios perfectamente acondicionados y ante la baja oferta e instalaciones disponibles para el desarrollo deportivo, se considera de manera preliminar una oportunidad de negocio para la creación e instalación de un centro deportivo y recreativo de alta calidad.

Bajo este contexto, mediante una investigación de mercado se busca proponer un modelo de negocio para implementar un centro deportivo y recreativo para otorgar un valor agregado a la comuna de Victoria, buscando integrar en mayor medida las necesidades deportivas existentes.

Sin embargo, ¿es realmente una oportunidad de negocio la que se observa y se ha planteado anteriormente?, ¿Es rentable implementar un centro deportivo y recreativo en la comuna de Victoria?, son preguntas que se buscarán responder a través de un estudio de mercado que permita analizar y comprobar tanto las necesidades como tendencias del mercado, así como la inversión total necesaria para llevarlo a cabo y sus diferentes proyecciones.

3. TEMA DE INVESTIGACIÓN

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General

Proponer un modelo de negocios mediante la metodología CANVAS para la implementación de un centro deportivo y recreativo en la comuna de Victoria, a través de un estudio de mercado que sustente la toma de decisiones sobre la ejecución del proyecto.

4.2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis de la industria, mediante técnicas cualitativas y cuantitativas para indagar en las necesidades, gustos y preferencias de los potenciales clientes, generar perfiles y evaluar la viabilidad del negocio en cuestión.
- Identificar los distintos modelos de negocio aplicados en el rubro deportivo, determinando los principales factores de éxitos y fracasos, con el fin de emplear la información obtenida en el diseño de un modelo de negocio.
- Definir, conocer y establecer un modelo y plan de negocio, considerando aspectos técnicos, económicos, legales, ambientales y administrativos junto a estrategias de comercialización para este tipo de mercado.

5. METODOLOGÍA

La metodología a utilizar para determinar un plan de negocios que lleve a cabo la creación del centro deportivo y recreativo en la comuna de Victoria comenzará

principalmente con una investigación de mercado con variantes de interés, la cuál dará directrices del comportamiento actual de oferta y demanda presentes. El levantamiento de la información se llevará a cabo con una investigación exploratoria en primera instancia para analizar cualitativamente la oferta, y posteriormente con un análisis cuantitativo la demanda.

La fase cualitativa de la investigación se efectuará mediante una entrevista aplicada a los distintos locales que pertenecen al rubro deportivo en la comuna de Victoria, tanto a los que ejercen la actividad física como gimnasios, como a los que proveen de suplementos e implementos deportivos como tiendas. La entrevista debe ir dirigida a los dueños, administradores, jefes o encargados de los respectivos locales. Los locales identificados para participar de la entrevista son los siguientes:

- Gimnasio BIOSGYM
- Gimnasio GO
- Gimnasio crossfit EL GALPÓN
- Tienda de suplementos SUPLECENTRE
- Tienda de suplementos PRIMESUPLES
- Cancha futbolito SIEGMUND
- Cancha futbolito SANTA CRUZ
- Estadio Municipal Victoria

Una vez realizada la investigación anterior, se obtiene información relevante con la cual se puede identificar a priori los distintos perfiles de personas que consumen y practican algún tipo de actividad física a través del deporte, como también los recursos y actividades claves de operación, entre otros. Toda la información recopilada en la fase anterior será de gran

utilidad para la confección de la fase cuantitativa y en el posterior desarrollo del plan de negocio.

La segunda etapa de la investigación exploratoria consiste en la implementación de la fase cuantitativa, investigación que permitirá conocer el comportamiento de los consumidores, su demanda respecto a la realización de deportes y/o actividad física, como así también el tipo y frecuencia con la que asisten a recintos deportivos, entre otros. La obtención de resultados que permitirán llegar a una conclusión y sea un conductor para plantear un plan de negocios será mediante la realización de una encuesta vía online través de la página SurveyMonkey, cuyas funciones permiten obtener percepciones de clientes y del mercado de forma segura y en gran volumen. Para que los resultados sean recopilados de la forma más precisos posible, es imprescindible para la investigación realizar una segmentación del mercado reconociendo los tipos de clientes más atractivos para el centro deportivo.

La ejecución del planteamiento de un modelo de negocios seguirá los parámetros establecidos en el modelo de gestión estratégica CANVAS, modelo que permitirá analizar y disponer una idea general para el óptimo funcionamiento del centro deportivo, identificando los segmentos y relación con clientes, canales de transmisión, propuesta de valor, fuentes de ingresos, estructura de costes, actividades, recursos y asociaciones claves.

6. ANTECEDENTES GENERALES

6.1. Centros deportivos y recreativos

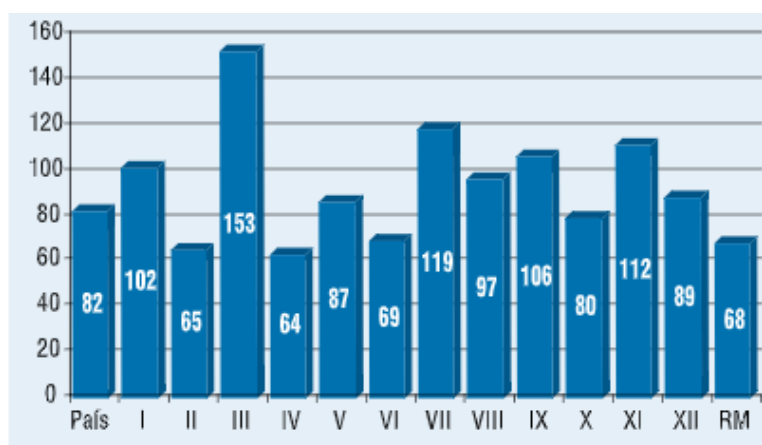
Se considera centros deportivos a los espacios habilitados y adecuados para la aplicación de un programa técnico-deportivo sistemático, orientado a desarrollar las

habilidades deportivas de las personas. Estos espacios están diseñados para lograr la formación integral de la comunidad, ofreciendo programas de ejercicio, actividad física y deporte, con la utilización de equipos y técnicas adecuadas de entrenamiento y preparación, bajo la presencia de personal calificado para garantizar seguridad y satisfacción.

Instalación deportiva es el campo específico de los centros deportivos, en el cual se practica un deporte determinado, tales como canchas de fútbol, gimnasios, entre otros.

Según indica el INE (2006), La cantidad de instalaciones deportivas existentes en todo el país son un total de 26.755, estas se encuentran distribuidas en cerca de 30 categorías que incluyen canchas de futbol, gimnasios, salas de uso múltiple y otros espacios, donde se practican diferentes disciplinas deportivas, en forma habitual o esporádica. En el país existen 82 instalaciones deportivas cada 50.000 habitantes.

Figura 1: Número de instalaciones deportivas por cada 50.000 habitantes, según región



Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas , 2006)

La Región Metropolitana cuenta con el 33,3% de las instalaciones y una tasa de 68 instalaciones deportivas por cada 50.000 habitantes que la ubica por debajo de la tasa promedio nacional.

Mientras que la III Región es la mejor dotada con una tasa de 153 instalaciones deportivas por cada 50.000 habitantes.

Para la Región de interés (IX Región), la tasa de instalaciones deportivas por cada 50.000 habitantes es de 106, ubicándose por sobre el promedio nacional y dentro de las 4 regiones que ofrecen un mayor número de instalaciones deportivas por cada 50.000 habitantes.

Se puede apreciar en la siguiente tabla n° 5 la cantidad de instalaciones deportivas disponibles por cada región del país al año 2006, observando con mayor atención los tipos de instalaciones que considerará este modelo de negocio, tales como cancha de futbol, gimnasio, salas de uso múltiple y canchas de pádel.

Tabla 1: Número de instalaciones deportivas por regiones

INSTALACIONES	REGIÓN														Total
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	RM		
Piscina	11	22	17	14	103	34	103	114	21	19		3	260	721	
Piscina cubierta	7		2		17	2	6	5	8	6	1	2	35	91	
Multicancha	585	371	347	479	1.161	526	928	1.356	682	573	67	60	4.210	11.345	
Pista Atlética	5	8	10	8	26	19	30	42	23	17	1	2	145	336	
Gimnasio	43	72	44	27	145	91	130	362	201	337	54	86	678	2.270	
Cancha de fútbol	134	93	138	153	549	257	563	994	675	582	50	35	1.252	5.475	
Cancha de hockey				1	3		2	7	1	1			23	38	
Cancha de tenis	77	54	70	68	329	72	116	174	70	47	6	6	959	2.048	
Sala de uso múltiple	1	4	25	4	39	12	23	95	72	131	10	11	90	517	
Pista de automovilismo	1	1	3	1	1		2	3	2	2			1	17	
Cancha de Béisbol	2	2				1						1	4	10	
Cancha de bicicross			2	1	6		1	4	2	3		1	6	26	
Juego de bochas	3	1	1		2		4	2					6	19	
Juego de bolos		1	2			3		1				6	2	15	
Ring	1	1			1		1	1		1			4	10	
Velódromo			2		1		3					2	1	9	
Pista de saltos o adiestramiento	5	1	7	2	17	3	18	24	11	5	4		32	129	
Cancha de golf	3	1	3	2	8	2	1	3	1	3		1	17	45	
Cancha de Paddle tenis	2		1	2	19		2	1	3	4	1	9	32	76	
Patinódromo			1	1		2	3	5	1	2		1	17	33	
Mesa de ping pong	27	21	15	37	175	5	58	215	6	51		25	374	1.009	
Cancha de Ráquetbol o Squash	6	2	1	3	4	5	4	7	2			4	61	99	
Cancha de rayuela	25	19	93	3	62	15	52	203	71	32	1	10	39	625	
Remo y canotaje			1		3			6	1	1			2	14	
Medialuna	1	2	5	3	57	42	67	32	18	13	17	6	48	311	
Cancha de rugby		1			3	1	1	1		3			11	21	
Sala deporte asiático	15	17	10	7	55	23	40	88	42	9	1	4	89	400	
Multicancha techada	5	12	25	34	92	51	147	72	60	1	8		515	1.022	
Pista Ski					3	1		3	4	1	1	2	4	19	
Otros								2					3	5	
TOTAL	959	706	825	850	2.881	1.167	2.305	3.822	1.977	1.844	222	277	8.920	26.755	

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas , 2006)

La categoría cancha de futbol, es la segunda en mayor cantidad de instalaciones deportivas a nivel país, con un total de 5.475 instalaciones, esta tiene la cualidad de ser una instalación versátil y de amplio espacio, en ellas se puede practicar más de un estilo de deporte. La región Metropolitana, VIII y IX poseen la mayor cantidad de estas instalaciones con 1.252, 994 y 675 respectivamente.

Los Gimnasios a nivel nacional para el año 2006 eran en total 2270 instalaciones, con mayor presencia en la Región Metropolitana con 678 gimnasios, seguido de las regiones VIII, X y IX con 362, 337 y 201 instalaciones respectivamente, siendo esta última, la región de interés.

Las salas de uso múltiple a nivel país presentan en total 517 instalaciones, siendo sorpresivamente la X Región la que posee la mayoría de estas, con 131 instalaciones, seguido de las regiones XIII, RM y IX con 95, 90 y 72 respectivamente.

Las canchas de pádel tenis, a nivel país en el año 2006 se contaban con 76 instalaciones, siendo la Región Metropolitana la que cuenta con el mayor número de instalaciones con 32 de ellas. Hoy en día, este deporte ha ido tomando cada vez más fuerza y popularidad, debido principalmente a que se considera como una actividad física que conjuga deporte y diversión de baja complejidad.

Tabla 2: Número de recintos según propietarios

PROPIETARIO	NÚMERO DE RECINTOS	PORCENTAJE
Asociación Deportiva	98	0,6
Banco o Financiera	12	0,1
Caja de Compensación o similar	20	0,1
CHILEDEPORTES	97	0,6
Club Asociación gremial	21	0,1
Club de Colonia	31	0,2
Club deportivo	850	5,2
Club no deportivo	18	0,1
Colegio Municipal	3.716	22,6
Colegio Particular	2.675	16,2
Empresa Privada	1.205	7,3
Federación deportiva	17	0,1
Fuerzas Armadas	91	0,6
Industria y Comercio	18	0,1
Institución deportiva turística privada	37	0,2
Institución deportiva turística pública	3	0,0
Institución fiscal	350	2,1
Institución religiosa	295	1,8
Instituto profesional o CFT	40	0,2
Junta de vecinos	58	0,4
Municipalidad	5.328	32,3
Universidad estatal	78	0,5
Universidad privada	46	0,3
Otros	968	5,9
No informado	404	2,5
Total Recintos	16.476	100,0

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas , 2006)

El mayor porcentaje de los recintos deportivos pertenece a las municipalidades, ya que éstas ostentan la propiedad del 32,3% equivalente a 5.328 recintos. Le siguen los colegios municipales con 3.716 (22,6%); los colegios particulares, con un total de 2.675 (16,2%); empresa privada con 1.205 (7,3) y clubes deportivos, con 850 (5,2%).

En menor medida se cuentan las instalaciones deportivas pertenecientes a instituciones religiosas, universidades privadas y asociaciones deportivas, entre otros organismos.

6.2. Características comuna Victoria

6.2.1. Descripción

Victoria es una ciudad y comuna de Chile ubicada en la provincia de Malleco, Región de la Araucanía. Situada a 351 msnm, es la segunda ciudad más poblada de dicha provincia y constituye el punto de entrada a la zona conocida como Araucanía Andina. Tiene alrededor de 35 mil habitantes y posee un clima propio, muy frío en invierno y muy caluroso durante verano, debido a que en sus alrededores comienza el clima templado lluvioso del país.

6.2.2. Indicadores demográficos

6.2.2.1. Población total

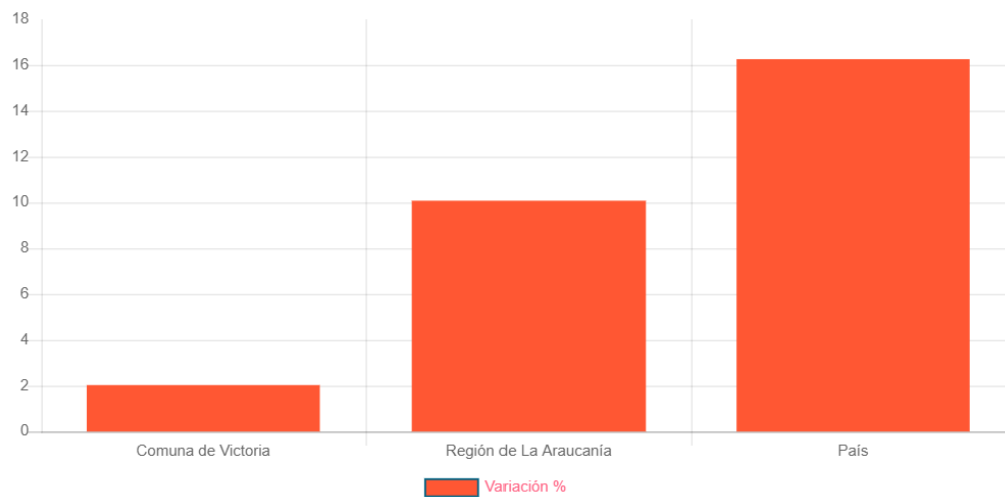
Tabla 3: Población total de la comuna, región y país según Censo de Población y Vivienda 2002 y 2017.

Territorio	Censo 2002	Censo 2017	Variación (%)
Comuna de Victoria	33.501	34.182	2,03
Región de La Araucanía	869.535	957.224	10,08
País	15.116.435	17.574.003	16,26

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas, 2017)

En la comuna de Victoria, según el Censo realizado el año 2017, existe una población total de 34.182 personas, representando al 3,6% de la Región de la Araucanía.

Figura 1: Variación de población 2002 – 2017



Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas, 2017)

Se puede apreciar, que entre los Censos realizados para el año 2002 y 2017, la comuna de Victoria presenta un crecimiento de la población de un 2,03%.

6.2.2.2. Población por sexo

Tabla 4: Población por sexo de la comuna, región y país según Censo de Población y Vivienda 2002 y 2017.

Territorio	Año 2002		Año 2017		Índice Masculinidad	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	2002	2017
Comuna de Victoria	16.423	17.078	16.408	17.774	96,16	92,31
Región de La Araucanía	430.698	438.837	465.131	492.093	98,15	94,52
País	7.447.695	7.668.740	8.601.989	8.972.014	97,12	95,88

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas, 2017)

Para la comuna de Victoria, la distribución de Hombre y Mujer equivalen a un 48% y 52% respectivamente. En el caso de la población masculina, se aprecia una disminución de la población de 15 hombres entre el censo realizado el año 2017 en comparación al censo realizado el año 2002. En el caso de las mujeres, la situación es contraria, se aprecia un aumento de la población de 696 mujeres entre el censo realizado el año 2017 en comparación al censo realizado el año 2002.

Figura 2: Índice de masculinidad 2017



Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas, 2017)

Se puede apreciar, según el índice de masculinidad el cual expresa la razón de hombres por mujeres en un determinado territorio, que la brecha en cuanto la cantidad de hombres con respecto a mujeres durante los censos realizados el año 2002 y 2017 ha aumentado. Para el año 2002 este índice fue de un 96,16%, mientras que para el año 2017 este equivale a un 92,31%.

6.2.2.3. Población por rango etario

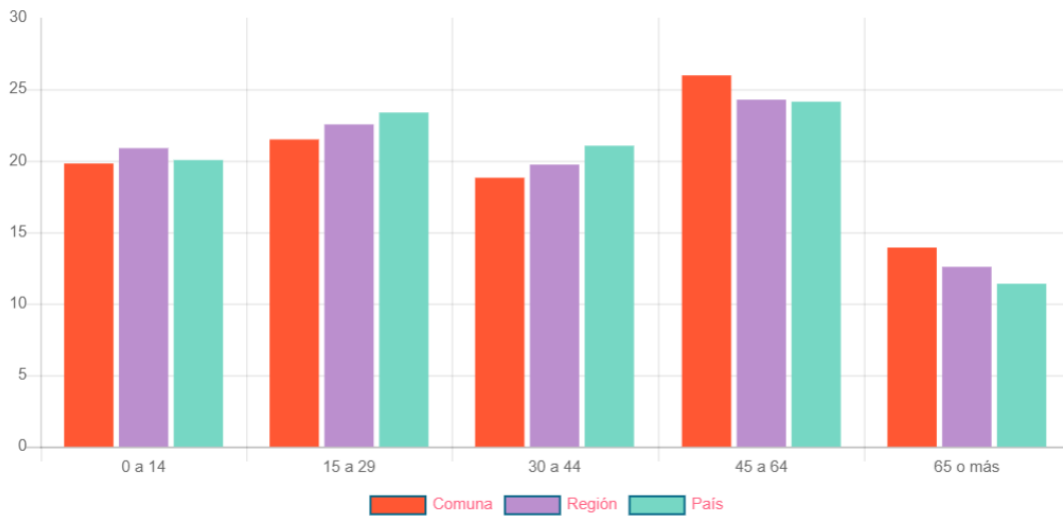
Tabla 5: Población por grupos de edad de la comuna, región y país según Censo de Población y Vivienda 2002 y 2017

Edad	2002	2017	Distribución por Grupos de Edad Censo 2017 (%)		
			Comuna	Región	País
0 a 14	8.982	6.771	19,81	20,88	20,05
15 a 29	7.638	7.345	21,49	22,54	23,37
30 a 44	7.372	6.428	18,81	19,73	21,05
45 a 64	6.192	8.876	25,97	24,27	24,13
65 o más	3.317	4.762	13,93	12,58	11,4
Total	33.501	34.182	100	100	100

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas, 2017)

Se puede apreciar para la comuna de Victoria, que el rango etario de mayor proporción en la población corresponde al rango entre 45 a 64 años de edad. Seguido por el rango correspondiente entre 15 a 29 años de edad. Este mismo comportamiento se ve reflejado tanto a nivel regional como nacional.

Figura 3: Población por grandes grupos de edad % 2017



Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas, 2017)

La comuna se destaca por contar con el rango etario perteneciente entre 45 y 64 años de edad con mayor proporción poblacional tanto a nivel regional como nacional.

6.2.3. Indicadores económicos

La comuna de Victoria en los últimos años ha tenido un crecimiento económico y desarrollo comunal constante. A continuación, se presentan datos estadísticos desde una perspectiva de presencia empresarial y nivel de pobreza.

7.1.3.1 Presencia empresarial

Tabla 6: Número de empresas según tamaño de la comuna y región para los años 2014 a 2016

Tamaño Empresa	Comuna			Región		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
micro	1.488	1.455	1.473	34.940	35.321	35.895
pequeña	279	299	296	7.352	7.782	8.021
mediana	29	38	32	839	913	937
grande	8	9	10	260	272	276
sin ventas	274	295	314	6.602	7.004	7.432

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas, 2017)

Según los datos económicos, la comuna en general ha obtenido un leve crecimiento en cuanto a la creación y/o instalación de nuevas empresas, en donde la pequeña empresa representa la variación positiva más significativa, pasando de 279 pequeñas empresas el año 2014 a 296 pequeñas empresas para el año 2016. Mientras que, para el caso de las microempresas, esta tuvo una variación negativa, llegándose a obtener 1.473 microempresas para el año 2016 de las 1.488 registradas en el año 2014. En total, la comuna al año 2016 presenta 2.125 empresas, siendo este un crecimiento de 47 empresas dentro del periodo de 2 años.

7.1.3.2 Nivel de pobreza

La región de la Araucanía continúa siendo la región más pobre a nivel nacional, tanto por ingresos percibidos como en nivel de pobreza multidimensional. La brecha con respecto al promedio nacional sigue siendo alta. Según la encuesta CASEN realizada el año 2017, la

región de la Araucanía presenta altas tasas de pobreza respecto a la población de la misma región, registrando un 28,5% de la población en esta condición, situándose 7,8 puntos porcentuales por sobre la media nacional que registra un 20,7% (CASEN, 2017).

Tabla 7: Evolución de las regiones por ingresos

Región	Años	
	2015	2017
Arica y Parinacota	21,0	21,8
Tarapacá	20,5	24,9
Antofagasta	17,2	16,4
Atacama	26,3	23,2
Coquimbo	23,9	22,6
Valparaíso	18,2	19,0
Metropolitana	20,1	20,0
O'Higgins	23,0	18,5
Maule	22,4	22,5
Ñuble		24,6
Biobío	19,2	17,4
La Araucanía	29,2	28,5
Los Ríos	22,6	22,2
Los Lagos	23,2	25,5
Aysén	16,9	19,0
Magallanes	9,1	10,8
Total	20,9	20,7

Fuente: (CASEN, 2017)

Es preciso mencionar que 5 de las 10 comunas más pobres del país se encuentran en la región de la Araucanía (Lonquimay, Galvarino, Saavedra, Cholchol y Curarrehue).

Tabla 8: Evolución de la pobreza por ingresos según comunas de la región de la Araucanía.

Provincia	Comuna	2015	2017	Variación 2017/2015 (pp)
Malleco	Angol	22,2%	15,6%	-6,7%
	Collipulli	32,7%	24,0%	-8,7%
	Curacautín	25,2%	14,2%	-11,0%
	Ercilla	50,2%	26,7%	-23,5%
	Lonquimay	40,8%	33,5%	-7,3%
	Los Sauces	35,7%	24,1%	-11,6%
	Lumaco	40,5%	33,3%	-7,2%
	Purén	35,3%	17,7%	-17,6%
	Renaico	31,6%	18,6%	-13,0%
	Traiguén	25,2%	21,3%	-3,9%
	Victoria	25,1%	22,5%	-2,6%
Cautín	Carahue	36,3%	24,4%	-11,9%
	Cholchol	42,8%	41,6%	-1,2%
	Cunco	33,7%	19,0%	-14,0%
	Curarrehue	26,3%	22,8%	-3,5%
	Freire	21,5%	24,0%	2,5%
	Galvarino	38,2%	37,3%	-1,0%
	Gorbea	16,1%	11,3%	-4,8%
	Lautaro	30,2%	16,8%	-13,4%
	Loncoche	19,6%	30,2%	10,6%
	Melipeuco	32,8%	25,7%	-7,1%
	N. Imperial	31,8%	19,9%	-11,9%
	P. Las Casas	25,1%	19,6%	-5,5%
	Perquenco	36,4%	21,9%	-14,5%
	Pitrufquén	21,9%	10,6%	-11,3%
	Pucón	14,6%	8,9%	-5,7%
	Saavedra	42,9%	35,4%	-7,5%
	Temuco	14,4%	10,4%	-4,1%
	Teodoro Schmidt	39,8%	27,5%	-12,4%
	Toltén	32,9%	35,1%	2,2%
	Vilcún	35,8%	32,0%	-3,8%
	Villarrica	16,4%	12,5%	-3,9%

Fuente: (CASEN, 2017)

Según se ilustra en la tabla anterior, la comuna de Victoria tuvo una disminución de la población en situación de pobreza por ingresos, variando de un 25,1% para el año 2015 a un 22,5% el año 2017.

6.2.4. Deporte y recreación

La comuna de Victoria actualmente cuenta con variadas organizaciones deportivas reconocidas. Por una parte, existen grupos que desarrollan sus actividades físicas principalmente en gimnasios techados de propiedad Municipal, asimismo, existen grupos que, debido a la magnitud de sus actividades, ellos realizan actividad física al aire libre en canchas abiertas.

La Municipalidad de Victoria tiene dentro de su administración una cantidad de 15 recintos deportivos, de los cuales 9 están a disposición de la comunidad y de libre acceso, mientras que 6 recintos son de uso restringido debido a su utilización y ubicación en establecimientos educacionales.

7.1.4.1 Infraestructura deportiva

Es posible clasificar la infraestructura deportiva presente en la comuna de la siguiente manera de acuerdo a su administración:

- Recintos Municipales
- Recintos Particulares
- Otros (Poblaciones y Barrios)

7.1.4.1.1 Recintos Municipales

La Municipalidad de Victoria, tiene bajo su administración la cantidad de 14 recintos deportivos, de los cuales 8 de ellos se encuentran a disposición de la comunidad, mientras que los 6 restantes corresponden a recintos localizados al interior de establecimientos

educacionales con uso restringido. A continuación, se ilustran los recintos a disposición de la municipalidad detallados por actividad y características.

Tabla 9: Administración deportiva Municipalidad de Victoria

Recinto Deportivo	Actividades	Características físicas	
		Recintos	Estado
Estadio Municipal	- Fútbol - Atletismo - Rugby	- Cancha césped - Graderías - Camarines - Baños públicos - 1 pista atlética	- Bueno - Bueno - Bueno - Bueno - No tiene
Parque Estadio	- Tenis - Fútbol	- 3 canchas de tenis - 1 cancha	- Buena - Regular (mayas malas)
Media Luna	- Rodeo	- 1 media luna con graderías	- Malo
Piscina Municipal	- Natación	- 1 piscina al aire libre	- Buena
Complejo Mariluan	- Fútbol	- 2 canchas de tierra - 1 cancha sintética - 1 Multicancha Hormigón - 1 cancha futbolito	- Malo - Buena - Regular - Buena
Complejo Vista Hermosa	- Bicicrós - Montainbike - Fútbol	- Pista bicicrós - Pista Montainbike - Cancha de fútbol	- Malo - Malo - Malo
Gimnasio N°1, Bernardo Muñoz Vargas (Recinto techado)	- Básquetbol - Voleibol - Gimnasia	- Multicancha - Graderías - Camarines	- Bueno - Bueno - Bueno
Gimnasio N°2, Ignacio Carrera Pinto (Recinto Techado)	- Básquetbol - Voleibol - Baby Fútbol - Hamball	- Multicancha - Graderías - Camarines - Baños	- Bueno - Bueno - Bueno - Bueno
Gimnasio N°3, Ultra Estación (Recinto Techado)	- Básquetbol - Voleibol - Baby Fútbol - Hamball	- Multicancha - Graderías - Camarines - Baños	- Bueno - Bueno - Bueno - Bueno
Gimnasio Liceo B-10, Manuel Montt (Recinto Techado)	- Básquetbol - Voleibol - Baby Fútbol - Futsal	- Multicancha - Graderías - Camarines - Baños	- Bueno - Bueno - Bueno - Bueno
Gimnasio Escuela E-209, Héroes de Iquique	- Gimnasia Educativa	- Multicancha hormigón	- Regular
Multicancha Escuela E-209, Héroes de Iquique	- Básquetbol - Voleibol - Baby Fútbol	- Básquetbol - Voleibol - Baby fútbol	- Bueno - Bueno - Bueno
Multicancha Escuela E-204	- Básquetbol - Voleibol - Baby Fútbol	- Básquetbol - Voleibol - Baby fútbol	- malo - malo - bueno
Multicancha Escuela E-203	- Básquetbol - Voleibol - Baby Fútbol	- Básquetbol - Voleibol - Baby fútbol	- Bueno - Bueno - Bueno
Multicancha techada Escuela E-202	- Básquetbol - Voleibol - Baby Fútbol	- Básquetbol - Voleibol - Baby fútbol	- Bueno - Bueno - Bueno
Cacha de pasto sintético de Selva Oscura	- Fútbol - Baby futbol	-	- Bueno

Fuente: Plan de desarrollo comunal 2020

7.1.4.1.2 Recintos Particulares

La comuna de Victoria cuenta con 4 recintos de carácter particular pertenecientes a establecimientos, los cuales se abren y disponen a la comunidad de forma esporádica, previo

pago del servicio. A continuación, se ilustran los recintos pertenecientes a establecimientos detallados por actividad y características.

Tabla 10: Instalaciones deportivas de establecimientos

Recinto Deportivo	Actividades	Características físicas	
		Recintos	Estado
Gimnasio Techado Colegio Santa Cruz	- Fútbol - Voleibol - Baby fútbol	- Multicancha	- Bueno
Gimnasio Techado Instituto Victoria	- Básquetbol - Voleibol - Baby fútbol	- Multicancha	- Bueno
Gimnasio Techado Universidad Arturo Prat	- Básquetbol - Voleibol	- Multicancha	- Bueno
Gimnasio y canchas sintéticas Siegmund	- Gimnasio GO, musculación - Fitness - Spinning - Canchas baby fútbol sintética	- Multicanchas - Gimnasio techado - 2 canchas baby fútbol	- Bueno - Bueno - Bueno
Gimnasio Biogym	- Musculación - Fitness - Squash	- Gimnasio (2 pisos, madera) - Cancha de squash	- Bueno - Regular

Fuente: Plan de desarrollo comunal 2020

7.1.4.1.3 Recintos Poblacionales

En los sectores poblacionales de la comuna se han dispuesto a la comunidad distintos recintos como multicanchas, canchas de tierra, entre otras que se encuentran bajo administración municipal y albergan tanto a niños, jóvenes y adultos que buscan recrearse de manera activa. A continuación, se ilustran los recintos ubicados en las poblaciones de la comuna detallados por actividad y características.

Tabla 11: Instalaciones deportivas ubicadas en instalaciones

Recinto Deportivo	Actividades	Características físicas	
		Recintos	Estado
Multicancha Población Los Coigües	- Fútbol - Voleibol - Baby fútbol	- Multicancha hormigón	- Regular (mallas de protección malas, tableros deteriorados, sin aros)
Multicancha Población Prat	- Básquetbol - Voleibol - Baby fútbol	- Multicancha hormigón	- Regular (hormigón levantado, mallas en mal estado)
Multicancha Población Cacique Mariluan	- Básquetbol - Voleibol - Voleibol	- Multicancha Hormigón	- Bueno
Multicancha Población Cacique Mariluan V	- Básquetbol - Voleibol - Baby fútbol	- Multicancha hormigón	- Bueno
Multicancha Población Esperanza	- Básquetbol - Voleibol - Voleibol	- Multicancha hormigón	- Bueno (mallas deterioradas)
Multicancha Población Schneider	- Básquetbol - Voleibol - Baby fútbol	- Multicancha hormigón	- Regular (mallas deterioradas, sin tableros ni aros)
Multicancha Población Villa 2001	- Básquetbol - Voleibol - Baby fútbol	- Multicancha hormigón	- Bueno
Multicancha Población Villa 2001	- Básquetbol - Voleibol - Baby fútbol	- Multicancha hormigón	- Bueno
Multicancha Población Pablo Neruda	- Básquetbol - Voleibol - Baby fútbol	- Multicancha hormigón	- Regular (mallas deterioradas, sin armazón de tableros ni aros)
Cancha Futbolito Población Schneider	- Futbolito	- Cancha sintética	- Bueno (mallas deterioradas)
Cancha Futbolito Sector Bajo Traiguén	- Futbolito	- Cancha de Tierra	- Mala (no está en condiciones de hacer futbol)
Cancha de Fútbol Población Gabriela Mistral	- Fútbol	- Cancha de tierra	- Regular (sin arcos)
Multicancha 5 de Octubre	- Baby Futbol - Basquetbol - Voleibol	- Multicancha Hormigón	- Regular (mayas en deterioro, sin aros)
Multicancha Club hípico	-Baby Futbol -Basquetbol - Voleibol	- Multicancha Hormigón	- Regular (Tableros en mal estado y sin aros)

Fuente: Plan de desarrollo comunal 2020

7.1.4.2 Competencias Deportivas

En la comuna de Victoria, se realizan una serie de competencias deportivas organizadas y administradas tanto por la municipalidad como por organizaciones y asociaciones deportivas. De acuerdo con información obtenida de la oficina de Deportes de la Municipalidad de Victoria, en el año 2019, se realizaron las siguientes actividades deportivas:

- **Campeonato ANFA:** Competencia de futbol realizada en el Recinto Estadio, entre los meses de marzo a diciembre. Participando 7 equipos, en las categorías Peneca, Infantiles, Juveniles, primera serie, segunda serie, 35 años, 45 años y 55 años. Participando alrededor de 1.000 personas.
- **Liga fútbol senior:** Campeonato de futbol desarrollada en la cancha N°2, del complejo Mariluan. Participando alrededor de 700 participantes varones, cuyas edades fluctúan entre los 18 a 65 años.
- **Liga privada:** Campeonato de fútbol desarrollado en el Estadio Municipal y en el Complejo Mariluan. Participando alrededor de 1.000 participantes varones, separados en 4 categorías: Niños hasta 12 años, jóvenes hasta 17 años, adultos hasta 35 años, y varones sobre 35 años.
- **Competencias escolares:** Las competencias escolares fueron realizadas en el establecimiento educacional Complejo Victoria, en las que participaron alrededor de 700 alumnos, provenientes de los 7 establecimientos municipales y 4 establecimientos particulares subvencionados.
- **Competencias de Verano:** Competencias desarrolladas en la temporada de verano, durante los meses de febrero y marzo. Se ocupan las canchas del Recinto Estadio y cancha N°2 del complejo Mariluan. Participando alrededor de 24 equipos y 700 personas.
- **Clubes de fútbol:** Actualmente en la comuna de Victoria, existen 76 clubes de fútbol.

7. MARCO TEÓRICO

7.1. Investigación de mercados

7.1.1. Definición

Antes de comenzar a desglosar las fases de una investigación de mercados debemos entender su definición, la cual puede provenir de variadas fuentes, pero una de las más completas en contenidos es la definición que se propone a continuación:

“La investigación de mercados 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” (Malhotra, 2016).

También, es preciso mencionar para ayudar la comprensión del lector la siguiente definición:

“La investigación de mercados especifica la información que se requiere para analizar esos temas, diseña las técnicas para recabar la información, dirige y aplica el proceso de recopilación de datos, analiza los resultados, y comunica los hallazgos y sus implicaciones.” (Kinneer & Taylor, 2004, p.6).

En otras palabras, la investigación de mercados es la identificación de comportamientos y necesidades de un consumidor, donde se lleva a cabo una recopilación de toda la información posible para realizar posteriormente un análisis completo del mercado,

estos hallazgos, permitirán dar una claridad para la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades presentes.

7.1.2. Proceso de investigación de mercados

Para llevar a cabo una investigación de mercados es necesario seguir un conjunto de fases secuenciales que definen las actividades que se deben desarrollar, tal como se ilustra y se define cada una a continuación:

Figura 4: Secuencia de actividades para una investigación de mercados



Fuente: Elaboración propia

7.1.2.1. Necesidad de la información

El primer paso es fundamental, y en el se debe considerar la razón y propósito del estudio, en esta etapa se plantea el problema general identificando los componentes específicos para la investigación de mercados. Una vez que se haya definido de manera

precisa, es posible diseñar y conducir la investigación de manera adecuada. Aquí se busca responder de manera clara: ¿Cuál es la necesidad existente que debe satisfacerse?

7.1.2.2. Objetivos de investigación

Una vez definido el problema y la necesidad de investigación, es necesario especificar los objetivos tanto general como específicos que se buscan responder en la investigación. Estos, deben responder y dar razón a la realización del proyecto, por otra parte se pretenderá responder sobre la información requerida para lograr los objetivos.

7.1.2.3. Formulación del diseño de investigación

El diseño de investigación debe contener un esquema que detalle los procedimientos necesarios para obtener la información requerida, el propósito de esta fase es diseñar un estudio que ponga a prueba la hipótesis de interés, determine las posibles respuestas a las preguntas de investigación, defina las fuentes de datos a utilizar y finalmente los procedimientos que se adoptarán para el análisis de los datos.

Las fuentes de datos pueden ser tanto primarias como secundarias. Las fuentes secundarias de datos pueden ser obtenidas a través de información ya publicada, proveniente de fuentes internas como la que se origina dentro de una organización, o que haya sido proporcionada de forma externa a través de informes comerciales de investigación, revistas comerciales o también informes gubernamentales.

Por otra parte, las fuentes primarias de recolección de datos comprenden todo aquel método que necesite la recolección de la información. Los métodos más comunes utilizados son los procedimientos de muestreo, encuestas de panel o a través de un censo.

La diferencia entre las fuentes secundarias y primarias es precisamente en que esta última, puede contener datos más completos y certeros, pero a su vez, puede ser un método más costoso de aplicar.

7.1.2.4. Recopilación de datos

La recopilación de datos implica contar con personal de campo que sea capaz de aplicar correctamente los métodos de investigación. La selección, capacitación, supervisión y evaluación adecuadas del equipo ayuda a minimizar los errores en la recopilación de los datos.

Una vez que ya se hayan recopilado una cantidad de datos suficientes para la investigación, comienza el procesamiento de los datos, en donde, se debe revisar, ordenar y validar cada uno de los datos para obtener resultados legítimos a la hora de realizar los análisis pertinentes sobre ellos.

7.1.2.5. Análisis de datos

Finalizada la etapa anterior, se procede a analizar los datos de una manera en que se obtengan resultados consistentes con los requerimientos de información que necesita la investigación. Para llevar a cabo los análisis, generalmente se utilizan programas o softwares de computadora capaces de entregar resultados precisos según nuestras variables de interés.

7.1.2.6 Elaboración y presentación de resultados

Luego de realizar la investigación de mercado y analizar los resultados, estos deben ser documentados y presentados en un informe de la manera más clara posible, utilizando un formato comprensible a través de tablas, figuras y gráficas. En el documento, deben ir las

preguntas de investigación específicas que se utilizaron, donde se describa el enfoque, el diseño de investigación y los procedimientos utilizados para la recopilación y análisis de datos, incluyendo los principales hallazgos encontrados durante la investigación.

7.1.3. Tipos de investigación de mercados

Para realizar la presente investigación, se llevarán a cabo dos tipos de investigación de mercado:

- Investigación exploratoria
- Investigación concluyente

7.1.3.1. Investigación exploratoria

La investigación exploratoria tiene como objetivo explorar o examinar un problema o situación para brindar conocimientos y comprensión. Este tipo de investigación suele usarse para los siguientes propósitos:

- Formular un problema o definirlo con mayor precisión.
- Identificar cursos alternativos de acción.
- Obtener ideas para desarrollar un enfoque del problema.
- Establecer prioridades para la investigación posterior.

La investigación exploratoria se caracteriza por ser de bajo costo y rápida de aplicar, es flexible y versátil metodológicamente, ya que no se emplean protocolos ni procedimientos

formales de investigación. Rara vez incluye cuestionarios estructurados, muestras grandes o planes de muestreo probabilístico.

En la investigación de tipo exploratoria, se destacan las técnicas cualitativas, tales como entrevistas en profundidad o sesiones de grupo (focus group). Cada una de estas variantes, será descrita a continuación:

Sesiones de grupo (focus group): Una sesión de grupo por lo general incluye de 8 a 12 personas. Cuando la cantidad de integrantes es menor, es muy probable que no exista la dinámica deseada en el grupo, de la misma forma, si esta supera los 12 integrantes, puede darse una discusión poco cohesiva y natural.¹

Una sesión de grupo debe ser homogénea en términos de las características demográficas y socioeconómicas. La semejanza entre los miembros del grupo evita interacciones y conflictos indeseados. Por tanto, la elección de los participantes debe ser cuidadosamente seleccionada asegurándose del cumplimiento de ciertos criterios. Los participantes, deben conocer y tener una experiencia sobre el tema de discusión. También, se hace un énfasis en que no se deben seleccionar a personas que hayan participado en varias oportunidades en sesiones de grupo, ya que los denominados encuestados profesionales son atípicos y su participación origina serios problemas de validez.

El entorno físico también toma un rol importante en las sesiones de grupo. La forma más precisa de obtener comentarios espontáneos es creando un ambiente relajado e informal. Se debe ofrecer agua y/o café para antes y durante la sesión para que esta sea más amena. La

¹ Edward F. Fern, Advanced Focus Group Research, 2001. P 44–67

duración total de la sesión no debe durar más de 1 hora ½. Periodo de tiempo suficiente para establecer una relación cordial entre los participantes y explorar, con profundidad, sus creencias, sentimientos, ideas, actitudes y conocimientos en cuanto a los temas de interés.

Se recomienda que las sesiones de grupo sean grabadas para tener un registro a la posterioridad permitiendo observar, transcribir y analizar. Esto también, tiene otras ventajas, ya que permite observar el comportamiento de los participantes, ya sea gesticulaciones, expresiones y lenguaje corporal.

El moderador de la sesión de grupo tiene un rol protagónico y fundamental, ya que de él depende el éxito de la sesión. El moderador tiene la misión de guiar la discusión, debe además establecer un rol cordial con los participantes para fomentar el intercambio de conocimientos. Así también, este debe tener experiencia y conocimientos sobre los temas de discusión para ser capaz de analizar e interpretar datos.

Entrevistas en profundidad: Al igual que las sesiones de grupo, las entrevistas en profundidad son una forma no estructurada y directa de obtener información, la diferencia radica en que las entrevistas se realizan de forma personal. Estas deben ser llevadas a cabo por un entrevistador que sea capaz de obtener información a través de la interrogación hacia la persona, obteniendo datos del entrevistado como sus motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos subyacentes sobre un tema determinado.²

² Poppy Brech, "Research Proves the Obvious", Marketing (21 de marzo de 2002): 48.

Las entrevistas en profundidad pueden durar desde 30 minutos hasta más de una hora. Dentro de ellas, se pueden descubrir respuestas más reservadas en comparación a las sesiones de grupo, dado que no existe la presión social de un grupo con respecto a una respuesta

Las entrevistas en profundidad suelen ser mucho más costosas, dado que la calidad y el detalle de los resultados dependen mucho de las habilidades del entrevistador, y estos como tal, tienen un valor por sus servicios.

La siguiente tabla ilustra las ventajas y desventajas de ambas técnicas cualitativas en una investigación de mercado.

Tabla 12: Ventajas y Desventajas de las sesiones de grupo y entrevistas en profundidad

Sesiones de grupo y entrevistas en profundidad		
Característica	Sesiones de grupo	Entrevistas en profundidad
Sinergia y dinámica del grupo	+	-
Presión de los otros miembros/influencia del grupo	-	+
Participación del individuo	+	-
Generación de ideas innovadoras	+	-
Sondeo profundo de los individuos	-	+
Descubrimiento de motivos ocultos	-	+
Discusión de temas delicados	-	+
Entrevista a individuos que son competidores	-	+
Entrevista a individuos que son profesionales	-	+
Programación de los participantes	-	+
Cantidad de información	+	-
Sesgo en la moderación y en la interpretación	+	-
Costo por participante	+	-
Nota: Un signo + indica una ventaja relativa sobre el otro procedimiento, y un signo - indica una desventaja relativa.		

Fuente: (Kinnear & Taylor, 2004)

7.1.3.2. Investigación concluyente

Los estudios de la investigación concluyente o descriptiva, como su palabra lo dice, son diseñados para describir las características de una situación dada, o del mercado. Este tipo de estudios se caracterizan por ser flexibles ya que pretenden obtener una descripción completa y precisa de una situación.

La investigación descriptiva se realiza por las siguientes razones:

1. Describir las características de grupos pertinentes, como consumidores, vendedores, organizaciones o áreas del mercado.
2. Calcular el porcentaje de unidades de una población específica con una conducta determinada.
3. Determinar la percepción sobre las características de un producto o servicio.
4. Determinar el grado en que las variables de marketing están asociadas.
5. Hacer predicciones específicas.

Método de recolección de datos: Las técnicas de encuesta o de comunicación se clasifican según la forma en que se aplican, como telefónicas tradicionales, telefónicas asistidas por computadora, personales en casa, en centros comerciales, personales asistidas por computadora, por correo, paneles por correo, por correo electrónico y por internet.

Los métodos de observación se llevan a través de un proceso sistemático de registrar patrones de comportamiento de personas, objetos y acontecimientos sin interactuar con ellos. Mientras que los métodos de comunicación implican interrogar a las personas para obtener la información deseada, a través de instrumentos de recolección de información como el

cuestionario, el cual puede ser oral o escrito. A continuación, se describirán en términos generales los métodos de recolección de información más utilizados:

Entrevistas personales: Es adecuado para conceptos complejos de productos que requieren una extensa explicación o para productos nuevos. La información se obtiene a través de sesiones personales de preguntas y respuestas entre el entrevistador y entrevistado.

Entrevistas telefónicas: Es el método más adecuado para concepto de productos básicos bien definidos o características específicas de productos. El interrogatorio se realiza vía telefónica. La información se manipula sin confidencialidad y es limitada en cantidad.

Cuestionarios por correo electrónico: Método utilizado para ampliar la base de una investigación. Son eficaces cuando intervienen conceptos que están claramente definidos y se requieren de respuestas específicas y limitadas.

Encuestas en línea (internet): Pueden ser realizadas a través de servicios de internet para publicar encuestas en línea. De esta forma, se puede tener seguridad de que se llegará a la meta (control de la muestra) y que regresan más rápido que las encuestas tradicionales.

7.1.4. Muestreo

Primero que todo, es importante definir los conceptos estadísticos presentes en la determinación del tamaño de una muestra. Ellos se definen a continuación:

- **Parámetro:** Un parámetro es la descripción resumida de una característica o medida fija de una población meta. Un parámetro denota el valor real que se obtendría si se realizara un censo en vez de trabajar en una muestra.

- **Estadístico:** Un estadístico es una descripción resumida de una característica o medida de la muestra. El estadístico de la muestra se utiliza como una estimación del parámetro de la población.
- **Corrección de la población finita:** La corrección de la población finita (cpf) es la corrección de la sobreestimación de la varianza del parámetro de la población, por ejemplo, una media o una proporción, cuando el tamaño de la muestra es 10 por ciento o más del tamaño de la población.
- **Nivel de precisión:** Cuando se calcula el parámetro de la población usando el estadístico de la muestra, el nivel de precisión es el tamaño deseado del intervalo que se estima. Es decir, la máxima diferencia permitida entre el estadístico de la muestra y el parámetro de la población.
- **Intervalo de confianza:** el intervalo de confianza es el rango dentro del que caerá el verdadero parámetro de la población, suponiendo un determinado nivel de confianza.
- **Nivel de confianza:** El nivel de confianza es la probabilidad de que un intervalo de confianza incluya el parámetro de la población.
- **Elementos:** Es la unidad de la cual se solicita información. Esta suministra la base del análisis que se llevará a cabo. Los elementos más comunes del muestreo en investigación de mercados son los individuos. En otros casos los elementos podrían ser productos, almacenes, empresas, familias, etc.

- **Población:** Es el conjunto de todos los elementos definidos antes de la selección de la muestra.
- **Unidad de muestreo:** Es el elemento o los elementos disponibles para su selección en alguna etapa del proceso de muestreo.
- **Marco muestral:** Es una lista de todas las unidades de muestreo disponible para su selección en una etapa del proceso de muestreo. Un marco puede ser una lista de alumnos, una lista de votantes inscritos, un directorio telefónico, una lista de empleados o incluso un mapa (manzanas de una ciudad).
- **Población de estudio:** Es el conjunto de elementos del cual se saca la muestra. La población de estudio se convierte en el conjunto de elementos del cual se selecciona realmente la prueba. Es con respecto a esta población del estudio que se puede hacer inferencias apropiadas, aun cuando el interés real sea la población inicial.

7.1.4.1. Proceso de muestreo

A continuación, se describe a grandes rasgos los pasos en secuencia para la obtención de una muestra representativa:

- 1º. Se define la población. Esto incluye; los elementos, unidades de muestreo, el alcance y el tiempo.
- 2º. Identificación del marco muestral del cual se seleccionará la muestra.

3°. Decidir sobre el tamaño de la muestra. Aquí se determina el número de elementos a incluir en la muestra.

4°. Se selecciona un procedimiento específico mediante el cual se determinará la muestra.

5°. Selección física de la muestra con base en el procedimiento descrito en el paso anterior.

7.1.4.2. Procedimiento del muestreo

Antes de iniciar el procedimiento de muestreo, se debe hacer la distinción entre una muestra probabilística y una muestra no probabilística. Estas serán definidas en los puntos siguientes.

7.1.4.2.1. Muestreo no probabilístico

La selección de un elemento de la población que va a formar parte de la muestra se basa hasta cierto punto en el criterio del investigador o entrevistador de campo. No existe una posibilidad conocida de que se seleccione cualquier elemento particular de la población. Por lo tanto, no se puede calcular el error muestral que ha ocurrido. A continuación, se mencionan y definen los distintos procedimientos de muestreo no probabilístico.

- **Muestreo por conveniencia:** Se realiza en base a la conveniencia. La unidad de muestreo o el elemento se autoselecciona o se ha seleccionado debido a su fácil disponibilidad. En este caso no es claro de qué población se ha sacado la muestra real.

- **Muestreo por juicios:** Se seleccionan con base en lo que algún experto considera acerca de la contribución que esas unidades o elementos de muestreo en particular harán para responder la pregunta de investigación inmediata.
- **Muestreo por prorratio:** El investigador emprende pasos explícitos para obtener una muestra que sea similar a la población en algunas características de “control” anteriormente especificadas.

7.1.4.2.2. Muestreo probabilístico

Cada elemento de la población tiene una posibilidad conocida de ser seleccionado para la muestra. El muestreo se hace mediante reglas de decisión matemáticas que no permiten discreción al investigador o al entrevistador de campo.

Se presentan los distintos tipos de procedimientos probabilísticos para determinar la muestra a investigar.

- **Muestreo aleatorio simple:** Es un procedimiento de muestreo que asegura que cada elemento de la población tendrá una posibilidad no solo conocida sino también equivalente de ser incluida en la muestra.
- **Muestra estratificada:** La población objetivo esta subdividida en grupos mutuamente excluyente y se basa en criterios tales como el tamaño, el ingreso o la edad. Además, las muestras aleatorias se diseñan para cada grupo llamado “estrato”.

- **Muestra de grupos (conglomerados):** La población objetivo se divide en dos subgrupos, mutuamente excluyentes, llamados grupos y no estratos, y luego se selecciona una muestra aleatoria de los subgrupos. Cada grupo debe ser un modelo a pequeña escala del total de la población.
- **Muestra de área:** Implica dos o más pasos que combinan alguna de las técnicas probabilísticas del muestreo por grupo. En lugar de elegir todas sus unidades de grupos de manera aleatoria, solo se elige aleatoriamente una muestra de unidades de cada uno de ellos; los subgrupos seleccionados pueden ser a su vez submuestras. La principal ventaja del muestreo de área multietapa es que permite que las muestras probabilísticas puedan diseñarse, incluso cuando no está disponible una lista de población actualizada.

7.2. Segmentación de mercado

Para atender las necesidades del mercado, es necesario e imprescindible poseer una buena comprensión del comportamiento del consumidor, pero, para que haya tal entendimiento, primero es necesario realizar una segmentar el mercado.

Cobra (1997) argumenta que la segmentación del mercado es la subdivisión global de una empresa en una porción menor y más homogénea. De una forma similar, Yanaze afirma que “segmentar es identificar en un mercado heterogéneo, grupos homogéneos con características similares” (Yanaze, 2011), de esta manera, es posible identificar y precisar en los grupos o nichos existentes en el mercado.

Asimismo, la segmentación de mercado es abordada inicialmente por Smith como:

“Un mercado heterogéneo (caracterizado por la demanda divergente) como un grupo de mercados homogéneos menores, en respuesta a la preferencia por diferentes productos entre los segmentos importantes del mercado” (Smith, 1956, p.6).

La identificación de grupos de consumidores similares permite identificar diferentes productos y ofrecer los más adecuados para estos. De la misma manera, segmentar permite una mayor adaptación sobre el mix de marketing (producto, precio, plaza). La elección de mercado y posicionamiento del producto son condiciones indispensables para el desarrollo de una exitosa estrategia de marketing.

Para segmentar el mercado, existen distintos criterios, siendo segmentación geográfica, demográfica, psicográfica y comportamental las más utilizadas.

Geográfica: El mercado es dividido en unidades geográficas, como país, estados, ciudades, barrios, clima, relieve, etc.

Demográfica: Los consumidores son clasificados llevando en consideración variables como: edad, sexo, grado de instrucción, ingresos, estado civil, religión, profesión, etc.

Psicográfica: El consumidor es clasificado de forma más subjetiva. En ese caso, son relevantes los factores como: valores, actitudes, deseos, opiniones, personalidad, estilo de vida. Personas que ocupan el mismo grupo demográfico pueden tener perfiles psicográficos diferentes.

Comportamental: El mercado es segmentado de acuerdo con las características de comportamiento del consumidor ante la compra. Son observados: ocasión de la compra, frecuencia de la compra, fidelidad de consumo, grado de uso, modo de utilización.

7.3. Modelo de negocio CANVAS

El modelo CANVAS es una metodología desarrollada por Alexander Osterwalder, como una propuesta real para agregar valor a las ideas de negocio.

El modelo CANVAS puede ser lo suficientemente versátil para aplicar en cualquier escenario, ya sea pequeña, mediana o gran empresa, independientemente de la estrategia de negocio o público objetivo.

El modelo permite describir un negocio a través de nueve módulos que reflejan la lógica y la razón de ser de una empresa para percibir ingresos, cubriendo así las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica.

A continuación, se presenta una descripción de cada uno de los nueve módulos que componen el modelo CANVAS:

Segmento de clientes: En este módulo, se definen los distintos grupos de personas a los que el negocio u organización dirige sus esfuerzos. Un modelo de negocios puede definir uno o varios segmentos de mercado, agrupándose en necesidades, comportamientos y atributos comunes. Los grupos de clientes pueden pertenecer a distintos segmentos según:

- Sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente.
- Son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos.

- Su índice de rentabilidad es muy diferente.
- Están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

Existen varios segmentos de mercado, entre ellos, los más principales son:

- Mercado de masas: Los modelos de negocio que se centran en el público general no distinguen segmentos de mercado. Tanto las propuestas de valor como los canales de distribución y las relaciones con los clientes se centran en un gran grupo de clientes que tienen necesidades y problemas similares.
- Nicho de mercado: Los modelos de negocio orientados a nichos de mercado atienden a segmentos específicos y especializados. Las propuestas de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se adaptan a los requisitos específicos de una fracción del mercado.
- Mercado segmentado: Algunos modelos de negocio distinguen varios segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes.
- Mercado diversificado: Una empresa que tenga un modelo de negocio diversificado atiende a dos segmentos de mercado que no están relacionados y que presentan necesidades y problemas muy diferentes.
- Mercados multilaterales: Algunas empresas se dirigen a dos o más segmentos de mercado independientes. Los dos o más segmentos son importantes para que el modelo de negocio funcione.

En este módulo, se desea resolver preguntas tales como: ¿Quién es tu cliente? ¿Cuáles son nuestros segmentos de mercado? ¿Nos dirigimos a un mercado de masas o a un nicho bien concreto?

Propuesta de valor: En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. La propuesta de valor describe el conjunto de productos y/o servicios que crean valor para un segmento de mercado específico, su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente.

La propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes, algunas de ellas pueden ser innovadoras y disruptivas, mientras que otras pueden ser de características ya conocidas.

Los valores pueden ser cuantitativos (precio, velocidad de servicio, etc.) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, etc.). Algunos elementos que pueden contribuir a la creación de valor para el cliente son los mencionados a continuación:

- **Novedad:** Algunas propuestas de valor satisfacen necesidades hasta entonces inexistentes y que los clientes no percibían porque no existía una oferta similar.
- **Mejora de rendimiento:** El aumento del rendimiento de un producto o servicio solía ser una forma habitual de crear valor.
- **Personalización:** La adaptación de los productos y servicios a las necesidades específicas de los diferentes clientes crea valor.

- **Diseño:** Es difícil de medir. Un producto puede destacar por la superior calidad de su diseño.
- **Marca/status:** Algunos clientes pueden encontrar valor en el sencillo hecho de utilizar y mostrar una marca específica.
- **Precio:** Ofrecer un valor similar a un precio inferior es una práctica común para satisfacer las necesidades de los segmentos del mercado que se rigen por el precio.
- **Reducción de riesgo:** Para los clientes es importante reducir el riesgo que representa la adquisición de productos o servicios.
- **Accesibilidad:** Se puede crear valor poniendo productos y servicios a disposición de clientes que antes no tenían acceso a ellos.
- **Comodidad:** Facilitar las cosas también puede ser una fuente de valor.

En este módulo, se desea resolver preguntas tales como: ¿Cuál es la razón que nos diferencia del resto? ¿Somos la novedad? ¿Los más baratos? ¿Un efecto marca? ¿nos diferencia la personalización? ¿la experiencia de usuario?

Canales: En el siguiente módulo se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor. Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia. Los canales tienen, entre otras, las siguientes funciones:

- Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa;
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa.
- Permitir que los clientes comprendan productos y servicios específicos.
- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor.
- Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

Los canales tienen 5 fases distintas, distinguiéndose entre canales directos y canales indirectos, así como entre canales propios y canales de socios comerciales. Ellos son:

- Información: Como se da a conocer los productos y servicios de la empresa.
- Evaluación: Como se ayuda a los clientes a evaluar la propuesta de valor.
- Compra: Como pueden comprar los clientes los productos y servicios.
- Entrega: Como se le entrega a los clientes la propuesta de valor.
- Postventa: Que servicio de atención postventa se ofrece.

En este módulo, se desea resolver preguntas tales como: ¿Cómo nos buscan y encuentran? ¿Cómo vamos a entregar nuestra propuesta de valor a cada segmento de clientes?

Relación con los clientes: En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado.

Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes:

- Captación de clientes.
- Fidelización de clientes.
- Estimulación de las ventas.

Existen varias categorías de relaciones con clientes que pueden coexistir en las relaciones que una empresa mantiene con un segmento de mercado determinado:

- Asistencia personal: Se basa en la interacción humana.
- Asistencia personal exclusiva: Un representante del servicio de atención al cliente se dedica específicamente a un cliente determinado.
- Servicio automático: Combina una forma más sofisticada de autoservicio con procesos automáticos.
- Comunidades: Algunas organizaciones tienen comunidades en línea que permiten a los usuarios intercambiar conocimientos, lo que ayuda a poder encontrar soluciones a ciertos problemas de otros.
- Creación colectiva: Hay organizaciones que invitan a los clientes a que escriban comentarios, de esta manera crean valor.

En este módulo, se desea resolver preguntas tales como: ¿Cómo nos relacionamos con nuestros clientes? ¿Cómo podemos lograr fidelizarlos?

Flujo de ingresos: Este módulo se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios, es necesario restar los gastos a los ingresos). Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad.

Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

1. Ingresos por transacciones derivadas de pagos puntuales de los clientes.
2. Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

Existen varias formas de generar ingresos, algunas de ellas son:

- Venta de activos: Venta de derechos de propiedad sobre un producto físico.
- Cuota por uso: Se basa en el uso de un determinado servicio, entre menos lo use, menos pague.
- Cuota de suscripción: Acceso ininterrumpido a un servicio genera este tipo de fuente de ingreso.
- Préstamo/Leasing: Concesión temporal, a cambio de una tarifa, de un derecho exclusivo.

- Concesión de licencia: Permiso para utilizar una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia.
- Publicidad: Es el resultado de las cuotas de publicidad de un producto, servicio o marca determinado.

En este módulo, se desea resolver preguntas tales como: ¿Cómo fijamos el precio de nuestro producto o servicio? ¿De qué manera monetizamos?

Recursos clave: En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.

Los recursos clave se pueden clasificar en las siguientes categorías:

- Físicos: Se incluyen los activos físicos como las instalaciones de fábrica, edificios, entre otros.
- Intelectuales: Pueden ser marca, información privada, patentes, entre otros.
- Humano: Recurso humano.
- Económicos: Dinero en efectivo, líneas de crédito u opciones sobre acciones.

En este módulo, se desea resolver preguntas tales como: ¿Qué recursos necesitamos para llevar a cabo nuestra actividad? ¿Qué recursos nos hacen diferentes?

Actividades clave: En el presente módulo se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos.

Las actividades clave se pueden dividir en las siguientes categorías:

- **Producción:** Están relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto. La de producción es la predominante en los modelos de negocios de las empresas de fabricación.
- **Resolución de problemas:** Implica la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas de cada cliente.
- **Plataforma:** Las redes, las plataformas de contactos, el software e incluso las marcas pueden funcionar como una plataforma.

En este módulo, se desea resolver preguntar tales como: ¿Qué procesos de producción, marketing... son necesarios para realizar y entregar la propuesta de valor?

Alianzas clave: En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos.

Existen cuatro tipos de asociaciones, ellas son:

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- Coopetición: Asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
- Joint Ventures: Empresas conjuntas para crear nuevos negocios.
- Relaciones cliente – proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros

Es importante mencionar y distinguir tres tipos de motivaciones para establecer asociaciones clave:

- Optimización y economía de escala: Optimizar la asignación de recursos y actividades.
- Reducción de riesgo e incertidumbre: Reducir el riesgo en un entorno competitivo donde prima la incertidumbre.
- Compra de determinados recursos y actividades: Las empresas generalmente recurren a otras para obtener determinados recursos o realizar ciertas actividades y aumentar así su capacidad.

En este módulo, se desea resolver preguntar tales como: ¿Qué posibles alianzas permiten ejecutar nuestro modelo de negocio complementando nuestras capacidades?

Estructura de costos: En este último módulo se describen todos los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio. En el, se describen los principales costos en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la

creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un costo. Estos costos son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave.

Los costos en que incurre un negocio deben ser minimizados. Las estructuras de bajo costo son más importantes en algunos modelos que otros por lo que puede resultar de utilidad distinguir entre amplias clases de estructura de costos:

- Según costos: Se basa en recortar gastos en donde sea posible, manteniéndola lo más reducida posible.
- Según valor: Algunas empresas no consideran que los costos de un modelo de negocio sean una prioridad, sino que prefieren centrarse en la creación de valor.

Características de las estructuras de costos:

- Costos fijos: No varían en función del volumen de bienes o servicios producidos.
- Costos variables: Varían en proporción directa al volumen de bienes o servicios producidos.
- Economía de escala: Es la ventaja de costos que obtiene una empresa a medida que crece su producción.
- Economía de campo: Ventaja de costos que obtiene una empresa a medida que amplía su ámbito de actuación.

En este módulo, se desea resolver preguntas tales como: ¿Qué costes fijos y variables determinan nuestro modelo de negocio? ¿Es un modelo escalable?

7.4. Casos aplicados

Para sustentar la investigación, es pertinente observar el entorno e identificar las instalaciones deportivas destacadas, como así también las que no, de esta manera, será posible extraer e identificar con cierto criterio información sobre las claves tanto de éxito como de fracaso que podrán ser utilizadas como ejemplo para el diseño de modelo de negocio. A continuación, se presentarán algunas de ellas:

Centro deportivo Marcelo Salas

El Centro deportivo Marcelo Salas ubicado en la ciudad de Viña del Mar, es un espacio reconocido a nivel regional por la calidad y cantidad de sus instalaciones, permitiendo así la práctica deportiva de cientos de personas cada mes que pueden optar por un partido de futbol en canchas de futbol y futbolito, y de forma novedosa han integrado también canchas de pádel, también, es posible encontrar espacios de descanso y recreación como una cafetería y quinchos.

Ilustración 1: Centro Deportivo Marcelo Salas



Fuente: cdms.cl

Elementos Modelo de Negocios:

Segmento de clientes: Los clientes que frecuentan usar las instalaciones deportivas Marcelo Salas son por lo general hombres y mujeres entre 12 a 45 años de edad que buscan practicar fútbol de forma recreativa, competitiva o en entrenamientos formando parte de clubes que arriendan este espacio. El nivel socioeconómico³ más usual corresponde al segmento C1a, C1b, C2 y C3.

Propuesta de valor: La propuesta de valor entregada en este centro deportivo se basa en ofrecer una variedad de canchas de fútbol con instalaciones de calidad, tanto en las canchas como foco principal, así también lo secundario como camarines, negocio, café, quinchos,

³ Niveles Socioeconómicos en Chile: Los hogares son clasificados en siete grupos: AB (clase alta), C1a (clase media acomodada), C1b (clase media emergente), C2 (clase media típica), C3 (clase media baja), D (clase media vulnerable) y E (pobres).

estacionamientos y un espacio dedicado a contar de forma breve la historia sobre el personaje histórico a nivel deportivo detrás de este centro, como lo es el exfutbolista profesional José Marcelo Salas Melinao.

Canales de distribución: Los canales de distribución son variados, los más importantes son los utilizados en medios digitales. El centro deportivo cuenta con pagina web donde los clientes pueden ver fotos, noticias, información y principalmente la oportunidad de reservar horas para ocupar las instalaciones. Tienen presencia en redes sociales a través de Instagram, su cuenta, es utilizada para subir fotos del acontecer diario, informar sobre campeonatos, y difundir por este medio sus servicios.

Relación con el cliente: La relación con sus clientes es cordial, cálida y por sobre todo amistosa, ya que el deporte es un buen canal para crear lazos de amistad, así también sus instalaciones, que permiten espacios de recreación y esparcimiento. Estos factores son propicios para fortalecer y fidelizar a sus clientes.

Fuentes de ingreso: Las fuentes de ingreso provienen principalmente del arriendo de canchas, ya que es su fuerte y su razón de ser, así también perciben ingresos por arriendo de quinchos, venta de snacks, bebidas energizantes y café, y de forma no menor el ingreso percibido por publicidad en sus instalaciones.

Estructura de costos: Los costos se originan por la mantención de las canchas, pago de sueldos a los colaboradores, arriendo de espacios a Sporting Viña del Mar, abastecimiento, servicios básicos, entre otros.

Socios clave: Los socios clave son sus proveedores tanto de abastecimiento para su negocio, como los que le proveen equipamiento e implementos deportivos. Así también se consideran socios claves los clubes de futbol que hacen usos de sus instalaciones para realizar entrenamientos.

Ciudad deportiva Ivan Zamorano

El emblemático proyecto deportivo de una ciudad deportiva comandado por el exfutbolista profesional Iván Zamorano dio inicio en el año 1999, ocupando alrededor de 12 hectáreas del parque padre Alberto Hurtado ubicado en tres comunas del sector oriente de la Región Metropolitana, tales como Las Condes, La Reina y Providencia.

Ilustración 2: Ciudad deportiva Ivan Zamorano



Fuente: Theclinic.cl

El recinto cuenta con instalaciones habilitadas para prestar servicios de arriendo de canchas, actividades sociales, deportivas y de salud. La variedad de servicios prestados permitió la participación de la reconocida Universidad San Sebastian que comenzó a hacer

uso de las instalaciones desde el año 2008. Así mismo, el extenista profesional Nicolas Massú ubicó su escuela de tenis en dichas instalaciones. Mientras que en el ámbito salud, una clínica kinesiológica del doctor Alejandro Kock hacía presencia en el lugar.

La ciudad deportiva desde el año 2014 comenzó a caer en una debacle irreversible debido a la mala administración financiera económica que, tras la pandemia y el estallido social de los años 2019 y 2020, terminaron por llevar al recinto a la quiebra. El salvavidas de esta aguda situación fue lanzado por la Universidad San Sebastian quien fue desde siempre un socio clave, quien está dispuesto a tomar el control de la gestión del complejo y cubrir el hoyo financiero que bordeaba los \$2.800 millones.

Hoy en día, el recinto es un proyecto sin fines de lucro y de interacción con la comunidad, buscando el desarrollo de nuevos valores como centros de atención dental y de salud para la comunidad, desarrollo del deporte inclusivo y una serie de salidas en apoyo a vecinos de las tres comunas involucradas.

7.5. Estudio financiero

El objetivo del estudio financiero para Blanco es ordenar y sistematizar la información de carácter monetaria que proporcionan las etapas anteriores y elaborar los cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación económica. (Blanco, 2000)

Baca agrega que este estudio considera costos totales e inversión inicial, cómo también cálculo de capital humano, tasa de rendimiento mínima aceptable y flujos netos de efectivo. Estos dos últimos, calculados con y sin financiamiento. (Baca, 2001)

El estudio económico da pie para realizar la evaluación económica en donde se describen los métodos actuales de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, como son el valor actual neto y la tasa interna de retorno. (Baca, 2001)

7.5.1. Valor Actual Neto

El valor actual neto mide el excedente resultante después de obtener la rentabilidad deseada o exigida y después de recuperar toda la inversión. Para ello, calcula el valor actual de todos los flujos futuros de caja, proyectados a partir del primer periodo de operación, y le resta la inversión total expresada en el momento 0. (Sapag, 2008). Matemáticamente, el valor actual neto se expresa de la siguiente manera,

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t}$$

Donde F_t son los flujos de dinero en cada periodo t , I_0 es la inversión inicial ($t = 0$), n es el número de periodos de tiempo y k es la tasa de descuento o tipo de interés exigido a la inversión.

Si el valor actual neto es mayor que 0, mostrará cuánto se gana con el proyecto, después de recuperar la inversión, por sobre la tasa de retorno que se exigía al proyecto; si el resultado es igual a 0, indica que el proyecto reporta exactamente la tasa que se quería obtener después de recuperar el capital invertido; y si el resultado es negativo, muestra el monto que falta para ganar la tasa que se deseaba obtener después de recuperada la inversión. (Sapag, 2008)

Según Baca, el valor actual neto es un indicador que logra interpretar fácilmente el resultado del proyecto en términos monetarios. Sin embargo, algunas desventajas de su utilización son que supone una reinversión total de todas las ganancias anuales, lo cual no sucede usualmente, sumado a que su valor depende exclusivamente de la tasa de descuento aplicada, la cual es determinada por el evaluador.

7.5.2. Tasa Interna de Retorno

Criterio de evaluación que mide la rentabilidad como porcentaje. Es decir, es el porcentaje que se puede exigir al proyecto (tasa de descuento) para que su valor actual neto sea igual a 0.

Sapag señala que la TIR tiene cada vez menos aceptación como criterio de evaluación, por cuatro razones principales:

- Entrega un resultado que conduce a la misma regla de decisión que la obtenida con el VAN.
- No sirve para comparar proyectos, por cuanto un TIR mayor no es mejor que una menor, ya que la conveniencia se mide en función de la cuantía de la inversión realizada.
- Cuando hay cambios de signos en el flujo de caja, por ejemplo, por una alta inversión durante la operación, pueden encontrarse tantas TIR como cambios de signo se observen en el flujo de caja.
- No sirve para proyectos de desinversión

Sin embargo, cuando es un proyecto de inversión rentable y tiene un solo cambio de signo en sus flujos, la TIR muestra el retorno promedio sobre la inversión, retorno que no es igual a la rentabilidad recibida cada año, ya que, al igual que el VAN, supone que cuando los flujos son negativos, puede quedar “debiéndole” al inversionista la rentabilidad informada y también, que este aportara los recursos faltantes para cubrir el déficit. (Sapag, 2008)

7.5.3. Análisis de sensibilidad

Para asegurar las bondades del proyecto, deben realizarse pruebas de sensibilidad elaboradas especialmente sobre aquellos parámetros que la empresa no controle directamente como pudieran ser la tasa de cambio, el precio de los insumos más importantes o el precio de venta de los productos. Este es el momento de incorporar la inflación al proyecto a través de la creación de diversos escenarios dando valores específicos a determinados parámetros que se consideren susceptibles de ser influenciados por la inflación. (Blanco, 2000)

Dos son los principales métodos de sensibilidad según Sapag. El método más tradicional y común se conoce como modelo de la sensibilización de Hertz, o análisis multidimensional, el cual analiza qué pasa con el VAN cuando se modifica el valor de una o más variables que se consideran susceptibles de cambiar durante el periodo de evaluación.

Un modelo opcional, denominado análisis unidimensional, plantea que en lugar de analizar qué pasa con el VAN cuando se modifica el valor de una o más variables, se determina la variación máxima que puede resistir el valor de una variable relevante para que el proyecto siga siendo atractivo para el inversionista. (Sapag, 2008)

8. DESARROLLO

8.1. Investigación de mercados

8.1.1. Necesidad de información

Definir el problema de investigación es una de las tareas más importantes en una investigación de mercados. Así también, esta es una de las más difíciles de desarrollar. Una correcta definición permite tomar las decisiones acertadas al momento de invertir sobre el proyecto.

La razón principal de nuestro estudio es *recolectar información sobre las personas que realizan algún tipo de actividad física ya sea de forma recreativa o deportiva en instalaciones deportivas.*

8.1.2. Objetivos de información

El objetivo general de la investigación de mercados se define como *“Reconocer los hábitos, comportamientos, preferencias y necesidades de las personas que realizan actividad física de forma recreativa o deportiva en la comuna de Victoria y alrededores, identificando la oportunidad del negocio para la instalación de un Complejo Deportivo y Recreativo”.*

Los objetivos específicos que se buscan responder con la investigación de mercado y dan sustento a la realización del proyecto son:

- Identificar el número y la localización geográfica de quienes practican deporte y/o actividad física.
- Reconocer las características demográficas y psicológicas de quienes practican deporte y/o actividad física.

- Identificar hábitos de consumo de productos y servicios de categorías relacionadas de quienes practican deporte y/o actividad física.
- Identificar el comportamiento de consumo sobre los medios de comunicación y respuesta a las promociones de quienes practican deporte y/o actividad física.
- Identificar la sensibilidad al precio de los consumidores de quienes practican deporte y/o actividad física.
- Identificar el nivel de sedentarismo en la zona.
- Identificar los tipos de deporte y/o actividad física que más se practican en la zona.
- Identificar los espacios tanto geográficos como tipo de instalaciones, que más se frecuentan para realizar deporte y/o actividad física.
- Identificar el presupuesto que se destina tanto a la práctica deportiva y/o actividad física como también en implementos deportivos.
- Identificar y definir potenciales clientes en segmentos de mercado interesados con el proyecto.
- Identificar los periodos del año y días de la semana en el que más se realiza deporte y/o actividad física.

- Identificar la predisposición de pago por el uso de instalaciones deportivas por quienes realizar deporte y/o actividad física.

8.1.3. Formulación del diseño de investigación

Una vez que se definen los objetivos de la investigación de mercados y las necesidades de información, se procede a diseñar la etapa de diseño de la investigación y las fuentes de datos. La investigación dará inicio con una investigación exploratoria en primera instancia para analizar cualitativamente la oferta existente en el mercado, y posteriormente con una investigación concluyente se realizará un análisis cuantitativo de la demanda.

La fase cualitativa de la investigación se efectuará mediante una entrevista en profundidad. A continuación, en el siguiente punto, se explica el procedimiento y el desarrollo de esta etapa.

8.1.3.1 Entrevista en profundidad a la oferta

Las entrevistas en profundidad se realizan de forma personal y son una forma no estructurada y directa de obtener información. Esta entrevista irá dirigida a la oferta existente en la zona como instalaciones que tienen como finalidad cubrir una necesidad deportiva.

El fin principal de las entrevistas, es obtener respuestas sobre las acciones que realiza la oferta existente en el mercado para mantener satisfechos a los consumidores, sobre su percepción de la apreciación recibida por sus servicios e identificación de los comportamientos y hábitos de sus consumidores.

La entrevista será aplicada a ciertos locales que pertenecen al rubro deportivo en la comuna de Victoria, tanto a los que ejercen la actividad física como gimnasios, como a los

que proveen de suplementos e implementos deportivos como tiendas. La entrevista irá dirigida a los dueños, administradores, jefes o encargados de los respectivos locales. Esta se realizará de forma presencial, de esta forma, obtener una mejor comprensión sobre los entrevistados. Asimismo, las preguntas serán preparadas con un orden lógico y estructurado.

Los locales o instalaciones deportivas que participan de la entrevista son los siguientes:

- Gimnasio BIOSGYM
- UNIVERSAL Bicicletas
- Tienda de suplementos PRIMESUPLES
- Oficina Municipal Deportes Victoria

8.1.3.1.1. Diseño de la entrevista

La entrevista, se constituye por una serie de preguntas que buscarán responder a cada uno de los elementos que componen el modelo de negocios CANVAS. A continuación, se presenta una tabla resumen, especificando las preguntas y el aprendizaje esperado por cada categoría.

Tabla 13: Preguntas por categoría del modelo CANVAS

Categoría	Pregunta	Aprendizaje
Clientes	¿Cuáles son las características de sus clientes? Rango etario – Genero – Ocupación.	Conocer e identificar las principales características de los clientes, con el fin de estandarizar

	¿En qué horario asisten con mayor frecuencia a sus instalaciones? ¿Qué clientes considera como más importantes? ¿Logra identificar la localidad de sus clientes?	y definir un segmento de clientes para esta actividad.
Propuesta de valor	¿De qué forma logran satisfacer las necesidades de los clientes? ¿Qué los hace diferente a los demás?	Conocer y comparar las distintas propuestas de valor de los negocios con el fin de saber que atributos valoran los clientes.
Canales de distribución	¿Qué medios utiliza para dar a conocer su negocio? (de forma presencial, por redes sociales, por radio, por televisión, por celular, entre otros) ¿Cómo piensa que los clientes llegan a su local? (por boca a boca, por redes sociales, por publicidad, entre otros) ¿Cuál es el medio de distribución de sus productos hacia los clientes? (por ejemplo, delivery, retiro en local, servicio presencial en tiendas, entre otros)	Conocer que canales son los favoritos por los clientes tanto en la comunicación y distribución de productos con el fin de definir los canales más exitosos de este tipo de negocios.

Relación con el cliente	¿Cómo cree usted que es la relación con sus clientes? (se refiere a si su negocio tiene buenas referencias), ¿Qué comentarios de sus productos y servicios recibe en general? ¿Qué detalles de su negocio cree usted que son los más valorados por sus clientes? (por ejemplo, calidad de los productos, servicio al cliente, precios competitivos, rapidez de atención, entre otros)	Conocer que elementos son los más importantes en la relación con el cliente, identificando cuales de estos son los más valorados por estos.
Fuente de ingresos	En caso de tener, ¿Cuáles son sus programas de membresía o suscripción? ¿Cuál es su mayor fuente de ingresos? ¿Utiliza alguna estrategia de venta con sus clientes? (por ejemplo, envíos gratis por sobre cierto monto, descuentos, promociones, entre otros) ¿Cuáles son los métodos y facilidades de pago utilizados?	Conocer las fuentes de ingresos de este tipo de negocios, identificando qué categoría de productos son los más vendidos.

Recursos claves	¿Cuál cree usted que son los recursos claves de su negocio? (implementos, maquinaria, instalaciones, herramientas de contabilidad, entre otros) ¿Qué elementos cree son los más valorados por sus clientes? (por ejemplo, calidad, rapidez de atención, entre otros) ¿Qué cualidades de su personal son los que más valoran sus clientes?	Conocer qué recursos clave son las más importantes, con el fin de identificar cuáles de estas son más relevantes para el éxito del negocio.
Actividades claves	¿Cuál cree usted que son las actividades claves de su negocio? (por ejemplo, planes de entrenamiento, asesorías, organización de competencias deportivas, entre otros) ¿Cuáles de estas son las que usted considera más importantes?	Conocer qué actividades clave son las más importantes, con el fin de identificar cuáles de estas son más relevantes para los clientes.
Estructura de costos	¿Qué recursos claves representan un gasto significativo para su negocio? (por ejemplo, productos, maquinaria, instalaciones, mantención, entre otros)	Conocer los elementos más importantes de la estructura de costos, tanto en sus recursos clave como actividades clave.

	¿Qué actividades claves representan un gasto significativo para su negocio? (por ejemplo, planes de entrenamiento, asesorías, organización de competencias deportivas, entre otros) ¿Qué costos identifica usted que han variado a lo largo del tiempo?, ¿Cuáles son los que más han variado?	
Socios clave	¿Quiénes considera usted como socios clave? Es decir, aquellas alianzas que logren complementar las actividades de su negocio. (por ejemplo, proveedores, influencers, trabajadores, repartidores de delivery, entre otros) ¿Quiénes son sus principales proveedores?, ¿Cuál considera que es el más importante y por qué? ¿Cuentan con el apoyo de influencers?, ¿Qué tipo de influencers?	Conocer que asociaciones clave son las más importantes con el fin de identificar en cuáles poner más énfasis en un modelo de negocio de estas características.
Otros factores	¿Qué dificultades y obstáculos le ha tocado pasar?, ¿Cómo lo ha podido superar?	Conocer los factores de éxito y fracaso por los que ha pasado el

	¿Qué fortalezas cree usted que tiene su negocio?, ¿Cómo logró llegar a ellas?	negocio con el fin de identificar las fortalezas y debilidades.
--	---	---

Fuente: Elaboración propia

Las entrevistas se realizarán de forma presencial entre los días 25 y 30 de julio del año 2022. Estas, están estructuradas para tener una duración aproximada de 25 minutos por cada entrevista.

8.1.3.1.2 Resultados de entrevista

En la aplicación de la entrevista accedieron 4 negocios, con funcionalidades muy variadas entre ellos, pero con el mismo enfoque deportivo que requiere la investigación. Destocándose, un gimnasio para acondicionamiento físico, una tienda de suplementos deportivos, una tienda de implementos e instalaciones deportivas de carácter municipal. A continuación, las características generales de cada negocio⁴.

1. Nombre del negocio: Gimnasio BiosGym

Nombre del entrevistado: Carlos Recabarren Muñoz

Dirección: Gorostiaga 485, Victoria.

Breve descripción del negocio: Servicios de acondicionamiento físico.

2. Nombre del negocio: Universal Bicicletas

⁴ El detalle de cada una de las entrevistas se puede encontrar en el anexo 1.

Nombre del entrevistado: María Muñoz

Dirección: Gorostiaga 579, Victoria

Breve descripción del negocio: Local de bicicleta y artículos deportivos, además de ser un taller de servicio técnico.

3. Nombre del negocio: Oficina municipal de deportes Victoria.

Nombre del entrevistado: Andrés Pantoja Carrasco.

Dirección: Prat 500, Victoria

Breve descripción del negocio: Nos encargamos de todo el deporte comunal y sus localidades.

4. Nombre del negocio: Prime Suples

Nombre del entrevistado: Fernando Heise

Dirección: Ramírez 663, Victoria

Breve descripción del negocio: Empresa relacionada a la venta de artículos deportivos y saludables.

Se extrae e identifica la información más relevante para cada elemento del modelo CANVAS según las respuestas obtenidas en las entrevistas realizadas, las cuales están alineadas con el objetivo y aprendizaje esperado de ellas.

Clientes: Por lo general, sus principales clientes son personas de la ciudad de Victoria de género femenino y masculino que necesitan mejorar su salud, pertenecientes en su mayoría al rango etario entre 20 y 40 años, de ocupaciones variadas tanto como estudiantes, trabajadores y también uniformados. Su horario frecuente de asistencia se divide en la mañana entre las 08:00 a 10:00 hrs, y en la tarde desde 18:00 a 22:00 hrs.

Propuesta de valor: La manera de satisfacer y dejar a gusto a los clientes es a través de una atención profesional y de calidad. Ofreciendo siempre una cartera variada de actividades, productos, programas en horarios y precios flexibles. Se aprecia que los implementos e instalaciones deportivas sean modernas y con buena mantención.

Canales de distribución: El principal medio de comunicación y difusión es a través de redes sociales y página web del negocio, ellas son utilizadas para vender, promocionar e informar. Se invierte poco en publicidad, la forma más tradicional de llegar a nuevos clientes es a través del boca a boca. Para el caso de los negocios con venta de productos, las entregas se realizan de forma presencial o con delivery.

Relación con el cliente: Por lo general, la relación con el cliente es buena, existe un grado de confianza entre las partes, esto se debe principalmente a las características tanto poblacionales como geográficas de Victoria, la cual permite una alta probabilidad de conocerse entre habitantes.

Fuentes de ingreso: Las fuentes de ingresos provienen de las ventas de productos y servicios. Por lo general, se aplican descuentos y/o facilidades de pago por compras sobre cierto monto. Los métodos de pago a utilizar son en su mayoría a través de tarjetas, de igual manera se reciben pagos con efectivo y transferencias.

Para el caso del gimnasio BIOSGYM, sus fuentes de ingreso provienen de planes de suscripción mensuales, trimestrales y semestrales.

Recursos clave: Los recursos clave principalmente son las instalaciones, bodegas y pagina web. Para el caso de los negocios con mayores recursos, utilizan herramientas de contabilidad, y vehículos para realizar entrega de productos.

Así también, los colaboradores deben contar con características bien valoradas por los clientes tales como, conocimiento, cordialidad y disponibilidad.

Actividades clave: Principalmente las actividades clave del negocio radican en crear programas especializados para cada cliente dependiendo su necesidad.

Estructura de costos: Los principales costos mencionados por los locatarios son arriendo de local, renovación de maquinarias, mantención, abastecimiento y sueldos.

Los costos que han tenido una mayor variación e incremento con el paso del tiempo son los arriendos de locales y los sueldos de los colaboradores.

Socios clave: Los principales socios clave sin duda son los proveedores, destacando de ellos la variedad, calidad y precios.

Ninguno de los negocios entrevistados cuenta con el apoyo de influencers.

Otros factores: Una de las mayores dificultades identificadas para los negocios son sin duda sobrevivir a la pandemia y a la constante inflación de precios.

Dentro de las fortalezas de los negocios, se destacan, la perseverancia de sus dueños, inversión en calidad y variedad, ubicación de los locales y equipo humano de trabajo.

8.1.4. Procedimiento de recopilación de datos (Encuesta)

Una vez desarrollada la investigación exploratoria, los resultados permiten obtener y reconocer las principales características y hábitos de aquellas personas que realizan deporte y actividad física en la comuna de Victoria.

El primer acercamiento al mercado mediante la investigación exploratoria realizada anteriormente, permite asentar las bases para diseñar la segunda etapa bien llamada investigación concluyente. En esta etapa, el método de recolección de datos se llevará a cabo mediante una encuesta (cuestionario) aplicado en internet.

8.1.4.1. Diseño de la encuesta

El cuestionario consta de 26 preguntas, conformado por tres secciones, en donde se formulan preguntas de caracterización, de control y de atributos⁵ que buscarán conseguir información relacionada a nuestros objetivos específicos y necesidades de información mencionadas previamente. Estas secciones, se explican a continuación:

Preguntas de caracterización: Las preguntas en esta sección tienen por finalidad permitir caracterizar al consumidor promedio de instalaciones, implementos y/o suplementos deportivos de la comuna de Victoria en sus aspectos intrínsecos personales, como lugar de residencia, edad, género y ocupación.

Preguntas de control: Esta sección contempla un filtro para distinguir aquellas personas sedentarias con las que, si son activas y practican un deporte, permitiendo conocer sus razones y motivaciones de cada una.

⁵ Pauta del cuestionario en anexo 2

Preguntas sobre atributos: Estas preguntas buscan determinar los hábitos, atributos y preferencias de los encuestados en lo referente a la práctica de actividad física y/o deportes. Estas permitirán reconocer el nivel de frecuencia y periodos de actividad, identificar los deportes e instalaciones preferidas por las personas, disposición de pago y presupuesto, medios de comunicación utilizados, entre otros atributos valiosos para la investigación.

Para acercar el cuestionario y la investigación de mercado a la población, se difundirá de “boca en boca” y a través de las redes sociales, además, se diseña un afiche con un código QR que llevará al lector directamente al formulario donde se aplicará la encuesta⁶.

8.1.4.2. Diseño de la muestra

El tamaño de la muestra se determinará mediante la técnica de muestreo aleatorio simple, esta garantiza que todos los elementos muestrales tienen la misma probabilidad de ser seleccionados para formar parte de la muestra. Para que la encuesta tenga validez estadística, es necesario que un número mínimo de personas del grupo objetivo la respondan. Dicho número se obtiene utilizando la siguiente fórmula matemática aplicada para una población finita:

La expresión para calcular el tamaño de la muestra n es la siguiente:

$$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

⁶ Diseño del afiche en anexo 3

Z: Es un parámetro que se calcula en base al nivel de confianza que se desee utilizar. Este nivel de confianza es la probabilidad de que los resultados entregados por la encuesta tengan la suficiente certeza o precisión como para ser admitidos como válidos, es decir, que un nivel de confianza de un 95 % indica que la probabilidad de que la encuesta este equivocada es del 5%. (Resultados no reflejan la realidad)

N: Tamaño de la población objetivo (personas que serían validas a encuestar, en este caso, población de Victoria en el rango etario de 15 a 64 años de edad según censo realizado el año 2017).

p: Probabilidad de éxito, también conocida como proporción esperada, es la proporción de los agentes que son válidos para el estudio y por convención cuando este parámetro es desconocido se utiliza 0,5 por ser la opción más prudente. (los agentes tienen la misma probabilidad de ser validos como inválidos)

q: Probabilidad de fracaso. (recordar que $q = 1 - p$)

d: Precisión o error admisible, también conocido como error muestral. Es un valor que indica el error a causa de encuestar una muestra de la población objetivo y no a su totalidad.

Usando los siguientes valores para las variables:

Z = 1.96 (para un nivel de confiabilidad del 95%)

N = ... habitantes de Victoria entre 15 y 64 años

p = 0,5 valor típico utilizado cuando no se tiene información previa

$q = 0.5$ probabilidad de fracaso

$d = 0,05$ nivel de error admitido o precisión

Finalmente, el tamaño de muestra objetivo (n) para las características de esta investigación es 378, es decir, para que la investigación sea válida, debemos obtener al menos 378 encuestas respondidas satisfactoriamente.

8.1.5 Análisis de datos

8.1.5.1. Recopilación de datos

Una vez finalizado el diseño de muestreo, se procede a realizar la investigación cuantitativa a través de la aplicación de encuestas de manera online a través de un formulario en internet. Este método, tiene tanto ventajas como desventajas según Kinnear & Taylor, siendo las siguientes las más principales:

Ventajas:

- Entrevista más rápida.
- Entrevista de mayor calidad, ya que se eliminan ciertos errores de aplicación humanos, como omisión de información.
- Método económico.

Desventajas:

- No se puede comprobar ciertamente la identidad y veracidad de las respuestas de los encuestados.

- Es necesario la voluntad del encuestado para acceder al formulario y terminarlo.
- El dispositivo en el cual se visualiza la encuesta puede fallar.

Este método es rápido de aplicar y masificar, así como también es una forma rápida para extraer las respuestas obtenidas, ya que, una vez finalizada la recopilación de datos, esta entrega una base de datos para trabajar sobre ella y proceder a analizar los datos.

8.1.5.2. Procesamiento de datos

Finalmente, se obtienen 396 encuestas (cuestionarios) respondidas y registradas en el formulario, de las cuales deben ser inspeccionadas en detalle para discriminar las que son válidas de las que no, acorde a los objetivos de investigación planteados, obteniéndose unas 390 encuestas aptas para su análisis.

8.1.6. Elaboración y presentación de resultados

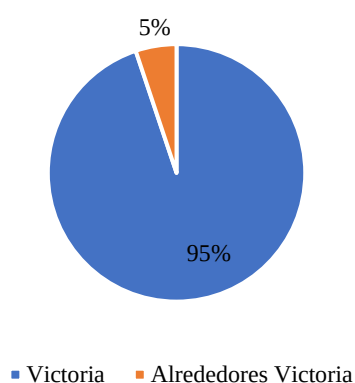
Para la realización de los análisis correspondientes, se utilizará como apoyo el programa Excel de Microsoft Office, para realizar análisis de tipo tanto univariado como bivariados. Con respecto a los análisis univariados, se realizarán de forma resumen de la información de cada pregunta aplicada, mientras que, para los análisis bivariados, se estratificará por rango etario con deporte y/ practicado en mayor frecuencia, por gasto mensual destinado a la práctica deportiva y/o actividad física, frecuencia de actividad por semana y un análisis bivariado de deporte y/o actividad física practicado versus el tipo de recinto deportivo utilizado.

8.1.6.1. Resultados generales

8.1.6.1.1. Preguntas de caracterización

Localidad: Los encuestados son en un 95% de la comuna de Victoria y 5% de comunas aledañas a esta.

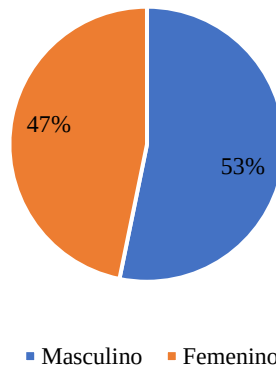
Figura 5: Localidad de los encuestados



Fuente: Elaboración propia

Género: Los encuestados son en un 53% del género femenino y un 47% de género masculino.

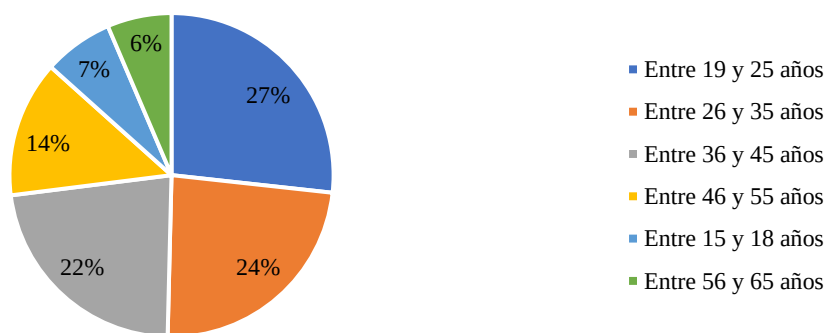
Figura 6: Género de los encuestados



Fuente: Elaboración propia

Edad: Los encuestados en un 27% son del segmento etario de 19 a 25 años, 24% de 26 a 35 años, un 23% de 36 a 45 años, 14% de 46 a 55 años, 7% de 15 a 8 años y finalmente un 6% de 56 a 65 años.

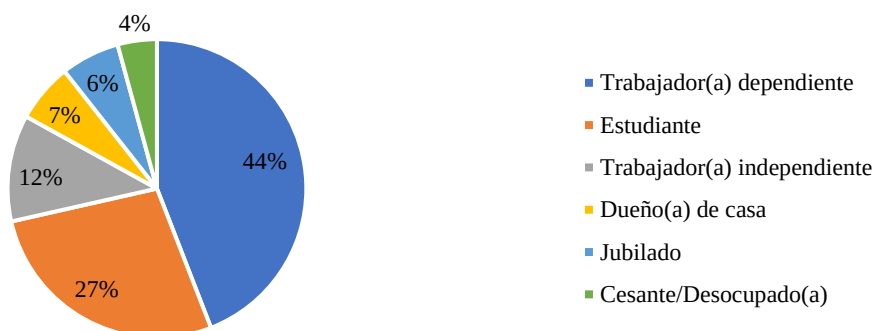
Figura 7: Edad de los encuestados



Fuente: Elaboración propia

Ocupación: Los encuestados son en un 44% trabajadores dependientes, un 27% estudiantes, 12% trabajadores independientes, 6% dueños de casa, 6% jubilados y 4% corresponde a personas sin ningún tipo de ocupación, siendo estas cesantes/desocupadas.

Figura 8: Ocupación de los encuestados

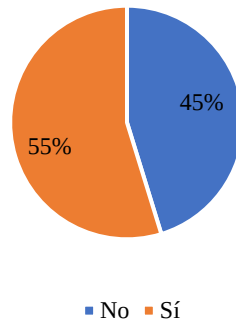


Fuente: Elaboración propia

8.1.6.1.2. Preguntas de control

Realización de deporte o actividad física con frecuencia: Dentro de los encuestados el 55% afirmó realizar deporte o alguna actividad física con cierta frecuencia, siendo alrededor de 213 personas. En cambio, el 45% afirmó no realizar actividad física, siendo 176 de la muestra total.

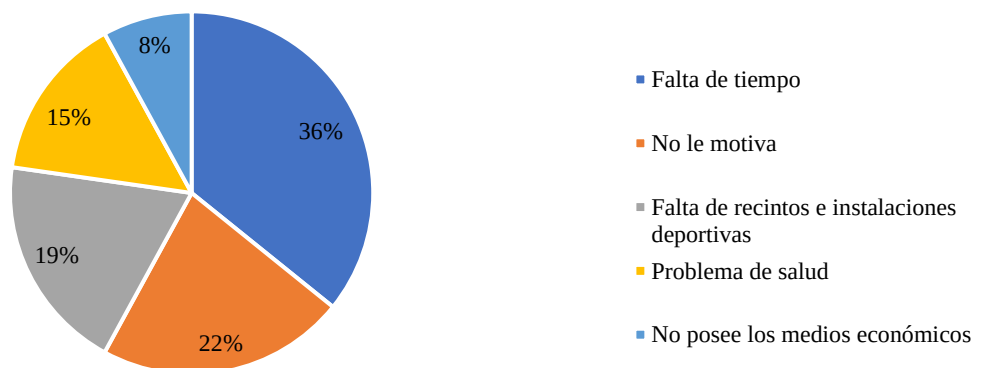
Figura 9: Realización de deporte o actividad física con cierta frecuencia



Fuente: Elaboración propia

Razones determinantes para no realizar deporte o actividad física: Dentro de los encuestados, las razones más determinantes para no realizar deporte o actividad física fueron la falta de tiempo 36%, 22% falta de motivación, 19% por falta de recintos e instalaciones deportivas, 15% por problemas de salud y 8% por no poseer los medios económicos.

Figura 10: Razones determinantes para no realizar deporte o actividad física

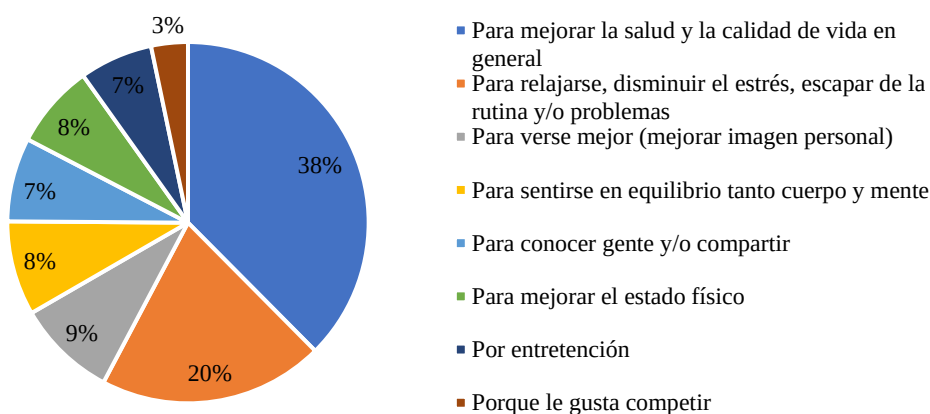


Fuente: Elaboración propia

8.1.6.1.3. Preguntas de atributos

Principales motivaciones para realizar deporte y actividad física: Dentro de los encuestados, sus principales motivaciones fueron para mejorar la salud y calidad de vida en general 38%, para relajarse, disminuir el estrés, escapar de la rutina y/o problemas en un 20%, para verse mejor en un 9%, para sentirse en equilibrio tanto en cuerpo y mente 8%, para conocer gente y/o compartir 7%, para mejorar el estado físico 8%, por entretenimiento 7% y por el gusto de competir en un 3%.

Figura 11: Principales motivaciones para realizar deporte y actividad física



Fuente: Elaboración propia

Preferencia de frecuencia de realización de deporte y/o actividad física: Dentro de los encuestados, el 33% va 3 veces por semana, 31% 2 veces por semana, 14% 1 vez por semana, 10% 4 veces por semana, 7% 5 veces por semana, 3% menos de una vez por semana y 2% todos los días.

Figura 12: Preferencia de frecuencia de realización de deporte y/o actividad física

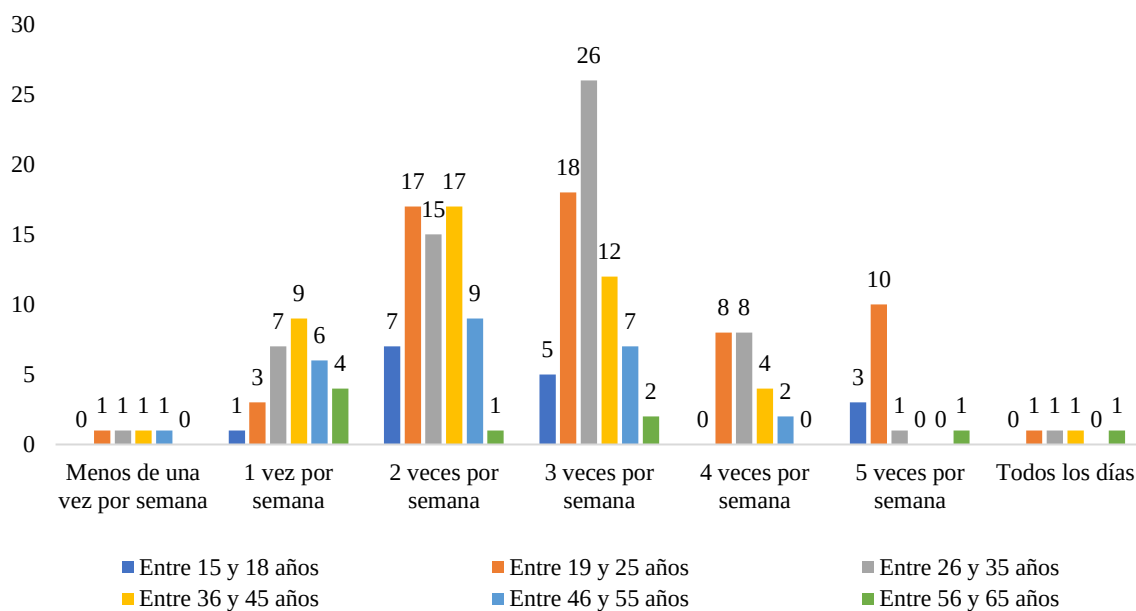


Fuente: Elaboración propia

Preferencia de frecuencia de realización de deporte y/o actividad física según

edad: Dentro de los encuestados, la frecuencia de realización de deporte según edad es la siguiente, 1 vez por semana, en su mayoría son personas entre 36 y 45 años, 2 veces por semana, personas entre 19 y 25 años, además de entre 36 a 45 años, en cuanto a la frecuencia de 3 veces por semana, se destacan las personas entre 26 a 35 años, 4 veces por semanas entre 19 a 35 años, 5 veces por semana, entre 19 y 25 años.

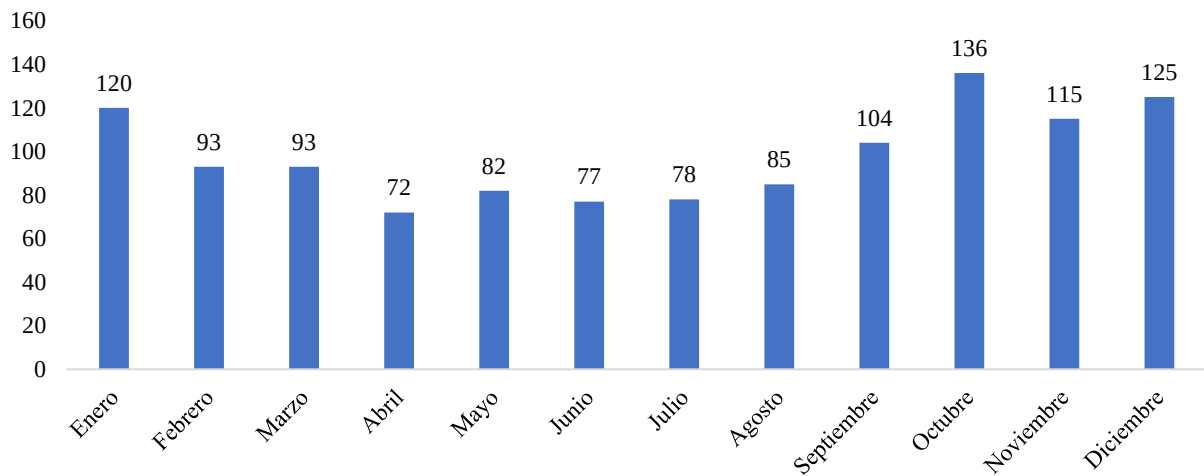
Figura 13: Preferencia de frecuencia de realización de deporte y/o actividad física según edad



Fuente: Elaboración propia

Preferencia de mes para realizar deporte y/o actividad física: Dentro de los encuestados, los meses para realizar deporte son en su mayoría, Octubre, Diciembre, Enero y Noviembre.

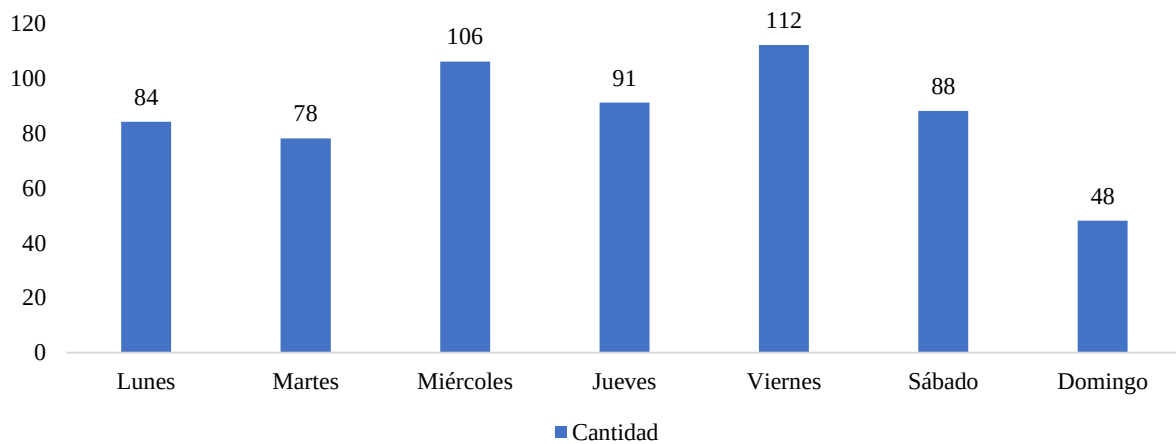
Figura 14: Preferencia de mes para realizar deporte y/o actividad física



Fuente: Elaboración propia

Preferencia de día para realizar deporte y/o actividad física: Dentro de los encuestados, los meses para realizar deporte son en su mayoría Viernes, Miércoles y Jueves.

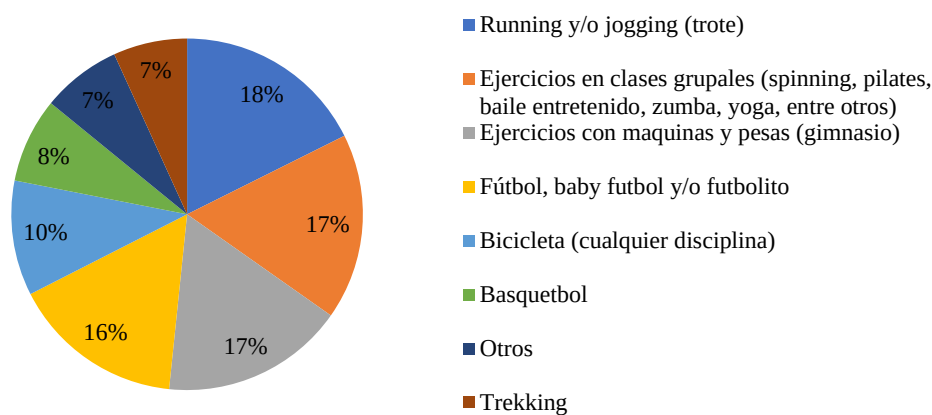
Figura 15: Preferencia de día para realizar deporte y/o actividad física



Fuente: Elaboración propia

Preferencia de deporte o actividad física para realizar: Dentro de los encuestados las más preferidas fueron en un 18% el running, 17% ejercicios en clases grupales, 17% ejercicios con máquinas y pesas, 16% futbol, 10% bicicleta, 8% basquetbol, 7% otros, 7% trekking.

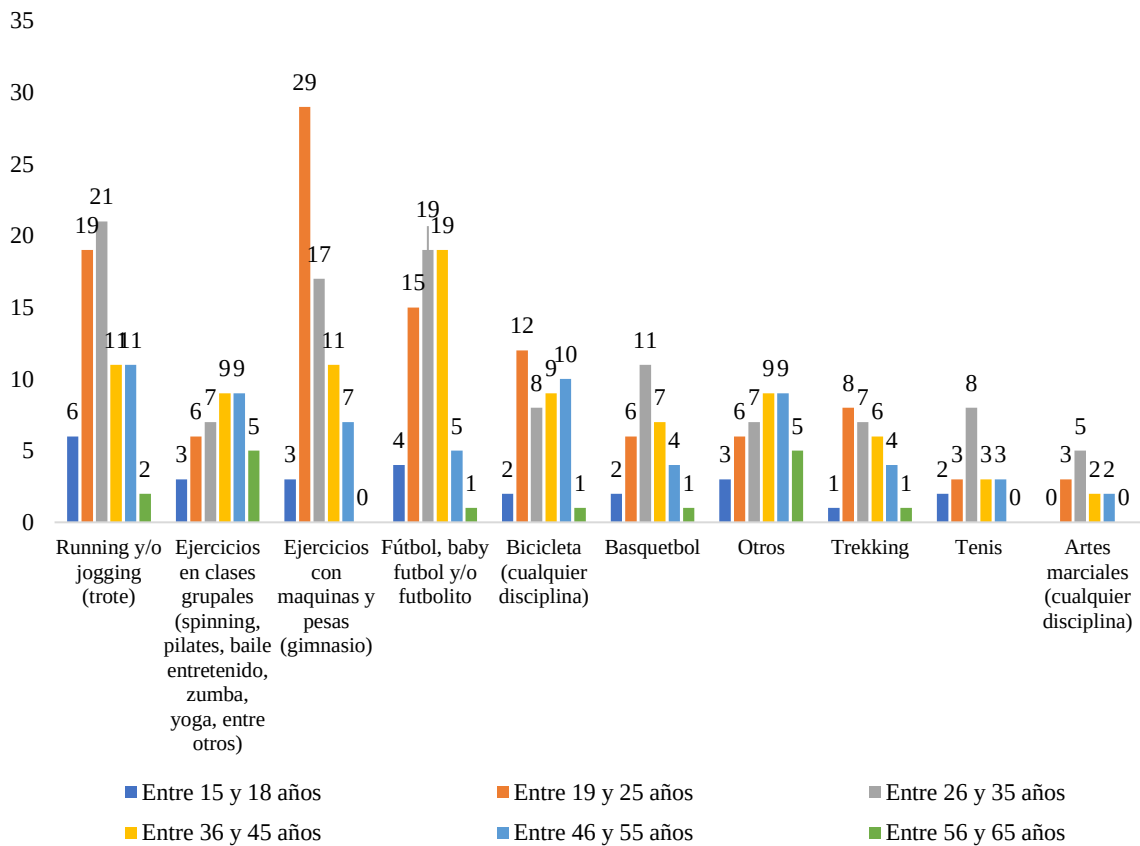
Figura 16: Preferencia de deporte o actividad física para realizar



Fuente: Elaboración propia

Preferencia de deporte o actividad física para realizar según edad: Dentro de los encuestados, el running es practica por personas entre 26 y 35 años, ejercicios en clases grupales por el rango de 15 y 18 años, además de 36 y 45 años, por otro lado, los ejercicios con máquinas y pesas por personas entre 19 y 25 años, el futbol en el rango de 26 y 45 años, bicicleta en el rango de 19 y 25 años, basquetbol entre 26 y 35 años, otros entre 36 y 55 años, trekking entre 19 a 25 años, además de tenis y artes marciales entre 26 a 35 años.

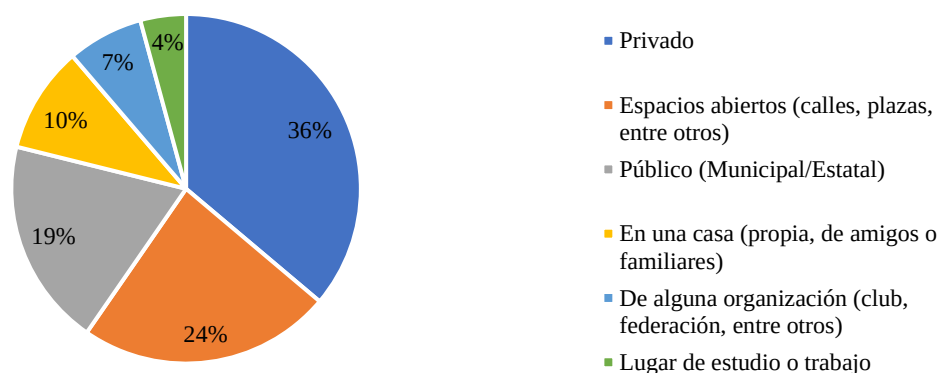
Figura 17: Preferencia de deporte o actividad física para realizar según edad



Fuente: Elaboración propia

Preferencia de recinto para realizar deportes o actividad física: Dentro de los encuestados, 36% prefiere recintos privados, 24% espacios abiertos, 19% público, 10% en su casa, 7% en alguna organización y 4% lugar de estudio o trabajo.

Figura 18: Preferencia de recinto para realizar deportes o actividad física

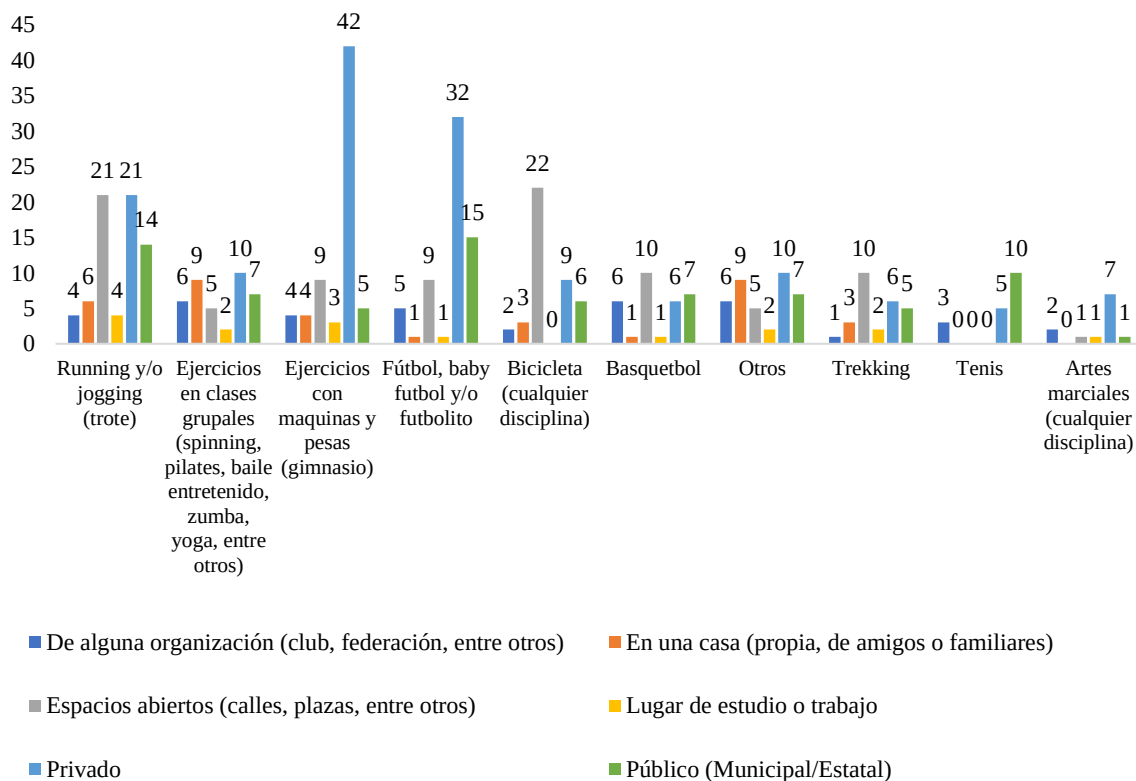


Fuente: Elaboración propia

Preferencia de recinto para realizar deportes o actividad física según deporte:

Dentro de los encuestados, en cuanto a la preferencia de recinto para realizar deportes o actividad física según deportes, se destaca el running, artes marciales y otros que principalmente es practicado dentro de alguna organización y espacios abiertos, también ejercicios en clases grupales, máquinas y pesas y futbol que son practicados en recintos privados, además de la bicicleta, basquetbol y trekking que son practicados en espacios abiertos y el tenis que es practicado principalmente en recintos públicos.

Figura 19: Preferencia de recinto para realizar deporte y/o actividad física

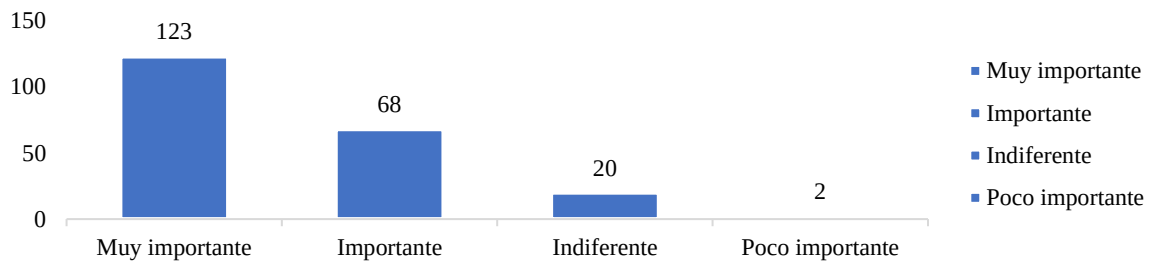


Fuente: Elaboración propia

Niveles de importancia al momento de elegir un recinto deportivo: A continuación, se mencionarán los elementos de importancia al momento de elegir un recinto deportivo.

Nivel de importancia cercanía y/o ubicación

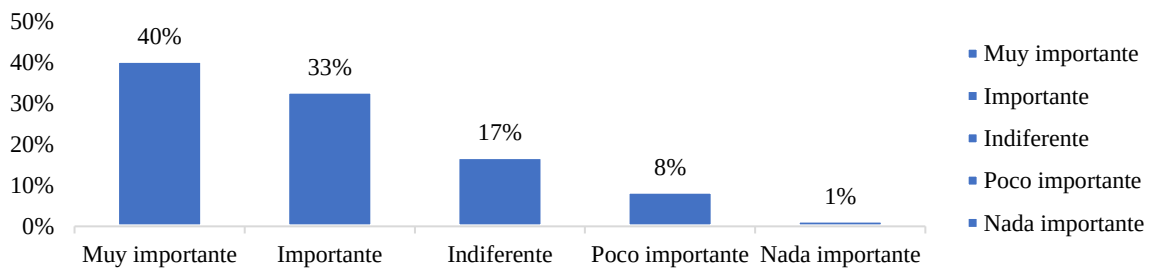
Figura 20: Nivel de importancia cercanía y/o ubicación



Fuente: Elaboración propia

Nivel de importancia cercanía a la naturaleza

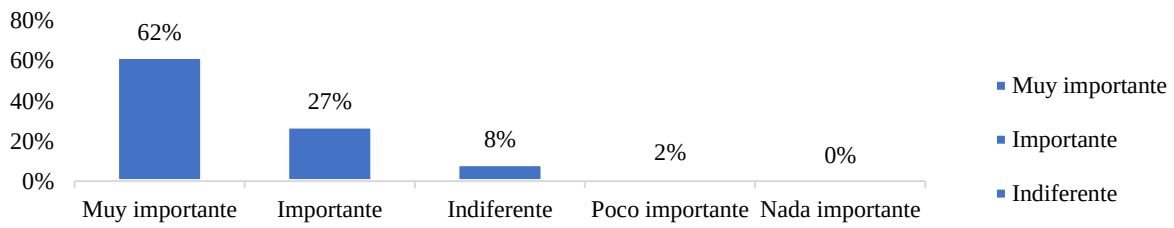
Figura 21: Nivel de importancia cercanía a la naturaleza



Fuente: Elaboración propia

Nivel de importancia de limpieza y orden

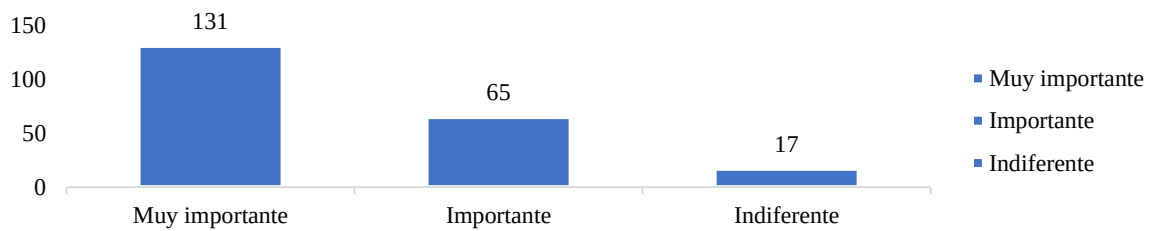
Figura 22: Nivel de importancia de limpieza y orden



Fuente: Elaboración propia

Nivel de importancia de atención al cliente

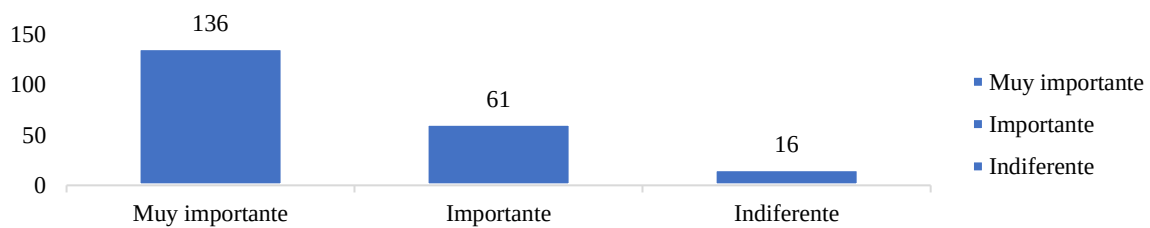
Figura 23: Nivel de importancia de atención al cliente



Fuente: Elaboración propia

Nivel de importancia de calidad de personal

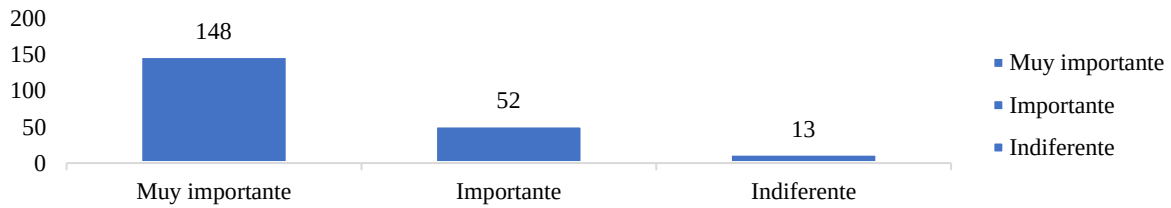
Figura 24: Nivel de importancia de calidad de personal



Fuente: Elaboración propia

Nivel de importancia de calidad de instalaciones

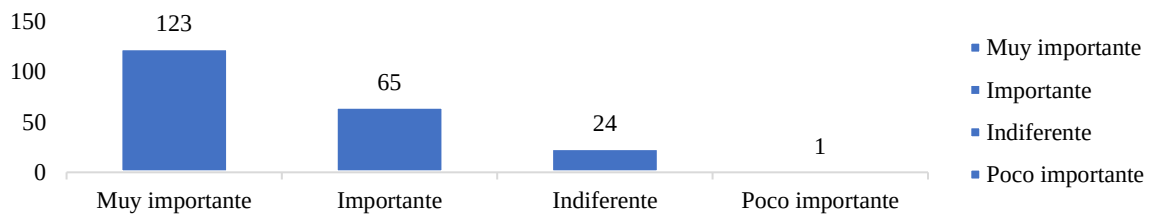
Figura 25: Nivel de importancia de calidad de instalaciones



Fuente: Elaboración propia

Nivel de importancia de horarios flexibles

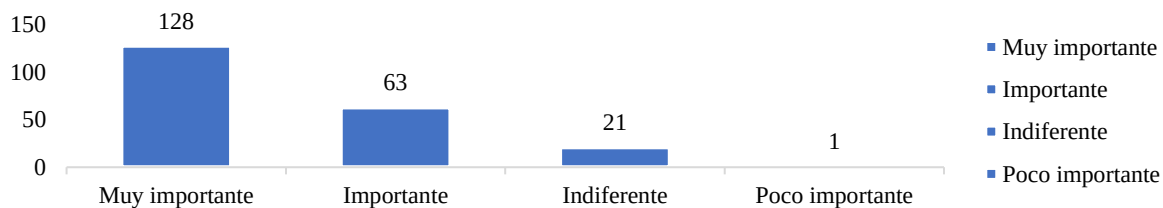
Figura 26: Nivel de importancia de horarios flexibles



Fuente: Elaboración propia

Nivel de importancia de variedad de servicios, actividades y/o clases

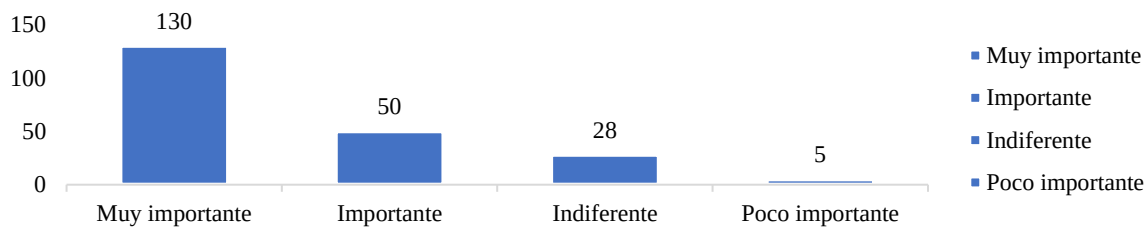
Figura 27: Nivel de importancia de variedad de servicios, actividades y/o clases



Fuente: Elaboración propia

Nivel de importancia de la seguridad

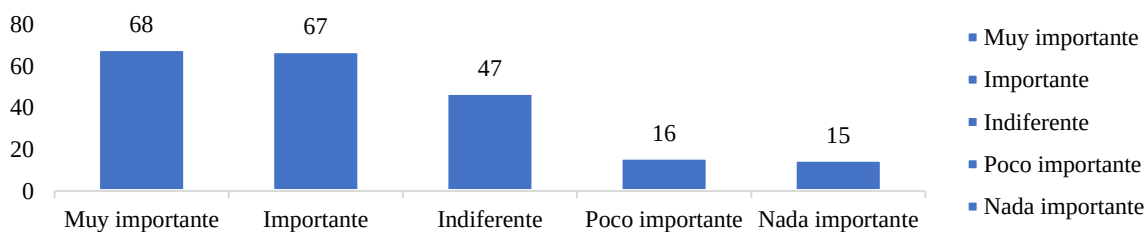
Figura 28: Nivel de importancia de la seguridad



Fuente: Elaboración propia

Nivel de importancia de guardarropía

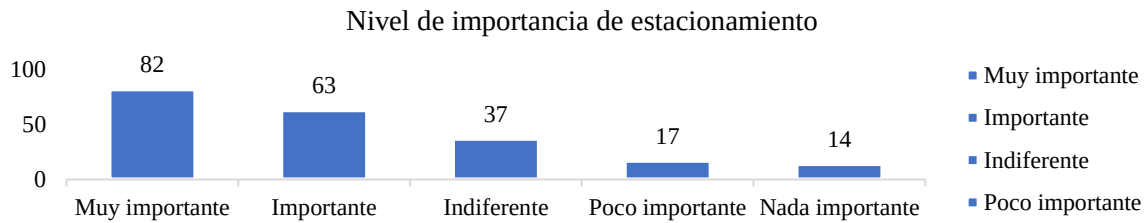
Figura 29: Nivel de importancia de guardarropía



Fuente: Elaboración propia

Nivel de importancia de estacionamiento

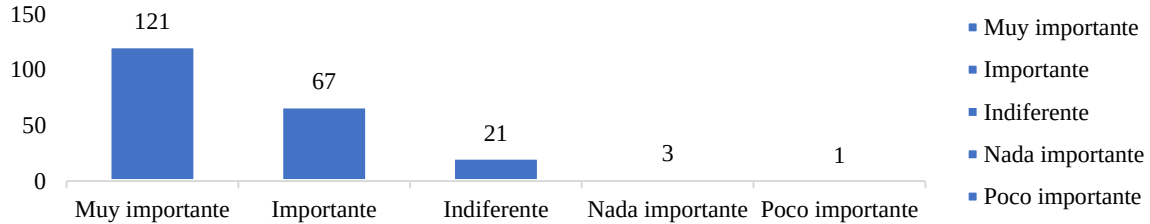
Figura 30: Nivel de importancia de estacionamiento



Fuente: Elaboración propia

Nivel de importancia de infraestructura

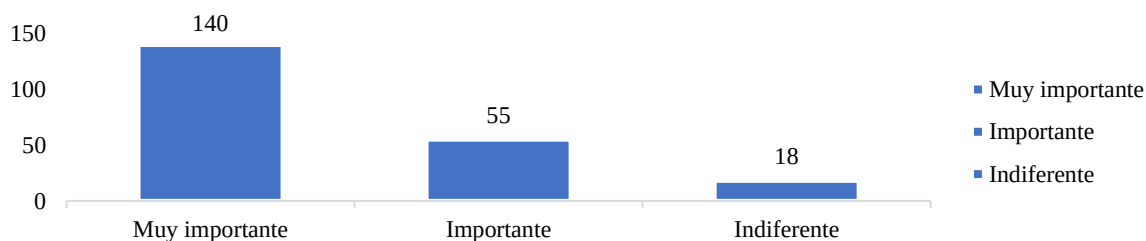
Figura 31: Nivel de importancia de infraestructura



Fuente: Elaboración propia

Nivel de importancia de precio

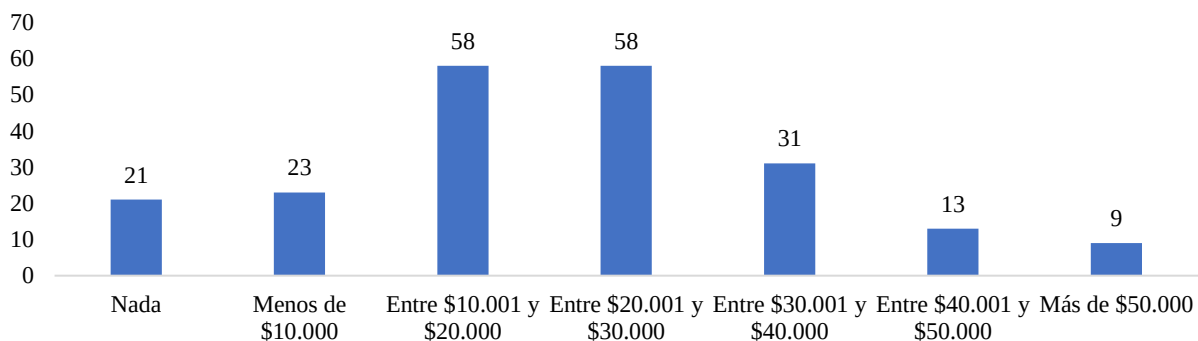
Figura 32: Nivel de importancia de precio



Fuente: Elaboración propia

Gasto mensual aproximado destinado a la práctica de un deporte o actividad física: Dentro de los encuestados, el gasto mensual aproximado destinado a la práctica de un deporte o actividad física, en su mayoría es, entre \$10.001 - \$40.000.

Figura 33: Gasto mensual aproximado destinado a la práctica de un deporte o actividad física

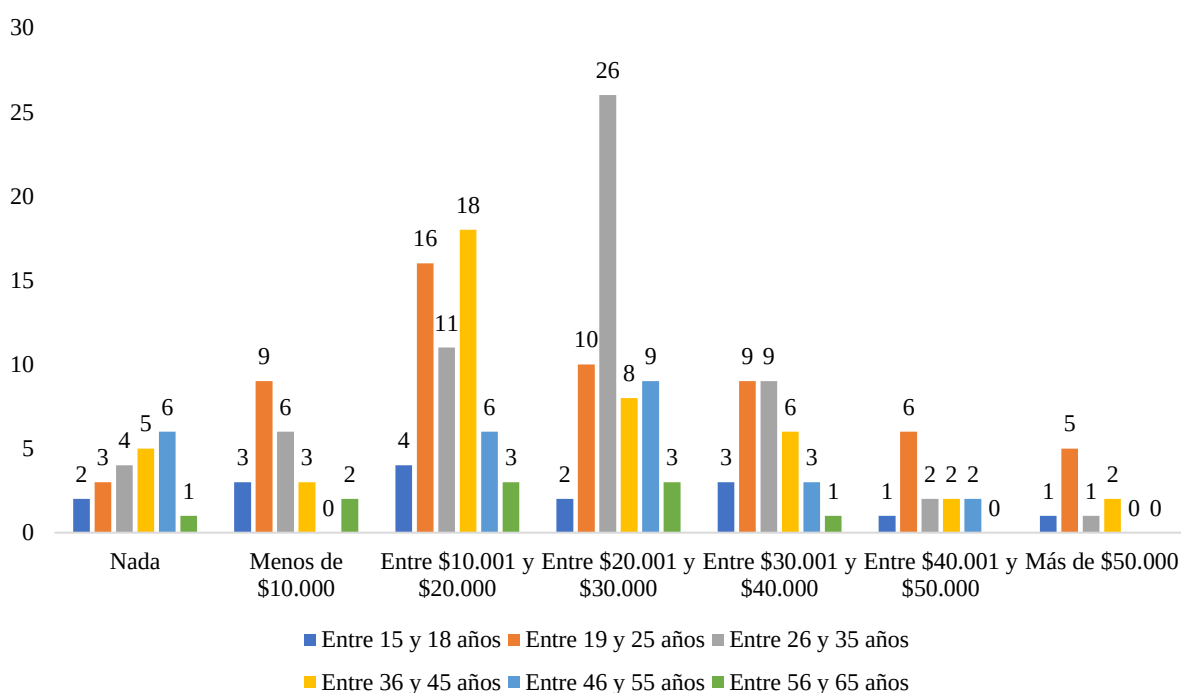


Fuente: Elaboración propia

Gasto mensual aproximado destinado a la práctica de un deporte o actividad física según edad: Dentro de los encuestados según edad, los que no gastan nada en la práctica de actividad física son en su mayoría personas entre 15 y 18 años, menos de \$10.000,

personas entre 19 y 25 años, \$10.001 - \$20.000, personas entre 36 y 45 años, \$20.001 - \$30.000, personas entre 26 y 35 años, \$30.001 - \$40.000, personas entre 19 y 35 años, \$40.001 - \$50.000, personas entre 19 y 25 años y más de \$50.000, personas entre 19 y 25 años.

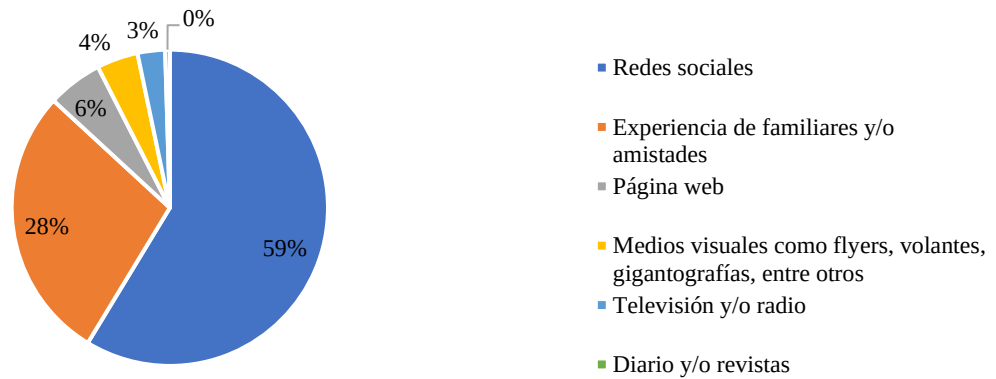
Figura 34: Gasto mensual aproximado destinado a la práctica de un deporte o actividad física según edad



Fuente: Elaboración propia

Medios de comunicación para informarse acerca de recintos deportivos: Dentro de los encuestados, y su medio de comunicación para informarse acerca de recintos deportivos, el 59% se informa por redes sociales, 28% por medio de experiencias de familiares o amistades, 6% por páginas web, 4% por medios visuales como flyers, 3% televisión y 0,3% diario y/o revistas.

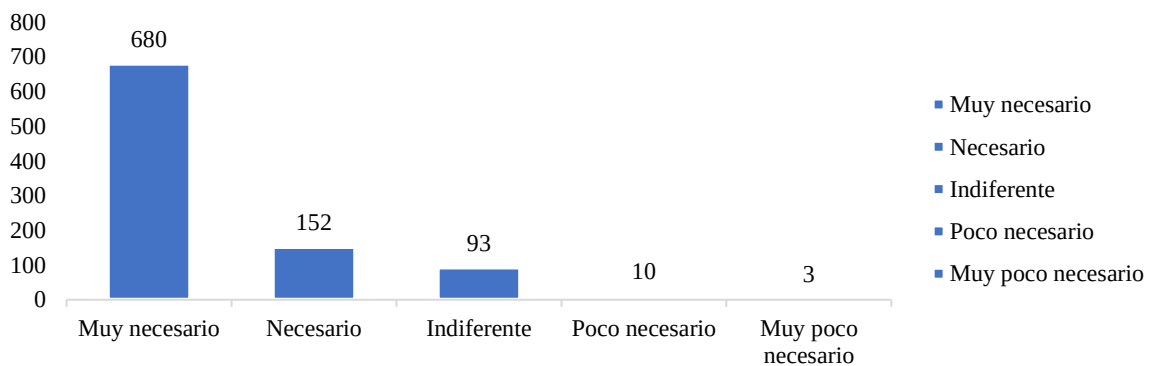
Figura 35: Medios de comunicación para informarse acerca de recintos deportivos



Fuente: Elaboración propia

Necesidad de recintos deportivos en Victoria: Dentro de los encuestados, el 72% encuesta muy necesario el tener un recinto deportivo en la comuna de Victoria.

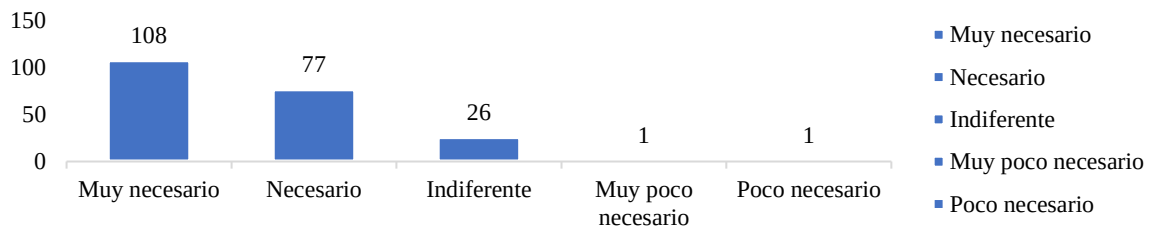
Figura 36: Necesidad de recintos deportivos en Victoria



Fuente: Elaboración propia

Nivel de necesidad gimnasio con máquinas y pesas

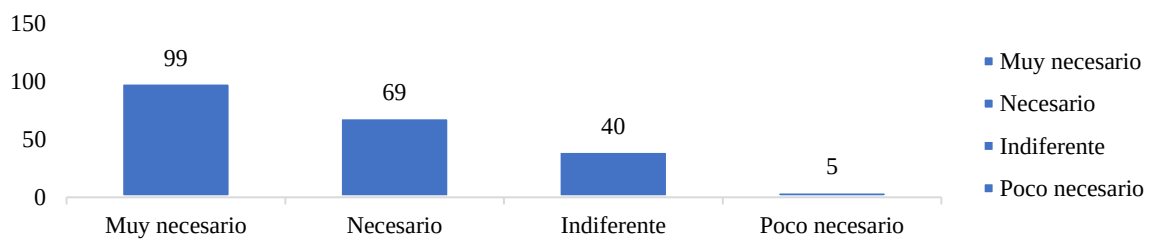
Figura 37: Nivel de necesidad gimnasio con máquinas y pesas



Fuente: Elaboración propia

Nivel de necesidad salas para realizar clases grupales

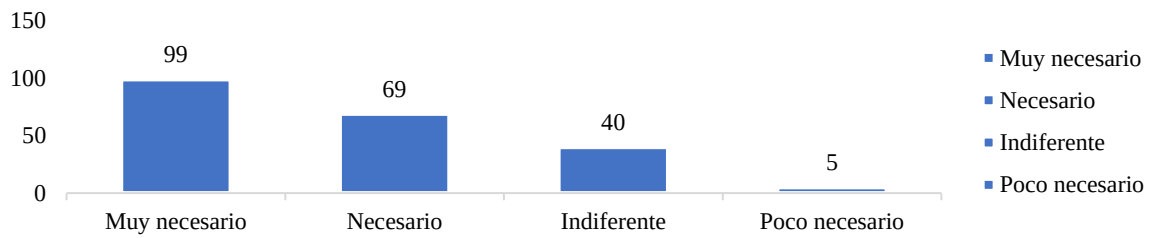
Figura 38: Nivel de necesidad salas para realizar clases grupales



Fuente: Elaboración propia

Nivel de necesidad cancha de pasto sintético (futbolito)

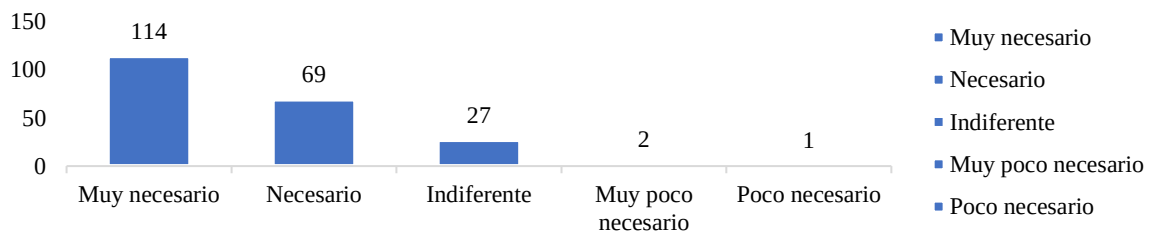
Figura 39: Nivel de necesidad cancha de pasto sintético (futbolito)



Fuente: Elaboración propia

Nivel de necesidad multicancha techada

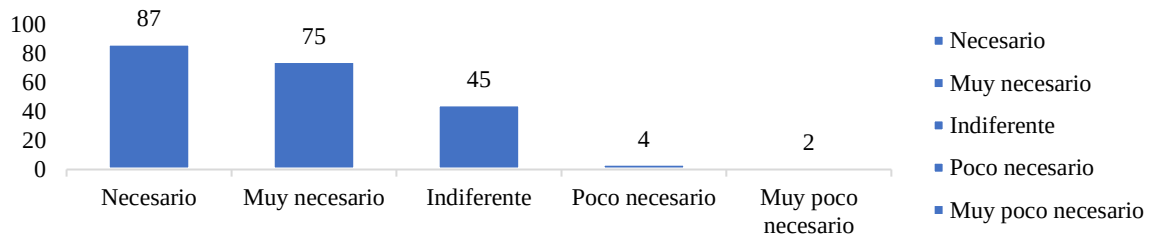
Figura 40: Nivel de necesidad de multicancha techada



Fuente: Elaboración propia

Nivel de necesidad cancha de tenis

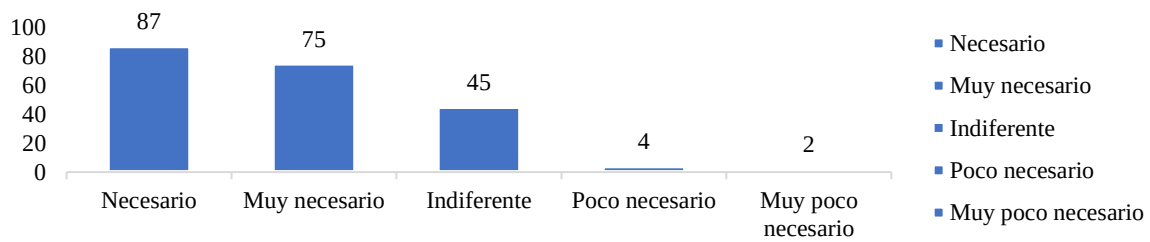
Figura 41: Nivel de necesidad cancha de tenis



Fuente: Elaboración propia

Nivel de necesidad cancha de pádel

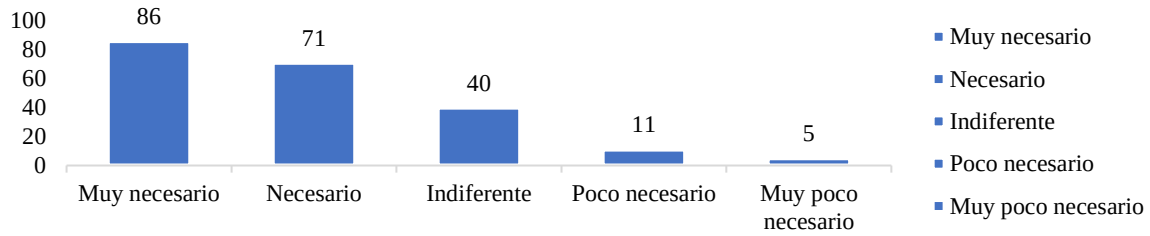
Figura 42: Nivel de necesidad cancha de pádel



Fuente: Elaboración propia

Nivel de necesidad pista atlética

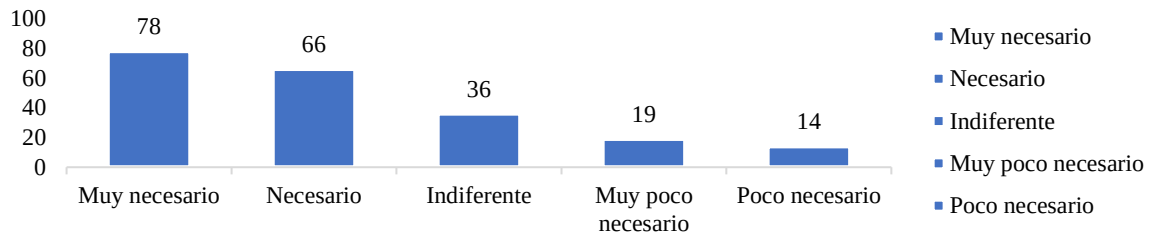
Figura 43: Nivel de necesidad pista atlética



Fuente: Elaboración propia

Nivel de necesidad velódromo (ciclismo y patinaje)

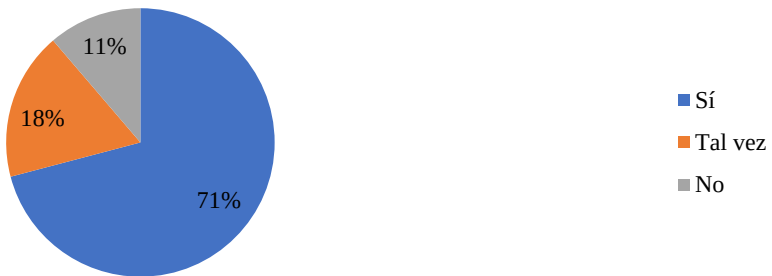
Figura 44: Nivel de necesidad velódromo (ciclismo y patinaje)



Fuente: Elaboración propia

Interés por un recinto con las instalaciones mencionadas anteriormente: Dentro de los encuestados el 71% tiene interés por un recinto con las instalaciones mencionadas anteriormente.

Figura 45: Interés por un recinto con las instalaciones mencionadas anteriormente



Fuente: Elaboración propia

Interés por pagar una membresía mensual para la utilización de un gimnasio con máquinas y pesas: Dentro de los encuestados el 85% tiene interés por pagar una membresía mensual para la utilización de un gimnasio con máquinas y pesas.

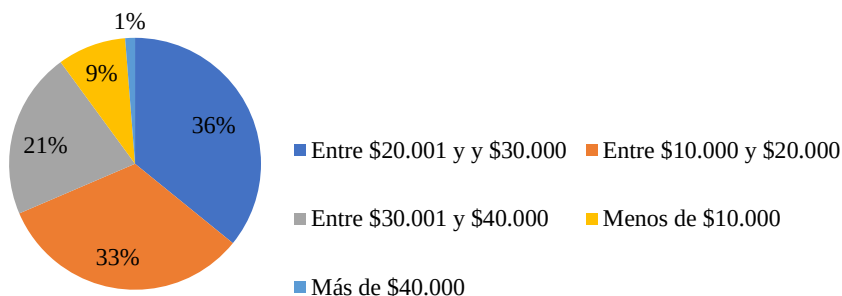
Figura 46: Interés por pagar una membresía mensual para la utilización de un gimnasio con máquinas y pesas



Fuente: Elaboración propia

Disposición a pagar por una membresía mensual a un gimnasio con máquinas y pesas: Con una disposición a pagar en una mayoría de 69% de \$10.000 y \$30.000.

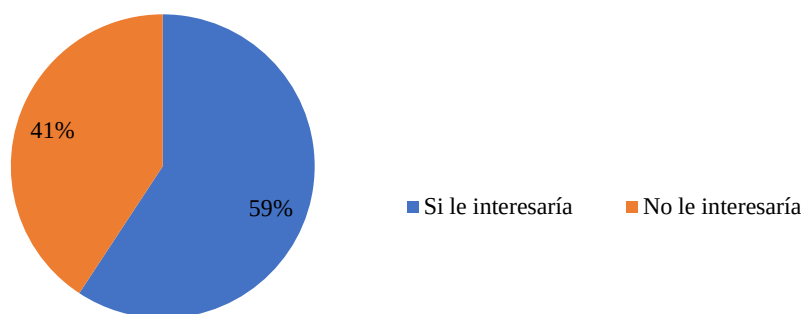
Figura 47: Disposición a pagar por una membresía mensual a un gimnasio con máquinas y pesas



Fuente: Elaboración propia

Interés por pagar la utilización de una cancha de pasto sintético para jugar futbolito: Dentro de los encuestados el 59% tiene interés por pagar la utilización de una cancha de pasto sintético para jugar futbolito.

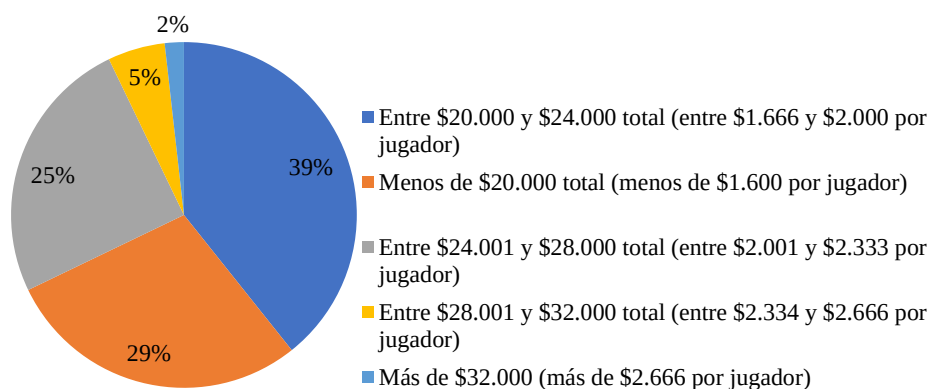
Figura 48: Interés por pagar la utilización de una cancha de pasto sintético para jugar futbolito



Fuente: Elaboración propia

Disposición a pagar por un arriendo de una cancha de pasto sintético para jugar futbolito: Con una disposición a pagar en una mayoría de 68% hasta \$24.000.

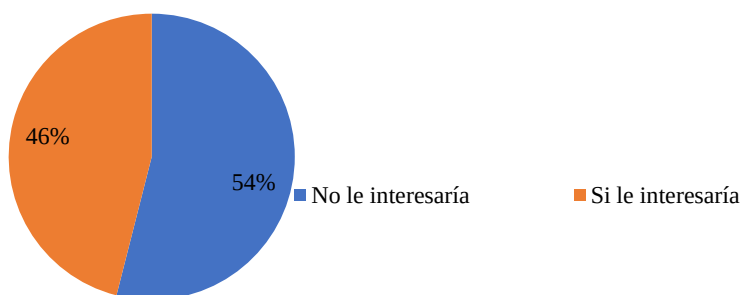
Figura 49: Disposición a pagar por la utilización de una cancha de pasto sintético para jugar futbolito



Fuente: Elaboración propia

Interés por pagar la utilización de una cancha de tenis de cemento: Dentro de los encuestados el 54% tiene interés por pagar la utilización de una cancha de tenis de cemento.

Figura 50: Interés por pagar la utilización de una cancha de tenis de cemento



Fuente: Elaboración propia

Disposición a pagar por un arriendo de una cancha de tenis: Con una disposición a pagar en una mayoría de 62% hasta \$5.000.

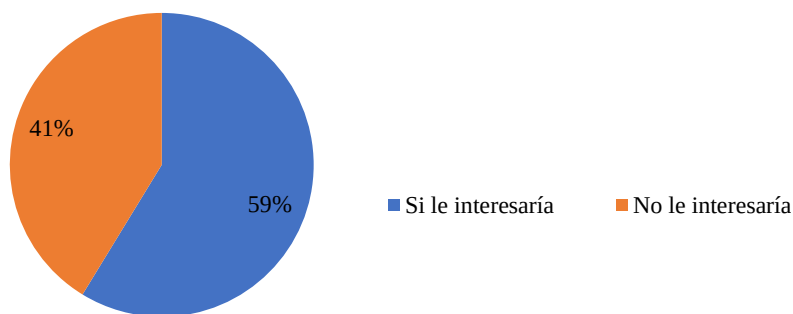
Figura 51: Disposición a pagar por la utilización de una cancha de tenis de cemento



Fuente: Elaboración propia

Interés por pagar la utilización de una cancha de pádel: Dentro de los encuestados el 59% tiene interés por pagar la utilización de una cancha de pádel.

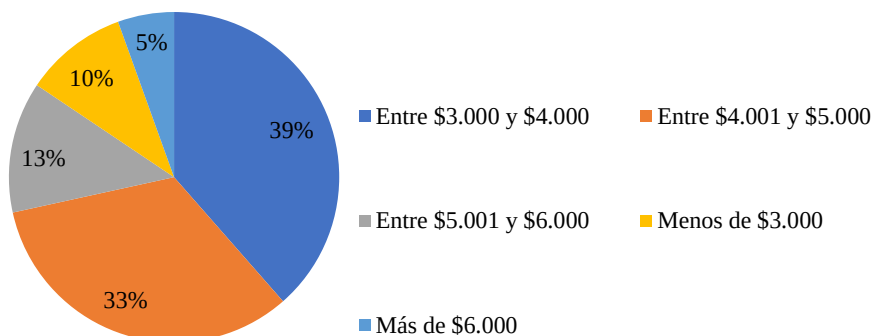
Figura 52: Interés por pagar la utilización de una cancha de pádel



Fuente: Elaboración propia

Disposición a pagar por un arriendo de una cancha de pádel: Con una disposición a pagar en una mayoría de 72% hasta \$5.000.

Figura 53: Disposición a pagar por un arriendo de una cancha de pádel



Fuente: Elaboración propia

8.2. Modelo de negocios CANVAS

8.2.1. Segmento de clientes

A partir de la investigación de mercado y los análisis realizados, es posible reconocer e identificar un segmento clave como potenciales clientes para el negocio que se desea establecer. La finalidad de segmentar a los potenciales clientes resulta de utilidad para identificar similitudes en un grupo desde el punto de vista de sus características, necesidades, hábitos de consumo y comportamiento.

Es posible reconocer claramente la existencia de un segmento compuesto por un rango etario entre 15 y 44 años, tanto del género masculino como femenino, que sus principales ocupaciones vienen dadas por ser trabajadores dependientes y estudiantes, siendo principalmente motivados a realizar deporte y/o actividad física tanto para la mejora de salud y la calidad de vida en general, como la intención de disminuir el estrés acumulado y escapar de la rutina.

Estos, tienden a realizar deporte y/o actividad física entre 2 a 3 veces por semana, durante los días viernes, miércoles y jueves preferentemente, destacándose significativamente las estaciones primavera y verano comprendida entre los meses de septiembre – diciembre y diciembre – febrero respectivamente.

El tipo de deporte y/o actividad física más realizado por este segmento corresponde al running y/o jogging (trote), seguido a la par por los ejercicios de trabajo muscular concentrado con máquinas y pesas en gimnasios sin distinción alguna del género. Es posible distinguir que, para el caso de las clases grupales como spinning, pilates, baile entretenido, zumba, yoga, entre otros, son preferidos y practicados en su mayoría por el género femenino,

mientras que, para los deportes clasificados en futbol, baby futbol o futbolito, son preferidos y practicados en su mayoría por el género masculino. Estos, utilizan para su actividad física recintos privados, espacios abiertos como plazas y recintos públicos como parques preferentemente.

Este tipo de personas, dentro de los atributos que más destacan y valoran de un recinto deportivo son la calidad de las instalaciones, que sean lo más modernas, espaciosas y con una buena mantención posible, seguido por la calidad del personal, desde su trato hacia los clientes como sus conocimientos y asesorías brindadas, y el precio, que sea asequible y justo para lo que se ofrece. En línea con lo anterior, ellos tienen un gasto mensual destinado a la práctica deportiva entre \$10.000 y \$30.000 mensuales, considerando la oferta existente en la comuna de Victoria.

Por otra parte, las formas en que ellos se informan sobre los distintos lugares para realizar deporte y/o actividad física son mediante la experiencia familiares y/o amistades y las redes sociales.

8.2.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor buscará satisfacer al cliente o al segmento específico de tal forma de cubrir sus necesidades insatisfechas y que el valor percibido por ellos cumpla o supere las expectativas generadas.

A continuación, se nombrarán los aspectos más relevantes para las personas, junto a ello, se describirá como el centro deportivo y recreativo entregará valor por ellas.

Cercanía y/o ubicación: El centro deportivo y recreativo estará ubicado dentro de la comuna de Victoria, ofreciendo de esta manera un lugar e instalaciones deportivas de gran nivel, con profesionales y equipamientos a la altura sin necesidad de tener que viajar grandes distancias para realizar deporte y/o actividad física por un servicio de calidad, como, por ejemplo, aquellas personas que viajan a la ciudad de Temuco para entrenar óptimamente. La ubicación es un factor determinante.

Instalaciones e infraestructura: El recinto deportivo y recreativo garantizará la disponibilidad completa de cada una de sus instalaciones, cumpliendo con los estándares mínimos de calidad tanto en infraestructura y su mantención, como en el funcionamiento de la iluminaria, agua caliente, acceso y velocidad de Wifi, sonido de los equipos, entre otros detalles. Con respecto a la infraestructura, esta debe ser de calidad tanto en su construcción como el estilo de este, se debe elegir un diseño y estilo acorde a la zona en la que se quiere instalar, que sea aceptado visualmente por la comunidad y que además sea atractivo para el segmento objetivo. Los detalles y terminaciones deben ser bien realizados, junto con una correcta elección de los materiales.

Limpieza y orden: Al tratarse de un recinto deportivo, es imprescindible mantener una limpieza y orden constante, ya que la mayoría de los clientes que utilizan las instalaciones convergen sobre un lugar en común, tanto camarines como baños, lugares que son propensos a crear un hábitat para microorganismos si no se aplica una higiene y sanitización adecuada. De la misma manera, los esfuerzos irán dirigidos a mantener todo en orden, es decir, tener en su lugar los implementos, que exista suficiente espacio y sea un lugar grato y cómodo. La limpieza y orden debe ser aplicada en todo el recinto, desde el gimnasio para acondicionamiento físico, canchas de futbolito, canchas de pádel, sala de uso múltiple,

cafetería y el recinto en general. Es deber de todos los colaboradores del recinto mostrar una imagen de orden y limpieza, uno de los atributos más valorados por el segmento de clientes.

Atención al cliente y calidad del personal: La atención al cliente debe ser entregada de manera agradable y carismática, tanto para resolver consultas y problemas como para informar. Así mismo, este segmento de clientes busca recibir una atención de personal calificado, tanto en conocimiento como profesionalismo demostrable en sus labores. Es deber de los administradores del recinto deportivo velar por seleccionar colaboradores con estas habilidades y capacidades o en su defecto, brindarles capacitaciones para que las adquieran.

Seguridad: El recinto debe garantizar seguridad en sus instalaciones para que los clientes puedan realizar sus actividades y sentirse tranquilos y seguros tanto por su integridad como por sus pertenencias, de esta forma, se puede acrecentar la confianza de los clientes sobre el recinto deportivo. Para ello, es importante tener al personal de seguridad adecuado y bien capacitado, además de poseer todas las herramientas que ayuden para su trabajo.

Servicios: El proyecto contempla construir un recinto deportivo, el cual concentrará una variedad de servicios para la realización de actividad física y deportiva, incluyendo una cancha de pádel, instalación que actualmente no existe de su tipo en la comuna. La suma de los servicios ofrecidos buscará crear un ambiente propicio para el deporte y su competencia.

De esta manera, podemos resumir la propuesta de valor como “Ofrecer instalaciones deportivas de gran nivel, con profesionales y equipamientos a la altura, garantizando conectividad, seguridad y espacios de recreación para todos los amantes del deporte y de la actividad física en la comuna de Victoria”.

8.2.3. Canales

Los canales de difusión de información sobre el recinto deportivo y sus actividades preferidos por las personas que integran el segmento de clientes objetivo es notoriamente a través de las redes sociales, seguido por los comentarios y experiencias de familiares y/o amigos y finalmente la utilización de paginas web. Por tanto, el negocio debe apuntar sus esfuerzos principalmente hacia los canales digitales mencionado, de tal forma de transmitir de la mejor forma posible la experiencia del recinto.

Con respecto al uso de las redes sociales, esta es una herramienta altamente efectiva para una difusión rápida, ya que permite tener una interacción más directa con el cliente, y es usada con frecuencia por el rango etario al que apuntará el negocio, en ellas, podrán resolver dudas, dar a conocer sus opiniones y experiencias que otros usuarios pueden ver, además podrán acceder a información y galería de fotos sobre actividades, instalaciones, promociones, etc. Las redes sociales que se utilizarán serán Instagram, Facebook y Youtube.

Con respecto al uso de la página web, esta debe ser una plataforma de fácil acceso y amigable tanto visual como interactivamente con el usuario, en ella deberán encontrar toda la información relevante sobre el recinto deportivo, tales como la información de contacto de la empresa, incluyendo correo electrónico y teléfono, dirección y ubicación del lugar, descripción de los servicios que se ofrecen, información sobre promociones, horarios y actividades, galería de imágenes y videos, entre otros.

Mediante la fuerza comercial, los potenciales clientes podrán acceder a información más precisa y clara, junto a la resolución de dudas, explicadas por un ejecutivo de venta, que maneja toda la información de cada uno de los servicios ofrecidos. El contacto con este canal

puede ser mediante contacto telefónico, correo electrónico o de forma presencial. Sumado a lo anterior, a través de este canal, las empresas u otras organizaciones interesadas en la utilización de las instalaciones, podrán efectuar los contratos y convenios correspondientes.

8.2.4. Relación con los clientes

La relación con el cliente es sumamente importante, ya que ellos mismos serán los que realizarán publicidad al recinto de manera indirecta, al traspasar sus experiencias y opiniones a sus amigos y familiares. Por lo tanto, son los clientes los que validarán el servicio y todas las propuestas de valor que la empresa les entregue. Es por ello, que la experiencia que tengan los clientes con el servicio en general, en todo el proceso del servicio, desde la recepción, pasando por la utilización del servicio y finalmente hasta que se retiran del recinto, debe ser la mejor y la más satisfactoria, dentro de la subjetividad de cada cliente.

La atención al cliente se realizará por parte del ejecutivo, en el caso que sea presencial, mientras más empática y cercana sea, el cliente experimentará una experiencia que no solo se refleja en una buena atención, si no que conllevará a la sensación de ser una persona considerada e importante, resultando en una experiencia de satisfacción con el servicio.

La fidelización de los clientes es clave para el éxito del negocio. Se deberá crear lazos con los clientes que utilizan las instalaciones del recinto deportivo, por, sobre todo, aquellos que utilizan con más frecuencia las instalaciones, ya que se espera que sean ellos los que recomendarán el lugar y potenciarán el crecimiento del negocio.

Siempre es importante poder escuchar la opinión de los clientes y de la demanda en general. Mediante la creación colectiva, se busca integrar a los clientes en la creación de valor para el negocio, creando de esta manera una relación de conveniencia entre las dos partes, ya que los clientes podrán sentirse escuchados y satisfechos, y el negocio a la vez, puede aumentar sus beneficios al escuchar a la demanda y realizar las mejoras correspondientes.

Para que lo anterior se cumpla, en la misma página web puede existir una sección, en el que los clientes pueden escribir abiertamente todo lo que deseen, desde sugerencias hasta reclamos. También constantemente, se estarán publicando tanto en la página web como el mismo recinto, encuestas de satisfacción, respecto a las instalaciones, al personal y del servicio en general.

8.2.5. Fuentes de ingreso

Las fuentes de ingreso provendrán principalmente del arriendo de las canchas de futbolito y las canchas de pádel, como también las membresías para el uso del gimnasio de acondicionamiento físico y sala multiuso. Por otra parte, serán fuentes de ingreso los convenios realizados con empresas y establecimientos, como así también la publicidad que se coloque en las instalaciones.

Ingreso generado por las canchas de futbolito: Para estimar la demanda y la fijación de precio de arriendo durante una hora por cada cancha de futbolito, se considera lo que el segmento de cliente objetivo está dispuesto a pagar y a utilizar, según los resultados obtenidos de la investigación cuantitativa.

Con respecto al precio, la mayor disposición de pago por un partido durante una hora es de \$24.000, este valor será para los días donde existe una alta demanda. Mientras que, para los días de baja demanda, el valor por partido durante una hora será de 18.000.

Para estimar la demanda diaria, se considera tomando en cuenta los siguientes resultados de la investigación cuantitativa:

- Los horarios de mayor demanda comprenden los bloques de las 09 a 12 horas y 19 a 23 horas, mientras que los de baja demanda son durante las 13 a 18 horas.
- los días de mayor demanda de actividad física son los miércoles, jueves, viernes y sábado, mientras que los de baja demanda son los lunes, martes y domingo.
- La estacionalidad de la demanda durante el año.

Dado lo anterior, se obtiene que para los días de baja demanda se espera una cantidad de 12 partidos, mientras que para los días de alta demanda se espera una cantidad total de 16 partidos⁷. Para efectos de cálculo, la demanda mensual se considera según la preferencia de meses para realizar deporte.

Los ingresos anuales percibidos para el primer año por el arriendo de las canchas de futbolito serán aproximadamente **\$75.797.647⁸**.

⁷ Mayor detalle en anexo 4

⁸ Mayor detalle en anexo 4

Ingreso generado por el gimnasio de acondicionamiento físico y sala multiuso:

Para estimar la demanda y la fijación de precio de membresía para la utilización tanto del gimnasio de acondicionamiento físico como la sala multiuso, se considera lo que el segmento de cliente objetivo está dispuesto a pagar y a utilizar, según los resultados obtenidos de la investigación cuantitativa.

Con respecto al precio, la mayor disposición de pago por una membresía mensual es de \$30.000, por tanto, este será el precio estándar.

Existirán 3 tipos de membresía para la utilización del gimnasio y la sala multiuso, estas serán:

- Plan estándar: Como se mencionó anteriormente, el precio por una membresía a toda persona que no esté dentro de las próximas dos categorías será de \$30.000.
- Plan estudiante: Para incentivar la participación de jóvenes y adolescentes, tendrán derecho a un plan mensual por \$20.000 presentando solamente su Tarjeta Nacional Estudiantil.
- Plan convenio empresa e institución: Los convenios realizados con distintas empresas e instituciones, les dará derecho con respecto a la utilización del gimnasio y la sala multiuso a un plan mensual de \$22.000.

Para estimar la cantidad de membresías mensuales, se toma en cuenta los resultados obtenidos en la fase cualitativa, lo cual indica que durante un mes, es posible tener alrededor de 130 suscritos en el gimnasio y sala multiuso, donde la ponderación estimada para cada

plan es de un 40% para el plan estándar, un 35% para el plan estudiantes y un 25% para el plan convenio empresas.

Los ingresos anuales percibidos para el primer año por las membresías del gimnasio de acondicionamiento físico y las salas multiuso serán aproximadamente **\$27.634.559⁹**.

Ingreso generado por las canchas de pádel: Para estimar la demanda y la fijación de precio de arriendo durante una hora por cada cancha de pádel, se considera lo que el segmento de cliente objetivo está dispuesto a pagar y a utilizar, según los resultados obtenidos de la investigación cuantitativa.

Con respecto al precio, la mayor disposición de pago por un partido durante una hora es de \$5.000 por persona, siendo \$20.000 si consideramos a los 4 jugadores por cancha, este valor será para los días donde exista una alta demanda. Mientras que, para los días de baja demanda, el valor por partido durante una hora será de \$14.000.

Para estimar la demanda diaria, se considera tomando en cuenta los resultados de la investigación cuantitativa, donde se puede dilucidar que las canchas de pádel son una forma atractiva y novedosa de hacer deporte, en tendencia para los tiempos actuales, que tiene una buena llegada en general para la población activa físicamente. Para la población de Victoria el pádel es un deporte un tanto desconocido, por lo que inicialmente se espera que exista una baja demanda durante los primeros 6 meses. Posteriormente, se espera un mayor interés por parte de los clientes. También es relevante considerar que:

⁹ Mayor detalle en anexo 6

- Los horarios de mayor demanda comprenden los bloques de las 09 a 12 horas y 19 a 23 horas, mientras que los de baja demanda son durante las 13 a 18 horas.
- los días de mayor demanda de actividad física son los miércoles, jueves, viernes y sábado, mientras que los de baja demanda son los lunes, martes y domingo.
- La estacionalidad de la demanda durante el año.

Dado lo anterior, podemos estimar una demanda de 8 partidos de pádel diarios durante los primeros 6 meses. Posteriormente se espera un mayor interés por parte de los clientes, esperando una demanda de 8 partidos diarios para los días de baja demanda y 14 para los días de alta demanda.

Para efectos de cálculo, la demanda mensual se considera según la preferencia de meses para realizar deporte.

Los ingresos anuales percibidos para el primer año por la utilización de las canchas de pádel serán aproximadamente **\$41.569.129**. Mientras que, desde el segundo año en adelante, se esperan ingresos anuales de **\$50.531.765¹⁰**.

Otros ingresos: Con respecto a los otros ingresos, estos provendrán del pago de empresas por la utilización de espacios, convenio para descuento por colaboradores y publicidad.

¹⁰ Mayor detalle en anexo 5

Los ingresos anuales percibidos para el primer año provenientes de terceros serán aproximadamente **\$16.200.000¹¹**.

8.2.6. Recursos claves

Entre los recursos claves para el recinto deportivo, se encuentran los físicos, como el terreno, la infraestructura, instalaciones e implementos, por otra parte, están los recursos humanos, conformado por todo el personal del recinto y por último, el recurso intelectual, relacionado a la página web y la patente comercial.

8.2.6.1. Recursos físicos

- Terreno: El terreno debe estar ubicado en la comuna de Victoria, IX región y debe tener un tamaño mínimo de 100x100 m². La localización debe tener como prioridad un buen acceso tanto al transporte público como para vehículos particulares.
- Infraestructura: La infraestructura debe estar construida con materiales sólidos y de calidad, con un estilo moderno y acorde a la zona.
- Instalaciones y equipamiento: Las principales instalaciones del recinto deportivo son, canchas de futbolito, gimnasio de acondicionamiento físico, sala para clases grupales, camarines interiores y exteriores y una cancha de pádel, todas ellas, con sus respectivos equipamientos.

¹¹ Mayor detalle en anexo 7

Con respecto a las instalaciones, a continuación, se describirá un mayor detalle de cada una:

Canchas de futbolito: Serán dos canchas de futbolito de pasto sintético, en las que se podrán jugar partidos de futbolito y también, realizar otro tipo de actividades que se desarrollen al aire libre. Estas contarán con 2 arcos de futbolito cada una, 9 postes de iluminación. El cierre del perímetro deberá tener como mínimo 4 metros de altura, el perímetro deberá estar al menos a 1 metro de la línea lateral de la cancha de futbolito. Entre canchas de futbolito, la separación será con una corredera de mallas de 4 metros de altura.

Entre los implementos, se consideran 4 balones de futbolito, 12 petos deportivos y por último, un set de conos deportivos. Finalmente, se debe contar con un equipamiento de suma importancia como lo es un generador de energía, este deberá ser capaz de iluminar las canchas de futbolito de manera eficiente, y en caso de tener un corte de energía por el tendido eléctrico, este generador suministrará energía a todo el recinto deportivo.

Gimnasio de acondicionamiento físico y sala de clases grupales: Esta instalación, contará con todos los implementos y equipamientos necesarios para realizar ejercicios, contando con un espacio suficiente para brindar una mayor comodidad a los clientes que ocupen este servicio. La dimensión total del gimnasio contempla unos 300 m² de construcción, considerando espacios para ejercicios cardiovasculares, con máquinas trotadoras, bicicletas estáticas y elípticas, otra sección de ejercicios realizados con máquinas multifuncionales, mancuernas, bancas, discos y barra de categoría olímpica.

Respecto a la sala para realizar clases grupales, tendrá una dimensión de 120 m². Esta sección, contará con bicicletas de spinning, balones para gimnasia, terapia física y/o pilate, colchonetas, cuerdas, entre otros.

Canchas de pádel: Se instalarán 2 canchas de pádel para su uso. Las canchas de pádel deben poseer una estructura de primer nivel que cumpla con los estándares y normativas internacionales para la práctica tanto amateur como profesional. Debe poseer un sistema de iluminación LED, para brindar un ahorro energético entre un 50 y 60% de los sistemas de iluminación tradicionales. Con respecto a los materiales de construcción, estos deben ser de acero inoxidable, con cristales templados de 12 mm y pasto sintético fibrilado. La cancha se montará sobre una base de hormigón poroso, este tipo de obras ofrecen una rápida evacuación para lugares lluviosos.

Los implementos necesarios para el juego comprenden 12 paletas de pádel y 10 set de 30 pelotas de pádel.

Baños y camarines: Este espacio debe ser construido y equipado con la mejor calidad, además debe mantener una limpieza y orden de primer nivel para eliminar cualquier presencia de bacterias. Existirán dos tipos de camarines, los que se encontrarán en el interior, para los clientes del gimnasio de acondicionamiento físico y la sala multiuso, y uno exterior, que será dirigido para la utilización de los clientes que jueguen pádel y futbolito. Se compondrá de un camarín para varones y otro para damas, contarán con, 2 bancas amplias, 6 duchas, 4 lavamanos y 3 inodoros cada uno, además de la disponibilidad de lockers para dejar sus pertenencias. Mientras que los camarines ubicados en el interior serán de las mismas

características, uno para varones y otro para damas, contarán con 2 bancas amplias, 6 duchas, 4 lavamanos, 3 inodoros y lockers cada uno.

8.2.6.2. Recursos humanos

Marketing y Finanzas: El personal a cargo de esta área, debe tener el título de ingeniero comercial, con un año de experiencia preferentemente, debe poseer conocimientos de finanzas y marketing. Su rol comprenderá actividades como el lanzamiento de promociones, manejo de publicidad y subida de contenido tanto a la pagina web como a las redes sociales, sumado a esto, deberá controlar ingresos, egresos y los estados financieros del centro deportivo en general. Para el apoyo de estas labores, se deberá contar con un asistente, el cual ayudará en todo, este colaborador deberá poseer como mínimo un estudio de administración de empresas.

Ejecutivo de ventas y recepción: El personal deberá cumplir la función de atender a todos los clientes que se acerquen hasta el recinto, para responder todo tipo de dudas e informar sobre los servicios ofrecidos. Como requisito, deberán tener al menos un estudio superior técnico como secretario o afín. Las cualidades y aptitudes exigidas apuntan a un buen manejo comunicacional, poseer habilidades blandas, proactividad y dominio de información y tecnología. Ellos, también recibirán capacitaciones para su cargo, ya que serán la línea directa de contacto con los clientes.

Entrenadores: Deben ser personas empáticas que tengan buen manejo con las personas, respetuosos y un gran compromiso con el trabajo. Dependiendo de la demanda que exista para el gimnasio fitness y sala de clases grupales, será el número de entrenadores. Como requisito mínimo para los entrenadores fitness, es tener estudio superior desde nivel

técnico hasta universitario, pudiendo ser profesor de educación física, preparador físico o carreras afín. Su labor principal es realizar la evaluación a cada uno de los nuevos miembros y crear una rutina de ejercicios acorde a cada uno, según sus necesidades y condiciones. Respecto a los profesores de las clases grupales; zumba, spinning, pilates, entre otros, deben tener una certificación que acredite su condición, estos también podrían cumplir la labor de entrenador del gimnasio fitness, siempre cuando cumplan con las condiciones anteriormente mencionadas.

Guardia de seguridad: Encargados de la seguridad del recinto, dentro de sus labores deberán resguardar el estacionamiento tanto de automóviles como de bicicletas, estos deben estar repartidos en tres turnos; noche y dos en el transcurso del día, los que serán mañana y tarde. Deberán tener certificado de haber realizado algún curso o taller para ser guardia.

Personal de aseo: Para este puesto de trabajo, se le exige mínimo cuarto medio. Su labor principal es mantener la limpieza de todas las instalaciones del recinto deportivo, desde la limpieza del gimnasio fitness, baños y camarines hasta los sectores abiertos del recinto deportivo.

Pañolero: Debe cumplir la labor de mantener el orden del pañol, lugar donde se guardan todos los implementos deportivos para los distintos deportes que se desarrollen en el lugar y además del orden, es quien debe instalar todos estos implementos en las distintas instalaciones. Además, será el encargado de avisar cuando se acabe el tiempo de la utilización de las instalaciones por parte de los clientes, en las canchas de futbolito y de pádel. También debe cumplir labores de mantención y reparación de las instalaciones cuando estas presentan

fallas, por ejemplo, de las maquinas del gimnasio fitness, la limpieza de la piscina, entre otros.

8.2.6.3. Recursos intelectuales

Sociedad: Se debe realizar una escritura pública por parte de un abogado, que se debe contratar, quien bajo su autoridad, legaliza la inscripción de la sociedad. Posterior al paso anterior, se debe realizar la publicación en el diario oficial del resumen de la escritura pública y además se debe realizar el trámite en el conservador de bienes raíces, la que comprueba la existencia de la sociedad que se ha formado.

Patente comercial: Esta solicitud se debe realizar directamente con la Ilustre Municipalidad de Victoria, la que permite poder realizar la actividad comercial dentro de la comuna.

Página web: Para que la página este registrada y funcione bajo el dominio del tipo “.cl”, este trámite debe ser realizado en la página del NIC, servicio mantenido por el Departamento de Ciencias de la Computación (DCC) de la Universidad de Chile.

8.2.7. Actividades claves

Marketing y publicidad: Debe ser un área que fortalezca los vínculos con los segmentos a los que se quiere llegar, para que tanto la relación con los clientes como las propuestas de valor se cumplan de manera satisfactoria. Por lo tanto, la publicidad será clave para el éxito del negocio, esta debe ser una publicidad que apunte de manera certera al cliente objetivo, para no gastar recursos innecesarios como tiempo y dinero en intentar llegar a clientes.

Prestación del servicio: Se considera una actividad clave para el negocio, ya que es, en ese instante en el que los clientes perciben la calidad y pueden juzgarlo según sus expectativas.

En cuanto a los empleados de una empresa de servicios, estos deben ser competentes y estar dedicados a buscar la satisfacción del cliente y de la empresa. Es por ello que la empresa buscará realizar una selección acertada de cada uno de ellos y además estar constantemente capacitándolos para ayudar en la mejora de sus habilidades.

Por otra parte, los empleados de una empresa de servicios tienen que saber escuchar dudas y reclamos para atender y orientar a sus clientes. Deben saber leer, es decir, conocer lo que puede y debe hacer, además de buscar su actualización permanente en los conocimientos más útiles para resolver las dudas de los clientes. Obviamente lo anterior, no será cumplido al 100% si a los empleados no se les motiva, por lo tanto, se deben buscar herramientas que ayuden a motivar y a potenciar la proactividad de cada uno de los empleados, para así, mejorar constantemente el servicio a cada uno de los clientes.

Relación con la comunidad: La empresa no puede estar al margen de lo que ocurre en la comuna que esté ubicada. Es por ello, que debe existir una relación muy cercana con la comunidad, comprender las necesidades y los problemas que afectan a la zona. Por lo tanto, el negocio debe ser capaz de ayudar en iniciativas sociales, dar ideas de mejoras, tener un papel activo y protagónico en todo lo que sea el mejoramiento de la calidad de vida de las personas, entre otros.

También, es indispensable que se realicen actividades deportivas para la comunidad, por ejemplo, eventos de running, Trekking (aprovechando las condiciones de la zona),

carreras de bicicleta deportivas o familiares, y la inclusión de las personas de mayor edad en actividades que ayuden al mejoramiento de la salud tanto física como mental.

Campeonatos deportivos: Esta actividad también se puede considerar clave para el éxito del negocio, ya que organizando y realizando campeonatos en las distintas instalaciones del recinto deportivo, puede ser más conocida y visitada por personas que nunca han ido y puede ser atractivo para los visitantes, así se crea un interés por parte de ellos para visitarlo en un futuro o incluso recomendarlo, como es la publicidad de “boca en boca”.

8.2.8. Asociaciones claves

Se proponen las siguientes alianzas, principalmente para poder cumplir los objetivos como reducir incertidumbre y además por estrategias de marketing. Se busca establecer vínculos con entidades no competidoras, principalmente con el sector privado y público, para fortalecer el posicionamiento de la empresa en la zona y de esta manera poder aumentar su relación con el entorno y el deporte. A continuación, se nombran y detallan cada una de ellas.

Empresas: Es muy importante realizar alianzas estratégicas con empresas no competidoras para asegurar una demanda constante o creciente de las instalaciones deportivas del recinto. La asociación debe ser realizada mediante convenios y promociones para los trabajadores de dicha empresa, pudiendo acceder a descuentos en la utilización de las instalaciones y también para realizar eventos deportivos para la misma empresa.

Clubes deportivos: Otra alianza clave es la que se debe realizar con los clubes deportivos de la comuna. Se pueden realizar promociones para quienes sean socios de los clubes y/o para quienes sean jugadores de los equipos que participan en los distintos

campeonatos de la zona. Es clave poder tener una relación directa con los clubes, ya que en ellos se agrupan una gran cantidad de personas que les gusta el deporte, en este caso mayormente el futbol, uno de los deportes más practicados en la zona.

Colegios: Los colegios de la zona, en su mayoría municipales, no tienen grandes instalaciones deportivas para que sus alumnos puedan realizar deporte a un mejor nivel. Es por ello que se debe realizar una alianza con estos colegios, para que puedan ocupar las instalaciones y hagan sus clases de educación física o de algún deporte en específico con instalaciones de primer nivel. De esta manera, se puede lograr al largo plazo, un mayor acercamiento de los jóvenes con el deporte y con el recinto deportivo en particular.

Municipalidad: Tal como se mencionó en un punto anterior, la empresa no puede estar al margen de lo que ocurre en su entorno, es por ello que debe ayudar en iniciativas sociales y deportivas para la comunidad. Una asociación clave en ese sentido, es la Ilustre Municipalidad de Victoria, ya que esta será el canal para poder llegar a los distintos grupos sociales, entre los que pueden ser el grupo de la mayor edad como también puede ser los grupos sociales más vulnerables.

8.2.9. Estructura de costos

8.2.9.1. Costos de terreno

Los costos de terreno se estiman tomando como referencia los precios actuales por parcelas de 5.000 m² y 10.000 m² tanto en el sector urbano como rural de la comuna de

Victoria. Obteniendo un precio de referencia de \$35.000.000 por 5.000 m², equivalente a \$7.000 el metro cuadrado¹².

8.2.9.2. Costos de construcción

Los costos de construcción consideran tanto la infraestructura como las instalaciones necesarias para el centro deportivo, considerándose los espacios deportivos, instalación eléctrica y el cierre perimetral.

Los costos de construcción comprenden las canchas de futbolito, las canchas de pádel, camarines exteriores y gimnasio de acondicionamiento físico con sala multiuso.

Los costos de construcción ascienden a la suma de **\$242.539.000**¹³.

Los costos de instalación eléctrica comprenden el sistema de control general, alumbrado del recinto, cancha de futbolito, cancha de pádel, gimnasio de acondicionamiento físico y sala multiuso.

Los costos de instalación eléctrica ascienden a la suma de **\$37.586.250**¹⁴.

Los costos del cierre perimetral del recinto comprenden panderetas, rejas y portón metálicos.

Los costos del cierre perimetral ascienden a la suma de **\$12.846.000**¹⁵.

¹² Mayor detalle en anexo 8

¹³ Mayor detalle en anexo 9

¹⁴ Mayor detalle en anexo 10

¹⁵ Mayor detalle en anexo 11

8.2.9.3. Costos de equipamiento y activos fijos

Se realizan dos tipos de equipamientos, el primero es solamente de equipamientos deportivos para las distintas instalaciones del recinto y la segunda es equipamiento general, que son los activos que se utilizarán y serán necesarios para las distintas instalaciones.

A continuación, se presentan los costos de equipamientos deportivos y equipamiento generales.

Con respecto a los costos deportivos, involucra el equipamiento para el gimnasio de acondicionamiento físico y sala de clases grupales, canchas de futbolito y canchas de pádel.

Los costos totales de equipamiento deportivo ascienden a la suma de **\$76.569.000¹⁶**

Con respecto a los costos generales, involucra el equipamiento para oficinas administrativas, recepción, gimnasio de acondicionamiento físico y sala de clases grupales, sala de evaluación, camarines y baños tanto interiores como exteriores, también, es necesario equipar de un generador eléctrico para las canchas de pádel y futbolito.

Los costos generales ascienden a la suma de **\$13.020.000¹⁷**.

Por concepto de depreciación, para el tercer año se requiere hacer una reinversión en equipos de **\$5.430.000¹⁸**.

¹⁶ Mayor detalle en anexo 12

¹⁷ Mayor detalle en anexo 13

¹⁸ Mayor detalle en anexo 19

8.2.9.4. Costo de activos intangibles

Inscripción de sociedad: El centro deportivo como tal, para su funcionamiento es necesario realizar la inscripción de la sociedad. Los costos asociados a este requerimiento incluyen la redacción del borrador de escritura de constitución y su extracto, otorgamiento de la escritura pública y legalización de su extracto, publicación del extracto de la escritura en el Diario Oficial, inscripción del extracto de constitución en el Registro de Comercio del Conservador de bienes raíces, Protocolización del extracto inscrito y publicado.

- La escritura se realiza mediante un abogado, el valor de su honorario por estas es de aproximadamente \$200.000
- El extracto, posteriormente deberá ser inscrito en el registro de comercio y publicado en el diario oficial, este tiene un valor de aproximadamente \$50.000
- El registro en el conservador de bienes raíces asciende a la suma de \$75.000.

Patente comercial: El valor de la patente comercial se calcula en un 5 por mil del capital propio del negocio, declarado ante el Servicio de Impuestos internos, con un mínimo de 1 UTM y un máximo de 8.000 UTM al año. Por ejemplo, si el capital del negocio es de \$100 millones y la municipalidad cobra el 5 por mil, la patente será de \$500.000.

Para efectos del centro deportivo se declara un capital inicial de la sociedad de \$50.000.000, este se multiplica por 5, resultando; \$250.000.000, posteriormente, se divide por 1000, lo que da; \$250.000 como costo total anual.

Página web: Para registrarse con el dominio “.cl” este tiene un valor de \$10.950 anual, pero también tiene distintos valores, dependiendo de la cantidad de periodos que se quieran registrar. Para nuestro caso, se realizará un pago inicial para una cobertura de 5 años, valorizada en \$54.750. A continuación, se presenta la tabla con los valores.

Tabla 14: Valores por dominio .cl

Años de cobertura	Valor en CLP (Pesos Chilenos) 19% IVA incluido
1	\$ 10.950
2	\$ 21.900
3	\$ 32.850
4	\$ 43.800
5	\$ 54.750
6	\$ 65.700
7	\$ 76.650
8	\$ 87.600
9	\$ 98.550
10	\$ 109.500

Fuente: <https://www.nic.cl/dominios/tarifas.html>

Los costos de los activos intangibles tienen un valor de **\$879.750¹⁹**.

8.2.9.5. Costos de funcionamiento

Los costos de funcionamiento del recinto deportivo comprenden las remuneraciones, insumos básicos, costos operacionales y costos variables.

¹⁹ Mayor detalle en anexo 14

Costos de remuneración: Los sueldos de los colaboradores del recinto se asignan considerando los precios promedio del mercado laboral para estos cargos. A continuación, se mencionará la cantidad y los tipos de colaboradores que deben formar parte del personal.

- 1 jefe de marketing y finanzas.
- 1 analista de marketing y finanzas.
- 1 ejecutivo de ventas y recepción.
- 3 entrenadores part-time.
- 2 guardias.
- 2 personal de aseo.
- 1 bodeguero y mantención.

Los costos anuales de remuneración por la totalidad de los colaboradores son de **\$84.600.000²⁰**.

Costos de insumos básicos: Los costos asociados a los insumos básicos son referenciales. Estos costos son de electricidad, agua, gas, sistema de seguridad (alarma), plan telefonía móvil, plan internet, diesel.

Los costos anuales en insumos básicos son de **\$25.320.000²¹**.

²⁰ Mayor detalle en anexo 15

²¹ Mayor detalle en anexo 16

Costos operacionales: Para los costos operacionales se consideran aquellos gastos que se derivan del funcionamiento normal del negocio. Por lo tanto, incluye los costos de funcionamiento anteriormente mencionados. Además, se agregan otros gastos, que también se pudieron obtener por información entregada por distintos empleados de distintos recintos deportivos.

- Insumos de oficina: Se realiza estimación en gasto de papelería, útiles, tinta impresora, entre otros.
- Marketing y publicidad: La publicidad se realiza básicamente por redes sociales y páginas web, para este último, se debe contratar a un personal externo que realice la página web y además cambios para exponer nuevas noticias y promociones. Por lo que se realiza una cotización por internet de distintos informáticos que prestan ese servicio. También, con un menor porcentaje de ese gasto, se deben realizar flayers que se entregarán en el mismo recinto, donde se exponen los precios y planes para cada uno de las instalaciones.
- Insumos de aseo: Los insumos de aseo corresponden al que utilizará el personal para hacer la limpieza de los espacios, estos no son de mayor complejidad y pueden ser encontrados en comercios mayoristas.
- Mantención cancha de futbolito: Esta mantención incluye un peinado de las canchas, para poder distribuir de manera pareja el caucho y arena que se le coloca en la superficie. Esta debe ser bien distribuida, ya que, con el tiempo,

se va repartiendo dicho material por la cancha y en ciertas áreas provoca mayor desgaste del pasto sintético, lo que baja su vida útil.

- **Mantenición cancha de pádel:** La mantención de la cancha de pádel incluye un peinado de las canchas, para poder distribuir de manera pareja el caucho y arena. Esta debe ser bien distribuida, ya que, con el tiempo, se va repartiendo dicho material por la cancha y en ciertas áreas provoca mayor desgaste del pasto sintético, lo que baja su vida útil.

Los costos operacionales anuales son de **\$11.400.000²²**.

8.2.9.6. Costos variables

Los costos variables, corresponden a las comisiones por venta de los recepcionistas y ejecutivos de venta del gimnasio fitness, el que corresponde a un 5% de cada contrato de membresía²³.

8.3. Estudio financiero

8.3.1. Depreciación

Las depreciaciones en un proyecto corresponden al menor valor de los activos dado el uso y el desgaste que van adquiriendo, en el N° 5 del Artículo 31 de la Ley sobre Impuesto a la Renta se reconoce la depreciación de los bienes como un gasto para la producción lo que con lleva a un descuento tributario, los años de vida útil de los Bienes son fiados por el Servicio de Impuestos Internos.

²² Mayor detalle en anexo 17

²³ Mayor detalle en anexo 18

Tomando en cuenta una depreciación acelerada, es posible determinar una depreciación anual de **\$25.275.133** para el primer año, **\$19.445.133** para el segundo año, **\$16.605.133** para el tercer año, **\$14.131.800** para el cuarto año y **\$14.131.800** para el quinto año²⁴.

8.3.2. Valor de desecho

El valor de desecho del proyecto tanto en su evaluación como proyecto puro y financiado se considera por el método económico, es decir, se considera que el proyecto tendrá un valor equivalente a lo que será capaz de generar a un futuro. Para determinar el valor de desecho económico del proyecto se utiliza la siguiente fórmula:

$$VD = \frac{Flujo - RR}{Tasa}$$

Donde el Flujo es un flujo de un año normal (flujo promedio que se espera tener en el futuro), RR es la reserva para reposición calculada como depreciación real o contable de los activos y la tasa es la tasa de descuento exigida al proyecto.

Por otro lado, para calcular la reserva para reposición se estima el precio de liquidación de los activos al final de su vida útil y se calcula la reinversión como equivalente a la pérdida de valor de mercado promedio anual que se obtiene de la siguiente fórmula:

$$RR = \frac{I - PV_n}{n}$$

²⁴ Mayor detalle en anexo 19

Donde I es el valor de adquisición del activo; PV_n , el valor de liquidación o venta (neto de impuestos) al momento n , y n es la vida útil del activo.

8.3.3. Métodos de financiamiento

El acceso a recursos financieros permite al empresario solventar sus inversiones, capital de trabajo, gastos y, en general, cualquier requerimiento asociado al crecimiento y la operación de la empresa. La búsqueda de financiamiento es uno de los pasos más importantes y difíciles para realizar un proyecto de negocio.

Existen variadas fuentes de financiamiento, tanto públicas como privadas, que atienden a las empresas. Las principales instituciones privadas que otorgan servicios financieros son los bancos, las cooperativas de ahorro y crédito y las fundaciones. Existen, además, instituciones que proveen servicios financieros especializados, como las instituciones de Garantías Recíprocas y empresas que ofrecen leasing y factoring. Para este tipo de proyectos, el Instituto Nacional de Deportes cuenta con un Fondo Nacional para el Fomento del Deporte, el cual tiene como finalidad financiar de forma parcial o total a proyectos, programas, actividades y otras medidas que busquen impulsar en deporte nacional.

8.3.4. Tasa de descuento

La tasa de descuento, también llamada costo de oportunidad del capital, se puede descomponer en dos factores principales:

- Una tasa libre de riesgo, que representa el valor del dinero en el tiempo.
- Un Bono por riesgo, que representa el retorno adicional exigido a la inversión debido a la variabilidad de sus flujos.

Para determinar la tasa de descuento, se utiliza el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model):

$$Tasa\ de\ descuento = R_f + \beta * (R_m - R_f)$$

En donde R_f corresponde a la tasa libre de riesgo, la cual es considerada como 7,5% de acuerdo a los bonos BCP5 del Banco Central, el β corresponde al coeficiente que mide el grado de riesgo del activo con respecto al rendimiento de mercado, que para esta industria fue considerada de un 0,72 y el retorno de un portafolio eficiente representativo del mercado R_m fue determinado de un 15%. Obteniendo como resultado una tasa de descuento de 12,9%.

8.3.5. Horizonte de evaluación

Para determinar el horizonte de evaluación de un proyecto debemos considerar la naturaleza del mismo, regulaciones, vida útil de los activos e intereses de los inversionistas, analizando todas estas variables se llega al horizonte de evaluación óptimo. Se decide evaluar el proyecto a 5 años, dado que la naturaleza del proyecto y la vida útil de los activos lo permiten.

8.3.6. Flujo de caja puro

Se analiza el proyecto con las condiciones anteriormente mencionadas. En este caso se considera una inversión proporcionada en su totalidad por los propietarios, o bien llamado inversión pura. Para la evaluación se utiliza un horizonte de 5 años con una tasa de descuento de 12,9% y una tasa de impuesto a la renta de 25%.

Tabla 15: Flujo de caja puro

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas (+)		\$161.201.335	\$191.179.221	\$214.789.855	\$241.316.402	\$271.118.977
Costos Fijos		\$121.320.000	\$124.959.600	\$128.708.388	\$132.569.640	\$136.546.729
Costos Fijos Remuneración		\$84.600.000	\$87.138.000	\$89.752.140	\$92.444.704	\$95.218.045
Costos Operacionales		\$36.720.000	\$37.821.600	\$38.956.248	\$40.124.935	\$41.328.684
Costos Variables		\$1.381.728	\$1.552.371	\$1.744.089	\$1.959.484	\$2.201.481
Comisión por venta		\$1.381.728	\$1.552.371	\$1.744.089	\$1.959.484	\$2.201.481
Utilidad Operacional		\$38.499.607	\$64.667.250	\$84.337.378	\$106.787.278	\$132.370.768
Depreciación		\$25.275.133	\$19.445.133	\$16.605.133	\$14.131.800	\$14.131.800
Pérdida Ejercicio Anterior		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Valor Libro		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Reinversiones		\$0	\$0	\$5.430.000	\$0	\$0
Utilidad Antes de Impuesto		\$13.224.474	\$45.222.116	\$62.302.244	\$92.655.478	\$118.238.968
Impuestos		\$3.306.119	\$11.305.529	\$15.575.561	\$23.163.869	\$29.559.742
Utilidad Después de Impuesto		\$9.918.356	\$33.916.587	\$46.726.683	\$69.491.608	\$88.679.226
Depreciación		\$25.275.133	\$19.445.133	\$16.605.133	\$14.131.800	\$14.131.800
Pérdida Ejercicio Anterior		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Valor Libro		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Valor de Desecho						\$577.887.024
Flujo de Caja antes de inversión		\$35.193.489	\$53.361.721	\$63.331.816	\$83.623.408	\$680.698.050
Inversión Inicial	\$418.440.500					
Flujo de Caja	-\$418.440.500	\$35.193.489	\$53.361.721	\$63.331.816	\$83.623.408	\$680.698.050
Flujo Actualizado	-\$418.440.500	\$31.172.266	\$41.864.117	\$44.008.860	\$51.469.755	\$371.094.738
Flujo Actualizado Acumulado	-\$418.440.500	-\$387.268.234	-\$345.404.116	-\$301.395.256	-\$249.925.501	\$121.169.237

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16: Criterios de evaluación flujo de caja puro

VAN	\$121.169.237
TIR	19,90%
PAYBACK	5

Fuente: Elaboración propia

Con un flujo de caja puro, y con los supuestos realizados para la evaluación, el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto es de **\$121.169.237**, es decir, el proyecto genera rentabilidad. Por otro lado, la Tasa Interna de Retorno (TIR) es de **19,9%**, tasa máxima exigible al proyecto para que siga siendo rentable. El Payback o periodo de recuperación de la inversión es de **5 años**.

8.3.7. Flujo de caja con financiamiento

Se considera como alternativa para este proyecto una inversión inicial proporcionada entre los propietarios y a través de financiamiento obtenido de terceros, la relación de inversión y deuda utilizada es de 50% capital propio y 50% de financiamiento externo, con

un crédito con una tasa de interés del 22,2% anual en un periodo de 5 años²⁵. A continuación, se detalla el cuadro de amortización e intereses del crédito:

Tabla 17: Cuadro de amortización e intereses del crédito

Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo insoluto	\$209.220.250	\$182.293.487	\$149.388.983	\$109.179.679	\$60.043.910	\$0
Interés		\$46.446.896	\$40.469.154	\$33.164.354	\$24.237.889	\$13.329.748
Amortización		\$26.926.763	\$32.904.504	\$40.209.304	\$49.135.769	\$60.043.910
Cuota		\$73.373.658	\$73.373.658	\$73.373.658	\$73.373.658	\$73.373.658

Fuente: Elaboración propia

El flujo de caja del proyecto con financiamiento es el siguiente:

Tabla 18: Flujo de caja con financiamiento

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas (+)		\$161.201.335	\$191.179.221	\$214.789.855	\$241.316.402	\$271.118.977
Costos Fijos		\$121.320.000	\$124.959.600	\$128.708.388	\$132.569.640	\$136.546.729
Costos Fijos Remuneración		\$84.600.000	\$87.138.000	\$89.752.140	\$92.444.704	\$95.218.045
Costos Operacionales		\$36.720.000	\$37.821.600	\$38.956.248	\$40.124.935	\$41.328.684
Costos Variables		\$1.381.728	\$1.552.371	\$1.744.089	\$1.959.484	\$2.201.481
Comisión por venta		\$1.381.728	\$1.552.371	\$1.744.089	\$1.959.484	\$2.201.481
Utilidad Operacional		\$38.499.607	\$64.667.250	\$84.337.378	\$106.787.278	\$132.370.768
Depreciación		\$25.275.133	\$19.445.133	\$16.605.133	\$14.131.800	\$14.131.800
Interés Crédito LP		\$46.446.896	\$40.469.154	\$33.164.354	\$24.237.889	\$13.329.748
Pérdida Ejercicio Anterior		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Valor Libro		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Reinversiones		\$0	\$0	\$5.430.000	\$0	\$0
Utilidad Antes de Impuesto		-\$33.222.421	\$4.752.962	\$29.137.890	\$68.417.589	\$104.909.220
Impuestos		\$0	\$1.188.241	\$7.284.472	\$17.104.397	\$26.227.305
Utilidad Desués de Impuesto		-\$33.222.421	\$3.564.722	\$21.853.417	\$51.313.192	\$78.681.915
Depreciación		\$25.275.133	\$19.445.133	\$16.605.133	\$14.131.800	\$14.131.800
Pérdida Ejercicio Anterior		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Valor Libro		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Amortización Crédito LP		\$26.926.763	\$32.904.504	\$40.209.304	\$49.135.769	\$60.043.910
Valor de Desecho						\$500.388.489
Flujo de Caja antes de inversión		-\$34.874.051	-\$9.894.649	-\$1.750.753	\$16.309.222	\$533.158.293
Inversión Inicial	\$418.440.500					
Flujo de Caja antes de financiamiento	-\$418.440.500	-\$34.874.051	-\$9.894.649	-\$1.750.753	\$16.309.222	\$533.158.293
Crédito LP	\$209.220.250					
Flujo de Caja	-\$209.220.250	-\$34.874.051	-\$9.894.649	-\$1.750.753	\$16.309.222	\$533.158.293
Flujo Actualizado	-\$209.220.250	-\$30.889.328	-\$7.762.695	-\$1.216.587	\$10.038.238	\$290.660.797
Flujo Actualizado Acumulado	-\$209.220.250	-\$240.109.578	-\$247.872.272	-\$249.088.859	-\$239.050.621	\$51.610.176

Fuente: Elaboración propia

²⁵ Crédito simulado en Banco Estado

Tabla 19: Criterios de evaluación flujo de caja con financiamiento

VAN	\$51.610.176
TIR	17,45%
PAYBACK	5

Fuente: Elaboración propia

Con un flujo de caja con financiamiento, y con los supuestos realizados para la evaluación, el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto es de **\$51.610.176**, es decir, el proyecto genera rentabilidad. Por otro lado, la Tasa Interna de Retorno (TIR) es de **17,45%**, tasa máxima exigible al proyecto para que siga siendo rentable. El Payback o periodo de recuperación de la inversión es de **5 años**.

8.3.8. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad del proyecto consiste en suponer desviaciones sobre las variables más significativas del proyecto, tanto variables económicas, como técnicas y de mercado.

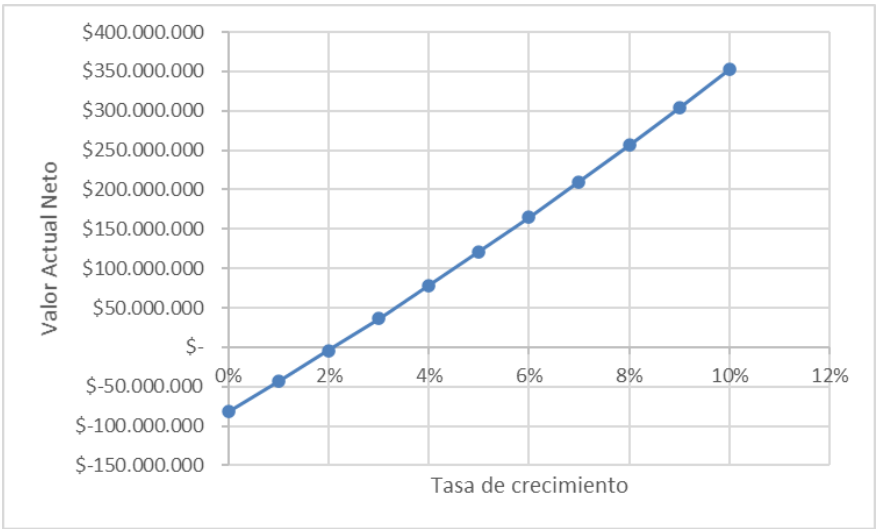
Visualizar que variables tienen mayor efecto en el resultado frente a distintos grados de error en su estimación permite decidir acerca de la necesidad de realizar estudios más profundos de esas variables, para mejorar las estimaciones y reducir el grado de riesgo por error (Sapag & Sapag,2008).

Dependiendo el número de variables seleccionadas para sensibilizar simultáneamente, el análisis puede clasificarse como unidimensional o multidimensional.

Para el proyecto en cuestión, se procederá a realizar un análisis de sensibilidad tomando en cuenta los escenarios posibles para la variación de la demanda durante los 5 años

de evaluación. Inicialmente, para la evaluación del proyecto, se estimó un aumento porcentual de la demanda de 5% anual.

Figura 54: Tasa de crecimiento v/s VAN



Fuente: Elaboración propia

Tabla 20: Tasa de crecimiento v/s VAN

Tasa de crecimiento	VAN
0%	\$ -81.774.638
1%	\$ -43.337.497
2%	\$ -3.844.656
3%	\$ 36.723.907
4%	\$ 78.388.403
5%	\$ 121.169.237
6%	\$ 165.087.004
7%	\$ 210.162.492
8%	\$ 256.416.680
9%	\$ 303.870.737
10%	\$ 352.546.025

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar del análisis de sensibilidad, si el proyecto no lograra tener un crecimiento anual y su tasa de crecimiento fuera de 0%, el VAN desciende significativamente a \$ -81.774.638, esto quiere decir que el proyecto no será rentable e incluso generaría pérdidas para los propietarios.

Para que el proyecto genere rentabilidad, debe ser capaz de al menos percibir un crecimiento de la demanda sobre un 3% anual.

8.4. Diseño de estrategias

8.4.1. Análisis de las Cinco fuerzas de Porter

A través del modelo “Las 5 fuerzas de Porter” propuesto por Michael E. Porter, es posible realizar un análisis para investigar y conocer sobre las oportunidades y amenazas existentes en un mercado. Las 5 fuerzas comprenden:

- Intensidad de la competencia actual
- Competidores potenciales

- Productos sustitutos
- Poder de negociación de los clientes
- Poder de negociación de los proveedores.

8.4.1.1. Intensidad de la competencia actual

Con respecto a la intensidad de los competidores existentes la comuna de Victoria principalmente es posible mencionar que para el caso de los gimnasios de acondicionamiento físico como tal existen solo dos, ambos llevan en funcionamiento entre 5 a 10 años aproximadamente, asimismo, también existen dos instalaciones dirigidas al entrenamiento de tipo Crossfit. Cada uno de ellos, cuenta con una clientela ya conocida y sus esfuerzos son dirigidos al segmento de estudiantes y adultos jóvenes con un nivel socioeconómico C2. Se puede decir que, la oferta disponible no satisface completamente la demanda existente, ya que es difícil conseguir un horario o bloque de entrenamiento con capacidad disponible, sobre todo en los horarios punta entre las 8 y 10 horas, y luego de 18 y 22 horas. Por tanto, es posible decir que existe una intensidad de competencia de nivel medio.

Por otro lado, es posible decir que en la comuna de Victoria existen canchas de futbolito tanto en el sector periférico como en el centro de la ciudad que ofrecen sus instalaciones a la comunidad a un precio bastante asequible, éstas, por lo general deben ser reservadas para su uso con anticipación, ya que el interés por practicar deporte en ellas es alto.

Con respecto a las canchas de pádel, es posible decir que la competencia es nula, ya que no existe este tipo de instalación tanto en la comuna de Victoria como en las comunas

aledañas. Bien es cierto que este tipo de deporte es bastante nuevo y el interés de las personas por practicarlo es cada vez mayor. Por tanto, se identifica como una oportunidad clave e innovadora para la comuna.

8.4.1.2. Competidores potenciales

Con respecto a los gimnasios de acondicionamiento físico, la competencia presente en el mercado cuenta con escasa tecnología e innovación en sus dependencias, por tanto, es posible penetrar en el mercado con un capital lo suficientemente capaz para levantar una infraestructura y contar con equipamientos e implementos nuevos. Así mismo, la competencia existente cuenta con planes y precios bastante atractivos dirigida principalmente a estudiantes e instituciones armadas. Con respecto a la ubicación, la competencia tiene una gran ventaja estratégica geográfica, ya que en su mayoría se ubican en los lugares más céntricos de la comuna de Victoria, por lo que, el terreno que se utilice para la construcción del centro deportivo debe ser lo más céntrico posible o estar ubicado en lugar conectado y de fácil acceso.

Con respecto a las canchas de futbolito, existe una gran variedad de canchas disponibles en la comuna, desde municipales hasta privadas que cuentan con pasto sintético y camarines en buen estado, con ubicaciones tanto céntricas como en los alrededores de la comuna.

Para el caso de las canchas de pádel, en la comuna de Victoria y alrededores no existen instalaciones de este tipo, por tanto, no hay competencia.

8.4.1.3. Productos sustitutos

Con respecto a la Región de la Araucanía, es posible mencionar que existen variados bienes sustitutos que pueden suplir fácilmente la necesidad de un centro deportivo y recreativo, principalmente en la ciudad de Temuco, pero que, a la vez, no son del todo agradables y cómodos para el consumidor de la comuna de Victoria que para optar a ellos debe trasladarse grandes distancias.

En la comuna, existen variadas organizaciones deportivas, desde establecimientos educacionales hasta clubes deportivos que, en su mayoría, hacen uso de instalaciones de establecimientos educacionales o algunos espacios públicos para poder realizar los debidos entrenamientos, como en el parque estadio, canchas de fútbol municipales, gimnasios municipales, entre otros.

Para el caso de las canchas de pádel como se mencionó anteriormente no existen instalaciones en la comuna de Victoria, pero pueden ser sustituidas por un deporte similar como lo es el tenis, específicamente existen dos canchas de tenis municipales que se han deteriorado principalmente por factores climatológicos. Ambas canchas son altamente demandadas.

8.4.1.4. Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores o clientes es moderado, debido a que cuentan con otras opciones alternativas para realizar deportes y actividad física sin mayores precios, pero no cuentan con un centro deportivo y recreativo como tal que concentre instalaciones y personal de calidad, por tanto, esto les resta poder de negociación al tener escasa oferta.

8.4.1.5. Poder de negociación de los proveedores

Existe un poder de negociación de los proveedores baja, ya que existen variadas opciones para abastecimiento y equipamiento que es posible tener contratos con muchas opciones evitando así, acrecentar su poder de negociación.

8.4.2. Análisis de la Cadena de Valor

La “Cadena de Valor” es una herramienta de análisis estratégico propuesto por Michael E. Porter para describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al producto o servicio final. Esta “Contiene el valor total y consta de actividades relacionadas con la creación de valor de margen. Se trata de las actividades física y tecnológicamente específicas que se llevan a cabo. Son los procesos mediante los cuales se crea un producto útil para los clientes.” (Porter, 2010, pág. 66).

En la cadena de valor es posible diferenciar dos categorías de actividades:

Las actividades de apoyo, que funcionan como soporte a las actividades primarias.

Estas son:

- Infraestructura de la empresa
- Administración de Recursos Humanos
- Desarrollo de Tecnologías

Mientras que las actividades primarias, se enfocan en la producción y transferencia hacia el consumidor. Estas son:

- Operación
- Logística Externa
- Mercadotecnia y Ventas
- Servicios

8.4.2.1 Actividades de apoyo

Infraestructura de la empresa: Esta se caracterizará por ser una organización lineal, con una dependencia de los departamentos de apoyo sobre un administrador, produciendo de esta manera un control más cercano y soluciones rápidas. Así también, el administrador será el encargado de llevar los estados financieros del gimnasio, quien llevará un control de los ingresos y egresos del recinto.

Administración de Recursos Humanos: La captación de colaboradores será realizada por el administrador encargado. El centro deportivo contará con personal joven y experimentado, energéticos y dinámicos que sean capaces de llevar a cabo actividades tanto personalizadas como grupales. Los colaboradores serán tanto propios como part-time, los que serán encargados de fomentar la realización de cursos y talleres.

Desarrollo de tecnologías: Los esfuerzos serán dirigidos para aplicar la más innovadora tecnología en la zona desde la infraestructura, espacios, implementos, equipos, sistemas de apoyo y difusión, etc.

8.4.2.2. Actividades primarias

Operación: La operación va directamente relacionada con el servicio ofrecido en las instalaciones, la cual se caracterizará por ofrecer atención personalizada tanto de forma individual como por grupo de clientes, incluyendo desde asistencia nutricional, rutinas de calentamiento, rutinas de entrenamiento y seguimiento de avances. La experiencia misma, ira moldando los métodos de entrenamiento que más se acomoden a los clientes.

Logística externa: Desde el punto de vista de adquisiciones, las compras serán planificadas con un mes de anticipación, mientras que, en la ejecución de la compra, se realizará con al menos tres semanas de anticipación. Estos tiempos buscan tomar resguardo de los tiempos logísticos que conllevan la adquisición tanto de implementos en grandes cantidades, como en equipamientos de grandes dimensiones. Estas compras se realizarán vía internet y correo electrónico, pagando por un servicio externo de transporte.

Mercadotecnia y Ventas: Para tener acceso a los servicios y productos que se ofrecerán, se instaurará tanto la modalidad de membresía como el servicio por ocasión, es decir, cuando el cliente paga cada vez que hace uso. Tanto la información de planes como los servicios, horarios, productos y entrenadores estará disponible a través de una página web, mientras que la difusión de actividades y eventos, se hará a través de las redes sociales. Por otra parte, para solicitar, acordar y organizar cualquier tipo de convenios, se realizará formalmente a través de correo electrónico. De la misma manera, toda información será promocionada a través de afiches y flyers en las instalaciones del centro deportivo.

Servicios: Los servicios ofrecidos serán completamente personalizados y adecuados a las necesidades de los clientes, abasteciendo a los usuarios de variadas actividades y planes

para toda la familia, entregando atención durante y después de efectuar, para que el usuario sienta que el servicio está comprometido con su progreso. También se dispondrán las instalaciones para cualquier uso que un externo como club deportivo u otras organizaciones lo requieran previo acuerdo con el administrador.

8.4.3. Análisis FODA

La Matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada tanto para individuos, como en empresas, esta nos servirá para identificar internamente fortalezas y debilidades, mientras que para un análisis externo las oportunidades y amenazas.

8.4.3.1. Análisis interno

Fortalezas: “Son los factores internos propios de la empresa (es decir, no controlables) que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de nuestros objetivos.” (Sainz de Vicuña Ancín, 2008, pág. 165).

- Variedad de rutinas y programas, combinando varias disciplinas de entrenamiento.
- Atención personalizada al cliente dependiendo de sus necesidades.
- Personal capacitado y certificado para la prestación de asesorías completas y de calidad.
- Gran cantidad de modernos equipos e implementos.
- Oportunidad de uso de instalaciones tanto para clubes como organizaciones.

- Manejo de base de datos de los clientes, para la organización de campeonatos y actividades.
- Página Web para reservas de canchas y con información para los clientes.
- Horarios flexibles y accesibles, tanto en hora punta como en hora valle.
- Instalaciones y espacio físico con capacidad para 300 personas.

Debilidades: “Son los factores internos que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de nuestros objetivos.” (Sainz de Vicuña Ancín, 2008, pág. 165).

- Nula experiencia, el cliente no tiene un posicionamiento de marca asociado.
- Recurso financiero escaso, debido a la magnitud y costos que implican la construcción de un centro deportivo y recreativo.
- Ubicación no centralizada en la comuna.

8.4.3.2. Análisis externo

Oportunidades: “Son aquellos factores externos a la propia empresa que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de las metas y objetivos que nos propongamos.” (Sainz de Vicuña Ancín, 2008, pág. 164).

- Mayor demanda de personas que están interesadas en realizar actividad física a través de los deportes y actividades grupales.
- Mayor cantidad de empresas interesadas tanto del rubro como las que no para hacer uso de instalaciones deportivas.

- Existencia de variados proveedores deportivos, como en implementos, alimentación, etc que buscan además tener presencia con auspicios en el centro deportivo y recreativo.
- Bajo nivel de infraestructura deportiva en el sector.
- Política nacional que fomenta la realización de deporte y la actividad física llamada “Plan estratégico nacional de actividad física y deporte 2016-2025”.

Amenazas: “Aquellos factores externos a la empresa (y, por tanto, también no controlables) que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de esas mismas metas y objetivos trazados.” (Sainz de Vicuña Ancín, 2008, pág. 164).

- Estrictas normas sanitarias para la mantención y desinfección del recinto a modo de evitar contagios y enfermedades.
- Consumidores exigentes con la calidad tanto de las instalaciones como del servicio y atención prestado por los colaboradores del recinto.
- Lealtad de los usuarios a la competencia, específicamente a los gimnasios de acondicionamiento físico Biosgym y GO.
- Construcción de un centro deportivo y recreativo en la comuna de Victoria, o en su defecto, una construcción de canchas de pádel, esta sería de gran interés de las personas, ya que hoy en día este tipo de instalación aún no existe en la comuna.

8.4.4. Análisis PESTEL

8.4.4.1. Factores Políticos

Una de las principales preocupaciones de la acción del Estado es la calidad de vida de las personas, lo que debe concretarse en medidas y acciones que generen una igualdad de oportunidades entre todos los ciudadanos, que posibilite su real incorporación a la sociedad. Dentro de esto, el garantizar un mínimo de bienes públicos deportivos recreacionales y el acceso masivo a la práctica de actividades físicas de la población, esto tiene una incidencia fundamental en la calidad de vida de los ciudadanos.

“El Estado promoverá las actividades a través de la prestación de servicios de fomento deportivo y de la asignación de recursos presupuestarios, distribuidos con criterios regionales y de equidad, de beneficio e impacto social directo, que faciliten el acceso de la población, especialmente niños, adultos mayores, discapacitados y jóvenes en edad escolar, a un mejor desarrollo físico y espiritual”. Fuente: Instituto Nacional del Deporte

Una de las preocupaciones e interés de la Municipalidad de Victoria es brindar a la comunidad un bienestar recreacional y deportivo con unos de sus departamentos llamado “La Dirección de Desarrollo Comunitario”, la cual contiene dentro de ella la Oficina de Deportes. Esta sección de la municipalidad está encargada de incentivar y apoyar el deporte en los recintos e instalaciones deportivas, así como en los espacios públicos para recreación disponibles en la comuna.

8.4.4.2. Factores Económicos

La economía chilena es una de la más robustas del continente Latino Americano, no obstante, en los últimos periodos ha demostrado signos de inestabilidad, en lo político y social. Experimentando una elevada inflación, condiciones financieras más restrictivas y la retirada de medidas fiscales extraordinarias han limitado el consumo de los hogares. De la misma forma, el Banco Central busca frenar la inflación con una política monetaria agresiva fijando una Tasa de Política Monetaria en 9,75% para el segundo trimestre del año 2022, del mismo modo en que la inflación alcanzó un máximo en décadas de 12,5% anual. Para el año 2022, se prevé un crecimiento desacelerado de hasta 1,4 del PIB, mientras que para el año 2023, este será de 0,1%.

La economía se ha ralentizado tras haberse recuperado y haber superado los niveles anteriores a la pandemia en un 8% en 2021, impulsada por el fuerte consumo de los hogares. El mercado laboral se ha ido recuperando, aunque el empleo y la población activa siguen siendo inferiores a los previos a la pandemia. Por otro lado, la tasa de desempleo aumentó en los primeros meses del año hasta el 7,7% en abril, mientras que los niveles de informalidad laboral siguen siendo preocupantes.

8.4.4.3. Factores Sociales

En el aspecto social el área de Salud en Chile en los últimos años ha tenido una preocupación relevante con respecto a la actividad física de las personas, por altas tasas de obesidad, sedentarismo y tabaquismo de la población, esto alude que a medida que aumenta la población de los asentamientos urbanos, disminuye las instalaciones donde realizar actividad física por lo que hay menos espacios libres para llevarlas a cabo. Por otro lado, de

acuerdo con el último estudio del Ministerio de Salud registra que un 63% de los chilenos es totalmente sedentario, declarando no practicar ningún tipo de actividad física, ni siquiera una vez a la semana, y un 40,6% de la población chilena es fumadora. No obstante, las tendencias socioculturales, se puede decir que hay un cambio en el estilo de vida de una parte de la población, que buscan una vida más natural y se expande con rapidez la llamada “Cultura Light” que favorecen a un crecimiento de mercado.

8.4.4.4. Factores Tecnológicos

La innovación tecnológica en el ámbito deportivo en los últimos años se ha ido superando notablemente, permitiendo así grandes innovaciones que benefician a los deportistas tanto de alto rendimiento como los que practican deporte y actividad física con menor intensidad. Los avances tecnológicos han sido diseñados para medir, como por ejemplo dispositivos que permiten monitorear el estado y rendimiento de los deportistas a través de la biométrica, para recuperación, como por ejemplo presoterapia post entrenamiento, rutinas de recuperación kinesiológica para aliviar dolor y prevención de lesiones, de la misma manera, la tecnología se hace presente con implementos para asistir de una forma más eficiente los entrenamientos desarrollados por deportistas. Hoy en día, la tecnología es indispensable y toma un rol protagónico a la hora de buscar un mejor rendimiento deportivo.

8.4.4.5. Factores Ecológicos

En el aspecto ecológico, el Ministerio del Medio Ambiente busca fomentar uso de la bicicleta como medio de transporte no contaminante, silencioso, que no genera congestión y que trae beneficios a la salud (tanto física como psicológica) de quien la usa. Por otro lado,

el gobierno y el Ministerio de Salud fomentan los hábitos de vida más saludable en la población, en este sentido las autoridades de la comuna tienen como objetivo incitar a que la gente realice actividades físicas tanto de forma recreativa como deportiva.

8.4.4.6. Factores Legales

En el aspecto legal, en Chile existen comisiones permanentes que estiman y que informan proyectos que se sometan a consideración, se dividen por materias de Comisiones Permanentes. En la Cámara de Diputados existen 19 comisiones permanentes, compuestas por 13 miembros, cada una elegidos por la Cámara a propuesta de la Mesa (autoridades elegidas por los propios parlamentarios para dirigir la Corporación). La Comisión de Régimen Interno la integran, además de 13 diputados, la directiva de la Mesa de la Cámara, una de estas comisiones se encuentra la Educación, la cultura, deportes y recreación. El marco constitucional dentro del cual funcionan las Organizaciones Deportivas está dado, de forma indirecta, por el reconocimiento de los grupos intermedios y la libertad de asociación, que se encuentra en el artículo 1º, inciso segundo, y en el artículo 19 N° 15 de la Constitución Política de la República, respectivamente. En efecto, “el Estado reconoce y ampara a los grupos intermedios a través de los cuales se organiza y estructura la sociedad y les garantiza la adecuada autonomía para cumplir sus propios fines específicos”; asimismo, la constitución garantiza a todas las personas “el derecho de asociarse sin permiso previo”, sin perjuicio de que “para gozar de personalidad jurídica, las asociaciones deberán constituirse en conformidad a la ley”. En este aspecto, como se verá, la ley entrega facilidades para que las Organizaciones Deportivas adquieran personalidad jurídica, lo que implica un trato privilegiado en relación con otros grupos intermedios; este privilegio se justifica por el interés del Estado de Chile en fomentar el desarrollo de actividades deportivas. Así, como se indica

en la Ley N° 19.712, “Es deber del Estado crear las condiciones necesarias para el ejercicio, fomento, protección y desarrollo de las actividades físicas y deportivas, estableciendo al efecto una política nacional del deporte orientada a la consecución de tales objetivos”.

8.4.5. Estrategias competitivas

8.4.5.1. Penetración de mercado

Como estrategias de penetración de mercado, se contempla una marcha blanca de inscripciones para planes de estudiantes, de empresas y personas naturales, los que tendrán un descuento de hasta un 20% en sus inscripciones, esta promoción será vigente hasta que se cumpla una cuota de 100 inscritos. De la misma manera se considerarán descuentos en planes familiares, dependiendo del número de cargas a incorporar.

Se contempla integrar a deportistas de alto rendimiento destacados de diferentes establecimientos e instituciones para fomentar un ambiente de calidad y compromiso con el desarrollo deportivo de las personas.

Se creará una página web en internet para detallar las instalaciones disponibles y horarios, así también se utilizará para entregar informaciones sobre las actividades ofrecidas tanto propias como por escuelas y talleres que imparten sus clases en el centro deportivo, junto a una galería de imágenes que evidenciará cada una de ellas, entre otros aspectos.

8.4.5.2. Ventajas competitivas

Las ventajas competitivas del centro deportivo y recreativo estarán centradas en satisfacer necesidades varias para crear un ambiente deportivo y profesional en un espacio. Se destacan los servicios de asesoramiento y planes personalizados de actividad y

entrenamiento físico, de acuerdo a las características y necesidades de cada cliente, junto a un control adicional si el cliente lo prefiere de planes nutricionales tanto para bajar de peso como recomendaciones de alimentación para mantener y lograr sus objetivos nutricionales. Otra de sus ventajas será el tipo de instalaciones disponibles para su uso, destacándose una infraestructura moderna que permita hacer deporte en un ambiente controlado como los ejercicios recreativos tales como yoga, pilates, spinning, etc., además del uso de máquinas cardiovasculares o de desarrollo muscular. Por último, se destaca la disposición de canchas de pádel y sus implementos, deporte hoy en día sumamente atractivo y en tendencia por sus múltiples beneficios, tales como la mejora de reflejos y concentración junto al trabajo muscular que requiere enfocado principalmente en el tren inferior.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La investigación de mercado realizada tanto a la oferta como a la demanda existente en la comuna de Victoria respecto al ámbito deportivo permitió de manera acertada tener una perspectiva general de este, asimismo, fue posible llegar a interesantes conclusiones sobre el negocio de interés, permitiendo asentar un modelo de negocios y una evaluación financiera como referencia para una posible inversión.

Mediante la investigación realizada, se puede extraer que existe un importante porcentaje de personas de la comuna de Victoria que no realizan algún tipo de deporte o actividad física, llegando a ser un 45% aproximadamente de las personas que participaron de la investigación, donde sus principales razones para no realizar actividad física destacan la falta de tiempo y motivación, seguido por la escasa oferta de recintos e instalaciones deportivas con estándares de calidad en la comuna. De la misma forma, esta necesidad se

puede comprobar en los resultados de la investigación, donde un 72% opina estar muy de acuerdo con la necesidad de recintos deportivos en la comuna.

En este último punto, cabe mencionar que actualmente en la comuna, existe una creciente y destacada participación deportiva de personas, principalmente jóvenes escolares, en competencias regionales, nacionales e incluso internacionales que buscan y demandan prepararse, entrenar y asesorarse en instalaciones deportivas a la altura de sus exigencias.

De la misma forma, se evidencia un gran interés y aprobación de la población por la instalación de un recinto deportivo, donde los encuestados en un 71% dicen estar de acuerdo con un nuevo espacio. Presentándose de esta manera una gran oportunidad de negocio para la instalación de un centro deportivo y recreativo.

En cuanto a la segmentación de mercado, resulta esencial caracterizar e identificar los comportamientos y hábitos tanto de la comuna de Victoria en general, como a la de un grupo de interés específico para el negocio, de esta forma se logró reconocer a potenciales clientes caracterizados principalmente por pertenecer a un rango etario entre los 19 y 45 años, que buscan en la actividad física mejorar la salud y la calidad de vida en general, sumado a la intención de disminuir el estrés acumulado y escapar de la rutina diaria. Este tipo de personas, dentro de los atributos que más destacan y valoran de un recinto deportivo son la calidad de las instalaciones, que sean lo más modernas, espaciosas y con una buena mantención posible, seguido por la calidad del personal, desde su trato hacia los clientes como sus conocimientos y asesorías brindadas, y el precio, que sea asequible y justo para lo que se ofrece. Por tanto, es imprescindible para el recinto deportivo reunir las condiciones mínimas y necesarias para mantener una población sana en ámbitos fisiológicos y

psicológicos, combatiendo los altos niveles de sedentarismo y estrés que hoy en día evidenciamos.

Con respecto al tipo de instalaciones deportivas, se destaca enormemente la aprobación por el gimnasio de acondicionamiento físico y salas multiuso por parte de los encuestados que realizan actividad física, donde un 85% está dispuesto a pagar una membresía mensual para su utilización. Los significativos resultados sorprenden enormemente, ya que en la comuna de Victoria existe una competencia activa con bastante trayectoria que, podría pensarse a priori, están lo suficientemente equipados con lo mínimo para mantener satisfechos a sus comensales. Este tipo de instalación es la más costosa tanto en su construcción como en su mantención, y esta misma, es la que genera menores ingresos con respecto a las otras instalaciones en términos anuales.

Por otro lado, la segunda instalación que se debe considerar implementar en el recinto deportivo es una cancha de futbolito. De la investigación realizada se puede extraer que su aprobación por parte de los encuestados alcanza un 59%, siendo en su mayoría un público de género masculino. Estas, actualmente tienen una presencia importante en la comuna por parte de la oferta existente, tanto en el sector periférico como céntrico de la ciudad que ofrecen sus instalaciones a un precio bastante asequible, para su uso, por lo general deben ser reservadas con anticipación, ya que el interés por practicar deporte en ellas es alto. Se puede concluir que este tipo de instalación no representa una necesidad considerable en la comuna, sin embargo, se recomienda no descartar su implementación ya que, es el tipo de instalación que genera bajos costos tanto en su construcción como su mantención, y es la que genera mayores ingresos. Para penetrar en el mercado y capturar un porcentaje de participación con esta instalación, es fundamental la utilización de convenios con empresas, instituciones,

establecimientos y clubes deportivos de fútbol, permitiéndoles hacer uso como lugar de entrenamiento y acondicionamiento físico, de recreación y competencia si así lo quisiesen, es importante poner atención sobre estas alianzas, ya que son ellos quienes atraerán a través de la buena experiencia a sus cercanos.

Finalmente, la tercera instalación deportiva en consideración son las canchas de pádel. De la investigación realizada se puede extraer que su aprobación por parte de los encuestados alcanza un 59%. Actualmente no existe este tipo de instalación en la comuna, por tanto, aún sigue siendo un deporte desconocido para muchos, pero conocido por su creciente tendencia e interés para practicarlo tanto a nivel nacional como internacional. Es preciso señalar que este tipo de instalación representa una gran oportunidad de negocio, ya que es una forma innovadora de realizar deportes, capaz de incluir en su práctica a personas de variadas edades, que pueden participar de un partido a nivel recreativo incluso sin hacer distinción del sexo de las personas que componen los equipos. En términos financieros, este tipo de instalación representa el costo más bajo en su construcción e instalación, mientras que sus ingresos son considerablemente positivos para recuperar su inversión en el mediano plazo.

Respecto a la evaluación financiera, es posible apreciar que con una tasa de descuento aplicada de un 12,9% y un horizonte de evaluación de cinco años con un valor de desecho en este último, es posible generar rentabilidades tanto para el proyecto con capitales propios como financiados. Para el proyecto puro se estima un VAN de \$121.169.237, y una TIR de 19,9%, mientras que para el proyecto financiado en un 50% se estima un VAN de \$51.610.176, y una TIR de 17,45%.

Dado el contexto económico actual del país, donde el mercado financiero se encuentra inestable y con altos grados de incertidumbre, se recomienda inclinarse por la realización del proyecto mediante capitales propios, sin embargo, debido al exigente monto de inversión no se debe descartar la alternativa con financiamiento, ya que bajo los supuestos realizados el proyecto sigue siendo rentable. Así mismo, se desprende del análisis de sensibilidad que para que el proyecto genere rentabilidad, debe ser capaz de al menos percibir un crecimiento de la demanda de un 3% anual.

Este tipo de negocios de considerable magnitud conllevan importantes costos y esfuerzos logísticos para su levantamiento, por tanto, para su implementación se sugiere poner especial atención en el tipo de administración que el recinto debe llevar, ya que el margen de error en términos económicos, financieros y de gestión deben ser los menores posibles, el motivo de lo anterior recae sobre los altos costos y bajo margen de ganancia que se deberán asumir en los primeros años de vida del negocio.

La propuesta de valor que se desea entregar debe ser proyectada de manera clara, el cliente debe identificar el recinto deportivo como un espacio de esparcimiento tanto a nivel recreativo como deportivo, es importante generar un sentido de pertenencia y comunidad, ya que son ellos, quienes recomendarán y opinarán a través de sus experiencias a sus cercanos, permitiendo al negocio, crecer y consolidarse en la comuna de Victoria.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Alcalá. (2016). Encuesta nacional de hábitos de actividad física y deportes 2015 en la población de 18 años y más. Santiago.

- Baca Urbina, G. (2010). Evaluación de proyectos (6° edición ed.). Mc Graw Hill.
- Bascón, M. A. (2011). Actividad Física y Salud. CSIF Sanidad Científica, 1-7.
- Bautista, R. (2019). Centro Deportivo en Cautitlan, Mex. Acatlan, México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Blanco, A. (2000). Formulación y evaluación de proyectos. Caracas.
- Blasco, T. (1994). Actividad física y salud. Martínez Roca, Barcelona, 187.
- Carl J. Caspersen, K. E. (1985). Physical fitness: definitios and distinctions for health-related research. Public Health Reports, 100 (2), 126-131.
- CASEN. (2017). Encuesta de caracterización socioeconómica nacional. Ministerio de Desarrollo Social y Familia. Obtenido de <http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/encuesta-casen-2017>
- Castañeda, C. &-M. (2018). Motivos hacia la práctica de actividad física de los estudiantes universitarios sevillanos. Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte, 13 (1), 79-89.
- COBRA, M. H. N. (1997). Marketing básico: una perspectiva brasilera. 4. ed. São Paulo, Atlas.
- IND-UDEC. (2012). Encuesta nacional de hábitos de actividad física en la población de 18 años y más. Santiago: Instituto Nacional de Deportes.
- Instituto Nacional de Estadísticas . (2006). Instalaciones y Recintos Deportivos.
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2017). Censo de Población y Vivienda.

- KINNEAR, Thomas C. y TAYLOR, James R. Investigación de Mercados. 5° ed. Colombia, McGraw-Hill, 2004.
- Malhotra, N. K. (2016). Investigación de Mercados.
- Mardones, S. P. (2010). Material de apoyo evaluación de proyectos. Universidad Técnica Federico Santa María, Departamento de Industrias.
- MINEDUC. (2012). Resultados SIMCE 8° Básico 2012 Educación física. Santiago: Ministerio de Educación.
- Oja, P. (1991). Elements and assessment of fitness in Sport for All. Elsevier Science Publisher, 103-110.
- OMS. (2020). Organización Mundial de la Salud. Obtenido de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/obesity-and-overweight>
- Porter, M. E. (2010). Ventaja Competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. Madrid: Pirámide.
- Sapag, N. &. (2008). Preparación y Evaluación de Proyectos. Mc Graw Hill.
- SMITH, W. R. “Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies”. The jornal of Marketing, v. 21, n.1, (1956).
- YANAZE, M. H. (2011). Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações. 2 ed. São Paulo, Saraiva.

11. ANEXOS

11.1. Anexo 1: Entrevistas de investigación cualitativa

Entrevista 1:

Nombre del entrevistado: Carlos Recabarren Muñoz

Nombre del negocio: Gimnasio BiosGym

Dirección: Gorostiaga 485, Victoria.

Breve descripción del negocio: Servicios de acondicionamiento físico.

Clientes

1. ¿Cuáles son las características de sus clientes? (rango etario, género, ocupación)

R: En general, personas que necesitan mejorar sus índices de salud.

2. ¿En qué horario asisten con mayor frecuencia a sus instalaciones?

R: Existen dos horarios, desde las 08:00 a 10:00 hrs. Y desde las 18:00 a 22:00 hrs.

3. ¿Qué clientes considera como más importantes?

R: Considero más importantes a las personas mayores de 40 años, ya que poseen capacidades físicas medias en relación a las demás personas que utilizan el gimnasio.

4. ¿Logra identificar la localidad de sus clientes?

R: Sí.

Propuesta de valor

5. ¿De qué forma logran satisfacer las necesidades de los clientes?

R: Prestando un servicio profesional a un bajo precio de mercado (en comparación a otros gimnasios de la localidad).

6. ¿Qué los hace diferente a los demás?

R: Tenemos grandes espacios, una buena ubicación, precios bajos, maquinaria profesional nueva, evaluaciones y guías a principiantes sin costo adicional.

Canales de distribución

7. ¿Qué medios utiliza para dar a conocer su negocio? (de forma presencial, por redes sociales, por radio, por televisión, por celular, entre otros)

R: Se realiza todo por redes sociales y la página web.

8. ¿Cómo piensa que los clientes llegan a su local? (por boca a boca, por redes sociales, por publicidad, entre otros)

R: A través de redes sociales y boca a boca.

9. ¿Cuál es el medio de distribución de sus productos hacia los clientes? (por ejemplo, delivery, retiro en local, servicio presencial en tiendas, entre otros)

R: No aplica.

Relación con el cliente

10. ¿Cómo cree usted que es la relación con sus clientes? (se refiere a si su negocio tiene buenas referencias), ¿Qué comentarios de sus productos y servicios recibe en general?

R: La relación es estrictamente profesional, los clientes deben cumplir las normas para asistir.

11. ¿Qué detalles de su negocio cree usted que son los más valorados por sus clientes? (por ejemplo, calidad de los productos, servicio al cliente, precios competitivos, rapidez de atención, entre otros)

R: La variedad de maquinarias, los precios bajos, la innovación permanente, profesionalismo, seguridad e higiene.

Fuentes de ingreso

12. En caso de tener, ¿Cuáles son sus programas de membresía o suscripción?

R: Planes mensuales, trimestrales y semestrales.

13. ¿Cuál es su mayor fuente de ingresos?

R: Membresías mensuales y personalizadas.

14. ¿Utiliza alguna estrategia de venta con sus clientes? (por ejemplo, envíos gratis por sobre cierto monto, descuentos, promociones, entre otros)

R: Siempre precios más bajos en relación a la competencia.

15. ¿Cuáles son los métodos y facilidades de pago utilizados?

R: Pagos mensuales, transferencia bancaria.

Recursos clave

16. ¿Cuál cree usted que son los recursos claves de su negocio? (implementos, página web, maquinaria, instalaciones, herramientas de contabilidad, entre otros)

R: Maquinaria e instalaciones (local).

17. ¿Qué elementos cree son los más valorados por sus clientes? (por ejemplo, calidad, rapidez de atención, entre otros)

R: Guías básicas sin costo adicional y evaluaciones a los usuarios.

18. ¿Qué cualidades de su personal son los que más valoran sus clientes?

R: Presentación personal de acuerdo al tipo de actividad que se realiza, y por sus características de nivel universitario.

Actividades claves

19. ¿Cuál cree usted que son las actividades claves de su negocio? (por ejemplo, planes de entrenamiento, asesorías, organización de competencias deportivas, entre otros)

R: Clientes que utilizan la sala de maquinarias y los entrenamientos personalizados.

20. ¿Cuáles de estas son las que usted considera más importantes?

R: Los clientes utilizando la sala de maquinarias.

Estructura de costos

21. ¿Qué recursos claves representan un gasto significativo para su negocio? (por ejemplo, productos, maquinaria, instalaciones, mantención, entre otros)

R: Los recursos son el arriendo del local, la renovación permanente de maquinarias y los sueldos de los trabajadores.

22. ¿Qué actividades claves representan un gasto significativo para su negocio? (por ejemplo, planes de entrenamiento, asesorías, organización de competencias deportivas, entre otros)

R: Mantención de la sala de maquinarias.

23. ¿Qué costos identifica usted que han variado a lo largo del tiempo?, ¿Cuáles son los que más han variado?

R: Los arriendos y los sueldos de los trabajadores.

Socios claves

24. ¿Quiénes considera usted como socios clave? Es decir, aquellas alianzas que logren complementar las actividades de su negocio. (por ejemplo, proveedores, influencers, trabajadores, repartidores de delivery, entre otros)

R: Los trabajadores.

25. ¿Quiénes son sus principales proveedores?, ¿Cuál considera que es el más importante y por qué?

R: Los importadores externos.

26. ¿Cuentan con el apoyo de influencers?, ¿qué tipo de influencers?

R: No.

Otros factores

27. ¿Qué dificultades y obstáculos le ha tocado pasar? ¿Cómo lo ha podido superar?

R: Me ha tocado pasar por crisis económicas y las restricciones por la pandemia. Se superaron arrendando los equipos a clientes de confianza.

28. ¿Qué fortalezas cree usted que tiene su negocio? ¿Cómo logró llegar a ellas?

R: Maquinarias profesionales, espacios acordes a la actividad, la ubicación. Se logró llegar con perseverancia, constancia, inversión en educación financiera durante más de 14 años.

Entrevista 2:

Nombre del entrevistado: María Muñoz

Nombre del negocio: Universal Bicicletas

Dirección: Gorostiaga 579

Breve descripción del negocio: Local de bicicleta y artículos deportivos, además de ser un taller de servicio técnico.

Clientes

1. ¿Cuáles son las características de sus clientes? (rango etario, género, ocupación)

R: En general todas las edades, y géneros, no hay una diferenciación.

2. ¿En qué horario asisten con mayor frecuencia a sus instalaciones?

R: De 11-13 hrs. Y de 17 a 18.30 hrs.

3. ¿Qué clientes considera como más importantes?

R: Todos los clientes son importantes para mí.

4. ¿Logra identificar la localidad de sus clientes?

R: Sí.

Propuesta de valor

5. ¿De qué forma logran satisfacer las necesidades de los clientes?

R: La variedad de objetos a la venta, el surtido en marcas, la atención y los horarios de atención.

6. ¿Qué los hace diferente a los demás?

R: Es surtido, se basa únicamente en deportes, el local está muy centralizado y también se realizan atenciones fuera de horarios.

Canales de distribución

7. ¿Qué medios utiliza para dar a conocer su negocio? (de forma presencial, por redes sociales, por radio, por televisión, por celular, entre otros)

R: Utilizo todos estos medios excepto la televisión.

8. ¿Cómo piensa que los clientes llegan a su local? (por boca a boca, por redes sociales, por publicidad, entre otros)

R: Por la ubicación, la mantención del local, por ser relativamente barato, por redes sociales y por publicidad.

9. ¿Cuál es el medio de distribución de sus productos hacia los clientes? (por ejemplo, delivery, retiro en local, servicio presencial en tiendas, entre otros)

R: Todas.

Relación con el cliente

10. ¿Cómo cree usted que es la relación con sus clientes? (se refiere a si su negocio tiene buenas referencias), ¿Qué comentarios de sus productos y servicios recibe en general?

R: Buena atención y buena mercadería.

11. ¿Qué detalles de su negocio cree usted que son los más valorados por sus clientes? (por ejemplo, calidad de los productos, servicio al cliente, precios competitivos, rapidez de atención, entre otros).

R: Todos los nombrados.

Fuentes de ingreso

12. En caso de tener, ¿Cuáles son sus programas de membresía o suscripción?

R: No aplica.

13. ¿Cuál es su mayor fuente de ingresos?

R: La venta de artículos de bicicleta en general.

14. ¿Utiliza alguna estrategia de venta con sus clientes? (por ejemplo, envíos gratis por sobre cierto monto, descuentos, promociones, entre otros)

R: Sí, en general doy facilidades.

15. ¿Cuáles son los métodos y facilidades de pago utilizados?

R: Todos los medios de pagos disponibles (efectivo, tarjetas, transferencia).

Recursos clave

16. ¿Cuál cree usted que son los recursos claves de su negocio? (implementos, página web, maquinaria, instalaciones, herramientas de contabilidad, entre otros)

R: No responde.

17. ¿Qué elementos cree son los más valorados por sus clientes? (por ejemplo, calidad, rapidez de atención, entre otros)

R: La calidad y rapidez de atención, así como también la dedicación en la atención.

18. ¿Qué cualidades de su personal son los que más valoran sus clientes?

R: La atención y conocimientos del producto.

Actividades claves

19. ¿Cuál cree usted que son las actividades claves de su negocio? (por ejemplo, planes de entrenamiento, asesorías, organización de competencias deportivas, entre otros)

R: No aplica.

20. ¿Cuáles de estas son las que usted considera más importantes?

R: No aplica.

Estructura de costos

21. ¿Qué recursos claves representan un gasto significativo para su negocio? (por ejemplo, productos, maquinaria, instalaciones, mantención, entre otros)

R: La compra de productos y la mantención del local.

22. ¿Qué actividades claves representan un gasto significativo para su negocio? (por ejemplo, planes de entrenamiento, asesorías, organización de competencias deportivas, entre otros)

R: No aplica.

23. ¿Qué costos identifica usted que han variado a lo largo del tiempo?, ¿Cuáles son los que más han variado?

R: No he reconocido variabilidad en general.

Socios claves

24. ¿Quiénes considera usted como socios clave? Es decir, aquellas alianzas que logren complementar las actividades de su negocio. (por ejemplo, proveedores, influencers, trabajadores, repartidores de delivery, entre otros)

R: Principalmente los proveedores

25. ¿Quiénes son sus principales proveedores?, ¿Cuál considera que es el más importante y por qué?

R: DRB, Everlast, Trip, Bianchi (por la calidad y precio).

26. ¿Cuentan con el apoyo de influencers?, ¿qué tipo de influencers?

R: No.

Otros factores

27. ¿Qué dificultades y obstáculos le ha tocado pasar? ¿Cómo lo ha podido superar?

R: Por la pandemia y escasez de mercadería. De a poco se ha regularizado.

28. ¿Qué fortalezas cree usted que tiene su negocio? ¿Cómo logró llegar a ellas?

R: Responsabilidad, atención que siempre me lo hacen saber. Se logró llegar a ellas a través de la resistencia en el tiempo (perseverancia).

Entrevista 3:

Nombre del entrevistado: Andrés Pantoja Carrasco.

Nombre del negocio: Oficina municipal de deportes Victoria.

Dirección: Prat 500

Breve descripción del negocio: Nos encargamos de todo el deporte comunal y sus localidades.

Clientes

1. ¿Cuáles son las características de sus clientes? (rango etario, género, ocupación)

R: De todo tipo, desde niños a adulto mayor que se dedican a estudiar, trabajar, etc.

2. ¿En qué horario asisten con mayor frecuencia a sus instalaciones?

R: En todos los horarios se observa mucha gente, ya que hay muchas instalaciones (por lo general hay más gente en el estadio).

3. ¿Qué clientes considera como más importantes?

R: Todos los usuarios son importantes.

4. ¿Logra identificar la localidad de sus clientes?

R: Son todos de la comuna de Victoria o de localidades relacionadas a esta.

Propuesta de valor

5. ¿De qué forma logran satisfacer las necesidades de los clientes?

R: Entre más actividades y talleres que se realicen, se logra llegar mejor y satisfacer a las personas.

6. ¿Qué los hace diferente a los demás?

R: Estamos en constante desarrollo deportivo, siempre participando con la gente, desarrollando diferentes actividades deportivas (campeonatos), apoyo a la gente, etc.

Canales de distribución

7. ¿Qué medios utiliza para dar a conocer su negocio? (de forma presencial, por redes sociales, por radio, por televisión, por celular, entre otros)

R: Se utilizan las redes sociales y la radio como medio masivo.

8. ¿Cómo piensa que los clientes llegan a su local? (por boca a boca, por redes sociales, por publicidad, entre otros)

R: RRSS y publicidad.

9. ¿Cuál es el medio de distribución de sus productos hacia los clientes? (por ejemplo, delivery, retiro en local, servicio presencial en tiendas, entre otros)

R: Todo de forma presencial.

Relación con el cliente

10. ¿Cómo cree usted que es la relación con sus clientes? (se refiere a si su negocio tiene buenas referencias), ¿Qué comentarios de sus productos y servicios recibe en general?

R: Tenemos muy buena relación con todas las personas. Por lo general son buenos comentarios.

11. ¿Qué detalles de su negocio cree usted que son los más valorados por sus clientes? (por ejemplo, calidad de los productos, servicio al cliente, precios competitivos, rapidez de atención, entre otros)

R: Los usuarios valoran hasta lo más mínimo (desde la creación de un taller, hasta los regalos).

Fuentes de ingreso

12. En caso de tener, ¿Cuáles son sus programas de membresía o suscripción?

R: Es todo gratuito.

13. ¿Cuál es su mayor fuente de ingresos?

R: No existen fuentes de ingreso ya que provienen de la municipalidad (subvención).

14. ¿Utiliza alguna estrategia de venta con sus clientes? (por ejemplo, envíos gratis por sobre cierto monto, descuentos, promociones, entre otros)

R: Harta promoción de actividades en los medios de comunicación.

15. ¿Cuáles son los métodos y facilidades de pago utilizados?

R: No aplica.

Recursos clave

16. ¿Cuál cree usted que son los recursos claves de su negocio? (implementos, página web, maquinaria, instalaciones, herramientas de contabilidad, entre otros)

R: Harta promoción y dar comodidad con las instalaciones a los usuarios.

17. ¿Qué elementos cree son los más valorados por sus clientes? (por ejemplo, calidad, rapidez de atención, entre otros)

R: Siempre son bien valorados por los usuarios.

18. ¿Qué cualidades de su personal son los que más valoran sus clientes?

R: Valoran mucho a los monitores por su disponibilidad, cordialidad y amabilidad.

Actividades claves

19. ¿Cuál cree usted que son las actividades claves de su negocio? (por ejemplo, planes de entrenamiento, asesorías, organización de competencias deportivas, entre otros)

R: Las asesorías, la amabilidad de los trabajadores, la organización constante de eventos deportivos.

20. ¿Cuáles de estas son las que usted considera más importantes?

R: Son todas importantes.

Estructura de costos

21. ¿Qué recursos claves representan un gasto significativo para su negocio? (por ejemplo, productos, maquinaria, instalaciones, mantención, entre otros)

R: Nos ha costado mantener toda la implementación en condiciones (gastos para la municipalidad).

22. ¿Qué actividades claves representan un gasto significativo para su negocio? (por ejemplo, planes de entrenamiento, asesorías, organización de competencias deportivas, entre otros)

R: Toda actividad representa un gasto (regalos, hidratación, etc.)

23. ¿Qué costos identifica usted que han variado a lo largo del tiempo?, ¿Cuáles son los que más han variado?

R: Los honorarios de los trabajadores y los artículos deportivos.

Socios claves

24. ¿Quiénes considera usted como socios clave? Es decir, aquellas alianzas que logren complementar las actividades de su negocio. (por ejemplo, proveedores, influencers, trabajadores, repartidores de delivery, entre otros)

R: Los proveedores y trabajadores son claves en las instalaciones.

25. ¿Quiénes son sus principales proveedores?, ¿Cuál considera que es el más importante y por qué?

R: Todos los proveedores son claves.

26. ¿Cuentan con el apoyo de influencers?, ¿qué tipo de influencers?

R: No. Nada de influencers.

Otros factores

27. ¿Qué dificultades y obstáculos le ha tocado pasar? ¿Cómo lo ha podido superar?

R: Se han visto muchas dificultades en relación a enfermedades, problemas para asistir de los monitores. Se busca rápidamente un reemplazante.

28. ¿Qué fortalezas cree usted que tiene su negocio? ¿Cómo logró llegar a ellas?

R: Tener un buen equipo de trabajo y cantidad de usuarios. Se ha logrado llegar a esto con un muy buen trabajo.

Entrevista 4:

Nombre del entrevistado: Fernando Heise

Nombre del negocio: Prime Suples

Dirección: Ramírez 663, Victoria.

Breve descripción del negocio: Empresa relacionada a la venta de artículos deportivos y saludables.

Clientes

1. ¿Cuáles son las características de sus clientes? (rango etario, género, ocupación)

R: Todo rango etario, con edades de entre 15 a 60 años, pero asisten con más frecuencia personas de entre 20 a 40 años. Todo tipo de ocupación (uniformados y personas civiles).

2. ¿En qué horario asisten con mayor frecuencia a sus instalaciones?

R: Asisten con mayor frecuencia desde las 11:00 a 12:00, desde las 15:00 a 16:30 y desde las 17:00 a las 18:30 horas en el año, pero en el verano también asisten bastante desde las 18:00 a las 19:00 horas.

3. ¿Qué clientes considera como más importantes?

R: Como empresa, considera más importante a las personas de entre 30 a 40 años, ya que ellos compran mucho más; pero personalmente considera más importante a las personas jóvenes, ya que considera que tienen mayor impacto.

4. ¿Logra identificar la localidad de sus clientes?

R: Sí. Posee tres sucursales (Pucón, Angol y Victoria) y en todas reconoce a las personas de la localidad.

Propuesta de valor

5. ¿De qué forma logran satisfacer las necesidades de los clientes?

R: Teniendo una gama de stock amplia, con muchos proveedores (15), muy buenas marcas (internacionales), y que venden a través de su página web.

6. ¿Qué los hace diferente a los demás?

R: Somos muy preocupados de la atención al cliente (constantes promociones y descuentos, regalos, etc.).

Canales de distribución

7. ¿Qué medios utiliza para dar a conocer su negocio? (de forma presencial, por redes sociales, por radio, por televisión, por celular, entre otros)

R: De forma presencial, por redes sociales (cada sucursal posee una red social diferente) y por página web.

8. ¿Cómo piensa que los clientes llegan a su local? (por boca a boca, por redes sociales, por publicidad, entre otros)

R: Principalmente por redes sociales, pero también en gran medida por boca a boca. Actualmente hemos utilizado poca publicidad pagada.

9. ¿Cuál es el medio de distribución de sus productos hacia los clientes? (por ejemplo, delivery, retiro en local, servicio presencial en tiendas, entre otros)

R: Constanos con delivery, retiro en local y servicio presencial en las tiendas.

Relación con el cliente

10. ¿Cómo cree usted que es la relación con sus clientes? (se refiere a si su negocio tiene buenas referencias), ¿Qué comentarios de sus productos y servicios recibe en general?

R: Buena relación, ya que en 2 años creció mucho (más de 1000% como empresa). Se han recibido buenos comentarios por parte de los clientes.

11. ¿Qué detalles de su negocio cree usted que son los más valorados por sus clientes? (por ejemplo, calidad de los productos, servicio al cliente, precios competitivos, rapidez de atención, entre otros)

R: Calidad y variedad de los productos.

Fuentes de ingreso

12. En caso de tener, ¿Cuáles son sus programas de membresía o suscripción?

R: No existe membresía.

13. ¿Cuál es su mayor fuente de ingresos?

R: Es algo más personal, pero considero que todo genera ganancias importantes.

14. ¿Utiliza alguna estrategia de venta con sus clientes? (por ejemplo, envíos gratis por sobre cierto monto, descuentos, promociones, entre otros)

R: Envío gratis sobre \$50.000 a todo Chile y reparto gratis sobre \$10.000 en la localidad. Además de esto, siempre hay descuentos (tanto presencial como en la página web).

15. ¿Cuáles son los métodos y facilidades de pago utilizados?

R: Tarjetas y efectivo.

Recursos clave

16. ¿Cuál cree usted que son los recursos claves de su negocio? (implementos, página web, maquinaria, instalaciones, herramientas de contabilidad, entre otros)

R: Poseemos bodegas grandes en la casa matriz (Victoria), la página web, camionetas de reparto y abastecimiento, buena ubicación en las tres sucursales, buena herramienta de contabilidad.

17. ¿Qué elementos cree son los más valorados por sus clientes? (por ejemplo, calidad, rapidez de atención, entre otros)

R: Calidad y variedad de productos.

18. ¿Qué cualidades de su personal son las que más valoran sus clientes?

R: La buena atención y disposición hacia los clientes.

Actividades claves

19. ¿Cuál cree usted que son las actividades claves de su negocio? (por ejemplo, planes de entrenamiento, asesorías, organización de competencias deportivas, entre otros)

R: La forma en la que se pueda llegar a las personas y trabajando en eventos deportivos.

20. ¿Cuáles de estas son las que usted considera más importantes?

R: La forma de llegar a las personas.

Estructura de costos

21. ¿Qué recursos claves representan un gasto significativo para su negocio? (por ejemplo, productos, maquinaria, instalaciones, mantención, entre otros)

R: Arriendos y sueldos, productos de costos muy elevados.

22. ¿Qué actividades claves representan un gasto significativo para su negocio? (por ejemplo, planes de entrenamiento, asesorías, organización de competencias deportivas, entre otros)

R: No hay actividades que generen gastos.

23. ¿Qué costos identifica usted que han variado a lo largo del tiempo?, ¿Cuáles son los que más han variado?

R: Todo se ha elevado en costo (más caro); entre un 30% a un 40% más caro. Los arriendos no han cambiado mucho.

Socios claves

24. ¿Quiénes considera usted como socios clave? Es decir, aquellas alianzas que logren complementar las actividades de su negocio. (por ejemplo, proveedores, influencers, trabajadores, repartidores de delivery, entre otros)

R: No poseo socios, todo está a mi nombre.

25. ¿Quiénes son sus principales proveedores?, ¿Cuál considera que es el más importante y por qué?

R: Todos los proveedores son importantes, ya que se les compra muchos productos (no menciona cuales son los proveedores).

26. ¿Cuentan con el apoyo de influencers?, ¿qué tipo de influencers?

R: No.

Otros factores

27. ¿Qué dificultades y obstáculos le ha tocado pasar? ¿Cómo lo ha podido superar?

R: Empezar en pandemia y la actual inflación.

28. ¿Qué fortalezas cree usted que tiene su negocio? ¿Cómo logró llegar a ellas?

R: No hay competencias en la ciudad, ya que se ha elegido instalar las sucursales en ciudades que no hay tiendas con las marcas que se trabaja. Por ese motivo se vende fácilmente. Los negocios relacionados al bienestar emocional, físico y psicológico son de las 10 empresas con mejor alza de cara al futuro (habrá más crecimiento).

11.2. Anexo 2: Pauta cuestionario investigación cuantitativa

1. Comuna de residencia
 - Victoria
 - Traiguen
 - Collipulli
 - Lautaro
 - Otra
2. Género
 - Masculino
 - Femenino
 - Prefiero no decirlo
3. Edad
 - Entre 15 y 18 años
 - Entre 19 y 25 años
 - Entre 26 y 35 años
 - Entre 36 y 45 años
 - Entre 46 y 55 años
 - Entre 56 y 65 años
 - Más de 65 años
4. Ocupación
 - Estudiante
 - Trabajador(a) dependiente
 - Trabajador(a) independiente
 - Cesante/Desocupado(a)
 - Jubilado(a)
 - Dueño(a) de casa
 - Otro
5. ¿Usted considera que practica con cierta frecuencia algún deporte y/o actividad física?
 - Sí
 - No
6. ¿Cuál es la razón más determinante para no realizar deporte o actividad física? **
 - No le motiva
 - Falta de tiempo
 - Problema de salud
 - No posee los medios económicos o precios poco accesibles

- Falta de recintos e instalaciones deportivas
 - Otro
7. ¿Cuál es la razón más importante que lo motiva a realizar deporte y/o actividad física?
- Por entretenición
 - Porque le gusta competir
 - Para conocer gente y/o compartir
 - Para relajarse, disminuir el estrés, escapar de la rutina y/o problemas
 - Para mejorar la salud y la calidad de vida en general
 - Para sentirse en equilibrio tanto cuerpo y mente
 - Para verse mejor (mejorar imagen personal)
 - Porque le gusta hacer deporte y en general cualquier actividad física
 - Para mejorar el estado físico
 - Otra
8. Considerando un mes promedio, ¿Con que frecuencia aproximadamente realiza deporte y/o actividad física?
- Menos de una vez por semana
 - 1 vez por semana
 - 2 veces por semana
 - 3 veces por semana
 - 4 veces por semana
 - 5 veces por semana
 - 6 veces por semana
 - Todos los días
9. ¿En qué mes(es) usted considera que practica con mayor frecuencia algún deporte y/o actividad física en el año? (Marque todas las alternativas que desee)
- Enero
 - Febrero
 - Marzo
 - Abril
 - Mayo
 - Junio
 - Julio
 - Agosto
 - Septiembre
 - Octubre
 - Noviembre
 - Diciembre

10. ¿Qué día(s) de la semana usted considera que practica mayormente deporte y/o actividad física en la semana? (Marque todas las alternativas que desee)

- Lunes
- Martes
- Miércoles
- Jueves
- Viernes
- Sábado
- Domingo

11. ¿Qué deporte y/o actividad física es la que practica con mayor frecuencia? (Seleccione máximo 3)

- Running
- Bicicleta
- Fútbol, babyfútbol y/o fútbolito
- Basquetbol
- Trekking
- Ejercicios en clases grupales (spinning, pilates, baile entretenido, zumba, yoga, entre otros)
- Crossfit
- Ejercicios con máquinas y pesas (gimnasio)
- TRX
- Patinaje
- Tenis
- Natación
- Motocross
- Artes marciales (Cualquier disciplina)
- Otro

12. Respecto a la respuesta seleccionada anteriormente, ¿Qué tipo de recinto deportivo utiliza para practicarlo en la mayoría de las veces?

- Público (Municipal/Estatal)
- Privado
- De alguna organización (club, federación, entre otros)
- Lugar de estudio o trabajo
- Espacios abiertos como calles, plazas, entre otros
- En su propia casa o de algún familiar

13. ¿Qué nivel de importancia considera usted que tienen los siguientes atributos a la hora de elegir un recinto deportivo?

Atributo	Muy importante	Importante	Indiferente	Poco importante	Nada importante
Cercanía y/o ubicación					
Cercanía con la naturaleza					
Limpieza/Orden					
Atención al cliente					
Calidad del personal					
Calidad de las instalaciones					
Variedad de horarios					
Variedad de servicios actividades y/o clases					
Seguridad					
Guardarropía					
Estacionamientos					
Infraestructura					
Precio					

14. ¿Cuál es su gasto mensual aproximado destinado a la practica deportiva y/o actividad física? Considere uso de instalaciones, implementos y/o suplementos.

- Nada
- Menos de \$10.000
- Entre \$10.001 y \$20.000
- Entre \$20.001 y \$30.000
- Entre \$30.001 y \$40.000
- Entre \$40.001 y \$50.000
- Más de \$50.000

15. ¿Usted generalmente mediante que medios de comunicación se informa sobre los distintos recintos deportivos que hay en la comuna de Victoria?

- Redes sociales
- Páginas web
- Televisión y/o radio
- Diario y/o revistas
- Experiencia de familiares y/o amistades
- Medios visuales como flyers, volantes, gigantografías, entre otros
- Otros

16. ¿Usted cree que en la comuna de Victoria hacen falta recintos deportivos para la practica deportiva y/o actividad física?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo

- Indiferente
- Desacuerdo
- Muy en desacuerdo

17. ¿Qué nivel de necesidad cree usted que tienen los siguientes recintos deportivos, que debieran estar o haber en mayor numero en la comuna de Victoria? (Muy necesario a muy poco necesario)

Recinto deportivo	Muy necesario	Necesario	Indiferente	Poco necesario	Muy poco necesario
Gimnasio con máquinas y pesas					
Salas para realizar clases grupales					
Cancha de pasto sintético (futbolito)					
Multicancha techada					
Cancha de tenis					
Cancha de pádel					
Pista atlética					
Velódromo (ciclismo y patines)					

18. Si a la comuna de Victoria, llegara un recinto deportivo con gran parte de las instalaciones que se mencionan en la pregunta anterior, ¿A usted le interesaría y estaría dispuesto a pagar por utilizar alguna de ellas?

- Sí
- No

19. ¿A usted le interesaría pagar una membresía mensual para la utilización de un gimnasio con máquinas y pesas, y con la opción de participar en clases grupales en salas adecuadas para su utilización?

- Sí le interesaría
- No le interesaría

20. ¿Cuánto estaría dispuesto(a) a pagar por una membresía mensual? (Sin considerar el servicio de Personal Trainer)
- Menos de \$10.000
 - Entre \$10.000 y \$20.000
 - Entre \$20.001 y \$30.000
 - Entre \$30.001 y \$40.000
 - Más de \$40.000
21. ¿A usted le interesaría pagar para utilizar canchas de pasto sintético para jugar futbolito?
- Sí le interesaría
 - No le interesaría
22. ¿Cuánto estaría dispuesto(a) a pagar por el arriendo de una cancha de pasto sintético para jugar futbolito por una hora con luz artificial? (asumiendo que juegan 12 personas en total)
- Menos de \$20.000 total (menos de \$1.600 por jugador)
 - Entre \$20.000 y \$24.000 total (entre \$1.666 y \$2.000 por jugador)
 - Entre \$24.001 y \$28.000 total (entre \$2.001 y \$2.333 por jugador)
 - Entre \$28.001 y \$32.000 total (entre \$2.334 y \$2.666 por jugador)
 - Más de \$32.000 (más de \$2.666 por jugador)
23. ¿A usted le interesaría pagar para utilizar canchas de tenis de cemento?
- Sí le interesaría
 - No le interesaría
24. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el arriendo de una cancha de tenis de cemento por una hora con luz artificial?
- Menos de \$3000
 - Entre \$3.000 y \$4.000
 - Entre \$4.001 y \$5.000
 - Entre \$5.001 y \$6.000
 - Más de \$6.000
25. ¿A usted le interesaría pagar para utilizar canchas de pádel?
- Sí le interesaría
 - No le interesaría
26. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el arriendo de una cancha de pádel por una hora con luz artificial?
- Menos de \$3000
 - Entre \$3.000 y \$4.000

- Entre \$4.001 y \$5.000
- Entre \$5.001 y \$6.000
- Más de \$6.000

11.3. Anexo 3: Afiche de cuestionario



11.4. Anexo 4: Ingreso cancha de futbol

Alta demanda	\$ 24.000
Baja demanda	\$ 18.000

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Total
Demanda	Baja	Baja	Alta	Alta	Alta	Alta	Baja	
Valor de arriendo	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 18.000	
Cantidad de partidos	8	8	14	14	14	14	8	80
Ingreso diario	\$ 144.000	\$144.000	\$336.000	\$336.000	\$336.000	\$336.000	\$144.000	\$1.776.000

Ingreso mensual	\$ 7.104.000
------------------------	---------------------

Demanda mensual	Ingreso mensual	Ponderación	
Enero	\$ 6.268.235	88%	120
Febrero	\$ 4.857.882	68%	93
Marzo	\$ 4.857.882	68%	93
Abril	\$ 3.760.941	53%	72
Mayo	\$ 4.283.294	60%	82
Junio	\$ 4.022.118	57%	77
Julio	\$ 4.074.353	57%	78
Agosto	\$ 4.440.000	63%	85
Septiembre	\$ 5.432.471	76%	104
Octubre	\$ 7.104.000	100%	136
Noviembre	\$ 6.007.059	85%	115
Diciembre	\$ 6.529.412	92%	125
Total	\$ 61.637.647		

Ingreso anual	\$ 61.637.647
----------------------	----------------------

11.5. Anexo 5: Ingreso cancha de pádel

Alta demanda	\$ 20.000
Baja demanda	\$ 14.000

Primeros 6 meses

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Total
Demanda	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	
Valor de arriendo	\$ 14.000	\$ 14.000	\$ 14.000	\$ 14.000	\$ 14.000	\$ 14.000	\$ 14.000	
Cantidad de partidos	8	8	8	8	8	8	8	56
Ingreso diario	\$ 112.000	\$112.000	\$112.000	\$112.000	\$112.000	\$ 112.000	\$112.000	\$ 784.000

Ingreso mensual	\$ 3.136.000
------------------------	---------------------

6 meses en adelante

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Total
Demanda	Baja	Baja	Alta	Alta	Alta	Alta	Baja	
Valor de arriendo	\$ 14.000	\$ 14.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 14.000	
Cantidad de partidos	8	8	14	14	14	14	8	80
Ingreso diario	\$ 112.000	\$112.000	\$280.000	\$280.000	\$280.000	\$ 280.000	\$112.000	\$1.456.000

Ingreso mensual	\$ 5.824.000
------------------------	---------------------

Primer año

	Demanda mensual estacionalizada	Ingreso mensual	Ponderación	
Primeros 6 meses	Enero	\$ 3.136.000	100%	120
	Febrero	\$ 2.430.400	78%	93
	Marzo	\$ 2.430.400	78%	93
	Abril	\$ 1.881.600	60%	72
	Mayo	\$ 2.142.933	68%	82
	Junio	\$ 2.012.267	64%	77
6 meses en adelante	Julio	\$ 3.340.235	57%	78
	Agosto	\$ 3.640.000	63%	85
	Septiembre	\$ 4.453.647	76%	104
	Octubre	\$ 5.824.000	100%	136
	Noviembre	\$ 4.924.706	85%	115
	Diciembre	\$ 5.352.941	92%	125
	Total	\$41.569.129		

Ingreso anual	\$ 41.569.129
----------------------	----------------------

Segundo año en adelante

	Demanda mensual estacionalizada	Ingreso mensual	Ponderación	
	Enero	\$ 5.138.824	88%	120
	Febrero	\$ 3.982.588	68%	93
	Marzo	\$ 3.982.588	68%	93
	Abril	\$ 3.083.294	53%	72
	Mayo	\$ 3.511.529	60%	82
	Junio	\$ 3.297.412	57%	77
	Julio	\$ 3.340.235	57%	78
	Agosto	\$ 3.640.000	63%	85
	Septiembre	\$ 4.453.647	76%	104
	Octubre	\$ 5.824.000	100%	136
	Noviembre	\$ 4.924.706	85%	115
	Diciembre	\$ 5.352.941	92%	125
	Total	\$ 50.531.765		

Ingreso anual	\$ 50.531.765
----------------------	----------------------

11.6. Anexo 6: Ingreso gimnasio de acondicionamiento físico y sala multiuso

Plan estándar	\$ 30.000
Plan estudiante	\$ 20.000
Plan convenio empresa	\$ 22.000

	Ponderación	Cantidad	Valor plan	Ingreso mensual
Suscripciones mensuales	100%	130		
Plan estándar	40%	52	\$ 30.000	\$ 1.560.000
Plan estudiante	35%	45,5	\$ 20.000	\$ 910.000
Plan convenio empresa	25%	32,5	\$ 22.000	\$ 715.000
Total				\$ 3.185.000

Ingreso mensual	\$ 3.185.000
------------------------	---------------------

Demanda mensual estación	Ingreso mens	Ponderación	
Enero	\$ 2.810.294	88%	120
Febrero	\$ 2.177.978	68%	93
Marzo	\$ 2.177.978	68%	93
Abril	\$ 1.686.176	53%	72
Mayo	\$ 1.920.368	60%	82
Junio	\$ 1.803.272	57%	77
Julio	\$ 1.826.691	57%	78
Agosto	\$ 1.990.625	63%	85
Septiembre	\$ 2.435.588	76%	104
Octubre	\$ 3.185.000	100%	136
Noviembre	\$ 2.693.199	85%	115
Diciembre	\$ 2.927.390	92%	125
Total	\$27.634.559		

Ingreso anual	\$27.634.559
----------------------	---------------------

11.7. Anexo 7: Otros ingresos

Categoría	Valor	Cantidad mensual	Ingreso mensual	Ingreso anual
Utilización de espacios	\$ 500.000	1	\$ 500.000	\$ 6.000.000
Descuento colaboradores	\$ 150.000	3	\$ 450.000	\$ 5.400.000
Publicidad	\$ 100.000	4	\$ 400.000	\$ 4.800.000
Total			\$ 1.350.000	\$ 16.200.000

11.8. Anexo 8: Costos de terreno

Adquisición de terreno

Categoría	Superficie [m ²]	Cantidad	Superficie total [m ²]	Precio por m ²	Costos totales
Parcela	5000	1	5000	\$ 7.000	\$ 35.000.000
Total costos					\$ 35.000.000

Total costos terreno	\$ 35.000.000
-----------------------------	----------------------

11.9. Anexo 9: Costos de construcción

Canchas de futbolito

Categoría	Superficie [m ²]	Cantidad	Superficie total [m ²]	Precio unitario	Costos totales
Cancha de futbolito	924	2	1848	\$ 23.500	\$ 43.428.000
Total costos					\$ 43.428.000

Canchas de pádel

Categoría	Superficie [m ²]	Cantidad	Superficie total [m ²]	Precio unitario	Costos totales
Pista WS Panoramic	685	2	1370	\$ 26.693	\$ 36.570.000
Total costos					\$ 36.570.000

Camarines exteriores

Categoría	Superficie [m ²]	Cantidad	Superficie total [m ²]	Precio unitario	Costos totales
Camarín	24,7	2	49,4	\$ 210.000	\$ 10.374.000
Total costos					\$ 10.374.000

Gimnasio de acondicionamiento físico y clases grupales

Categoría	Superficie [m ²]	Cantidad	Superficie total [m ²]	Precio unitario	Costos totales
Hall de acceso	42,3	1	42,3	\$ 225.000	\$ 9.517.500
Oficina administrativa	12	1	12	\$ 225.000	\$ 2.700.000
Bodega	22,6	1	22,6	\$ 225.000	\$ 5.085.000
Sala de evaluación	7,5	1	7,5	\$ 225.000	\$ 1.687.500
Camarin	50	1	50	\$ 225.000	\$ 11.250.000
Camarin personal	16,8	1	16,8	\$ 225.000	\$ 3.780.000
Sala multiuso	105,4	1	105,4	\$ 225.000	\$ 23.715.000
Fierros	50,3	1	50,3	\$ 225.000	\$ 11.317.500
Cardio	65,4	1	65,4	\$ 225.000	\$ 14.715.000
Máquinas	143,1	1	143,1	\$ 225.000	\$ 32.197.500
Áreas comunes	160,9	1	160,9	\$ 225.000	\$ 36.202.500
Total costos					\$ 152.167.500

Total costos de construcción	\$ 242.539.500
-------------------------------------	-----------------------

11.10. Anexo 10: Costos de instalación eléctrica

Categoría	Cantidad	Precio unitario	Costos totales
Sistema de control general	1	\$ 1.576.000	\$ 1.576.000
Alumbrado recinto (estacionamiento y espacios comunes)	1	\$ 2.870.000	\$ 2.870.000
Cancha de futbolito	1	\$ 15.407.125	\$ 15.407.125
Cancha de padel	1	\$ 15.407.125	\$ 15.407.125
Gimnasio de acondicionamiento físico y sala multiuso	1	\$ 2.326.000	\$ 2.326.000
Total costos			\$ 37.586.250

Total costos de instalación eléctrica	\$ 37.586.250
--	----------------------

11.11. Anexo 11: Costos de cierre perimetral

Categoría	Cantidad	Precio unitario	Costos totales
Pandereta 2,5 metros de altura	291	\$ 36.000	\$ 10.476.000
Reja metálica 1,95 alto x 3 largo metros	33	\$ 68.000	\$ 2.244.000
Porton metálico 1,95 alto x 5 largo metros	1	\$ 126.000	\$ 126.000
Total costos			\$ 12.846.000

Total costos cierre perimetral	\$ 12.846.000
---------------------------------------	----------------------

11.12. Anexo 12: Costos de equipamiento deportivo

Gimnasio de acondicionamiento físico y sala de clases grupales

Equipamiento	Cantidad	Precio unitario	Costos totales
Máquinas de cardio	1	\$ 30.125.000	\$ 30.125.000
Máquinas de fuerza	1	\$ 22.620.000	\$ 22.620.000
Bancas	1	\$ 1.914.000	\$ 1.914.000
Pesos libres (discos y mancuernas)	1	\$ 3.695.000	\$ 3.695.000
Bicicletas para spinning	1	\$ 16.000.000	\$ 16.000.000
Colchonetas 150 cm X 60 cm X 4 cm	30	\$ 13.500	\$ 405.000
Balones pilates	30	\$ 8.000	\$ 240.000
Balones medicinales	4	\$ 25.000	\$ 100.000
Cuerdas	5	\$ 8.000	\$ 40.000
Total costos			\$ 75.139.000

Canchas de futbolito

Equipamiento	Cantidad	Precio unitario	Costos totales
Arcos de futbol	4	\$ 120.000	\$ 480.000
Mallas de arco	4	\$ 25.000	\$ 100.000
Balon de futbolito	2	\$ 15.000	\$ 30.000
Petos deportivos (6 unidades)	2	\$ 60.000	\$ 120.000
Conos deportivos (10 unidades)	4	\$ 10.000	\$ 40.000
Total costos			\$ 770.000

Canchas de padel

Equipamiento	Cantidad	Precio unitario	Costos totales
Paletas de padel	12	\$ 50.000	\$ 600.000
Pelotas de padel (3 unidades)	10	\$ 6.000	\$ 60.000
Total costos			\$ 660.000

Total costos de equipamiento deportivo	\$76.569.000
---	---------------------

11.13. Anexo 13: Costos de equipamiento general

Oficinas administrativas

Equipamiento	Cantidad	Precio unitario	Costos totales
Escritorio	2	\$ 120.000	\$ 240.000
Silla	4	\$ 40.000	\$ 160.000
Mueble	3	\$ 100.000	\$ 300.000
Computador	2	\$ 300.000	\$ 600.000
Impresora	1	\$ 150.000	\$ 150.000
Televisor	1	\$ 250.000	\$ 250.000
Teléfono celular	2	\$ 150.000	\$ 300.000
Total costos			\$ 2.000.000

Recepción

Equipamiento	Cantidad	Precio unitario	Costos totales
Escritorio	1	\$ 120.000	\$ 120.000
Silla	4	\$ 40.000	\$ 160.000
Computador	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Impresora	1	\$ 150.000	\$ 150.000
Televisor	1	\$ 250.000	\$ 250.000
Equipo de música	1	\$ 180.000	\$ 180.000
Teléfono celular	1	\$ 150.000	\$ 150.000
Total costos			\$ 1.310.000

Gimnasio de acondicionamiento físico

Equipamiento	Cantidad	Precio unitario	Costos totales
Equipo de música	1	\$ 180.000	\$ 180.000
Parlantes	4	\$ 50.000	\$ 200.000
Televisor	1	\$ 250.000	\$ 250.000
Total costos			\$ 630.000

Sala de evaluación

Equipamiento	Cantidad	Precio unitario	Costos totales
Mesa	1	\$ 80.000	\$ 80.000
Silla	4	\$ 40.000	\$ 160.000
Implementos de evaluación	1	\$ 100.000	\$ 100.000
Total costos			\$ 340.000

Camarines y baños exteriores

Equipamiento	Cantidad	Precio unitario	Costos totales
Inodoros	3	\$ 70.000	\$ 210.000
Duchas	6	\$ 80.000	\$ 480.000
Lavamanos	4	\$ 45.000	\$ 180.000
Bancas	2	\$ 150.000	\$ 300.000
Locker	1	\$ 600.000	\$ 600.000
Total costos			\$ 1.770.000

Camarines y baños interiores

Equipamiento	Cantidad	Precio unitario	Costos totales
Inodoros	3	\$ 70.000	\$ 210.000
Duchas	6	\$ 80.000	\$ 480.000
Lavamanos	4	\$ 45.000	\$ 180.000
Bancas	2	\$ 150.000	\$ 300.000
Locker	1	\$ 600.000	\$ 600.000
Total costos			\$ 1.770.000

Canchas de futbolito y padel

Equipamiento	Cantidad	Precio unitario	Costos totales
Generador eléctrico	1	\$ 5.200.000	\$ 5.200.000
Total costos			\$ 5.200.000

Total costos de equipamiento general	\$13.020.000
---	---------------------

11.14. Anexo 14: Costo de activos intangibles

Inscripción de sociedad

Categoría	Valor
Escritura de constitución	\$ 200.000
Registro y publicación	\$ 50.000
Registro bienes raíces	\$ 75.000

Patente comercial

Categoría	Valor
Patente comercial	\$ 500.000

Página web

Categoría	Valor
Patente comercial	\$ 54.750

Total costos intangibles	\$879.750
---------------------------------	------------------

11.15. Anexo 15: Costos de remuneración

Costos de remuneración

Cargo	Cantidad	Remuneración	Costo mensual	Costo anual
Jefe de marketing y finanzas	1	\$ 1.650.000	\$ 1.650.000	\$ 19.800.000
Analista de Marketing y finanzas	1	\$ 750.000	\$ 750.000	\$ 9.000.000
Ejecutivo de ventas y recepción	1	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 7.200.000
Entrenadores	3	\$ 600.000	\$ 1.800.000	\$ 21.600.000
Guardias	2	\$ 500.000	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
Personal de aseo	2	\$ 400.000	\$ 800.000	\$ 9.600.000
Bodeguero	1	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 5.400.000
Total			\$ 7.050.000	\$ 84.600.000

11.16. Anexo 16: Costos de insumos básicos

Costos de insumos básicos

Cargo	Costo mensual	Costo anual
Agua	\$ 500.000	\$ 6.000.000
Electricidad	\$ 700.000	\$ 8.400.000
Gas	\$ 250.000	\$ 3.000.000
Sistema de seguridad	\$ 85.000	\$ 1.020.000
Plan telefonía móvil	\$ 70.000	\$ 840.000
Plan internet	\$ 55.000	\$ 660.000
Diesel	\$ 450.000	\$ 5.400.000
Total		\$ 25.320.000

11.17. Anexo 17: Costos operacionales

Costos operacionales

Cargo	Costo mensual	Costo anual
Insumos de oficina	\$ 250.000	\$ 3.000.000
Marketing y publicidad	\$ 300.000	\$ 3.600.000
Insumos de aseo	\$ 200.000	\$ 2.400.000
Mantenición cancha de futbolito	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Mantenición cancha de padel	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Total	\$ 950.000	\$ 11.400.000

11.18. Anexo 18: Costos variables

Comisión por venta

Categoría	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Comisión vendedor		\$1.381.728	\$1.552.371	\$1.744.089	\$1.959.484	\$2.201.481	\$2.473.363	\$2.778.824

11.19. Anexo 19: Depreciación y reinversión

Depreciación

Equipamiento	Vida útil normal	Vida útil acelerada	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gimnasio de acondicionamiento físico							
Máquinas de cardio	15	5	\$ 6.025.000	\$ 6.025.000	\$ 6.025.000	\$ 6.025.000	\$ 6.025.000
Máquinas de fuerza	15	5	\$ 4.524.000	\$ 4.524.000	\$ 4.524.000	\$ 4.524.000	\$ 4.524.000
Bancas	15	5	\$ 382.800	\$ 382.800	\$ 382.800	\$ 382.800	\$ 382.800
Pesos libres (discos y mancuernas)	3	1	\$ 3.695.000				
Bicicletas para spinning	15	5	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000
Colchonetas 150 cm X 60 cm X 4 cm	3	1	\$ 405.000				
Balones pilates	3	1	\$ 240.000				
Balones medicinales	3	1	\$ 100.000				
Cuerdas	3	1	\$ 40.000				
Cancha de futbolito							
Arcos de fútbol	10	3	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000		
Mallas de arco	3	1	\$ 100.000				
Balon de futbolito	3	1	\$ 30.000				
Petos deportivos (6 unidades)	3	1	\$ 120.000				
Conos deportivos (10 unidades)	3	1	\$ 40.000				
Cancha de padel							
Paletas de padel	3	1	\$ 600.000				
Pelotas de padel (3 unidades)	3	1	\$ 60.000				
Oficinas administrativas							
Escritorio	7	2	\$ 120.000	\$ 120.000			
Silla	7	2	\$ 80.000	\$ 80.000			
Mueble	7	2	\$ 150.000	\$ 150.000			
Computador	6	2	\$ 300.000	\$ 300.000			
Impresora	3	1	\$ 150.000				
Televisor	6	2	\$ 125.000	\$ 125.000			
Teléfono celular	6	2	\$ 150.000	\$ 150.000			
Recepción							
Escritorio	7	2	\$ 60.000	\$ 60.000			
Silla	7	2	\$ 80.000	\$ 80.000			
Computador	6	2	\$ 150.000	\$ 150.000			
Impresora	3	1	\$ 150.000				
Televisor	6	2	\$ 125.000	\$ 125.000			
Equipo de música	6	2	\$ 90.000	\$ 90.000			
Teléfono celular	6	2	\$ 75.000	\$ 75.000			
Gimnasio de acondicionamiento físico							
Equipo de música	6	2	\$ 90.000	\$ 90.000			
Parlantes	6	2	\$ 100.000	\$ 100.000			
Televisor	6	2	\$ 125.000	\$ 125.000			
Sala de evaluación							
Mesa	7	2	\$ 40.000	\$ 40.000			
Silla	7	2	\$ 80.000	\$ 80.000			
Implementos de evaluación	3	1	\$ 100.000				
Camarines y baños exteriores							
Inodoros	10	3	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000		
Duchas	10	3	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000		
Lavamanos	10	3	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000		
Bancas	7	2	\$ 150.000	\$ 150.000			
Locker	7	2	\$ 300.000	\$ 300.000			
Camarines y baños interiores							
Inodoros	10	3	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000		
Duchas	10	3	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000		
Lavamanos	10	3	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000		
Bancas	7	2	\$ 150.000	\$ 150.000			
Locker	7	2	\$ 300.000	\$ 300.000			
Canchas de futbolito y de pádel							
Generador eléctrico	10	3	\$ 1.733.333	\$ 1.733.333	\$ 1.733.333		
Total depreciación			\$ 25.275.133	\$ 19.445.133	\$ 16.605.133	\$ 14.131.800	\$ 14.131.800

Reinversión

Equipamiento	Vida útil normal	Vida útil acelerada	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gimnasio de acondicionamiento físico							
Pesos libres (discos y mancuernas)	3	1			\$ 3.695.000		
Colchonetas 150 cm X 60 cm X 4 cm	3	1			\$ 405.000		
Balones pilates	3	1			\$ 240.000		
Balones medicinales	3	1			\$ 100.000		
Cuerdas	3	1			\$ 40.000		
Cancha de futbolito							
Mallas de arco	3	1			\$ 100.000		
Balon de futbolito	3	1			\$ 30.000		
Petos deportivos (6 unidades)	3	1			\$ 120.000		
Conos deportivos (10 unidades)	3	1			\$ 40.000		
Cancha de padel							
Paletas de padel	3	1			\$ 600.000		
Pelotas de padel (3 unidades)	3	1			\$ 60.000		
Oficinas administrativas							
Impresora	3	1					
Recepción							
Impresora	3	1					
Implementos de evaluación	3	1					
Total reinversión			\$ -	\$ -	\$ 5.430.000	\$ -	\$ -