

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

**EVALUACIÓN DE PROYECTO PARA LA APERTURA DE UN GIMNASIO EN
LA COMUNA DE SAN MIGUEL**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

AUTOR

CLAUDIA FERNANDA LEIVA RODRIGUEZ

PROFESOR GUÍA

FRANCISCO OMAR LAGOS PERALTA

SANTIAGO DE CHILE, 08 DE SEPTIEMBRE, 2020

CONTENIDO

RESUMEN	5
1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	7
2 INTRODUCCIÓN	11
3 OBJETIVOS	13
3.1 OBJETIVO GENERAL	13
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
4 ANTECEDENTES GENERALES	14
4.1 CARACTERIZACIÓN DE LA SOCIEDAD SOBRE HÁBITOS DE ACTIVIDAD FÍSICA Y SALUD.....	14
4.1.1 CARACTERIZACIÓN DE LA SOCIEDAD SOBRE HÁBITOS DE ACTIVIDAD FÍSICA Y/O DEPORTE	14
4.1.2 CARACTERIZACIÓN DE LA SOCIEDAD EN AMBITOS DE SALUD.....	20
4.2 DIAGNÓSTICO PRELIMINAR DE LA INDUSTRIA	22
4.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN SITUACIÓN ECONÓMICA EN CHILE	22
4.2.2 ESTADÍSTICAS DEL MERCADO	23
4.2.3 BOOM DE LA INDUSTRIA FITNESS EN EL PAÍS	25
4.2.4 TIPOS DE RECINTO EN DONDE SE REALIZA ACTIVIDADES FÍSICAS Y METODOLOGÍAS DE ENTRENAMIENTO.....	26
5 METODOLOGÍA	34
5.1 ANÁLISIS SITUACIÓN BASE	34
5.2 ESTUDIOS Y ANALISIS DE VIABILIDAD.....	37
5.3 ESTRUCTURA DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO	55
6 ANALISIS DEL ENTORNO Y ESTUDIO DE MERCADO	57
6.1 ESTUDIO DEL ENTORNO	57
6.1.1 ENTORNO DEMOGRÁFICO.....	57
6.1.2 ENTORNO CULTURAL	59
6.1.3 ENTORNO TECNOLÓGICO	61
6.1.4 ENTORNO POLÍTICO.....	62
6.1.5 ENTORNO ECONÓMICO.....	62
6.1.6 ENTORNO AMBIENTAL	63
6.2 ANALISIS DEL MERCADO PROVEEDOR	63
6.3 ANALISIS DEL MERCADO CONSUMIDOR	65

6.3.1 CARACTERIZACIÓN DEMOGRÁFICA	66
6.3.2 HABITOS DE LA POBLACIÓN	66
6.3.3 PERFIL CLIENTES POTENCIALES	67
6.4 ANALISIS MERCADO COMPETIDOR.....	69
6.5 DETERMINACIÓN DE OFERTA Y DEMANDA	71
7 ESTUDIO TÉCNICO	73
7.1 TAMAÑO	73
7.2 LOCALIZACIÓN	74
7.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO.....	76
7.3.1 SELECCIÓN DE EQUIPOS:.....	76
7.3.2 LAY OUT	77
7.3.3 OBRAS FÍSICAS.....	78
7.3.4 TURNOS Y GASTOS DEL PERSONAL	79
7.3.5 DISEÑO DE PROGRAMA	82
8 ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL.....	83
8.1 ORGANIZACIÓN	83
8.2 MARCO LEGAL	84
9 ANÁLISIS Y DISEÑO ESTRATÉGICO DEL PROYECTO.....	86
9.1 DISEÑO DE MODELO DE NEGOCIOS	86
9.2 DISEÑO DE LA IDENTIDAD ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA	88
9.3 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....	89
10 ANÁLISIS Y DISEÑO DE ESTRATEGIA DE MARKETING Y FIJACIÓN DE PRECIOS	90
10.1 FIJACIÓN DE PRECIOS Y PROMOCIONES	90
10.2 HERRAMIENTAS DE MARKETING Y VENTAS.....	92
10.3 PUBLICIDAD.....	92
11 ANALISIS FINANCIERO Y EVALUACIÓN ECONÓMICA	93
11.1 FUENTES DE FINANCIAMIENTO	93
11.2 ESTIMACIÓN DE INGRESOS	94
11.3 ESTIMACIÓN DE GASTOS	96
11.4 ELABORACIÓN DE FLUJO DE CAJA.....	96
11.5 EVALUACIÓN DE INDICADORES ECONÓMICOS	98

12 CONCLUSIONES	99
13 RECOMENDACIONES	102
14 REFERENCIAS	103
15 ANEXOS	106

RESUMEN

En el siguiente informe se presentará la evaluación y el planteamiento de un nuevo proyecto u oportunidad de negocio, el cual tiene como principal objetivo determinar la viabilidad de la apertura de un gimnasio en la comuna de San Miguel, en la Región Metropolitana.

Dentro de la evaluación se plantearán y analizarán factores y estudios técnicos, de mercado, económicos, financieros, estratégicos, entre otros.

Todos estos estudios tienen como fin determinar y esquematizar el proyecto tanto físicamente como en ámbitos de administración. Esto gracias a decisiones que se irán tomando a medida que se estudian y analizar todas las aristas requeridas por el proyecto.

En primera instancia se requiere conocer el escenario actual de la comuna, sin proyecto, de esta manera se espera estimar el impacto que éste generaría en la población.

Luego, por medio de estudios ya mencionados, se espera moldear y perfeccionar el proyecto por medio de diversas herramientas y teorías que permitirán identificar y guiar el negocio.

En el ámbito técnico se obtendrá la localización exacta del proyecto y el lay out de lo que será el gimnasio en si con todas sus instalaciones y requerimientos. Como también del personal profesional a cargo del asesoramiento y atención al cliente en las diversas actividades.

Se determinará el plan estratégico, enfocado en la captación, fidelización y relación con los clientes. Destacar que el proyecto va dirigido a distintos segmentos etarios, por lo cual las fuerzas se deben enfocar de manera especial para cada uno, ya que éstos presentarán distintos gustos, preferencias, etc.

Se caracterizará a la población con el fin de tomar decisiones estratégicas como la fijación de precio, método de publicidad y marketing, definiciones técnicas como el programa y el tipo de actividades a realizar.

Y, finalmente, se realizará una evaluación económica, la cual tiene como fin determinar la rentabilidad del proyecto. Para esto se debe armar un plan (proyección) de ventas para estimar ingresos y se deben identificar los gastos e inversiones a incurrir.

De acuerdo a los resultados obtenidos, es que se considera que el proyecto es rentable y viable en la comuna. Pero para esto se debe ser meticuloso en el cumplimiento de las proyecciones para que el margen sea el esperado.

Por lo que gracias a esta oportunidad de negocios es que se podrá llegar a la población de la comuna con el fin de aumentar su bienestar físico, emocional y social, satisfaciendo necesidades tanto sanitarias, estéticas u otras en los clientes y así poder mejorar índices a nivel país que tanto preocupan y alertan a diversas entidades. De esta manera, y en conjunto, se logrará concientizar a las personas a llevar un estilo de vida saludable, ya que al optar por un servicio de asesoramiento de actividad física es invertir en bienestar personal.

1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En la actualidad, el concepto de vida saludable ha acaparado campañas tanto de entidades gubernamentales como privadas que buscan cambiar los hábitos de los ciudadanos con el fin de mejorar su condición física y mental para hacer frente a enfermedades u otras eventualidades. Dado esto, es que resulta fundamental entender el concepto de vida saludable como el estado de completo bienestar físico, mental y social que abarca una persona en su día a día y en todas las actividades que ésta realiza.

Con respecto a los hábitos que lleva una persona se encuentran dos ejes fundamentales: la alimentación y la actividad física. Que juntas y realizadas de manera correcta aumentan considerablemente el bienestar de las personas, sobre todo si esta presenta condiciones de salud preocupantes que requieran de actividad física como tratamiento constante para el control de síntomas o combatir alguna enfermedad.

De acuerdo a la Organización Mundial de la Salud, se ha progresado en la mejora de la salud y bienestar de las personas pero ésta sigue siendo preocupante si se habla de ciertas enfermedades que a pesar de los esfuerzos continúan con índices alarmantes, sobre todo en el país.

Tal es el caso de enfermedades como:

- **Diabetes:** Enfermedad crónica que se presenta por la baja o nula producción de insulina, hormona encargada de regular niveles de azúcar en el cuerpo. Causada principalmente por sobre peso e inactividad física. Puede causar infartos, neuropatías, entre otros peligros.
- **Hipertensión:** Enfermedad crónica que afecta principalmente la circulación de la sangre y el corazón. Causada principalmente por inactividad física, dietas malsanas, sobre peso, consumo de tabaco y/o alcohol. Puede causar infarto, insuficiencias cardiacas entre otras.

- **Sobre peso y Obesidad:** Enfermedad crónica relacionada principalmente al aumento y acumulación excesiva de grasa en el organismo. Causada por alta ingesta de alimento e inactividad física. Puede causar enfermedades de alto riesgo como cáncer y/o diabetes.
- **Estrés:** Enfermedad definida como cansancio anormal y mental provocado por la exigencia de rendimiento. Causada principalmente por excesos de responsabilidades y situaciones agobiantes. Puede causar trastornos de ansiedad, depresión, entre otras.

Estas enfermedades presentan varias cosas en común como por ejemplo una tasa considerable de mortalidad, secuelas y síntomas que afectan la vida diaria de las personas que la padecen pero también comparten la forma de tratamiento: buena alimentación y realización constante de actividad física.

De acuerdo a índices recopilados por diversas organizaciones de salud, en Chile, el 74% de la población adulta padece un grado leve o mayor de sobre peso, siendo el primer país en ranking OCDE, superando a países como México y Estados Unidos. Además 12 de cada 100 Chilenos presenta algún tipo de diabetes y de la población adulta un 27,3% padece Hipertensión. En cuanto al estrés, el 82% de los trabajadores acusa haber sufrido estrés en el último año. Destacar que estas no son las únicas enfermedades que alarman a autoridades sanitarias, sino que en general para hacer frente a la mayoría de enfermedades es necesario mantener una buena condición física que favorezca los sistemas internos que tenemos como seres vivos, los cuales mejoran su funcionamiento con la ejercitación, como por ejemplo el sistema respiratorio, sistema circulatorio, músculos, movilidad, reforzamiento óseo, entre otras ventajas.

En conclusión, Chile presenta cifras impresionantes que sitúan el estilo de vida que llevan los chilenos muy lejos de los parámetros del concepto saludable, por el contrario, las cifras de obesidad, diabetes, hipertensión, estrés y la baja actividad física reflejan la necesidad de las personas por cambiar hábitos que les permitan mejorar sus condiciones físicas, alimenticias, de salud y por implicancia mentales.

Por lo que urge potenciar espacios en donde se desarrollen actividades físicas, para así, incentivar a las personas a desenvolverse en un contexto sano que le permita desarrollar ejercicio físico con el asesoramiento de profesionales que se dediquen a planificar y controlar dichas actividades con el fin de estimular un estilo de vida saludable en las personas disminuyendo el sedentarismo y estrés, combatiendo enfermedades y mejorando la condición física, entre otras cualidades que presenta el desarrollo de ejercicio en el bienestar de quienes lo practican.

Desde identidades gubernamentales se han propuesto distintos programas que busquen incentivar y patrocinar este estilo de vida, como lo es el caso de:

- Elige vivir sano: Campaña que tiene como objetivo principal informar, educar y fomentar la prevención de factores o conductas de riesgo asociadas a enfermedades derivadas de hábitos y estilos de vida no saludable. Se enfoca en la edad temprana (escolar).
- Crecer en movimiento: Programa desarrollado y llevado a cabo por el Ministerio del Deporte. Tiene como foco el deporte formativo que busca inculcar la actividad física en temprana edad. Tiene como principal motivador combatir la obesidad infantil y contribuir al aumento de la actividad física infantil e impulsar el deporte escolar.

Pero, ¿qué programas o campañas se encuentran para los adultos y adultos mayores? Existe un vacío para el desarrollo de actividad física por parte de entidades públicas hacia los mayores de edad (18+). Ya que existen programas para adultos mayores pero sujetos a disponibilidad de la municipalidad y cupo, lo cual claramente no es suficiente considerando el aumento poblacional que tiene este segmento.

Dado esto, es que entidades privadas (empresas dedicadas al rubro de la actividad física y entretenimiento) han enfocado sus esfuerzos en ofrecer un servicio de acompañamiento del ejercicio físico por medio de instalaciones denominadas “gimnasios”.

Resulta importante, luego de englobar estos datos, analizar y afinar un proyecto que nace bajo la necesidad de las personas de concientizar y crear hábitos reales de estilo de

vida saludable, de tal forma que se pueda ofrecer mejorar el bienestar personal, social y mental por medio de promover y motivar la actividad física con el fin de combatir los alarmantes índices mostrados anteriormente y, a su vez, mejorar tanto el estado físico y mental de las personas para dirigirlos a una vida saludable en casi su totalidad.

Siendo una oportunidad, tanto social como de negocio, la creación y apertura de un gimnasio que permita el desarrollo y la mejora en la actividad física de las personas. Siendo el objetivo principal velar y motivar a las personas a llevar un estilo de vida saludable, acompañado con la oportunidad de crear un negocio rentable y dinámico que permita alcanzar un segmento objetivo amplio y un espacio para que la comunidad pueda desarrollar y revertir la mala formación que se tiene con respecto a la actividad física dentro de la rutina y hábitos que se lleva como personas en este país.

2 INTRODUCCIÓN

De acuerdo al Problema de Investigación expuesto previamente, es que en Chile se plantea la necesidad de reconsiderar y fomentar en las personas la adopción de un estilo de vida saludable basado principalmente en la realización de actividad física de manera constante y llevar una alimentación equilibrada. Todo esto para mejorar la salud de las personas en distintos ámbitos como por ejemplo previniendo enfermedades, disminuyendo la cuota de estrés en adultos y mejorando la condición física, entre otros factores que encuentran resultados positivos con la ejecución de estas actividades. Cuando se practica alguna actividad física, las personas se sienten con un mejor estado de ánimo y con más energía, ya que el cuerpo libera endorfinas. El cerebro, además, funciona mejor debido al aumento en la circulación sanguínea en todo el organismo. Y, finalmente, el ejercicio influye de manera positiva en el proceso de aprendizaje, en los niveles de ansiedad y en la atención, además de resguardarnos contra el estrés y el envejecimiento físico y mental (Organización Mundial de la Salud, s.f.).

Y en conjunto con esta necesidad se puede presenciar la oportunidad de negocio que concierne la apertura de un proyecto, como lo es un gimnasio con un modelo estratégico y económico que permita prestar un servicio completo y profesional a las personas que buscan la concientización y la práctica continua de hábitos abarcados en un perfil de vida saludable.

Dado esto es que se modelará y evaluará el proyecto de apertura de un gimnasio de amplias características, que abarque diversas metodologías de entrenamiento y diversos segmentos, con lo cual se logre llegar a la mayor cantidad de personas y reducir índices como el sedentarismo y obesidad, pero a la vez crear en las personas el hábito de ejercicio y cuidado que se requiere.

Para esto se determinarán y diseñarán estrategias de ámbito técnico, legal, de marketing y económico que definirán la factibilidad del proyecto y su desarrollo como también la definición de la propuesta de valor que se le buscará entregar a los potenciales clientes, que no solo se entre a un mercado en crecimiento a competir, sino más bien, atacar la falta de interés de las personas en llevar una vida saludable por medio de instalaciones

enfocadas en la necesidad de la comunidad poniendo énfasis en el bienestar y estado físico de las personas eliminando los lujos y entregando un servicio óptimo (Daniel Sfeir, CEO de Anytime Fitness, 2015).

A continuación se desarrollará la evaluación de proyecto correspondiente a la apertura de un gimnasio en la comuna de San Miguel en la Región Metropolitana, proyecto que tiene como objetivo la rentabilidad económica y el aumento del bienestar en las personas que deseen cambiar y mejorar su vida hacia un estilo saludable que conlleve la práctica de actividades físicas en un contexto que no solo motive el físico sino también la salud mental.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Evaluar la factibilidad de apertura de un gimnasio como oportunidad de negocio para fomentar y proporcionar un estilo de vida saludable en los potenciales clientes de la comuna de San Miguel.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

3.2.1 Analizar y estudiar el mercado actual de gimnasios en Chile, y en la localización establecida, para determinar el efecto que el proyecto tendrá en él.

3.2.2 Analizar el mercado consumidor con el fin de trazar lineamientos estratégicos y de marketing para diseñar un plan de negocio atractivo para los clientes y así generar ventajas competitivas sobre los principales competidores.

3.2.3 Determinar la factibilidad técnica, legal del proyecto para su correcto funcionamiento.

3.2.4 Determinar la rentabilidad económica del proyecto y su financiamiento para concertar su factibilidad.

4 ANTECEDENTES GENERALES

4.1 CARACTERIZACIÓN DE LA SOCIEDAD SOBRE HÁBITOS DE ACTIVIDAD FÍSICA Y SALUD

4.1.1 CARACTERIZACIÓN DE LA SOCIEDAD SOBRE HÁBITOS DE ACTIVIDAD FÍSICA Y/O DEPORTE

Por medio del estudio y los datos obtenidos en la Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes 2018, realizada por el Ministerio del Deporte, de la cual se obtiene información de la población chilena mayor de 18 años en las distintas dimensiones de la vida cotidiana y en particular de sus hábitos y costumbres en cuanto a la realización de actividad física y deporte, por lo que a partir de ésta se realizará la caracterización de la sociedad chilena respecto al eje de estudio propuesto para tantear datos que avalen el estudio de pre factibilidad de la apertura de un gimnasio que permita a las personas mejorar su bienestar por medio de la motivación y facilitación en la adquisición de una rutina de actividad física para combatir diversos patrones que estas mejore, como por ejemplo enfermedades, sedentarismo o simplemente por algún interés personal.

En cuanto al estudio realizado por el Ministerio del Deporte, este es realizado cada tres años con el objetivo de medir en el tiempo factores que permitan mejorar políticas públicas dirigidas al mejoramiento de la actividad física en la población, sobre todo para trabajar en el incentivo de ésta y aportar datos para la toma de decisiones que respecta a estos temas.

Para iniciar éste análisis se definen tres conceptos esenciales con los cuales se trabajará posteriormente. La conceptualización es la siguiente:

- **Activos Físicamente:** Personas que realizan actividad física o deporte 150 minutos a la semana con intensidad moderada o 75 minutos a la semana con intensidad vigorosa. Consiste principalmente en cualquier movimiento corporal que produzcan los músculos esqueléticos con el consiguiente consumo de energía. Aclarar que el ejercicio es una subcategoría de la actividad física, la cual también incluye

actividades de ocio que requieran desplazamiento y son beneficiosas para la salud.

- **Inactivos Físicamente:** Personas que realizan actividad física o deporte por debajo de la recomendación e la OMS, es decir menos de 30 minutos a la semana, o que no realizan ningún tipo de actividad. Es uno de los principales factores de riesgo de mortalidad a nivel mundial, ya que se corre riesgo de padecer enfermedades no transmisibles, cardiovasculares, cáncer y diabetes.
- **Sedentarismo:** Personas que realizan menos de 30 minutos de ejercicio físico de moderada intensidad, mínimo tres veces por semana.

Por lo que si se analiza el detalle de los datos entregados por la Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física del año 2018, un 81,3% del universo encuestado se encuentra Inactivo Físicamente, es decir, 8 de cada 10 chilenos no realiza actividad física ni deportiva según recomendaciones de la OMS.

De este porcentaje un 15% se declara medianamente inactivo, es decir, realizan menos de 30 minutos de ejercicio físico, mientras que un 66,2% se declara totalmente inactivo, no realizan ningún tipo de actividad física.

Los porcentajes se pueden apreciar de manera más clara por medio del Gráfico 1, expuesto a continuación:

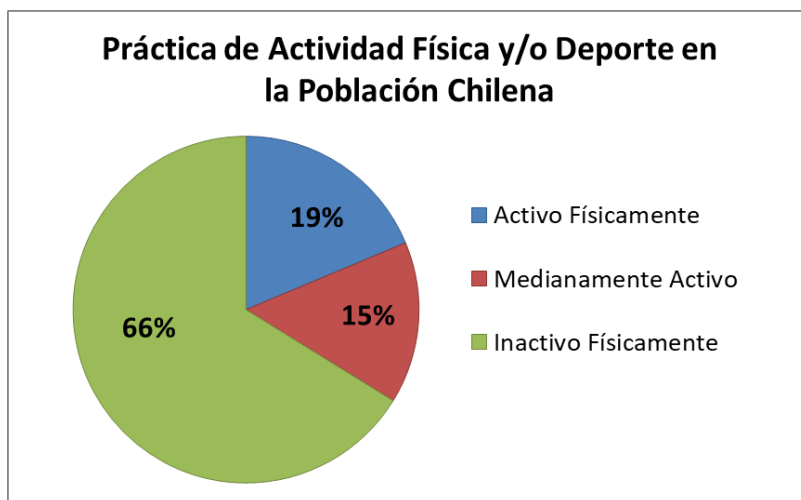


Gráfico 1: Práctica de Actividad Física y/o Deporte en la Población Chilena.

Fuente: Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2018.

Pero si bien, comparamos con años anteriores la cantidad de inactivos ha ido disminuyendo desde el año 2006, reduciendo este porcentaje de 73,6% a 66,2% al pasar de los años. Índice que también se ve reflejado en la disminución del sedentarismo.

Mientras que, si comparamos los índices de Práctica de Actividad Física o Deportiva, revela una tendencia creciente, pasando de 12,8% el año 2006 a un 18,7% correspondiente al año 2018.

Un alza considerable que se puede apreciar en el Gráfico 2 a continuación:

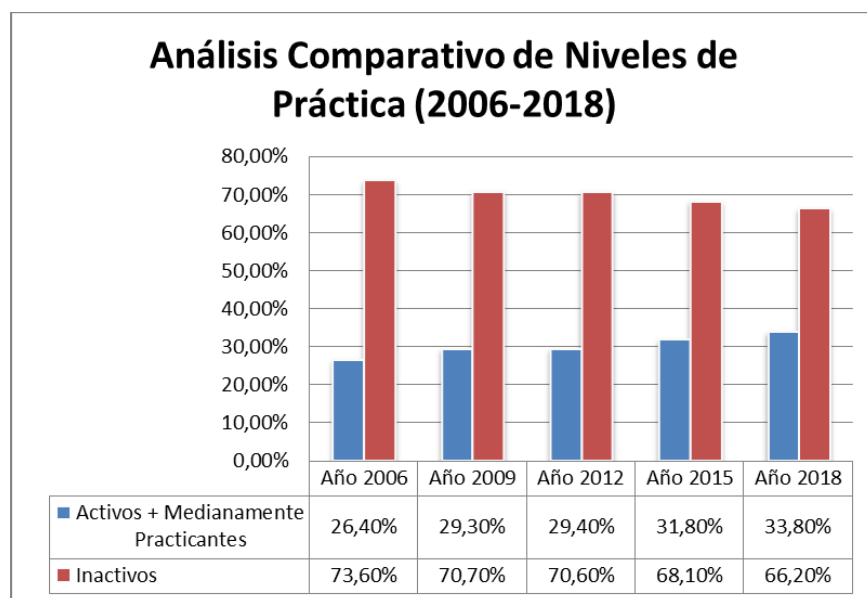


Gráfico 2: Análisis Comparativo de niveles de Práctica de Actividad Física y/o Deporte, Evolución 2006 – 2018.

Fuente: Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2018.

Otro aspecto a considerar es la tendencia a realizar actividad física según nivel socio económico. De acuerdo a los resultados entregados por la Encuesta Nacional la inactividad física va aumentando a medida que disminuye el nivel socioeconómico de la persona, es decir, el precio, al momento de seleccionar un lugar que ofrezca servicio de actividad física, es un desencadenante de la realización o no de esta actividad. Por lo que es fundamental reconocer y tener en cuenta el nivel socio económico de la comuna al momento de modelar

un servicio relacionado a la actividad física de las personas que principalmente buscan una buena razón de precio – calidad.

Los resultados de la encuesta se grafican a continuación, donde se puede apreciar la diferencia de la actividad e inactividad en cada nivel socio económico:

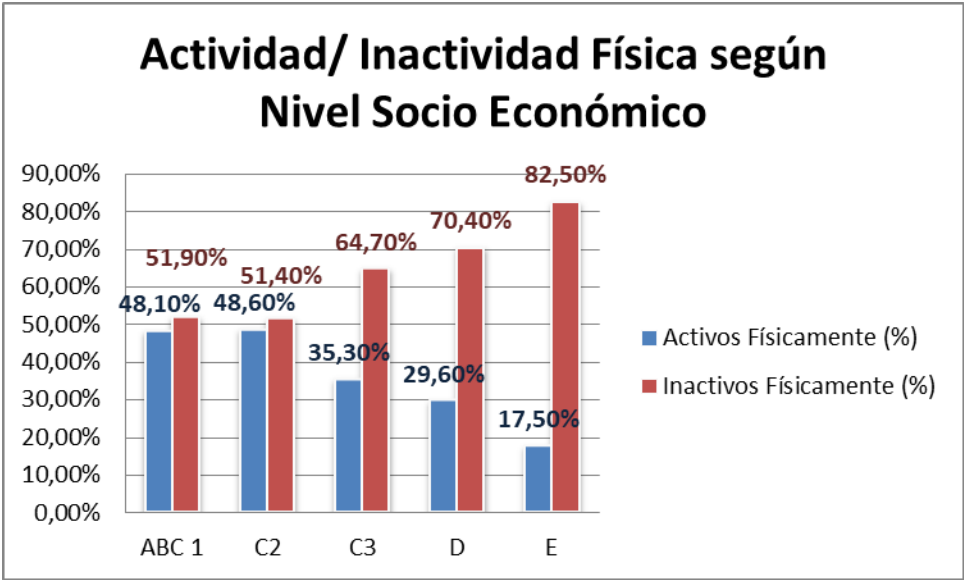


Gráfico 3: Actividad/ Inactividad Física según Nivel Socio Económico.

Fuente: Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2018.

En esta gráfica se puede apreciar de mejor manera la diferencia entre la actividad e inactividad física por nivel socio económico. Por lo que se puede concluir que a menor ingreso la inactividad física es significativamente mayor pero no presenta un patrón al momento de compararla con los años anteriores, a diferencia del nivel ABC1 el cual si presenta un aumento en la actividad física con el pasar de los años, pasando de un 46,7% de actividad física en 2015 a un 51,9% de actividad física en el último año de estudio, 2018. Los otros niveles socio económicos han mostrado alzas y disminuciones en los diferentes años sin mostrar una tendencia clara, por lo que no se puede concluir que haya mejorado durante los años.

Otro eje de estudio es respecto a la inactividad física según sexo, arrojando como principal conclusión que las mujeres son significativamente más inactivas que los hombres, esto principalmente se debe al nacimiento de un hijo, el cual representa el acontecimiento

con mayor brecha de género. Pero a su vez, los hombres, destinan más tiempo libre a la práctica de actividad física que las mujeres, quienes prefieren realizar otro tipo de actividades.

La diferencia se puede apreciar en la gráfica a continuación:

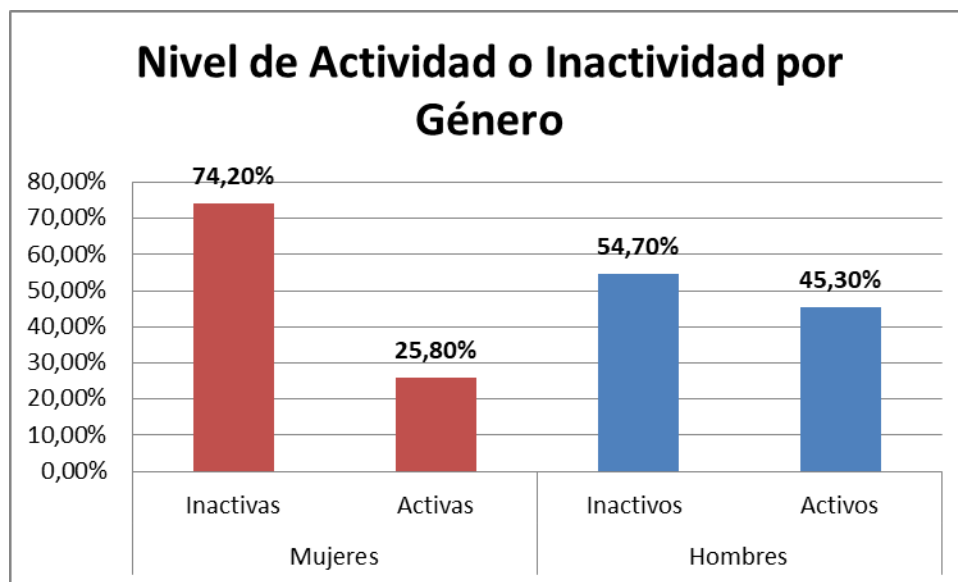


Gráfico 4: Nivel de actividad o Inactividad Física según Género.

Fuente: Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2018.

El último análisis en cuanto a las características de la población y su nivel de actividad o inactividad física es según la edad, mostrando una tendencia clara a que a mayor edad mayor inactividad la cual se acrecienta a partir del rango entre 40 y 59 años, donde la inactividad muestra un alza considerable para mantenerse en el porcentaje del 70% y más. Este análisis es mostrado a continuación, el cual reúne distintos grupos etarios y se evalúa el porcentaje de actividad e inactividad en cada uno:

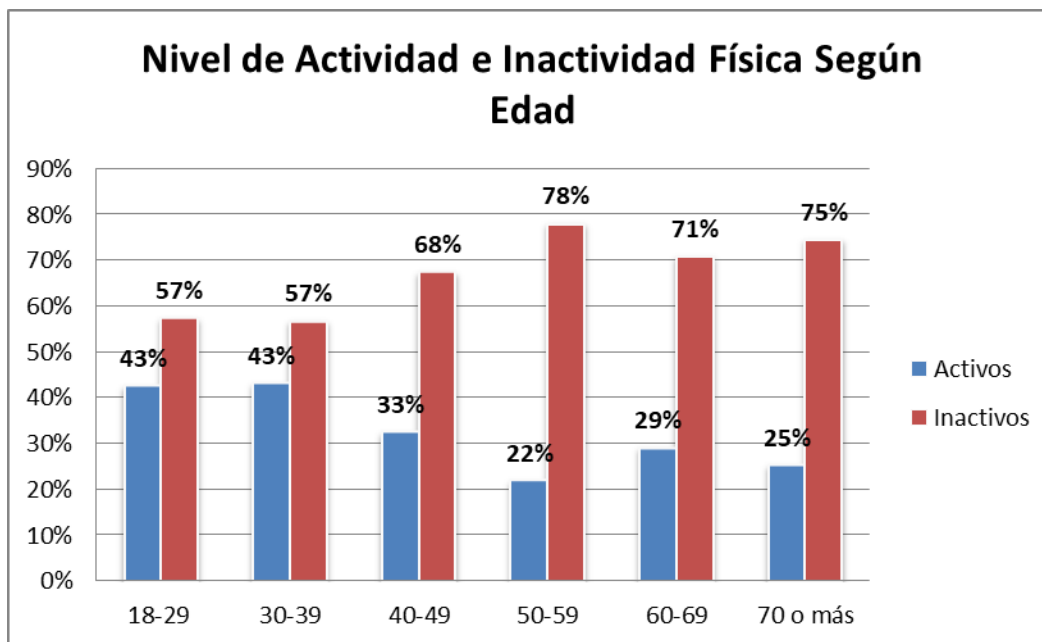


Gráfico 5: Nivel de actividad o Inactividad Física según Edad.

Fuente: Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2018.

Estos resultados obtenidos mediante la Encuesta Nacional permitirán identificar cada segmento al que apunta este proyecto enfocado en aumentar la actividad física y mejorar la vida de las personas, sobre todo de acuerdo a sus características propias como sexo, edad, nivel socioeconómico, etc.

Pero, también entregan datos importantes para identificar factores a los cuales se debe combatir para motivar a las personas a desarrollar actividad física. Las principales causas por las que no practican actividad física ni deporte son: la falta de tiempo (55,3%), porque no les gusta (12,9%), por enfermedades o problemas de salud (7,6%), entre otras.

Además los tipos de recinto donde realizan con mayor frecuencia actividad física, son los lugares públicos o recintos públicos, y en tercer lugar recintos privados como gimnasios, porcentaje que ha ido en aumento desde el año 2015 a 2018, teniendo un alza de 22,9% a 28,9% respectivamente.

Por lo que a partir de la información de la Encuesta Nacional de Hábitos de la Actividad Física y Deporte 2018 se pueden llevar a cabo estudios que permitan orientar el proyecto a enfocarse en segmentos que no están siendo atendidos por el mercado actual,

como por ejemplo, personas mayores de edad o de un nivel socioeconómico medio y bajo, lo cual también es un factor importante al momento de establecer el precio del servicio y el programa de éste mismo. Orientando todo esto a las necesidades generales del público objetivo del proyecto.

4.1.2 CARACTERIZACIÓN DE LA SOCIEDAD EN AMBITOS DE SALUD

De acuerdo a la información recopilada por distintas entidades sanitarias, los chilenos presentan índices preocupantes y alarmantes en cuanto a ciertas enfermedades crónicas de riesgo.

Una de estas enfermedades es la diabetes, la cual es una enfermedad crónica que aparece cuando el páncreas no produce insulina suficiente o cuando el organismo no utiliza eficazmente la insulina que produce. El efecto de la diabetes no controlada es la hiperglucemia (aumento del azúcar en la sangre). Esta enfermedad está causada principalmente por un excesivo peso corporal y la inactividad física. Se puede reducir manteniendo un peso corporal saludable, realizando actividad física (al menos 30 minutos de intensidad moderada), consumir dieta saludable y evitar el consumo de tabaco.

La Federación Internacional de Diabetes, estima que el 12% de la población padece la enfermedad, la prevalencia más alta de Sudamérica. Lo cual indica, que en Chile, un millón setecientos mil personas padecen esta enfermedad. Cifra que todos los años aumenta y son casos mayoritariamente asociados a la obesidad y el sobrepeso, por lo que si estos factores y el sedentarismo siguen aumentando, la diabetes también lo hará.

Según la ENS 2010, casi el 79% de la población de diabéticos conoce su condición, pero de estos sólo el 52% se trata, tanto con actividad física como cuidando su alimentación.

De la mano con esta enfermedad se desenlaza que Chile es el país que lidera los índices de obesidad y sobre peso: el índice de obesidad infantil de un 9,3%, superando el promedio de América Latina, en el caso de mujeres adultas el índice es de un 32,8% siendo el primer país de Sudamérica y en hombres de un 24,8%, el segundo país luego de Argentina. En resumen, el 74% de la población adulta sufre de obesidad o sobre peso

siendo el primer país en el ranking OCDE superando a México y EEUU.

Explicando ésta enfermedad, el sobrepeso y la obesidad representan un desequilibrio entre la ingesta de alimentos y el gasto energético, con una acumulación de grasa corporal que representa un riesgo para la salud (Eve Crowley, 2017). Las consecuencias que acarrearán el sobrepeso y la obesidad son graves, e incluyen la mayor probabilidad de desarrollo de enfermedades no transmisibles (ENT), como enfermedades cardiovasculares, diabetes, hipertensión y cáncer, las que se encuentran entre las diez principales causas de muerte en la región.

Desde el punto de vista individual el tratamiento consiste en limitar la ingesta de alimentos con grasas y azúcares. Aumentar el consumo de frutas y verduras, legumbres, cereales y frutos secos. Esta condición alimenticia debe complementarse con la realización de actividad física periódica (60 minutos diarios para jóvenes y 150 minutos semanales para adultos).

Otra enfermedad que se padece frecuentemente en el país es la hipertensión, enfermedad crónica multifactorial que se define como la fuerza que ejerce la sangre circulante contra las paredes arteriales, cuando ésta es muy elevada se considera hipertensión. La causa principal de la hipertensión son las dietas malsanas, inactividad física, consumo de tabaco y/o alcohol y el sobre peso u obesidad, como también factores genéticos. Por lo que la única forma de tratamiento es una dieta baja en sal y grasas saturadas, lo cual se debe complementar con medicación y actividad física constante. Es importante controlar y tratar esta enfermedad debido al alto riesgo de sufrir infartos o síntomas cardiacos graves.

Finalmente, también se encuentra una enfermedad tanto física como mental como lo es el caso del estrés. Entiéndase por estrés como el conjunto de reacciones fisiológicas, positivas o negativas, que prepara el organismo para la acción. Pero también es definida como el "cansancio mental" provocado por la exigencia de un rendimiento sobre lo normal. Esta enfermedad puede ser causada por distintos factores dentro de los cuales se destaca: el exceso de trabajo, exceso de obligaciones, un ambiente externo agitado y/o situaciones agobiantes.

Se recomienda, en este caso, una alternancia entre descanso y actividad física para reducir el estrés en el organismo.

4.2 DIAGNÓSTICO PRELIMINAR DE LA INDUSTRIA

4.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN SITUACIÓN ECONÓMICA EN CHILE

En base a los datos entregados por el Banco Central de Chile en el Informe de Política Monetaria publicado en Diciembre del año 2019, se prevé una contracción considerable del PIB debido principalmente a la crisis social que se produjo en el país, la cual afecta el desempeño de la economía principalmente por los episodios de violencia que han impedido el normal funcionamiento de las actividades económicas del país. A esta situación se le agrega la alta incertidumbre en las proyecciones propuestas para los años venideros.

De acuerdo a esto, el 2019 presentara a penas un crecimiento en torno a 1,0% pero, hacia adelante, se reducirá la incertidumbre y la economía logrará recuperarse a comienzo del año 2020 y en el transcurso del mismo, esperando un leve crecimiento entre 0,5% y 1,5%. Para el año 2021 se espera aumentar este crecimiento a valores entre 2,5% y 3,5%.

Este escenario muestra claras consecuencias en factores como el consumo y la inversión. Principalmente la evolución del consumo dependerá de factores laborales, ya que se vaticina un aumento en las desvinculaciones esperando que el desempleo supere la cifra del 10% a principios del año 2020.

Además se espera una reducción de los ingresos laborales, especialmente aquellos que perciben comisión por ventas o que cumplan turnos que no se haya podido llevar a cabo de manera normal y principalmente afectará a emprendedores. Por lo que el consumidor se volverá más prudente en cuanto al manejo del gasto, primariamente en el consumo habitual de bienes y servicios, por lo que se espera el consumo se expanda un 1,1% en el año 2020, tasa que aumentará en los próximos años llegando a un 3,1% en el año 2021.

4.2.2 ESTADÍSTICAS DEL MERCADO

En base a datos obtenidos a inicios del año 2018, en Chile existe un total de 1.969 gimnasios a lo largo del país, concentrando una población de 490 mil inscritos (clientes) y facturando un total de US\$176 millones al año.

Es una industria que, en Chile, se encuentra en constante crecimiento, recalando que desde el año 2015 se ha expandido un 12% y algunas de las cadenas más exitosas del rubro logran llegar a un crecimiento del 20% anual y la apertura de nuevas sucursales, abarcando incluso todo el territorio nacional.

Respecto al mercado, la concentración de inscritos en gimnasios la centralizan las grandes cadenas, siendo cinco para ser exactos, quienes poseen el 57% de clientes que actualmente asisten a realizar actividad física a una instalación privada y especializada en otorgar el servicio.

Dentro de estas cinco grandes empresas se encuentran:

- Pacific Fitness Club: Empresa ya consolidada en Chile, que actualmente cuenta con 57 sedes operativas a nivel país y continúa en expansión. Además, la cadena ha realizado diversas alianzas comerciales con el sistema nacional de cobertura de salud pública, FONASA y el de salud privada, ISAPRES, alianza que permite a sus afiliados contar con un descuento del 30% al momento de asociarse a algún gimnasio Pacific. Con esto se espera incentivar a las personas que cuentan con cobertura de salud pública a realizar actividad física en alguna de sus sedes, apuntando a los siete millones de personas que pueden aprovechar esta alianza comercial.
- Energy Fitness Club: Cadena que actualmente cuenta con 28 sedes a nivel país, 18 propios incluyendo marcas de renombre mundial como UFC Gym Chile – Hard Candy Fitness – y 10 franquicias. Busca ser un gimnasio que se adecue a las necesidades de las personas, buscando la combinación de fitness y energía en sus clientes y su vida diaria. Es un gimnasio de alto costo que apunta a la tecnología

punta que provee la actividad física como tal.

- Smart Fit: Es una cadena de gimnasios “low cost”, originaria de Brasil, la cual cuenta con 19 locales a nivel país y más de 5 proyectos en desarrollo, principalmente en regiones. Su principal objetivo es democratizar el acceso a la práctica de actividad física de alto nivel, con planes accesibles y una fácil inscripción para apuntar a niveles socioeconómicos más bajos.
- Sportlife: Es una cadena de gimnasios que cuenta con 170 sucursales en América Latina y 20 locales en Chile. Su principal objetivo es la innovación del servicio que entregan, modernizando las distintas prácticas de ejercicios que ofrecen en clases dinámicas e instalaciones y maquinarias de último nivel.
- Body and Life: Empresa que cuenta con 5 sedes, principalmente al sur del país. Sus locales están orientados a clases más especializadas, llevando a cabo entrenamientos funcionales, TRX, pilates y fitness grupal principalmente. Además cuentan con una aplicación propia para complementar y controlar el entrenamiento, estado de salud y poder brindar un servicio de calidad que permita al cliente realizar un seguimiento personalizado de su condición física y salud.

Pero, a pesar de parecer un mercado altamente competitivo, sobre todo por la cantidad de inscritos que concentran las grandes empresas, el verdadero competidor de la industria fitness es la baja motivación e iniciativa de las personas en el país, a realizar alguna actividad física o un deporte, sobre todo considerando que el foco principal de éstas instalaciones es la necesidad de la comunidad en su bienestar y mejorar el estado físico de los que son parte. De acuerdo a esto, las principales cadenas y sus gerentes indican que se encuentran convencidos en que se puede hacer mucho más para contraatacar los índices de sedentarismos y la falta de interés de las personas por tener una mejor salud (Daniel Sfeir, CEO AnyTime Fitness, 2018). Por lo que recalcan la importancia de una buena estrategia dentro de la empresa para facilitar y aumentar la inversión en el área de la salud y bienestar de las personas, siempre apuntando al segmento objetivo al cual se dirigen.

Además se deben dedicar esfuerzos en motivar a las personas a dedicar tiempo e invertir en su bienestar, considerando los múltiples beneficios que tiene el realizar actividad física en un lugar donde se pueda asesorar y prestar instalaciones y conocimientos para que mejore tanto mental y físicamente la salud de las personas.

Sobre esta índole es importante hacer hincapié en que sólo el 60% de los inscritos asiste constantemente a las instalaciones o gimnasios, el resto es considerado un “publico flotante”, es decir, dejan de asistir o cancelan su suscripción, principalmente por falta de tiempo o por desmotivación.

Por lo que el mercado fitness está en crecimiento, más que por una oportunidad de negocio rentable, por la necesidad de las personas a combatir enfermedades y mejorar su condición de salud física y mental. Siendo un mercado interesante, no por el nivel competitivo del mismo sino por el enfoque y el trato que se le da al cliente y sus necesidades al momento que este debe elegir un lugar de entrenamiento. Además se deben considerar los factores que alteran esta decisión, como la falta de tiempo o de ganas en los posibles clientes, ya que al atacar estos factores se permite mejorar la calidad de vida de las personas en el país.

4.2.3 BOOM DE LA INDUSTRIA FITNESS EN EL PAÍS

En los últimos años se ha presenciado en las personas un aumento en el interés por la realización de actividad física lo cual beneficia directamente a la industria de los gimnasios, tan así que en América Latina se registran ingresos por sobre los US \$6.000 millones anuales, mientras que en Chile se alcanzaron alrededor de US\$176 millones, registros obtenidos del año 2017-2018.

Pero, ¿a qué se debe este constante aumento en la industria fitness?, se debe a que las personas buscan adoptar un estilo de vida saludable, pero a la vez, los gimnasios y otros recintos de actividad física han ido acogiendo nuevas fórmulas de entrenamiento que beneficien directamente a los clientes, un ejemplo de esto son los centros de electro estimulación que adoptaron entrenamientos efectivos en cuanto a la mezcla ejercicio y tiempo. También tomó protagonismo la realización de ejercicio al aire libre para aumentar

la satisfacción en clientes (Walter Medina, Gerente de Operaciones Fast Fitness Chile, 2018).

Debido al atractivo de la industria es que las grandes cadenas, quienes concentran el 57% de inscritos, presentan grandes proyectos que le permitan aumentar su cadena y poder llegar a una mayor cantidad de clientes dentro de todo el país.

En términos numéricos, la cadena Pacific Fitness cuenta con 58 locales y 8 proyectos a inaugurar en los próximos 2 años, le sigue Sportlife con 52 locales operativos en el país, Energy con 30 sucursales y Smart Fit con 16 sedes.

Los proyectos se concentran principalmente en las zonas de oportunidades que reúnen tres factores en específico: oficinas, supermercados y centros comerciales, los cuales permiten un alto flujo de personas y a los potenciales clientes la opción de ajustar un horario para asistir al gimnasio, por lo que es un atractivo no solo para las grandes cadenas de gimnasios.

Pero, el gran problema de los gimnasios, por el cual deben presentar y ajustar su estrategia, es la deserción, ya que se estimó que un 60% de los clientes son recurrentes, el resto es considerado público flotante ya que prefieren realizar otra actividad o se desmotivan al no ver resultados al corto tiempo (Daniel Urriola, Jefe Sucursal Pacific Fitness, 2018).

4.2.4 TIPOS DE RECINTO EN DONDE SE REALIZA ACTIVIDADES FÍSICAS Y METODOLOGÍAS DE ENTRENAMIENTO

Con el tiempo los tipos de recintos y metodologías de entrenamiento han ido variando de acuerdo a las necesidades principales de los segmentos a los cuales se dirigen estas actividades físicas.

De acuerdo a la Encuesta Nacional de Actividad Física y Deporte del año 2018, se pueden clasificar el lugar en dónde realizan actividad física y deporte en:

- Espacios abiertos: Calles, plazas equipadas, sitios eriazos, entre otros. Dentro de este lugar se realizan principalmente actividades como trote, caminata, bicicleta,

ciclismo y ahora ultimo clases grupales de preparación física.

- Recintos públicos: Gimnasios municipales, localidades de ministerio, entre otros. En los cuales se llevan a cabo principalmente deportes indoor y actividades dirigidas en su mayoría a grupos mayores de edad u organizaciones con patrocinio municipal.
- Recintos privados: Gimnasios, con instalaciones de musculatura y clases dirigidas, como también Estadios, en donde se realizan deportes como futbol, etc.

Dentro de estos 3 principales lugares de concentración de actividad física se obtuvo que un 39,6% de la población realiza alguna actividad en espacios abiertos. Un 34% las realiza en un recinto público y finalmente un 28,9% en un recinto privado. Este porcentaje ha aumentado un 6% desde la última encuesta realizada el año 2015.

Entre los recintos privados, a los cuales se dirige el estudio, se encuentra una gran diferencia en cuanto a estructura, instalaciones, salas de clases y metros cuadrados de recintos. Si bien obedecen al tipo de metodología que ofrecen como gimnasio, lo más estándar es encontrar un área de instalaciones de máquinas para trabajar la musculatura, la mayoría cuenta con 1 a 2 salas de clases dirigidas que acompañan la oferta entregada por el lugar y máquinas para realizar trabajo de cardio, en este caso, trotadoras, elípticas, bicicletas estáticas, entre otras.

De acuerdo a la Encuesta Nacional de Hábitos y Actividad Física del año 2015, del total del universo encuestado, la distribución de porcentajes de acuerdo a la actividad física y deporte que realiza la población, se obtuvo lo siguiente:

¿Qué actividad física y deporte practica la población nacional?

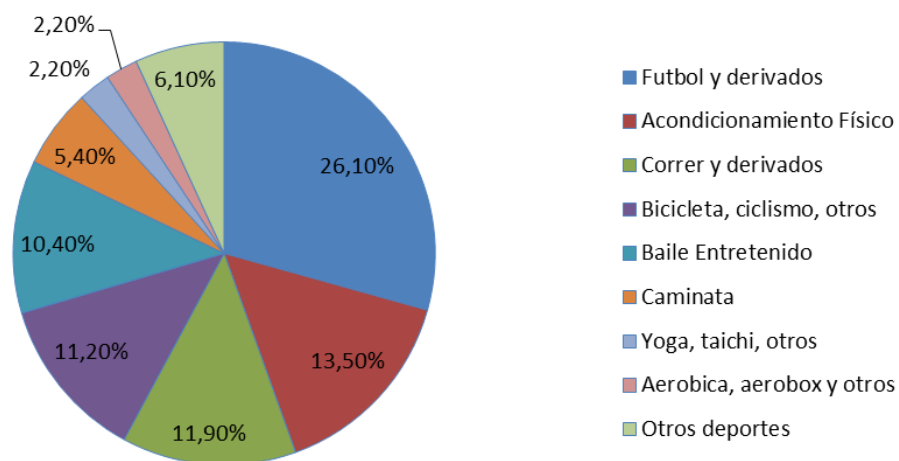


Gráfico 6: Actividad Físico y/o Deporte que Realiza la Población.

Fuente: Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2015.

Pero, si se segmenta los datos por género masculino y femenino, se logran apreciar grandes diferencias en cuanto a preferencias de actividad física y deporte por sexo. De esto se obtuvo que las principales actividades físicas realizadas por hombres sean:



Gráfico 7: Actividad Físico y/o Deporte que Realizan los Hombres.

Fuente: Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2015.

Y en cuanto al género femenino, las actividades físicas y deportes que prefieren las mujeres son:



Gráfico 8: Actividad Físico y/o Deporte que Realizan las Mujeres.

Fuente: Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2015.

En ambos casos se pueden destacar varias actividades que se pueden realizar en recintos privados, como gimnasios, existiendo también derivados que permiten simular ejercicios y actividades que se realizan en espacios abiertos y que son ofrecidos como clases en recintos privados.

Por lo que a continuación desglosaremos ciertas actividades físicas y metodologías que se emplean dentro de los gimnasios y que permiten a las personas realizar clases dirigidas o hacer usos de instalaciones para mejorar su condición física y junto a eso su bienestar. A continuación se explicarán disciplinas y metodologías de entrenamientos que permiten a las personas desarrollarse y mejorar su estado físico:

- **Spinning/ Ciclismo Indoor:** Disciplina nacida el año 1991, donde un anheloso ciclista y un emprendedor diseñan y crean las primeras bicicletas comerciales de Spinning, de tal manera de introducir al mundo el ciclismo indoor. Es una disciplina y metodología de entrenamiento que está en constante cambio, adaptándose a cambios tecnológicos para ofrecer bicicletas innovadoras que incluyan diversos beneficios, desde sistemas de información a distintos instrumentos que permitan adaptar la bicicleta al tipo de ciclista que trabajará en ella. En grandes rasgos el programa spinning busca conectar a un instructor integral e influyente, certificado y capacitado en proporcionar una educación y clase de alta calidad, con alumnos en una sala de clases adaptada a las necesidades de ambos. Generalmente se incluye música que lleve el ritmo del ejercicio y que ayude a los alumnos a guiar el movimiento, ajustando los factores que se trabajan en una clase de ciclismo indoor.
- **Baile entretenido/ Zumba:** Clases bailables caracterizadas por ser divertidas, energéticas y que tienen como foco el acondicionamiento físico por medio del baile y la música. Es un entrenamiento que busca mezclar trabajo cardiovascular y muscular, equilibrio y flexibilidad, aumento de energía entre otros.

Es una clase que cuenta con un instructor certificado quien dirige cada movimiento. Actualmente existen diversos tipos de clases de zumba, los cuales pueden ser acompañados por otros instrumentos como el step, una silla o puede llevarse a cabo en una piscina.

- **Yoga:** El yoga es una práctica que busca conectar movimientos, posturas con el cuerpo, la respiración y la mente. Es una clase que consta de la realización de ciertas posturas, respiraciones y meditación, todo guiado por un instructor. La clase es más conocida como una “meditación guiada”, la cual tiene como principal objetivo reducir estrés, aliviar dolores, mejorar la respiración, aumentar la flexibilidad y el acondicionamiento de la función cardio vascular.
- **Pilates:** Es un método de ejercicio y movimientos físicos diseñados para estirar, fortalecer y equilibrar el cuerpo. En esta clase dirigida se utilizan diversos instrumentos como colchonetas, balones, entre otros para llevar a cabo los ejercicios.
Realizar pilates mejora la flexibilidad y agilidad, alivia dolores principalmente de espalda y abdomen, como otras enfermedades.
- **TRX:** Sistema de entrenamiento que dota de ejercicios realizados en suspensión por medio de un punto de anclaje con el fin de aprovechar el peso corporal para ejercitar el cuerpo en sí.
Es una forma de entrenamiento desarrollada por el ejército estadounidense con el fin de realizar actividad física en un contexto poco favorable.
Es un entrenamiento que tiene como objetivo el desarrollo de fuerza funcional, mejora el equilibrio, la estabilidad y flexibilidad. El cual es dirigido por un instructor certificado que acompaña el entrenamiento con beat musicales.
- **Acondicionamiento Físico:** Realización de ejercicios que tienen como fin el desarrollo de condiciones y rendimiento físico para aumentar la fuerza y mejorar las condiciones de salud. Es una clase que consta de series de ejercicios destinadas

principalmente a la resistencia, tonificación muscular y pérdida de peso corporal.

- **Cardio:** Es un ejercicio cardiovascular o aeróbico, un ejemplo de éste son las caminatas, el trote, la natación y el ciclismo. Tiene como objetivo mejorar la oxigenación en el cuerpo ayudando al corazón, pulmones y aparato circulatorio.
- **Musculación:** Ejercicios realizados con el fin de perder grasa corporal y ganar la mayor cantidad de musculo posible. Generalmente se llevan a cabo en maquinarias especializadas para cada tipo de musculo y ejercicio a realizar.
- **Aerobox/ Aeróbica:** Inspirado en las clases orientales de kickboxing, el Aerobox es una disciplina que combina golpes de puños y patadas con el fin de quemar la mayor cantidad de calorías posibles. Es llamado también como “fitness de combate” ya que se caracteriza por ser la fusión de artes marciales con ejercicios aeróbicos y presenta grandes ventajas sobre la estructura corporal por medio de la tonificación de músculos y también ayuda a liberar estrés.

Las clases de Aerobox cuentan con un instructor certificado que dirige el entrenamiento en tres etapas: calentamiento, trabajo y estiramientos. Mecánica que le permite al Aerobox ser una disciplina completa.

- **Entrenamiento Funcional:** Entrenamiento que se lleva a cabo de manera grupal pero los beneficios y ejecución son personales. Permite adaptar movimientos o ejercicios cotidianos a la realización de un ejercicio físico compacto y efectivo.
Son clases donde se llevan a cabo ejercicios multiarticulares y multimusculares con el fin de mejorar la salud y el bienestar corporal de manera generalizada. Es un entrenamiento que nace del estudio del funcionamiento del cuerpo de la persona y sus condiciones para trabajar la agilidad, movilidad, estabilidad, coordinación y equilibrio, pero también se busca mejorar la postura corporal en la realización de estas actividades.
Se puede llevar a cabo con materiales como pelotas, mancuernas, trx, etc.

Estas son las principales actividades llevadas a cabo en recintos privados o más bien gimnasios. Estas disciplinas y/o entrenamientos se han ido perfeccionando y adaptando a las necesidades de las personas que las realizan con el fin de incorporar materiales o factores que motiven y mejoren la actividad física realizada en ellos y poder incentivar a las personas a que la continúen realizando.

Para el año 2020 se espera que la actividad física y deporte tenga una visión restauradora del cuerpo y la mente, por lo que se espera que las personas adquieran conciencia de sus capacidades físicas y las desarrollen con los márgenes que se requieren evitando sobre exigirse y encontrar el balance perfecto entre la recuperación y la intensidad (Adam Zeitsiff, CEO de Gold Gyms, 2019). Por lo que se le dará mayor importancia a la combinación de nutrición y actividad física para mejorar el estado de salud de forma general y combinada.

5 METODOLOGÍA

Como método principal se utilizará la Evaluación de Proyectos y su conjunto de estudios para valorar y diseñar esta oportunidad de negocio que se aprecia en el mercado nacional. Esta herramienta se utilizará para tomar decisiones previas al desarrollo del proyecto como elección de proveedores, cálculos de inversiones y costos, elaboración de estrategias que mejoren el negocio, entre otras. Y además se establecerán patrones que marquen un curso de acción para la implementación y desarrollo del proyecto.

Parte inicial de la evaluación es la determinación del problema, al cual se quiere entregar una solución por medio de este nuevo proyecto, en este caso se desea investigar sobre la necesidad de la sociedad en crear hábitos saludables relacionados con la actividad física para así poder hacer frente a índices que representan a la gran mayoría de las personas, los cuales se ven reflejados en datos como la tasa de obesidad a nivel país o el nivel de sedentarismo que se presenta.

Ante esta situación se quiere ofrecer un servicio que cuente con instalaciones, clases y personal capacitado para poder otorgar una solución y motivar a las personas a realizar ejercicio y que esto lo conviertan en un estilo de vida de carácter saludable.

Para evaluar este servicio se realizarán una serie de estudios que permitan elaborar un modelo de negocio flexible, apto para variados segmentos, con costos e inversiones consistentes con las ganancias respectivas del negocio y con un diseño estratégico que permita su existencia y rentabilidad a largo plazo.

Por lo que es fundamental definir hacia donde se quiere llegar con el proyecto, establecer un plan de acción y escoger las alternativas que lleven a las mejores soluciones. Y para esto se deben realizar una serie de estudios que se especificarán a continuación para determinar si el proyecto es factible y bajo qué condiciones.

5.1 ANÁLISIS SITUACIÓN BASE

Como primer paso de la evaluación es crucial definir el contexto en el que se realizarán los estudios y en el cual, posteriormente, se desarrollará el proyecto. Resulta

fundamental analizar y definir ciertos factores que influyen tanto directa como indirectamente en el proyecto. Dentro de estos se pueden mencionar la competencia, proveedores, consumidores actuales y potenciales, transporte, tecnología, situación política y económica del país, entre otros. Además se determinan valores que justifiquen la realización del proyecto, por ejemplo, la cuantificación de la oferta y demanda, la determinación de precios, etc. Por lo que en términos simples se define el impacto que tendrá el proyecto en el mercado y, además, saber si se justifica o no su ejecución de acuerdo a una situación base sin proyecto y una con proyecto que se planteará por medio de los estudios de evaluación.

Dentro del análisis de situación base se realizará el Estudio del Entorno en el cual se investigarán y determinarán factores o variables controlables y no controlables. Con estas variables se espera tomar las mejores decisiones en cuanto a las inversiones que se tendrán que llevar a cabo para la ejecución del proyecto. Es importante identificar y trabajar las fuerzas del entorno que afecten el proyecto y poder definir opciones estratégicas que permitan un óptimo funcionamiento.

En el Estudio del Entorno se analizan principalmente seis ejes, los cuales serán explicados a continuación:

1. Entorno Demográfico: Corresponde al comportamiento de la población objetivo del proyecto y aquella considerada potencial. Se busca determinar su tasa de crecimiento y la composición de ésta en base a factores como edad, género, educación, ocupación, nivel socioeconómico, estado de empleo, entre otras variantes. Es decir, es la caracterización de los segmentos a los cuales se busca dirigir el proyecto.
2. Entorno Cultural: Es un análisis descriptivo de valores y comportamientos de entes que influyen directamente en el proyecto, un ejemplo de estos son los clientes, proveedores, competidores y trabajadores. El Entorno Cultural incluye tópicos como las tradiciones, creencias, normas, preferencias, gustos y actitudes frente al consumo, es decir, variantes más subjetivas de la población que permiten identificar

ciertos patrones de interés para el proyecto y sus diversas estrategias.

3. Entorno Tecnológico: Consiste en identificar las tendencias e innovaciones tecnológicas que permitan prestar apoyo en distintas áreas del proyecto, tanto operativas como administrativas.
Resulta importante analizar el grado que tienen los competidores cercanos en cuanto a este ítem para comparar y posicionar el proyecto en cuanto a nivel de tecnología y la adaptación a ésta.
4. Entorno Político: Contextualización del escenario político actual de Chile y proyecciones futuras en cuanto a escenarios legislativos principalmente de carácter económico que pudieran afectar al proyecto en cuanto a expectativas y normas que lo rijan.
5. Entorno Económico: Caracterización de la economía mundial y local.
Principalmente detallar aquellos factores económicos que puedan influir en las tomas de decisiones del proyecto, estos pueden ser: precio dólar, tasa de crecimiento de mercados, tasa de crecimiento de la economía local, tasas de inflación, desempleo, expectativas, entre otras.
6. Entorno Ambiental: Identificar patrones ambientales que puedan perjudicar o potenciar el proyecto. Es describir las condiciones medio ambientales en las cuales se desplegará el proyecto y, además, describir aquellas implicancias que tenga el proyecto sobre el medio ambiente. Un ejemplo de éste es el grado de contaminación existente tanto en la localización como aquella contaminación que emanará del proyecto. Pero por sobre todo, se debe describir aquel impacto medio ambiental que se realizará y cómo se abordará.

Por lo que, gracias a la información entregada por el Estudio del Entorno, se podrán identificar factores y limitantes que, posteriormente, van a complementar los estudios y análisis de viabilidad del proyecto con el fin de entregar datos, herramientas y directrices para la determinación de la factibilidad y rentabilidad esperada.

5.2 ESTUDIOS Y ANALISIS DE VIABILIDAD

Dentro de la Evaluación de Proyectos se requieren ciertos estudios de viabilidad al momento de aprobar y desarrollar un proyecto. Por lo que dentro de éste se realizarán ciertos estudios y análisis en diversos ítems que permitan obtener datos e información necesaria para tomar decisiones y poder evaluar si el proyecto es factible o no.

Los estudios más importantes dentro de la viabilidad de un proyecto son el estudio de mercado, técnico, legal y económico. A estos se les puede agregar otros que permitan elaborar un mejor panorama al momento de implementar y definir una directriz para el desarrollo del proyecto, sobre todo en el ámbito estratégico.

A continuación se explicará en qué consiste cada estudio, qué busca obtener y cómo éste ayuda dentro de la evaluación del proyecto.

1. Estudio de Mercado: El Estudio de Mercado es el primer paso y un elemento clave dentro del estudio de viabilidad de un proyecto. Dentro de él se analiza y estudian variables que repercuten directamente en la evaluación y el desarrollo del proyecto, las cuales son fundamentales al momento de realizar cálculos como alguna inversión, costos de operación, ingresos, entre otros factores que repercuten directamente en el flujo de caja.

Por lo que dentro de este estudio se analizaran diversos mercados relacionados al proyecto que influyen y ayudan a la toma de decisiones, estos mercados son:

1. Mercado Proveedor: El estudio del mercado proveedor tiene como principal objetivo analizar el mercado de materias primas e insumos por medio del estudio de precios, la comparación precio – calidad, la disponibilidad de materiales o productos solicitados, las garantías establecidas, la reputación de la marca, entre otras. Por lo que el estudio de este mercado permite realizar una elección responsable de proveedor y poner énfasis en las garantías y los estándares de calidad, ya que en el proyecto a evaluar se

buscan maquinarias que tendrán contacto directo con el cliente.

2. Mercado Competidor: Tiene como principal fin conocer los competidores directos del proyecto, estudiar casos de éxitos y fracasos cercanos al modelo de negocio que se busca proponer para definir ciertas directrices que puedan dirigir el proyecto de manera rentable y positiva.

Este estudio permite instruir y definir estrategias comerciales por medio del estudio y comparación del modelo de las 4P (Producto, en este caso servicio – Precio – Plaza y Promoción) que se explica a continuación:

- En relación al tipo de producto o servicio que se entrega comparar con principales competidores el mecanismo o la estrategia a utilizar, ver si existen seguros y garantías asociadas a lo ofrecido de manera que se potencie, ver similitudes o sesgos que permitan adoptar ventajas competitivas respecto al otro, analizar casos de éxitos y fracasos, entre otros puntos de comparación de servicio prestado.
- Sobre el precio comparar tarifas, formas de pago, descuentos o promociones asociadas a algún plan en particular que ofrezcan los distintos competidores cercanos. Analizar relación precio – servicio prestado y calidad de éste.
- Para la promoción comparar mecanismos o sistemas de publicidad. Ver si existe un reconocimiento de marca dentro del mercado o cuales son las técnicas más utilizadas en el medio.
- En el caso de la plaza y los canales de distribución no es necesario profundizar debido al tipo de proyecto que se busca evaluar.

Después de todos estos estudios de mercados influyentes se puede determinar ventajas comparativas que se puedan adoptar y reflejar éstas en la determinación de costos e inversiones comerciales asociadas a estos estudios y su consecuente toma de decisiones.

Por lo que se convierte en la base para definir un precio competitivo, una estrategia de publicidad y la forma en que se fomentará y entregará el servicio ofrecido por la empresa.

3. Mercado Consumidor: El estudio de este mercado tiene como principal objetivo conocer y caracterizar al consumidor para así determinar tanto factores racionales como emocionales que permitan tener un perfil claro de los clientes y poder trabajar con la demanda esperada de acuerdo a lo expuesto y a la información entregada de este estudio.

Da pie para la ejecución de segmentación del mercado y a partir de esta información determinar mix de productos y/o servicios que se buscará ofrecer para así establecer patrones de precio – calidad que sean del gusto del consumidor previamente estudiado.

También permite definir patrones de la demanda, si se encuentra satisfecha por el mercado existente o no, identificar si presenta algún tipo de temporalidad y/o estacionalidades durante el año poder elaborar planes de contingencia que le permitan hacer frente a estos cambios y así cuantificar la demanda esperada y potencial del proyecto de acuerdo a esta información.

Por lo que el Estudio de Mercado presenta el escenario en el cual se desplegará el proyecto y permite determinar y cuantificar la demanda esperada para así guiar otras decisiones que respecten el desarrollo de éste y las estrategias que se irán abordando.

2. Estudio de Viabilidad Técnica: El estudio técnico del proyecto tiene como objetivo analizar diversos factores y alternativas que permitan llevar a cabo el proyecto de manera eficiente y poder cuantificar costos e inversiones asociados al proceso productivo. Dentro de este estudio se analizan y definen los siguientes aspectos:

1. Tamaño: Corresponde a la estimación y definición de la capacidad del proyecto, para esto se tienen tres alternativas:

- Capacidad de diseño: tasa estimada en condiciones normales de funcionamiento, es decir, volumen que se obtiene en condiciones óptimas en donde se alcanza un costo unitario mínimo.
- Capacidad del sistema: actividad máxima que se puede alcanzar de acuerdo a los recursos humanos y materiales que se poseen, esto por medio de un trabajo integrado de todas las partes ejerciendo su máximo esfuerzo. En este ítem no se consideran los costos de producción asociados solo se estima el máximo alcanzado.
- Capacidad real: promedio anual de actividad efectiva ejercida en condiciones normales bajo costos mínimos asociados.

Dentro de la estimación de la capacidad del proyecto, es decir, su tamaño, se deben considerar y estudiar los siguientes conceptos fundamentales que tienen influencia directa en esta estimación, los cuales son los siguientes:

- Flexibilidad: Estrategia que se busca entregar al cliente en un corto plazo, es decir, ofrecer lo que necesita de manera más efectiva que la competencia directa. La flexibilidad se obtiene a través de mejoras en las maquinarias, en los procesos o maniobras óptimas de trabajadores que permitan agilizar la producción o entrega del servicio creando una ventaja competitiva.
- Holgura: Capacidad en cuantía que excede a la demanda esperada, sobre todo en periodos u horarios que se estimen críticos en cuanto a la capacidad del proyecto, es decir, permite obtener un delta que beneficie en cantidad el exceso de demanda que se pueda presentar en algún periodo estimado.

- Estacionalidad: Característica de la demanda que presenta variaciones durante el periodo de estudio, al ser identificada permite establecer planes estratégicos de contingencia para hacer frente a los excesos o déficit de demanda.

Por lo que el estudio de tamaño o capacidad del proyecto permite definir la oferta con todas sus variantes en diversos escenarios críticos, para así, poder hacer frente a la demanda esperada y estimada.

- Localización: Es la determinación del lugar físico en donde se llevará a cabo el proyecto y definir sus principales características de acuerdo al servicio que se desea prestar. Se deben tener en cuenta ciertos factores al momento de definirlo para que así el proyecto sea llevado a cabo de manera óptima.

Algunos factores a considerar al momento de establecer la localización del proyecto son:

- Los niveles de localización que presenta: En primer lugar definir la macro localización como la región, ciudad, etc donde se establecerá y en segundo lugar determinar y moldear la micro localización como el lugar físico específico, es decir el terreno y sus distribuciones de espacio expresado claramente en un lay out.
- Transporte y accesibilidad que se tiene desde el lugar. Es decir, es necesario evaluar si se cuenta con transporte público cercano (micro, metro u otro) y también el acceso que se tiene en cuanto a avenidas o calles aledañas que puedan facilitar el libre tránsito de clientes.
- Costo y disponibilidad de los terrenos que se desean evaluar para establecer el proyecto. Es importante definir una inversión y requerimientos mínimos de espacio para que el lugar cumpla con las expectativas para que el proyecto pueda ser ejecutado de manera óptima y definir en caso que se

necesite las obras físicas a realizar para adaptar el lugar.

- Ingeniería del Proyecto: En este ítem se estudiarán y decidirán aspectos que repercuten directamente en el flujo de caja del proyecto como lo son las inversiones a considerar en maquinarias y otros ítems, costos asociados y gastos del proyecto.

Para esto se analizarán los equipos (maquinarias u otro tipo de instalaciones), obras físicas (inmuebles por comprar o arrendar y su adaptación), recursos humanos (desglose del personal que se necesitará para llevar a cabo el proyecto y su respectiva carga), el lay out del espacio físico (distribución de lugares en el terreno previsto) y los activos intangibles que se necesitaran para desarrollar y ejecutar actividades, como por ejemplo, del área administrativa, recepción, estacionamientos, etc.

Para la ingeniería del proyecto se deben realizar los siguientes balances:

- Balance de Equipos y/o Maquinarias: Se deben seleccionar los equipos necesarios para el desarrollo de las actividades que se ofrecen dentro del proyecto. Para esto se realizará una tabla resumen que indique la información de cada equipo, la cual se presenta a continuación:

Balance de Equipos					
Item	Cantidad	Costo	Vida Útil Contable (años)	Vida Útil Uso (años)	Valor Liquidación

Tabla 1: Balance de Equipos y/o Maquinarias del Proyecto.

Fuente: Elaboración Propia.

En la Tabla 1 se detalla la cantidad de equipos, el costo, la vida útil contable, vida útil de uso y el valor de liquidación para su futura venta.

Además del cuadro de Balance de Equipos se desarrollaran calendarios de inversión en los cuales se pueda obtener la información necesaria para reponer los equipos y vender aquellos que ya hayan cumplido su vida útil logrando un ingreso no operacional para el proyecto por motivo de venta de maquinarias ya obsoletas para el proyecto pero en condiciones de venta para el mercado.

- Balance de Obras Físicas: Se detalla información en cuanto a los requerimientos del espacio para su futura instalación. Indicar si se necesitarán oficinas, bodegas, estacionamientos, camarines, entre otros. Además de la cantidad, su tamaño y costos de reparación o adaptación. Para este caso se elaborará una tabla de Balance de Obras Física, la cual se muestra a continuación:

Balance de Obras Físicas							
Item Construcción	Unidad de Medida	Especificación Técnica	Tamaño	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil Contable	Valor de Liquidación

Tabla 2: Balance de Obras Físicas.

Fuente: Elaboración Propia.

En este se detalla el espacio, la unidad de medida (m² u otro), la especificación técnica (material de construcción), tamaño, costo unitario y total, vida útil y el valor de liquidación.

Cabe destacar que si el espacio es arrendado este solo entregará información de los requerimientos, mínimos que debe poseer el lugar de arrendamiento y el coste de su adaptación.

- Balance de Personal: Se detalla el personal necesario, los cargos y el detalle de su remuneración, tanto si es por honorario, contrato definido o indefinido.

Por lo que se desarrollará una tabla por cada cargo en la cual se detalla lo siguiente:

Remuneraciones		
Cargo	Haberes	Descuentos
Sueldo Base		
Movilización		
Colación		
Previsión AFP (11%)		
Salud Isapre (7%)		
Seguro de Cesantía (0,6%)		
Impuesto Único (10%)		
Total		
Sueldo Líquido		
Remuneración Bruta		

Tabla 3: Remuneraciones del Personal.

Fuente: Elaboración Propia.

Por lo que con el monto de cada cargo se realiza la siguiente tabla resumen que detalla el Balance de Personal del proyecto:

Balance de Personal			
Cargo	N° de Puestos	Remuneración Bruta Mensual	Total Anual

Tabla 4: Balance de Personal.

Fuente: Elaboración Propia.

Donde se entrega información de todos los cargos que se necesitan, el número de puestos y detalles de su remuneración.

- Balance de Activos Intangibles: Similar al ítem de Balance de Equipos, se realiza una tabla de activos intangibles, los cuales principalmente considera software o sistemas de información de apoyo para la administración o apoyo

a clientes.

- Lay Out: El lay out es un esquema visual que detalla la distribución del espacio físico del proyecto en cuanto a oficinas, estacionamientos, zonas habilitadas para funciones especiales, etc. Corresponde a una descripción en forma de plano de la micro localización la cual complementa los requerimientos de obras físicas, sobre todo en cuanto a tamaño de las distintas instalaciones y del inmueble en general.

Para determinar el Lay Out de un proyecto se llevarán a cabo las siguientes etapas:

- Determinar áreas/ zonas y las funciones a realizar en ellas, por ejemplo delimitar las oficinas administrativas, área de producción, estacionamientos, casino, etc en cuanto a medidas e instalaciones.
- Estimación del arreglo y adaptación del área en base a su función, es decir, si es necesario realizar modificaciones para acondicionar el lugar para su utilidad se debe cuantificar en monto y tamaño esta mejora.
- Localizar equipos, maquinarias u otras instalaciones en las áreas designadas para su correcto funcionamiento.
- Desarrollar plan de actividades para la instalación de lo mencionado en la etapa previa en base a prioridades determinadas.

Por lo que finalmente se obtiene un esquema gráfico de la distribución de espacios requerida para el correcto funcionamiento del proyecto.

3. Estudio Administrativo y Legal: Se basa en la determinación y el estudio de la base organizacional de la empresa y el marco legal con el cual se debe regir el proyecto. Este estudio se complementa con los estudios realizados previamente y que

entregan sustento a algún tipo de ley o requerimiento legal para el óptimo funcionamiento.

En primer lugar para definir la estructura organizacional del proyecto es que se recomienda diseñar y planear un organigrama funcional que permita definir cargos y funciones por área, jerarquías organizacionales basadas en algún tipo de estructura estratégica que permita el desarrollo correcto de las diversas áreas y el eje central que maneje administrativa y estratégicamente el proyecto.

En segundo lugar se determina el marco legal en el cual se encasilla y llevará a cabo el proyecto. Este ítem reúne normas y leyes tanto municipales como estatales que rigen las empresas en el país.

Dentro de este marco legal se debe determinar la conformación legal y jurídica del proyecto, dentro del cual define sus niveles operacionales y de gestión.

También se debe identificar parámetros legales que puedan afectar al proyecto, el cual se debe adecuar al marco legal vigente, es decir, la legislación laboral (tipos de contrato, cumplimiento de cotizaciones, entre otros), tributaria (pago de impuestos tanto de valor agregado como de primera categoría) e industrial relacionada con el funcionamiento y el giro del proyecto (patentes comerciales, higiénicas, ambientales, etc).

Por lo que con este estudio se define si el proyecto es legalmente viable, es decir, que no exista ninguna restricción legal que no permita su funcionamiento.

4. Estudios Estratégicos: Es importante para una empresa definir lineamientos estratégicos que permitan complementar los estudios previamente descritos. Resulta fundamental definir el modelo de negocios y su identidad estratégica con la cual se buscará una diferenciación dentro del mercado y así identificar factores críticos de éxito con los cuales tomar una ventaja en la industria y potenciar el proyecto. Para esto se utilizará el modelo Canvas y sus nueve campos para definir el modelo de negocio. Por lo que se definirán los 9 campos a continuación:
 1. Segmento Clientes: Definir la cartera de clientes y/o consumidores, sus nichos y características. Se debe definir de manera clara el público objetivo y cómo se identificará.

2. La Propuesta de Valor: Concretar qué se ofrecerá al cliente y todas sus características como por ejemplo tamaño, precio, estrategias a fines, entre otros.
3. Canales: Identificar el principal medio por el cual se entregará el producto y/o servicio. Es el intermediario (canal comunicacional) entre el cliente y la propuesta de valor en sí.
4. Relación Cliente-Negocio: Nexos, desde que comienza y acaba la interacción con el cliente. Puede referirse al servicio al cliente, post venta, instauración de seguros, auto servicio, entre otros.
5. Fuente de Ingresos: Forma en que se obtiene el capital desde el cliente, describe los métodos de pago y precios del producto y/o servicio.
6. Recursos Claves del Negocio: Definir y describir los recursos con los que cuenta la empresa para que su funcionamiento sea óptimo. Estos pueden ser físicos, intelectuales, humanos y/o financieros.
7. Actividades Claves: Contempla netamente a lo que se dedicará la empresa en sí, es decir, todas las acciones que implican la prestación del servicio o la producción.
8. Asociaciones Claves: Definir socios que darán pie a una mejora dentro del servicio, pueden ser proveedores, franquicias, etc.
9. Estructura de Costes: Elaboración de estructura de costos que se incurren al realizar o prestar el servicio, cuales son los cruciales, qué inversiones se realizan, etc.

Además se deben definir otros lineamientos de interés al cliente para la empresa que definirán el porqué del proyecto y el trabajo continuo que se llevará a cabo para su desarrollo.

Estos ejes estratégicos son:

- Misión: Definir la labor o la actividad en el mercado y la dedicación que esto requiere hacia el público que va dirigido. En pocas palabras es definir la razón de ser de la empresa y que es lo que la diferencia del resto y permite generar una ventaja competitiva.
- Visión: Metas que se quieren lograr pero a un largo plazo, es principalmente una motivación a futuro de que se quiere llegar a ser como empresa, definida como el motor del proyecto.
- Valores: Son los principios éticos con los cuales se guía y se conforma la cultura de la empresa. Es definir lo que se es y en lo que se cree como empresa para el desarrollo de objetivos y la atención y relación con el cliente.

Por lo que con estos modelos y lineamientos se logra presentar el plan de negocios de la empresa y su perfil estratégico.

Otro estudio estratégico que se suelen realizar son en el área de marketing y fijación de precios, ya que es importante posicionarse en el mercado con una estrategia que tenga como objetivo crear conciencia de la marca por medio de la publicidad y otras herramientas. Además la fijación de precio es el primer acercamiento del proyecto al cliente por lo que resulta de gran importancia los factores a considerar para la fijación y la forma en que éste ítem potencia los inicios del proyecto.

Dentro de la estrategia de fijación de precios se presenta como principal objetivo la penetración de mercado, para esto se deben definir los costos asociados al servicio, la distribución del volumen de ventas y así poder hacer frente a la

entrada de nuevos competidores mientras se busca una posición en el mercado. También se deben analizar los diversos segmentos del mercado y su poder adquisitivo para definir si es necesaria una variación de precios por segmento y además evaluar la estacionalidad y su impacto en el cliente para determinar si es posible llevar a cabo ciertas promociones atractivas al consumidor.

Por lo que por medio de estos estudios estratégicos es que se complementará la evaluación y desarrollo del proyecto a futuro.

5. Estudios de Viabilidad Económica y Financiera: Dentro del estudio de viabilidad económica se tiene por objetivo principal estimar y evaluar la rentabilidad del proyecto. Para esto se utilizan diversas herramientas e indicadores que permiten determinar, por medio de resultados matemáticos que deben ser interpretados de manera óptima si el proyecto es rentable y viable económicamente.

Como base de este estudio, es que se debe realizar un flujo de caja del proyecto que tiene como fin determinar los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto, los ingresos que se esperan percibir y, además, evaluar las capacidades dentro de las distintas opciones de financiamiento con las cuales se ejecutará el proyecto.

Para la construcción del Flujo de Caja, se deben tener en cuenta ciertos factores que se mencionan a continuación:

- Horizonte de Valoración: Lapso de tiempo en la cual se evaluará el proyecto. En general se evalúan entre 10 y 20 años. Parte del momento 0 pero su duración dependerá del tipo de proyecto que se está evaluando, si es de corto o largo plazo según sus propias características o también por decisión del inversionista.
- Ingresos y Egresos: Dentro del flujo se deben calcular diversos ingresos, es decir, entradas de capital, tanto operacionales como no, un ejemplo de estos últimos ingresos sería la venta de equipos al momento de su liquidación, por lo que es importante tener previsto y calculados todos estos ítems para luego

ser evaluados en el flujo de caja.

Los egresos de dinero, son principalmente costos, gastos e inversiones que se realizan para poner en marcha el proyecto o para que este siga funcionando durante el tiempo de evaluación predeterminado los más importantes son los costos operacionales, gastos administrativos y costos de distribución, estos dependerán directamente del tipo de proyecto que se está evaluando.

- Valor Terminal: Valor que se estima en el último año de proyección, también conocido como valor de perpetuidad, es decir, es el valor del flujo llevado al infinito. Éste puede ser contable, comercial o económico y no está afecto a impuestos. En estos caso el cálculo se realiza de la siguiente manera:

- Valor Terminal Contable = Valor Libro Activos + Capital de Trabajo.
- Valor Terminal Comercial = (Valor de Liquidación – Valor Libro)*(1-tc) + Valor Libro Activos + Capital de Trabajo.
- Valor Terminal Económico = (Flujo de Caja Bruto – Depreciación – Amortización) / Tasa de descuento.

Por lo que considerando todos estos factores, el esquema final del Flujo de Caja corresponde al siguiente:

Año		
Ingresos por Actividades Ordinarias		
Precio		
Cantidad		
Costos de Venta		
Costos Fijos		
Costos Variables		
GANANCIA BRUTA		
Costos de Distribución		
Gastos de Administración		
Gastos Fijos		
Depreciación y Amortización		
Otros Ingresos por Función		
Otros Gastos por Función		
Ingresos Financieros		
Costos Financieros		
GANANCIAS (O PERDIDAS) ANTES DE IMPUESTOS		
Gasto por Impuestos a las Ganancias		
GANANCIAS (O PERDIDAS)		
AJUSTES		
Depreciación de Activo Fijo		
Amortización de Activos Intangibles		
Valor Libro de Activos Vendidos		
FLUJO DE CAJA BRUTO		

Tabla 5: Flujo de Caja del Proyecto.

Fuente: Elaboración Propia.

Finalmente, a partir de lo elaborado en éste ítem es que se pasa a evaluar la rentabilidad del proyecto por medio de diversas herramientas matemáticas que permiten comparar, estimar y decidir sobre éste.

Dentro de los criterios de evaluación que se emplearan para determinar la rentabilidad del proyecto, se encuentran:

1. Pay Back: O periodo de recuperación, es el cálculo de años que se requieren para recuperar la inversión inicial. Es un método simple, dentro de los demás criterios, pero que no permite profundizar en cuanto a lo que ocurre después ni considera el valor del tiempo del capital.

Se obtiene mediante el cálculo del Flujo de Caja y el acumulado de éste, cuando este último pase a ser un valor positivo corresponde al año en que se recupera la inversión. También es considerado un índice de liquidez, ya que se puede apreciar si la inversión es recuperada de manera temprana o tardía.

2. Valor Actual Neto (VAN): Es el cálculo del valor presente de los flujos de caja descontados a la tasa de descuento. Se guía por la siguiente formula:

$$VAN = \sum_{t=0}^N \frac{FC_t}{(1+i)^t} = -FC_0 + \sum_{t=1}^N \frac{FC_t}{(1+i)^t}$$

De acuerdo al resultado es que se puede determinar y comparar todo tipo de proyectos. El resultado óptimo es un VAN mayor a cero, lo cual indica que el proyecto es rentable bajo los estándares de estudio y evaluación que se presentan.

3. Tasa Interna de Retorno (TIR): Es una tasa que se obtiene igualando el VAN a cero, se guía por la siguiente formula:

$$-FC_0 + \sum_{t=1}^N \frac{FC_t}{(1+TIR)^t} = 0$$

Esta depende de los Flujos de Caja y su resultado es la rentabilidad propia

del proyecto y se compara con la tasa de descuento, de lo cual se obtiene que si la TIR es mayor a la tasa de descuento, el VAN del proyecto será positivo, es decir, renta más de lo que se le exige.

4. Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRm): La TIR modificada incorpora la tasa de descuento y el horizonte de tiempo en su cálculo, siendo la formula la siguiente:

$$-FC_0 = \frac{\sum_{t=1}^N FC_t \cdot (1 + i)^{N-t}}{(1 + TIRM)^T}$$

Con lo cual se obtiene la rentabilidad del proyecto, pero considerando el riesgo y el horizonte de evaluación.

Éste índice se debe comparar con la tasa de rendimiento del proyecto con respecto a la inversión. Por lo que su interpretación y comparación con la tasa exigida sobre la inversión, es que si la TIRm es mayor a ésta última la inversión se justifica y el proyecto es considerado rentable.

5. Índice de Rentabilidad (IVAN): Corresponde al cálculo de un indicador de rentabilidad el cual permite realizar un ranking ordenando los proyectos de acuerdo a éste. Permite determinar el valor del proyecto por sobre su inversión, por lo que si la razón entre VAN e Inversión es mayor a 1, el proyecto multiplica la inversión siendo considerado rentable.

Por lo que al analizar el Flujo de Caja del proyecto y sus indicadores y/o criterios es que se puede concluir si el proyecto es rentable, es decir, si económica y financieramente se justifica su realización.

Pero para la obtención de éstos indicadores es necesario obtener la tasa de descuento del proyecto orientada principalmente a la tasa que indica el coste de oportunidad en

el tiempo siendo una especie de tasa de interés respecto a la inversión y los riesgos propios del proyecto y de la industria en dónde se busca ingresar.

Para la obtención de la tasa de descuento se utilizará el modelo de Miller & Modigliani 1963, Hamada 1969 y Rubinstein 1973. En donde se define:

- Costo de Capital (ρ o K_0): Costo de los activos del proyecto, reflejando el riesgo del negocio. La cual matemáticamente se expresa:

$$k_0 = k_p \cdot \frac{P}{V} + k_b \cdot (1 - t_c) \cdot \frac{B}{V}$$

$$\rho = r_f + PRM \cdot \beta_p^{S/D}$$

- Costo Patrimonial (ρ o K_p): Rentabilidad exigida por el accionista, reflejando riesgo del negocio y del accionista.

$$k_p = \rho + (\rho - k_b) \cdot (1 - t_c) \cdot \frac{B}{P}$$

$$k_p = r_f + PRM \cdot \beta_p^{C/D}$$

$$\rho = r_f + PRM \cdot \beta_p^{S/D}$$

- Costo de la Deuda (K_b): Rentabilidad que exige la deuda.

$$k_b = r_f + PRM \cdot \beta_b$$

En donde:

- P = Porcentaje Patrimonio. Depende de la decisión que se aborde sobre financiamiento.

- B = Porcentaje Deuda. Depende de la decisión que se aborde sobre financiamiento.
- PRM = Premio por riesgo de mercado. Se obtiene mediante información on – line que actualiza datos de los mercados mundiales, incluyendo el chileno.
- R_f = Tasa libre de riesgo. Se obtiene mediante información del Banco Central o Ministerio de Hacienda, utilizando como ejemplar Bonos en UF o pesos chilenos con igual horizonte de evaluación del proyecto.
- β sin deuda: Se puede obtener con empresa similar que transe en bolsa o mediante información on – line actualizada sobre industrias chilenas.
- T_c = Tasa de descuento. Tasa utilizada para evaluar proyectos.

Por lo que, luego de obtener los datos y utilizar las formulas previamente expuestas se obtiene la tasa de descuento necesaria para la realización de la evaluación económica del proyecto.

5.3 ESTRUCTURA DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO

En base a los estudios previamente mencionados es que se define la estructura de evaluación del proyecto de la siguiente forma:

- I. Estudio de Mercado: Permite analizar y estimar el contexto en el cual se buscará desarrollar en proyecto identificando factores como competencia, proveedores y la situación del mercado actual, la cual permite determinar la oferta y la demanda en conjunto con la identificación de clientes potenciales.

Por lo que entrega un panorama real del escenario en el cual se presenta el proyecto y una directriz de patrones y decisiones que se deben adoptar para el desarrollo técnico, estratégico y económico del proyecto.

- II. Estudio Técnico: Consiste determinar y tomar decisiones de índole interna, es decir, evaluar la capacidad y adaptación de obras físicas, maquinarias, instalaciones y personal que permitan el correcto desarrollo del proyecto. En este ítem se determinan las principales inversiones y costos asociados a la operación y administración del proyecto. Por lo que es un claro sustento y el primer paso para el desarrollo del flujo de caja y su continua evaluación económica.
- III. Estudio Administrativo y Legal: Determinación del tipo de organización que se desea implementar y su marco legal, el cual vela por el cumplimiento de normas y leyes de manera correcta para su realización.
- IV. Estudio Estratégico: Permite trazar el plan y diseño estratégico que guiará el funcionamiento del proyecto por medio de la identificación de modelos de negocios y factores estratégicos que permitan crear ventajas y beneficios para el desarrollo.
- V. Estudio de Marketing: Luego de haber trazado el plan estratégico se deben concretar ciertos mecanismos que mejoren la llegada y relación con el cliente. Por lo cual, gracias al estudio de mercado y estratégico se toman decisiones con respecto a la publicidad, promociones y fijación de precios, entre otros.
- VI. Estudio Económico: Finalmente, después de recopilar información, datos y valores por medio de los estudios realizados previamente, se lleva a cabo la evaluación económica con el fin de determinar la rentabilidad del proyecto y su factibilidad.

Así, la evaluación del proyecto se ve abordada por diversas áreas que permiten establecer y diseñar un modelo de negocio de manera óptima. Su evaluación dependerá de la cronología de estudios y el cálculo de rentabilidad para así decretar si es factible o no su desarrollo en base a la información recopilada y las decisiones abordadas y tomadas en cada estudio.

6 ANALISIS DEL ENTORNO Y ESTUDIO DE MERCADO

6.1 ESTUDIO DEL ENTORNO

Parte fundamental del estudio y evaluación del proyecto es contextualizar la situación a nivel país con respecto a distintos ejes que permitan trazar directrices convenientes para guiar el proyecto y su modelo de negocio. Por lo que a continuación se realizarán estudios de entornos que interfieren directa o indirectamente en la toma de decisiones y permitirán establecer patrones de decisión dentro del proyecto.

6.1.1 ENTORNO DEMOGRÁFICO

Sobre el entorno demográfico del proyecto, se analizarán datos entregados por el Instituto Nacional de Estadística de Chile y el último Censo realizado.

En cuanto al país se obtienen los siguientes datos demográficos y su proyección hasta el año 2029 (horizonte de evaluación aproximado del proyecto):

Proyecciones Demográficas INE - Chile					
	2017	2020	2023	2026	2029
Población Total	18.419.192	19.428.310	19.960.889	20.322.807	20.640.230
Población Femenina	9.344.975	9.859.209	10.112.423	10.295.673	10.457.202
Población Masculina	9.074.217	9.569.101	9.848.466	10.027.134	10.183.028
Tasa de Crecimiento	1,8	1,1	0,6	0,5	0,5
Población Sobre 15 Años	14.729.490	15.720.272	16.238.022	16.681.983	17.082.254

Tabla 6: Proyecciones Demográficas Chile 2017 – 2029.

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas de Chile.

En base a esta información se logra apreciar un aumento tendencial de la población basada específicamente en la disminución de la mortalidad en el país y un leve aumento de la tasa de natalidad y migración.

También se obtienen datos de importancia como lo es el caso de la empleabilidad, la cual a nivel país es de un 58% y en la Región Metropolitana de un 62%.

Entrando a la Macro Localización del proyecto, se obtienen los siguientes datos demográficos respectivos de la comuna de San Miguel:

Indicadores Demográficos		
	San Miguel	
	Censo 2002	Censo 2017
Población Total	78.872	107.954
Crecimiento	36,87%	
Población por Género	Censo 2017	
	Hombre	Mujer
	50.738	57.216
Población Sobre 15 años	90.039	
Numero de Trabajadores	Año 2016	
	72.157	

Tabla 7: Indicadores Demográficos Comuna de San Miguel.

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas de Chile.

Respecto a los datos obtenidos es que se logra apreciar un crecimiento exponencial de la población causado principalmente por los constantes proyectos inmobiliarios que se han ejecutado, además, mencionar la gran ventaja en accesibilidad que presenta San Miguel, ya que cuenta con metro, locomoción colectiva (buses y colectivos) y accesos directos a carreteras lo cual la vuelve en una comuna atractiva para la población.

A esto agregar el incremento de oficinas, lugares de comercio y establecimientos educacionales aumentando el tránsito de público flotante, compuesto principalmente de trabajadores y estudiantes, en la comuna.

Por lo que se puede concluir que es una comuna en constante crecimiento, ya que para los años venideros se contemplan proyectos inmobiliarios y apertura de grandes centros comerciales, lo cual logrará acrecentar la población.

6.1.2 ENTORNO CULTURAL

En base al estudio y los resultados obtenidos de la Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte es que se puede caracterizar brevemente a la sociedad de acuerdo a hábitos de vida saludable que posean o realicen en su diario vivir.

De la población encuestada y el análisis que se lleva a cabo se obtuvo lo siguiente:

Practica de Actividad Física y/o Deporte en la Población Chilena		
Activo Físicamente	Medianamente Activo	Inactivo Físicamente
18,70%	15,10%	66,20%

Tabla 8: Práctica de Actividad Física y/o Deporte en la Población Chilena.

Fuente: Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2018.

Es decir, la mayoría de la población no realiza ningún tipo de ejercicio y es considerada en su mayoría sedentaria. Generalmente este tipo de perfil tampoco realiza cuidados alimentarios que puedan definirse como saludable.

Por otra parte, un 15% aproximadamente presenta claras intenciones y esfuerzos por adaptar su vida a un estilo más saludable realizando actividades físicas de baja moderación e intensidad pero con el objetivo de mejorar esta condición.

Y finalmente de manera alarmante, solo un 18,7% de la población realiza ejercicio o deporte regularmente y en un contexto de alta intensidad.

Pero, a pesar de los resultados previamente expuestos, se presencia una motivación mayor en la ciudadanía en mejorar estas condiciones de vida, ya que la inactividad física muestra una clara tendencia decreciente en los últimos años mientras que la actividad física crece.

En cuanto al desarrollo e influencia en la creación y mantención de este tipo de actividades se obtuvo lo siguiente:

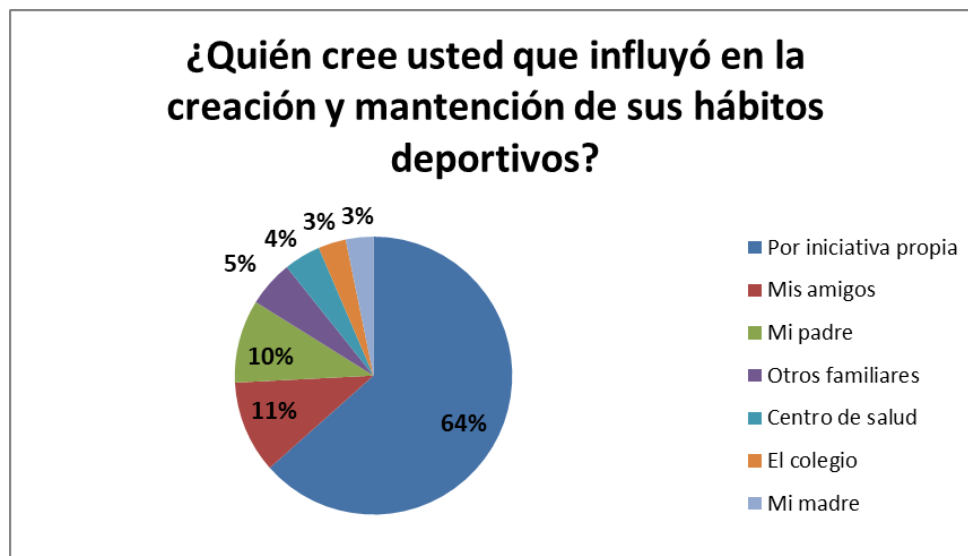


Gráfico 9: Influencia en Creación y Mantención de Hábitos Deportivos.

Fuente: Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2018.

Se puede apreciar que los hábitos saludables generalmente provienen por alerta y recomendación del círculo cercano de las personas, partiendo por la concientización personal de ésta seguida por los amigos y familiares.

Tan solo un 7% (aproximado) es recomendado por instituciones como el colegios, siendo un porcentaje que debería preocupar a los entes educacionales y gubernamentales al momento de motivar hábitos saludables en los niños, considerando que los programas y campañas estatales, previamente mencionadas, llevan años en la palestra y no han mostrado resultados positivos en los hábitos de niños.

Y, finalmente, en el caso de centros de salud quienes aconsejan a adultos propensos a enfermedades, asociadas principalmente al corazón y a la obesidad, la realización de actividad física de manera moderada.

En cuanto al lugar o recinto donde se realiza actividad física se obtuvo que:

En qué tipo de Recinto Deportivo realiza Actividad	
Espacios Abiertos (calles, plazas, etc)	39,6%
Recintos Públicos (municipal, servicio público o ministerio)	34,0%
Recintos Privados (gimnasios)	28,9%
En la propia Casa	15,8%
Parques Públicos	10,0%
Recintos de una Organización Deportiva (clubes)	9,0%
Recintos de Otra Organización (comunitarios)	5,3%
Recintos del Lugar de Estudio (Universidad o Instituto)	3,3%
Recintos del lugar de Trabajo	2,5%

Tabla 9: Recinto Deportivo Donde Efectúa Actividad Física

Fuente: Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2018.

La mayoría de las personas prefieren realizar actividad física al aire libre como Trekking o actividades en plazas abiertas. Luego la predominancia es en recintos de carácter público en donde se llevan a cabo talleres y actividades de índole municipal u organizada por servicios públicos.

Y un 28,9% de las personas realizan actividad física en gimnasios como el propuesto en este proyecto.

6.1.3 ENTORNO TECNOLÓGICO

La tecnología en la industria fitness ha ido evolucionando en la conexión actividad física – persona por medio de instrumentos que permiten medir ciertos factores como pulsaciones, calorías, frecuencia cardiaca, entre otros elementos que otorgan información de cómo va funcionando el cuerpo a medida que se realiza cierto ejercicio y la eficacia de la realización de éste.

Esta tecnología permita a su vez adaptar el ejercicio a las necesidades y al perfil del cliente de manera que se logren sus objetivos, como un ejemplo se tienen ciertos niveles de frecuencia y pulsaciones para realizar ejercicio aeróbico y otros niveles para ejercicios anaeróbicos o de fuerza y resistencia, lo cual permite identificar y verificar la correcta ejecución de la actividad según el objetivo perseguido por la persona o cliente.

Por lo que las maquinarias en la industria se han adaptado con el objetivo principal de volver más fácil la realización de actividades físicas pero a su vez de entregar la información de cómo va actuando el cuerpo y así poder obtener un seguimiento de evoluciones y resultados en el cliente. Siendo de importancia la integración de este factor tecnológico al momento de brindar un servicio específico y especializado a los distintos segmentos que se desee atender.

6.1.4 ENTORNO POLÍTICO

Chile vive hoy en democracia con elecciones presidenciales cada 4 años y un modelo económico de libre mercado dependiente de las ocurrencias globales, principalmente por lo que ocurra sobre el cobre y dólar.

Actualmente el Presidente de la Republica es Sebastián Piñera, quien ejercerá su cargo hasta el año 2021, donde se realizará una nueva elección.

Hoy el país se enfrenta a una crisis social emanada por demandas de índole social que dependen de una gran inversión por parte del Estado en materia de pensiones, salud y educación.

Además se entrará a proceso de votación por una nueva constitución que se desarrollara en los próximos años en caso de ser electa.

6.1.5 ENTORNO ECONÓMICO

La economía Chilena es la quinta mayor de América Latina en base al ranking del Producto Interno Bruto.

Es un modelo de libre mercado que presenta como mayor actividad la extracción y exportación de recursos naturales como el cobre, fruta, pescados y mariscos. Debido a los altos niveles de exportación se depende del valor del dólar y las acciones que ocurran a nivel global que puedan perjudicar la divisa y la tasación del cobre en mercados extranjeros.

Debido a la crisis social que se presenció el año 2019 y que aun deja consecuencias económicas es que se espera un crecimiento bajo, de alrededor del 1% y un aumento del desempleo, valor que puede llegar a los 2 dígitos porcentuales a principios del 2020.

Las proyecciones del Banco Central indican una mejora significativa dentro del segundo semestre del año 2020 y para los próximos años, en donde se pueda presenciar un crecimiento por sobre el 2%, incluso bordear el porcentaje de 3,5.

6.1.6 ENTORNO AMBIENTAL

Actualmente se vive una de las mayores crisis ambientales de la historia, la cual afecta principalmente la escasez de agua y la contaminación recurrente por parte del ser humano.

Debido a esto es que se han presentado diversos planes que permitan reducir las consecuencias ambientales en el actuar industrial y/o empresarial. Por lo que es importante que los nuevos proyectos cuenten con precauciones al momento de impactar el medio ambiente de manera negativa.

6.2 ANALISIS DEL MERCADO PROVEEDOR

Dentro del mercado proveedor que se precisa para llevar a cabo el proyecto es fundamental analizar ciertos factores comparativos, como lo son:

- Precio
- Calidad
- Relación Precio – Calidad
- Garantías
- Prestigio e historia de la marca

De estos depende principalmente la elección de la maquinaria que se requiere para funcionar y prestar el servicio, maquinaria que está manipulada directamente por el cliente. Por lo que resulta esencial analizar los factores previamente mencionados para evitar problemas y accidentes que se asocien directamente al cliente en la prestación del servicio.

Principalmente lo que se busca son maquinarias para realizar ejercicios de musculación y cardio como elípticas, trotadoras, bicicletas y máquinas de musculación, además de complementos necesarios para realizar clases dirigidas como lo son colchonetas, step, cajones, indumentaria TRX (suspensiones), entre otros implementos necesarios para desarrollar las clases dirigidas.

En el caso de la maquinaria, el mercado proveedor nacional cuenta con una marca reconocida y de prestigio, la cual recibe el nombre de LifeFitness, quienes ofrecen maquinarias traídas directamente de Estados Unidos las cuales son distribuidas dentro del país. Es una empresa que tiene origen el año 1993, cuenta con servicio técnico en el país y con tienda de repuesto que permite agilizar los problemas con maquinarias. Es proveedora de maquinarias de gran cantidad de gimnasios a nivel país, principalmente de la cadena Sportlife y Pacific. Se encuentra certificada en el país bajo norma ISO 9001. Además entregan servicio de asesoría en cuanto a distribución de las maquinarias dentro del gimnasio y ayuda en marketing por medio de posters y/o productos personalizados. Presentan servicio técnico en el país, en su tienda ubicada en el Mall Sport, comuna de Las Condes.

En el mercado internacional se encuentran diversas marcas que se dedican a la industria fitness, principalmente a la elaboración y distribución de maquinarias.

Dentro de estas se encuentra la marca Movement, marca de origen Brasileño, con presencia en Chile gracias a la cadena de gimnasios SmartFit, siendo los principales proveedores de trotadoras u otras maquinarias de cardio. Lamentablemente esta marca se encuentra potenciada en su país de origen más que en el extranjero, pero resulta interesante la diversidad de productos que ofrece y la forma en que innovan. Es una marca que se encuentra en crecimiento pero sin ánimos de globalización.

Finalmente, está la marca Johnson Health Tech, marca reconocida internacionalmente por su historia dentro del mercado fitness, es la empresa líder desde sus inicios en el año 1975. Está ubicada en Taiwán pero cuenta con filiales en todo el mundo. Su posicionamiento en el mercado global le permitió establecer una buena relación de coste – calidad en los diversos países donde introdujo la marca, uno de esos Chile. Dado este

historial es que la empresa ha ganado diversos premios tanto por la producción, innovación en productos, ventas y excelencia en general. Uno de sus mayores logros fue la producción y venta de la línea Matrix, maquinarias tanto de cardio como musculación que mejoraron notoriamente la experiencia del cliente al momento de realizar ejercicio, ya que integraron una visión tanto física como de salud al realizar la actividad.

Finalmente, al considerar y comparar estos tres proveedores, líderes del mercado fitness a nivel local y, en algunos casos, mundial, es que se obtiene lo siguiente:

Marcas Proveedoras			
	Lifefitness	Movement	Jhonson
Precio	Alto	Medio	Medio
Calidad	Alta	Media	Alta
Precio - Calidad	Media	Media	Alta
Garantías	Altas	Altas	Altas
Prestigio	Reconocida y certificada ISO 9001	Reconocida en el mercado local (Brasil)	Reconocida Internacionalmente y ganadora de premios de excelencia e innovación

Tabla 10: Evaluación Mercado Proveedor.

Fuente: Elaboración Propia.

Por lo que de acuerdo a la comparación de las marcas seleccionadas como posibles proveedores y principalmente por su relación precio - calidad y el reconocimiento y posicionamiento global de la marca, es que el proveedor óptimo para el proyecto, de acuerdo a los factores previamente establecidos para ser evaluados, es que la marca Johnson Health Tech cumple en su totalidad los requerimientos previstos.

6.3 ANALISIS DEL MERCADO CONSUMIDOR

A continuación se analizará el mercado consumidor tanto cuantitativa como cualitativamente. Para lo cual en primera instancia se determinarán y estudiará la población y sus características demográficas, luego se inspeccionarán sus hábitos de consumo en cuanto al mercado y la adquisición de prácticas saludables en sus vidas para así poder determinar un perfil estándar para los potenciales clientes del proyecto. Y así, finalmente, poder estimar la oferta y demanda a la que se enfrentará.

6.3.1 CARACTERIZACIÓN DEMOGRÁFICA

Dentro de la Región Metropolitana se concentra la mayor cantidad de gimnasios a nivel país, contando con 188 centros de entrenamientos del total de 1.969 locales en funcionamiento en Chile.

Y, dentro de la Región Metropolitana, se estudiará en específico la comuna de San Miguel, siendo una de las comunas con mayor oportunidad de negocio debido a su constante crecimiento poblacional y también como eje principal de apertura de nuevas empresas, por lo que la cantidad de personas que rotan y viven en la comuna resulta interesante.

San Miguel cuenta con una población de 133.059 personas, de las cuales un 47% se identifican con el género masculino y 53% con el género femenino.

Pero la información más determinante es que desde el año 2002 al año 2020 ha contado con un crecimiento del 40,42%, una de las tasas más altas de la Región Metropolitana. Esto se debe a la constante construcción y levantamiento de edificios de viviendas en la comuna. Entregando en los próximos años doce mil nuevas propiedades (Luis Sanhueza, Alcalde de San Miguel, 2018).

Además de los datos de la población se suma que durante la semana y en horario laboral transitan alrededor de noventa mil trabajadores de distintas empresas y rubros. Y se le suma la construcción de un nuevo espacio comercial denominado “Portal el Llano”, lo cual es un proyecto de Cencosud que consiste en un centro comercial de mediano tamaño, lo cual atraerá aún más personas a la comuna. También se han incrementado los establecimientos de educación superior, contando con diversas facultades principalmente de universidades como la Universidad de Valparaíso y la Universidad Autónoma.

6.3.2 HABITOS DE LA POBLACIÓN

Sobre los hábitos de consumo del mercado fitness en Chile, se ha presentado un crecimiento debido al aumento de la actividad física y el interés de las personas por llevar un estilo de vida más saludable (Felipe Zuloaga, Gerente de Operaciones SmartFit, 2017).

Esto se complementa con los resultados de la última Encuesta de Actividad Física y Deportes 2018, los cuales indican que el 18% de la población es activa físicamente.

A lo cual se agrega que desde el año 2006, la Actividad Física muestra una clara tendencia creciente, aumentando la Práctica de un 12% a un 18% en los últimos años.

Y dentro de los géneros que se identifican se tiene la siguiente información:

Nivel de Actividad o Inactividad por Sexo			
Mujeres		Hombres	
Inactivas	Activas	Inactivos	Activos
74,20%	25,80%	54,70%	45,30%

Tabla: Nivel de Actividad o Inactividad por Sexo

Fuente: Elaboración Propia.

Donde se destaca que las Mujeres son significativamente más inactivas que los hombres.

Además, dentro de la Encuesta Nacional de Hábitos se infiere que la práctica de actividad física predomina en grupos jóvenes (menores de 29 años) y baja constantemente a medida que sube la edad, pero se puede apreciar que la población adulta mayor tiene un leve incremento comparado con años anteriores.

Por lo que se puede deducir que si bien, en el país la mayoría son inactivos físicamente, el interés de la población chilena adulta y mayor de edad ha cambiado, teniendo una tendencia creciente hacia la práctica de deporte o actividad física. Y junto a esto, la principal variable diferenciadora de la actividad físicas es el nivel socio económico, en segundo lugar el sexo y luego la edad.

6.3.3 PERFIL CLIENTES POTENCIALES

De acuerdo a lo analizado previamente, es que los clientes que se buscarán atender por medio del proyecto es a grandes rasgos la población mayor a 15 años de la comuna de San Miguel.

Dentro de esta población se va a dirigir el servicio a ciertos segmentos y sus intereses. El proyecto se centrará en tanto personas activa, medianamente activa e inactiva, a este último segmento se buscará captar y motivar para que cambie sus hábitos y pueda optar por el servicio que se buscará ofrecer.

Dentro del segmento activo lo ideal será captar a la población deportista de alto rendimiento y poder potenciar su trabajo diario y acompañar su carrera constantemente por medio de un servicio orientado a sus necesidades y altas capacidades.

En el segmento de medianamente activos físicamente, es ofrecer un servicio que les permita aumentar el interés y la frecuencia en sus hábitos de ejercicio sin exceder sus limitaciones físicas, es decir, tratarlas con un correcto asesoramiento.

Y finalmente, motivar a la población inactiva ofreciendo un servicio que sea atractivo en cuanto a precio – calidad y tiempo, es decir, atacando aquellos factores que desincentivan la realización de la actividad física.

También es importante considerar a la población mayor de edad quienes en los últimos años han mostrado un alza en la realización de ejercicio y son un número considerable dentro de la comuna. Para esto hay que realizar un plan especial con actividades y/o clases que ellos puedan realizar y les entregue un beneficio a su salud pese a las complicaciones típicas de la tercera edad.

En cuanto al nivel socioeconómico, lo ideal será ofrecer planes concordes a la realidad de la comuna, que presenta una tendencia de concentración en los niveles medios. Por lo que será interés de estudio la determinación del precio para poder acceder a niveles socioeconómicos medios y bajos con planes atractivos y una gama amplia de clases de acuerdo a lo que puedan acceder guiándose por los modelos low cost y all inclusive que se logran apreciar en algunos gimnasios de la región.

Por lo que los clientes potenciales serán tanto personas que mantienen un estilo de vida saludable y necesitan un servicio que les permita constancia en sus actividades, como también clientes que están empezando con hábitos más saludables y requieren orientación y

actividades que le incentiven estos cambios a un precio conveniente en todos los casos mencionados.

6.4 ANALISIS MERCADO COMPETIDOR

La industria Fitness en Chile cuenta con un total de 1.969 gimnasios a lo largo del país, concentrado una cantidad considerable en la Región Metropolitana, los cuales al año 2018 ascendían a 188 lugares de entrenamiento.

La comuna de San Miguel cuenta con 6 gimnasios en total los cuales son considerados competidores directos del proyecto.

Para determinar el grado de competencia y poder analizar el mercado competidor de una mejor manera es que se empleará el modelo de las 3P (Producto (Servicio) - Precio – Promoción), destacar que queda fuera plaza ya que no se requiere de distribución en el proyecto. Los resultados del análisis se presentan a continuación:

- **Producto (en este caso servicio):** La mayoría de los gimnasios estudiados cuentan con zona de musculación y clases dirigidas variadas. Dentro de las más concurridas y adoptadas por estos son las clases de zumba y spinning. Pero también hay centro especializados en otras disciplinas, en los cuales las clases dirigidas no son tan variadas pero se enfocan en, por ejemplo, artes marciales o entrenamientos más funcionales. Por lo que los servicios ofrecidos por los diversos gimnasios presentan clases en común como también diferenciadas, lo que si varía es el cronograma de éstas y la cantidad de clases por día y semana, las cuales están directamente relacionadas con el tamaño del gimnasio.
- **Precio:** De acuerdo a lo visualizado con respecto a la competencia directa en cuanto a localización, la mayoría de los gimnasios cuentan con planes para temporadas bajas y altas respectivamente. Dentro de estas variaciones se encuentran planes asociados a la temporalidad del cliente, es decir, se encuentran planes mensuales, trimestrales, semestrales y anuales, en los cuales el precio a pagar por mes varía siendo el más caro el plan mensual y el más barato el plan anual al comparar el pago que se debe realizar cada mes.

Pero el precio de mercado varía dependiendo del tipo de gimnasio, se encuentran gimnasios de carácter “low cost” con un promedio de \$18.000 mensual, o un gimnasio más de carácter “Premium” en donde el precio mensual supera considerablemente los \$20.000 acercándose a \$30.000 valor mensual a pagar.

De manera general, los precios se asocian al tipo de servicio, algunos consideran acceso solo a zonas de musculación y cardio, mientras que otros van delimitando la cantidad y horario de clases dirigidas. Y, finalmente, también se encuentran modelos “all inclusive” con acceso liberado a todas las zonas y clases dirigidas. Este factor también se ve reflejado en el precio del servicio, aumentando mientras más acceso se tenga.

Los valores van desde los \$16.900 a los \$29.900 mensuales, dependiendo del gimnasio y el servicio ofrecido. Además, en la mayoría de los recintos cobran matrícula por inscripción aparte de la mensualidad mencionada.

- Promoción: La mayoría de los gimnasios estudiados utilizan las redes sociales como eje principal en cuanto a publicidad y publicación de información. En cuanto a la imagen, no se logra apreciar un reconocimiento de marca en el mercado, excepto en el caso de Gimnasio Pacific, quienes cuentan con una cadena y sucursales a lo largo del país, por lo que cuentan con prestigio de por medio. Cabe destacar que dentro de la comuna solo esta cadena cuenta con una sucursal de tamaño pequeño mientras que el resto de gimnasios son privados y sin reconocimiento de marca por parte de la población.

De acuerdo a lo investigado en el mercado competidor, de estos 6 gimnasios se aprecian 2 casos de éxito que comparten similares características:

- Servicio: Cuentan con zona de musculación, cardio y una variada gama de clases dirigidas con un horario diversificado. Ambos gimnasios son de tamaño “grande”, es decir, tienen una capacidad para superar los 1.000 socios/ clientes inscritos.

- Precio: En este ítem se encuentra una variación considerable, ya que los precios en un gimnasio fluctúan de \$15.990 a \$17.990 con limitante de horario, mientras que en el otro caso se fluctúa de \$20.990 (limitante de horario y cantidad de clases) a \$29.990 (“all inclusive”).
- Promoción: Ídem a lo expuesto anterior, la promoción se basa netamente en redes sociales por sobre otro método de publicidad.

También existen casos de fracaso, debido principalmente al enfoque del servicio (limitado en clases dirigidas y maquinaria) y las altas tarifas ofrecidas.

Por lo que se comprueba que el servicio más llamativo en la comuna es aquel que ofrece una diversificada gama de actividades y zonas dentro del gimnasio pero también la relación precio – calidad.

En cuanto al estudio de mercado es importante destacar que existen variados centros de entrenamientos sustitutos al servicio entregado por los gimnasios. Como lo son los casos de galpones en donde se entrena Crossfit, los cuales ascienden a 3 centros dentro de la comuna. También se cuenta con 2 centros de electro estimulación, dentro de los cuales se destaca la cadena E-Body y se repite en la comuna gimnasios asociados a la práctica de artes marciales mixta o principalmente boxeo.

6.5 DETERMINACIÓN DE OFERTA Y DEMANDA

En base a la oferta de gimnasios en la comuna, se encuentran grandes diferencias en cuanto a espacio o superficie y la capacidad máxima de éstos. Por lo que se estimará un tamaño para cada instalación y dependiendo de éste su capacidad de atender clientes.

Un gimnasio de tamaño “grande”, dispone una capacidad máxima de 1.200 a 1.500 socios inscritos mensualmente, este gimnasio cuenta con 2 o más salas grandes (capacidad sobre 30) para realizar clases dirigidas simultáneamente, además de una zona de musculación y cardio considerable (por sobre las 20 máquinas).

Un gimnasio de tamaño “mediano”, dispone una capacidad máxima de 700 socios inscritos mensualmente, cuenta con 1 sala grande o, a lo más, 2 salas medianas (capacidad de 20 personas a lo más 30) en su superficie además de zona de musculación y cardio.

Finalmente, un gimnasio de tamaño “pequeño”, cuenta con 1 sala mediana (máximo 20 personas) para clases dirigidas y una zona de musculación más reducida. Su capacidad alcanza a lo más 350 socios inscritos.

En la comuna de San Miguel se encuentran en funcionamiento 2 gimnasios grandes (casos de éxito), 3 medianos (1 caso de fracaso) y 1 gimnasio pequeño. Es decir, la oferta de gimnasios en San Miguel está capacitada para entregar servicio alrededor de 4.850 clientes como máximo.

Sin considerar a los servicios sustitos presentes en la comuna, los cuales atienden aproximadamente a 650 clientes. Por lo que la oferta total de servicios relacionados a la actividad física, en la comuna de San Miguel, es de 5.500 clientes aproximadamente y esto considerando el máximo de capacidad de cada gimnasio o centro deportivo.

Por otro lado, analizando la demanda de la comuna, la cual cuenta con una población de 90.039 ciudadanos mayores de 15 años y, de acuerdo a la Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte, un 28,9% realiza ejercicio en un recinto privado, es decir, gimnasio o sustituto es que se obtiene que la demanda total de la comuna por servicios de actividad física y deporte es de 26.021 clientes, esto de acuerdo a la población total y el porcentaje de personas que se ejercitan con regularidad.

Por lo que, dentro de la comuna de San Miguel, se encuentra una demanda excesivamente mayor a la oferta de servicios relacionado a la actividad física. Además es importante considerar que la población de la comuna tiene amplias expectativas de crecimiento en los próximos años y falta de proyectos relacionados al mercado fitness.

7 ESTUDIO TÉCNICO

7.1 TAMAÑO

En cuanto al tamaño del proyecto es que se estimará, aproximadamente, la capacidad del espacio en la entrega del servicio de tal forma que sea óptimo para el cliente.

El proyecto de gimnasio que se buscará implementar contará con zona de musculación de tamaño medio (alrededor de 32 máquinas a las cuales podrán acceder los clientes), zona de cardio (10 trotadoras, 10 elípticas y 5 bicicletas estáticas), 2 salas para realizar clases dirigidas (estas pueden variar de las 35 a 70 personas por sala debido a la cantidad de metros cuadrados) y una sala de spinning (20 bicicletas). Por lo que considerando capacidad máxima por hora, promedio de tiempo que dura una clase o que las personas disponen para realizar ejercicio en las dependencias, es que el gimnasio en si puede atender aproximadamente a 217 clientes simultáneamente, 140 en clases dirigidas, 25 en zona de cardio, un aproximado de 30 en zona de musculación y 20 en clase de spinning, sin considerar los demás espacios.

Además se debe tener en cuenta que durante el día existen 4 horas de alta demanda (una hora en la mañana, previo al horario laboral y tres en la tarde, post horario laboral) y que durante el día circulen un aproximado de 45 a 75 personas por hora, se obtiene que durante el día (desde 7 am a 10 pm) se atiende a:

- 217, máximo de clientes por hora de alta demanda (previa y post horario laboral).
- 45 a 75, máximo clientes en horario bajo (horario laboral).

Esto deja como resultado una capacidad máxima de 1.600 clientes al día. De los cuales se reconoce que sólo el 60% asiste regularmente, por lo que diariamente se atendería un aproximado de 970 clientes en un mes normal y a máxima capacidad.

Pero se debe considerar la estacionalidad de la demanda en meses previos a las vacaciones de verano, en donde el consumidor presenta mayor interés por su estado físico y aumenta considerablemente la demanda de gimnasios, por lo que se debe tener un plan que estipule este incremento para sobre llevar la temporada alta y no sobre pasar las cantidades máximas.

De acuerdo a esto, es que en el programa de clases dirigidas se deben contemplar 2 clases paralelas en horario de alta demanda, además del apoyo del staff que se encuentra en las zonas de musculación y cardio para mejorar la experiencia del cliente y poder sobrellevar la cantidad de clientes que se atienden en un mismo horario, así lograr que el gimnasio funcione a su máxima capacidad por hora de forma satisfactoria y se logre la proyección de sobre 1.000 clientes inscritos.

7.2 LOCALIZACIÓN

Un estudio realizado por el grupo corporativo de MapCity sobre la industria fitness, señala que existe una concentración de gimnasios en la Región Metropolitana, más en específico en la zona alta de la región como lo son las comunas de Las Condes (32 locales), Providencia (14 locales) y Ñuñoa.

En contraste a lo anterior, existen zonas de oportunidad que se centran en las cercanías a oficinas, supermercado y centro comerciales. Dentro de estas opciones se encuentra Quilicura, Independencia, San Miguel, San Joaquín, Macul y Lo Espejo, lo cual se debe principalmente al amplio flujo poblacional y la falta de gimnasios o centros deportivos que presentan estas comunas.

De acuerdo a lo mencionado previamente es que se determina que la macro localización del proyecto se sitúa en la Región Metropolitana, ciudad de Santiago, comuna de San Miguel.

La elección de la comuna se debe principalmente a su tasa de crecimiento, la cual de acuerdo al último censo es de 36,87% pero al año 2020 es de 40% aproximado, situándose como una de las comunas con mayor crecimiento de población y por ende de oportunidades de negocios.

El Nicho Urbano de la comuna está en constante crecimiento debido a los proyectos inmobiliarios que se presentan por el atractivo de locomoción y accesos con los que cuenta San Miguel. La comuna cuenta con acceso directo a metro (Línea 2, que cruza por toda la Gran Avenida, calle principal de la comuna), locomoción colectiva (transantiago y colectivos) y además acceso directo a carreteras y comunas aledañas de fácil accesibilidad (Santiago, San Joaquín, La Cisterna, entre otras).

En base a datos entregados por la propia Municipalidad de San Miguel es que para los años venideros (desde 2019 a 2023) se pronostica un aumento de 20.000 habitantes consecuencia directa de, principalmente, los nuevos proyectos inmobiliarios, la accesibilidad, la gran oferta educacional, la apertura de nuevas empresas en la comuna y el crecimiento comercial tanto por grandes supermercados como por la pronta apertura del centro comercial en desarrollo que se ubica en el corazón de la comuna.

En cuanto a la oportunidad de negocio que presenta el proyecto y complementando al estudio del mercado competidor, expuesto previamente, donde solo se presenta un local perteneciente a una de las grandes cadenas que se encuentran en el país, y no es un caso de éxito dentro de la comuna, es que no se aprecia una fuerte competencia dentro de la comuna y además la oferta de gimnasios no da abasto a la población actual y menos sobre llevará la demanda en un futuro, la cual se seguirá expandiendo. Por lo que resulta una comuna atractiva para la apertura de un gimnasio que cumpla con las expectativas de la población de San Miguel y sus principales características demográficas, culturales y socioeconómicas.

Sobre la micro localización del proyecto, resulta fundamental la accesibilidad que se tenga en cuanto a locomoción (metro y transantiago respectivamente) y grandes avenidas. Por lo que es fundamental presentar acceso cercano y directo a la Gran Avenida, calle principal de la comuna, la cual cuenta con metro (Línea 2) y varios paraderos de TranSantiago.

Dentro de ésta se evalúan terrenos industriales y/o comerciales, los cuales cuentan con oficinas, estacionamientos y buena ubicación y con al rededor 600 mts² de construcción. Las opciones que se barajan presentan arriendos que van desde \$1.700.000 hasta \$3.550.000 respectivamente y relacionado a las características del terreno (mts² de terreno y construcción, estacionamientos, cercanía a grandes avenidas y locales comerciales o grandes empresas).

Dada la prioridad de cercanía al metro y la cantidad de metros cuadrados construidos, es que la opción más conveniente es una propiedad industrial/comercial que cuenta con un galpón de gran tamaño, oficinas, baños y cercanía a colegios, bancos, centros

comerciales, supermercados, metro y locomoción colectiva. El arriendo de esta propiedad es de \$2.079.304 y se encuentra cercana al Metro San Miguel, el cual se encuentra en medio de la comuna y con varios establecimientos educacionales y de comercio a su alrededor. También cuenta con grandes estacionamientos y espacios para oficinas, camarines, entre otros requerimientos necesarios para la instalación del proyecto.

7.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO

7.3.1 SELECCIÓN DE EQUIPOS:

Los equipos seleccionados para el proyecto pertenecen a la marca Johnson, los cuales cuentan con calidad aprobada en el mercado.

En cuanto a las maquinarias e instalaciones estas fueron evaluadas de acuerdo al tipo de ejercicio y exigencia que éste tenga, es decir, las maquinarias de musculación seleccionadas son de fácil uso y aptas para todo tipo de público y abarcan una gama variada de tipos de ejercicios de realización común y diaria en los clientes que recurren a los gimnasios principalmente a realizar trabajos físicos de musculación y/o cardio.

El listado de maquinarias y su detalle se encuentra en el Balance de Equipos realizado y se puede resumir en la siguiente tabla:

Balance de Maquinarias		
Detalle	Precio (USD) Total	Cantidad
Maquinaria Musculación	41.717	32
Maquinaria Cardio	44.710	25
Bicicletas Spinning	6.048	21

Tabla 12: Resumen Balance de Maquinarias.

Fuente: Elaboración Propia.

Estos equipos están directamente relacionados con el giro del proyecto ya que enfocan sus funciones al servicio ofrecido y son usados directamente por el cliente.

7.3.2 LAY OUT

De acuerdo a las necesidades y requerimientos, tanto del proyecto como de los clientes es que es fundamental definir una correcta distribución de los espacios, los cuales deberán contar principalmente con:

- Oficinas para administración (2).
- Oficina para evaluación de alumnos (pesajes y mediciones) (1).
- Camarines (damas y varones) (2).
- Salas de clases aptas para un máximo de 70 alumnos (2).
- Sala de spinning con capacidad de 20 bicicletas (1)
- Estacionamientos (15).
- Recepción (1).
- Zona de musculación (1).
- Zona de cardio (1).

Finalmente, de acuerdo a estos espacios es que la distribución correcta para optimizar el espacio total, es la siguiente:

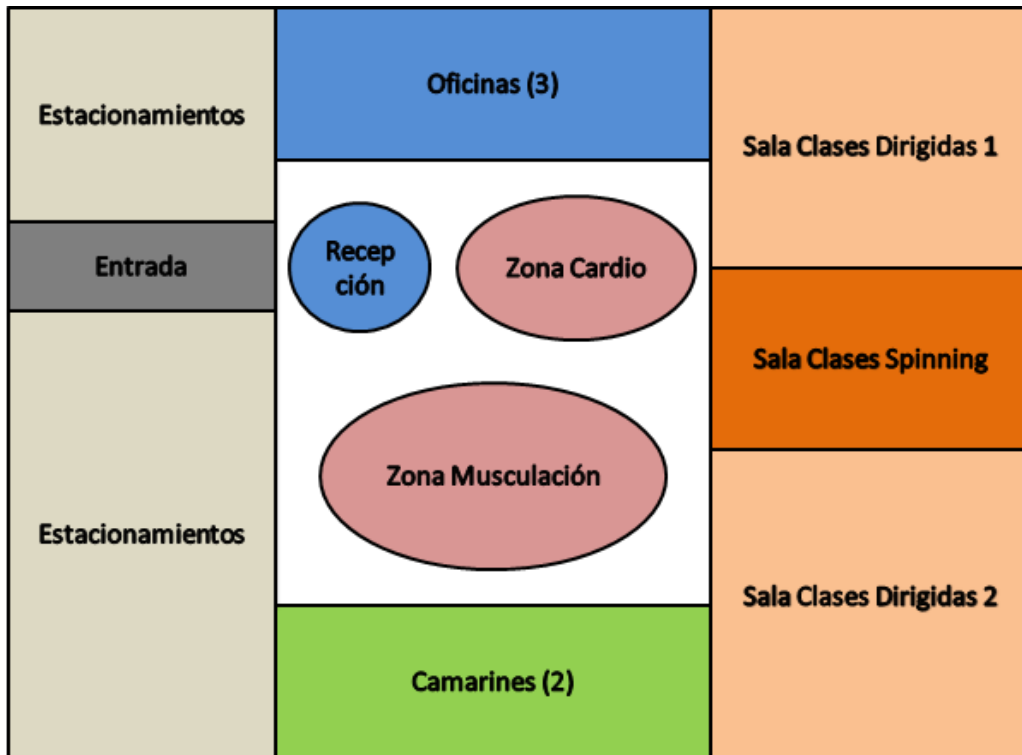


Imagen 1: Lay Out Proyecto.

Fuente: Elaboración Propia.

7.3.3 OBRAS FÍSICAS

Complementando el Lay Out del proyecto, es que se especificarán los espacios y sus necesidades debido a sus funciones primordiales. Para esto se detallará los materiales y requisitos necesarios para un correcto funcionamiento, la distribución de maquinarias, muebles u otras instalaciones que se requieran en el lugar y otros detalles que se deban considerar para su mejora y/o construcción.

Si bien el inmueble es arrendando, se deben realizar modificaciones varias para que el espacio quede apto para el correcto funcionamiento del gimnasio, lo cual implica construcciones, instalaciones, cambios de materiales, entre otros detalles señalados en el Balance de Obras Físicas del proyecto según cotización con empresa externa al proyecto, el cual se presenta a continuación:

Balance de Obras Físicas					
Item	Unidad	Cantidad	Tamaño	Costo Unitario	Costo Total
Oficinas	m2	2	25 m2 c/u	\$350.000	\$700.000
Estacionamientos	m2	15	200 m2	\$100.000	\$1.500.000
Salas de Clases	m2	2	70 m2 c/u	\$3.800.000	\$7.600.000
Zona Musculación	m2	1	50m2	\$2.000.000	\$2.000.000
Zona Cardio	m2	1	70m2	\$2.000.000	\$2.000.000
Camarines	m2	2	50 m2 c/u	\$3.000.000	\$6.000.000
Recepción	m2	1	10 m2	\$100.000	\$100.000
Sala Spinning	m2	\$1	60 m2	\$1.000.000	\$1.000.000
				Costo Total	\$20.900.000

Tabla 14: Balance de Obras Físicas.

Fuente: Elaboración Propia.

En este caso, los montos unitarios incluyen mejoramiento en la obra general (pintura, ventanas, puertas y/u otros) y remodelación completa de paredes, techo y suelos. Este servicio es externalizado a una empresa del rubro de remodelación de recintos comerciales.

7.3.4 TURNOS Y GASTOS DEL PERSONAL

De acuerdo a las necesidades, exigencias y requerimientos para llevar a cabo el proyecto es que se determinó el siguiente Balance de Personal, el cual se presenta a continuación:

Balance de Personal			
Cargo	N° de Puestos	Remuneración Bruta Mensual	Total Anual
Recepcionistas	2	\$550.000	\$13.200.000
Administrador/a	1	\$1.750.000	\$21.000.000
Personal Staff	4	\$370.000	\$17.760.000
Profesor Clase Dirigida	8	\$788.000	\$9.456.000
Auxiliar Aseo	2	\$350.000	\$8.400.000
		Total	\$69.816.000

Tabla 13: Balance de Personal.

Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a sus funciones, se detallarán a continuación:

- **Recepcionistas (2):** A cargo de la recepción, inscripción e ingreso de clientes al sistema de gimnasio. Realizando matrícula y pago correspondiente. Debe gestionar la documentación y correcto funcionamiento de inscripción de socios y el seguimiento de éste.

Turno Diurno: De 7 a 13 horas (1).

Turno Tarde: de 13 a 22 horas (1).
- **Administrador (1):** A cargo de la gestión, toma de decisiones y administración del gimnasio en su funcionamiento diario, mensual y anual. Debe llevar al día la contabilidad, finanzas e ítems que se asocien a estos.

Turno Flexible cumpliendo contrato de 45 horas semanales.
- **Personal Staff (4):** A cargo de la atención directa de clientes/ socios en su estadía en el gimnasio y el asesoramiento en utilización de maquinarias, realización de ejercicio, entre otras actividades en donde se relacionan directamente con el cliente.

Turno Diurno: De 7 a 13 horas (2).

Turno Tarde: de 13 a 22 horas (2).

- Profesores Clases Dirigidas (6): A cargo de llevar realizar las clases dirigidas establecidas en el gimnasio en su respectivo horario.
- Auxiliar Aseo (2): A cargo del aseo y mantención de todas las zonas del gimnasio, principalmente baños y/o camarines.

Turno Diurno: 7 a 12 horas (1).

Turno Tarde: 17 a 22 horas (1).

7.3.5 DISEÑO DE PROGRAMA

De acuerdo a lo investigado y decidido respecto a horarios de alta y baja demanda, turnos del personal asociado a la capacidad total del proyecto por hora y sus principales funciones y, además, al funcionamiento óptimo del proyecto, es que se estima el siguiente programa diario que abarca la apertura, la hora de alta y baja demanda, horario de clases dirigidas y cierre.

Destacar que este programa puede sufrir modificaciones en cuanto a horario, si se llegara a apreciar nuevas horas de alta demanda por ejemplo al horario de almuerzo por parte de trabajadores o medio día por alta afluencia del segmento de tercera edad, entre otros casos excepcionales que se pueden evaluar a medida que acontecen con el fin de otorgar un mejor servicio y se logre prevalecer a los clientes del gimnasio.

Hora	Descripción
6.30-7.00	Preparación Apertura a las 7.00 am
7.15-8.00	Horario de Clases Dirigidas (2 de manera simultanea)
8.00-9.00	Horario Baja Demanda (Sin clases dirigidas)
9.00-10.00	
10.00-11.00	
11.00-12.00	
12.00-13.00	
13.00-14.00	
14.00-15.00	
15.00-16.00	
16.00-17.00	Inicio Horario Alta Demanda
17.00-18.00	
18.00-19.00	Horario de Clases Dirigidas (2 de manera simultanea)
19.15-20.00	Horario de Clases Dirigidas (2 de manera simultanea)
20.00-20.45	Horario de Clases Dirigidas (2 de manera simultanea)
20.45-22.00	Horario Baja Demanda y Posterior Cierre

Tabla 15: Programa del Proyecto.

Fuente: Elaboración Propia.

8 ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL

8.1 ORGANIZACIÓN

Dentro del proyecto se espera implementar una organización sin jerarquías previamente establecidas como el normal de las empresas, esta decisión con el fin de fomentar un buen clima laboral entre los distintos entes participes, sobre todo para fomentar el compañerismo y no la competencia dentro del gimnasio, de manera que el buen ambiente sea transmitido a los clientes y éstos puedan también hacerse participes de la organización.

Dado esto es que se diseñó un organigrama en el cual se adopta la figura organizacional circular para así poder recalcar que no hay eslabones de jerarquía que representen cierta superioridad entre entes y/o trabajadores del gimnasio, haciendo énfasis a la igualdad de posición entre el personal:

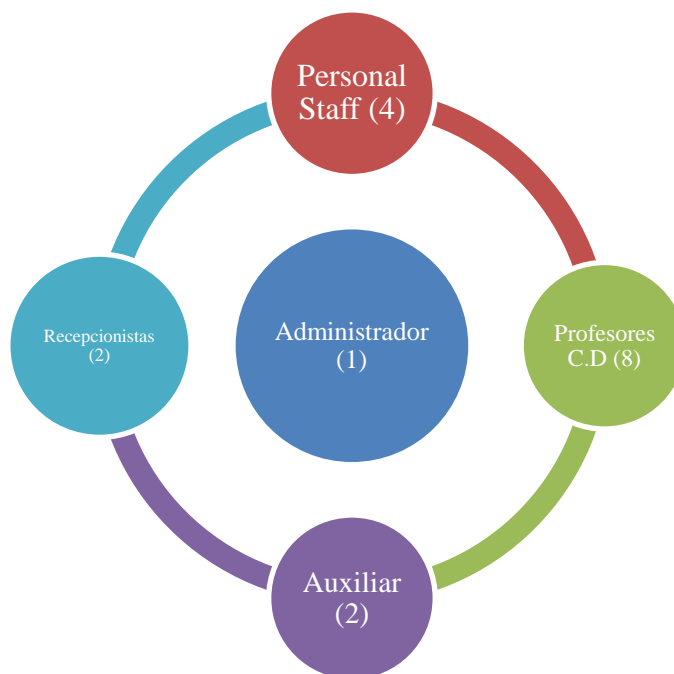


Imagen 2: Organigrama del Proyecto.

Fuente: Elaboración Propia.

En el centro se encuentra el Administrador de la organización, quien está a cargo de la toma de decisiones y la gestión de todo el personal, velando por la buena relación y el correcto funcionamiento y desempeño de labores en general.

Y, a su alrededor, los trabajadores que a diario desempeñaran sus labores en relaciones iguales enfocados netamente en entregar un servicio de excelencia al cliente.

Desde el ámbito legal de la organización se buscará implementar una Sociedad Anónima, con el fin de flexibilizar la administración de la organización y su financiamiento, sin choques entre partes interesadas y con el objetivo de prestar un servicio de calidad y con mejora continua.

La Sociedad tendría como fin entregar un servicio, definido por el Servicio de Impuestos Internos como la acción o prestación que una persona realiza para otra y por la cual percibe un interés, prima, comisión o cualquiera otra forma de remuneración. Siendo un servicio en el cual se le otorga al cliente el acceso a un recinto equipado de máquinas y/o instalaciones deportivas, tanto individuales como grupales, para el desarrollo de actividades físicas y/o deportivas ante el asesoramiento de un experto en dichas actividades.

Definiendo como giro comercial de la organización la explotación de instalaciones especializadas para las prácticas deportivas o de actividad física (y/o recreativa). Siendo esta el foco para el inicio de actividades ante entes como el Servicio de Impuestos Internos, la Municipalidad de San Miguel, entre otras instituciones de las cuales dependa el funcionamiento del gimnasio.

8.2 MARCO LEGAL

Bajo lo mencionado previamente, la organización, legalmente S.A. bajo el giro comercial de servicio que explota instalaciones con fines deportivos o de realización de actividad física y recreación, es que la empresa se encuentra afecta a ciertas normativas, principalmente impositivas, que debe cubrir.

Por lo que en primera instancia se debe realizar la constitución de la Sociedad por medio de la escritura y publicación en el Diario Oficial para que la legalidad sea absoluta y se puedan realizar trámites posteriores.

Luego se inicia actividades y se obtiene el RUT de la Sociedad con el cual la actividad realizada se somete a los impuestos del país marcando el inicio de obligaciones como contribuyente. Dentro de estas obligaciones, la organización se encuentra afecta a

impuesto de Primera Categoría por todos los ingresos percibidos por la realización de su actividad económica (prestación de servicio). Es decir, el gimnasio deberá pagar un impuesto de Primera Categoría sobre las utilidades percibidas o devengadas dentro del año tributario, el cual corresponde a una tasa impositiva del 27%.

Por otra parte, la organización se encuentra exenta del pago del Impuesto al Valor Agregado debido al giro comercial que detalla la prestación de instalaciones bajo la supervisión o guía de un especialista en la actividad, en este caso los profesores y personal de Staff, los cuales se encuentran capacitados para impartir y supervisar estas actividades. Por lo que dadas estas condiciones especificadas en la ley de Impuestos al Valor Agregado, es que no se encontraría afecta a este impuesto al entrar en la clasificación de actividades deportivas.

Finalmente, para el correcto funcionamiento e inicio de actividades es que la organización deberá solicitar y pagar la patente municipal para tener la autorización de prestación de servicio, el cual, bajo el plan regulador de la comuna se establece si el gimnasio cumple con las condiciones estructurales, sanitarias y ambientales necesarias para operar. Estos requisitos están regulados por ley y son necesarios para la obtención de la patente, los cuales dependerán del giro de la empresa y aquellos requerimientos que debe cumplir para prestar el servicio mencionado.

9 ANÁLISIS Y DISEÑO ESTRATÉGICO DEL PROYECTO

9.1 DISEÑO DE MODELO DE NEGOCIOS

Para presentar el diseño de modelo de negocios a emplear en el proyecto es que se utilizará la herramienta CANVAS, cuyo paso a paso se detalla a continuación:

- En primer lugar se definirá el segmento de clientes al cual se dirige el proyecto, siendo este para personas desde los 16 años en adelante, incluyendo a adultos mayores.
- La propuesta de valor del proyecto consiste principalmente en entregar un servicio único y dinámico, de buena relación precio – calidad, a personas de diversos gustos que busquen mejorar su estilo de vida por medio de la realización de actividad física y/o deporte.
- El canal por el cual se hará llegar al cliente el servicio, es por medio de un local físico diseñado óptimamente en el cual se encuentre la implementación necesaria para el correcto desarrollo de actividades físicas. Para publicitar el gimnasio se utilizarán en primer lugar y con foco máximo en difusión las redes sociales (Facebook e Instagram), y previo a temporada alta la entrega de panfletos principalmente en edificios aledaños y empresas que se encuentren cercanas al local físico.
- La relación con el cliente partirá por la necesidad que éste presente por informarse sobre el gimnasio, lo cual puede ser de manera presencial (en donde el personal atenderá personalmente para que conozca las instalaciones y el plan que se ofrece), vía redes sociales (donde el personal se comunicará vía aplicaciones con el cliente) o telefónica. Y cuando el cliente ya sea parte del gimnasio éste podrá ser atendido personalmente por el Staff y en el caso que asista a clases dirigidas por el profesor a cargo. Pero siempre se contará con una atención personalizada hacia el cliente, considerando que cada persona presentará necesidades, intereses y objetivos

distintos.

- La fuente de ingresos del proyecto consiste principalmente en la mensualidad que deberán pagar los clientes por el servicio y la cuota de inscripción o matrícula que pagarán para ser parte de éste.
- Los recursos claves del proyecto son, principalmente, el personal capacitado y especializado para la realización correcta de sus labores y las instalaciones e implementaciones óptimas del local.
- Las actividades claves que se van a desarrollar son primariamente el acompañamiento, la supervisión, asesoramiento y guía del personal en las distintas actividades que se desarrollarán dentro del recinto.
- Las asociaciones claves del proyecto son con proveedores de maquinarias e implementos deportivos que se requieran.
- Y, finalmente, en cuanto a los costos del proyecto, se identifica la inversión previa en adquisición de activos, remuneraciones para el personal, pago de impuestos, pago de publicidad y mantención de las maquinarias.

Por lo que la imagen final del modelo CANVAS del gimnasio, se logra apreciar a continuación:



Imagen 3: Modelo Canvas del Proyecto.

Fuente: Elaboración Propia.

9.2 DISEÑO DE LA IDENTIDAD ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

La misión de la empresa será entregar un servicio de calidad que traspase la estadía de los clientes en el gimnasio y llegue a cambiar y mejorar el estilo de vida que llevan. Entregar un servicio personalizado que se adapte a todas las necesidades del cliente velando siempre por su bienestar físico, social y emocional.

En cuanto a la visión, la empresa aspira a proveer el servicio de acompañamiento en la actividad física a un amplio segmento de clientes aumentando la fidelización de ellos hacia la organización por medio de la constante innovación y mejora de clases y experiencias que viven y desarrollan en las instalaciones.

Los principales valores de la empresa son:

- Calidad: Entregar un servicio y trato personal de excelencia.

- **Compromiso:** El cliente es y será siempre el principal objetivo que tendrá la empresa en todos sus quehaceres.
- **Cercanía:** Trato personalizado y próximo al cliente. Acompañamiento constante en su evolución.
- **Empatía:** Cada cliente tiene distintas condiciones y se debe actuar y trabajar de la mejor forma para que él logre sus objetivos personales con la ayuda del servicio ofrecido y el constante apoyo del personal.
- **Bienestar:** Velar por el bienestar mental, emocional y físico de los clientes para mejorar en conjunto.
- **Innovación:** Estar adaptando las instalaciones, clases y capacitaciones del Staff a las nuevas formas de entrenamiento que van apareciendo en la industria fitness, para actuar a la vanguardia de la actividad física y poder mejorar la salud de los clientes y sus condiciones físicas de la mejor forma posible.

9.3 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Dentro del contexto mercantil en el que se encuentra el proyecto, se identifican ciertos factores que deben ser trabajados para lograr una ventaja competitiva y poder llevar al éxito. Estos son:

- Relación próxima cliente – empresa.
- Innovación constante tanto en maquinarias como en clases dirigidas.
- Adaptación de tecnologías para aproximar la actividad física a las personas.
- Relación precio –calidad del servicio ofrecido.

10 ANÁLISIS Y DISEÑO DE ESTRATEGIA DE MARKETING Y FIJACIÓN DE PRECIOS

10.1 FIJACIÓN DE PRECIOS Y PROMOCIONES

Dentro de la fijación de precios del proyecto se considerarán aquellos gastos (de administración y generales) que intervienen directamente en el giro del negocio para así determinar un precio base con el cual se trabajará para determinar el porcentaje de rentabilidad sobre él y las 3 categorías de precios que se desean tener en base al segmento seleccionado.

Sobre los precios, estos se regirán en 3 segmentos con su plan respectivamente y 1 sub segmento diferenciado por el horario:

- Precio Mensual Adulto: Segmento de adultos mayores de edad (18+) hasta la edad de jubilación (60 en mujeres, 65 en hombres), excluye estudiantes.
Para este segmento se ofrecerán 2 tipos de planes:
 - Adulto Lite: Para aquel que desee asistir en horario limitado (desde apertura a medio día).
 - Adulto pro: Para aquel que desee asistir en cualquier horario.
- Precio Mensual Estudiante: Para estudiantes secundarios (16+) y universitarios que presenten debidamente la documentación que los acredite como tal (certificado alumno regular).
- Precio Mensual Adulto Mayor: Segmento de adultos mayores (60+ para mujeres, 65+ para hombres).

Las 2 últimas categorías de precio podrán optar a un precio rebajado de su plan.

El plan se cancela de manera mensual con facilidad de pago (Tarjeta de Débito o Crédito) con vencimiento al 11 de cada mes, es decir cobro automático de la tarjeta de crédito o suspensión del servicio si no ha cancelado debidamente con tarjeta de débito.

En cuanto al precio, se considerarán los siguientes gastos para estimarlo:

- Depreciación Maquinarias de uso para clientes.
- Depreciación anual materiales de clases dirigidas de uso para clientes.
- Arriendo de la propiedad.
- Remuneración del personal (profesores, staff, auxiliares, entre otros).
- Gastos Generales en artículos (por ejemplo, artículos relacionados al aseo e higiene de los clientes).

El cálculo da un precio base de \$11.041 mensual, es decir, con este monto se lograrían solventar los gastos considerados importantes para el giro y solvencia del proyecto de manera mensual. A este precio se le aplicará una rentabilidad del 30%, aproximadamente, para fijar el precio correspondiente a los segmentos de Adulto Mayor y Estudiantes. Y una rentabilidad del 70%, aproximadamente, al segmento Adultos Pro.

Pero, además, se realizará una oferta en cuanto al precio del primer año en marcha del gimnasio, con un pequeño descuento en la mensualidad que se desea pagar, con un pequeño diferencial a los precios que se cobrarán por los próximos años.

Siendo la fijación de precios del proyecto la siguiente:

Segmento	Precios Primer Año	Precio Años 2-10
Estudiantes	\$13.590	\$14.990
Adulto Mayor	\$12.590	\$13.990
Adulto Lite	\$15.590	\$16.990
Adulto Pro	\$18.590	\$19.990

Tabla 16: Fijación de Precio por Segmento.

Fuente: Elaboración Propia.

10.2 HERRAMIENTAS DE MARKETING Y VENTAS

La principal herramienta de marketing y ventas serán las Redes Sociales, principalmente Instagram y Facebook, mediante la cual se conectará con potenciales y futuros clientes. Mediante estas aplicaciones se buscará conectar y motivar a clientes para que conozcan el proyecto, todas sus directrices y los posibles eventos a realizarse (clases, master class, actividades informativas o de actividad física, etc).

Todo esto complementado con la página web del gimnasio, en la cual se podrá encontrar la información oficial del negocio que resulte de interés para los clientes como por ejemplo horarios, disciplinas, tipos de planes, etc.

La importancia recae en la constante actualización de las redes sociales y página web, teniendo como objetivo la comunicación con el cliente de manera que se logre aumentar los lazos de fidelidad y la preferencia en la ubicación y elección del servicio en la comuna.

La ventaja de la utilización de las redes sociales, como Instagram, es que genera cercanía con los seguidores pero además entrega informes del perfil y su actividad en la aplicación, de tal manera que se podrán obtener datos específicos de alcance del proyecto e interés y como mejorar la gestión de publicidad de acuerdo a la información entregada por ésta aplicación.

10.3 PUBLICIDAD

De acuerdo a lo anterior, el principal medio de comunicación del gimnasio será por medio de Redes Sociales. Actividad que se mantendrá constante todo el año con énfasis en meses previos a la época de alta demanda (verano). Para ésta época se reforzará con publicidad impresa para ser entregada en edificios cercanos y a transeúntes (recordar la cercanía a la locomoción colectiva y centros comerciales).

11 ANALISIS FINANCIERO Y EVALUACIÓN ECONÓMICA

11.1 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Se evaluarán distintos escenarios mediante los cuales se estimará la conveniencia del financiamiento del proyecto.

El primer escenario describe un financiamiento totalmente particular, es decir, un capitalista financia el 100% de la inversión inicial requerida por el proyecto.

El segundo escenario describe un financiamiento con un 50% de deuda por parte de una entidad privada y 50% de un capitalista.

Dada la evaluación se tomara la decisión que mejor repercuta para el proyecto, su desarrollo y funcionamiento por medio de la evaluación económica del flujo de caja diseñado para éste.

Para el caso de la deuda, se estudiará el Crédito Comercial del Banco Estado a 4 años con tasa de interés del 13,98% anual.

El Saldo Inicial del Crédito corresponde a aquel considerado como inversión inicial y necesaria para impulsar el proyecto, la cual se detalla en la siguiente tabla:

Item	Monto
Inversiones en Activo Fijo	\$66.472.276
Inversiones en Activo Intangible	\$129.939
Inversión Puesta en Marcha	\$22.874.236
Total	-\$89.476.451

Tabla 17: Monto y Detalle Crédito Entidad Privada.

Fuente: Elaboración Propia.

Luego de determinado el monto de ambos casos de estudio y saldo inicial de crédito se procede a la evaluación de éste a 4 cuotas anuales con amortización francesa. Siendo el detalle presentado a continuación:

Tabla de Amortización Crédito (100%)				
Periodo	Saldo Inicial	Amortización	Interes	Cuota
0	\$89.476.451			
1	\$71.289.103	\$18.187.348	\$12.508.808	\$30.696.156
2	\$50.559.163	\$20.729.940	\$9.966.217	\$30.696.156
3	\$26.931.178	\$23.627.985	\$7.068.171	\$30.696.156
4	\$0	\$26.931.178	\$3.764.979	\$30.696.156

Tabla 18: Tabla de Amortización Crédito Entidad Privada, Deuda 100% Inversión.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla de Amortización Crédito (50%)				
Periodo	Saldo Inicial	Amortización	Interes	Cuota
0	\$44.738.226			
1	\$35.644.551	\$9.093.674	\$6.254.404	\$15.348.078
2	\$25.279.581	\$10.364.970	\$4.983.108	\$15.348.078
3	\$13.465.589	\$11.813.993	\$3.534.085	\$15.348.078
4	\$0	\$13.465.589	\$1.882.489	\$15.348.078

Tabla 18: Tabla de Amortización Crédito Entidad Privada, Deuda 50% Inversión.

Fuente: Elaboración Propia.

11.2 ESTIMACIÓN DE INGRESOS

Para determinar los ingresos del proyecto se realizará una proyección de ventas de carácter mensual para los 10 años de estudio.

Como se evaluó y determinó previamente, los precios asociados a los distintos planes que se diseñaron se mantendrán fijos desde el año 2 al 10, cabe destacar que esto puede ser modificado en caso de que alguna de las variables de estudio lo sean también, por ejemplo, si se decide comprar el terreno o aumentar las salas de clases o abrir una nueva sede, entre otras opciones.

De acuerdo a la capacidad máxima de la instalación es que esta podría operar y al considerar que los clientes pasan 1 hora al día en las instalaciones, se podría atender a una cantidad de 1.600 clientes diariamente.

Dado esto, es que se espera que en las temporadas de máxima demanda (previo y durante verano) se tenga una cantidad de 1.000 a 1.200 socios activos. Mientras que en épocas de baja demanda se espera una cantidad de 700 a 900 socios activos.

Por lo que dados los cálculos y la estimación de demanda, es que anualmente se espera obtener \$186.480.960 en ingresos por concepto de ventas de planes.

11.3 ESTIMACIÓN DE GASTOS

Dentro de los gastos que se incurren al prestar el servicio analizado y explicado del proyecto, es que se deben considerar, principalmente los siguientes:

- Gastos de Consumo Básico: Agua, luz, internet, teléfono, etc.
- Arriendo del Terreno.
- Remuneraciones asociadas: Recepcionistas, administrador/a, staff, profesores, auxiliares, entre otros.
- Gastos Generales de Materiales, como por ejemplo de aseo o artículos de oficina.
- Mantenciones de Maquinarias.
- Trámites Legales como Permisos Municipales.

Dando un total de \$97.038.408 en gastos asociados a la administración y funcionamiento del proyecto.

11.4 ELABORACIÓN DE FLUJO DE CAJA

Para la elaboración del Flujo de Caja del proyecto, se utilizarán las estructuras de ingresos y gastos mencionados previamente además de la información obtenida por medio de los Balances de materiales, maquinarias, obras físicas, etc. De esta forma se podrá determinar las inversiones, gastos y re inversiones que repercutirán en el proyecto.

Por lo que principalmente se enfocará en determinar ingresos y egresos de la operación, los cuales fueron estimados y explicados previamente. Luego se aplicará la ley de impuestos de primera categoría correspondiente al 27% de las ganancias.

Para estimar los ajustes del Flujo de Caja, es necesario estimar:

- Depreciación del activo fijo, correspondiente a la depreciación lineal de las maquinarias y muebles de oficina. Monto que asciende a \$5.911.607 anuales.
- Amortización del activo intangible, principalmente programas computacionales como el software interno con el que se trabajará, licencia para algunos programas,

etc. El monto de la amortización asciende a \$43.313 anuales.

- Inversión del total de activos fijos, corresponde a la inversión de maquinarias y muebles de oficina con los que se contará en la instalación. El monto inicial de esta inversión es de \$66.472.276. Inversión realizada el año 0.
- Inversión en activo intangible la cual incumbe al software interno y licencias de programas (office, anti virus, etc) la cual es de \$129.939 en el año 0.
- Inversión Puesta en Marcha, la cual cuenta principalmente con la compra de materiales y artículos de oficina necesarios para el funcionamiento. El costo de los trámites legales del proyecto y el acondicionamiento de la obra física en términos de construcción. El monto asociado a esta inversión es de \$22.874.236 en el año 0.
- Inversión en reposiciones a realizar cada año, principalmente maquinarias y materiales de clases dirigidas. Este monto varía cada año de acuerdo a la vida útil de cada maquinaria o material.
- Inversión del capital de trabajo. Para le estimación del Capital de Trabajo necesario para operar es que se utilizará el mecanismo de considerar 4 meses de Gastos Administrativos asociados al funcionamiento del proyecto. Con lo cual se tiene como objetivo resguardar y solventar los gastos de mayor importancia en caso de que exista algún contra tiempo. De acuerdo a los cálculos, 1 mes de Gastos Administrativos corresponde a \$9.798.201 por lo que la inversión en capital de trabajo asciende a un total de \$39.192.803 anuales.

Y, finalmente, se estima el Valor Terminal Económico del Flujo de Caja a los 10 años, el cual es de \$1.118.376.676.

11.5 EVALUACIÓN DE INDICADORES ECONÓMICOS

Para la realización de la evaluación de indicadores económicos es necesario estimar la tasa de descuento del proyecto.

En este caso no existe empresa que transe en bolsa que presente rubro y actividad económica similar a la del proyecto.

Dado esto es que se utilizará el método CAPM para la obtención de la tasa de descuento del proyecto.

En este caso se obtuvieron los siguientes datos:

- Tasa libre de riesgo correspondiente a la tasa de Bonos en UF emitidos por el Banco Central de Chile. La cual tiene un valor de 0,56%.
- Riesgo país, obtenido directamente de las bases de datos on line de Damodaran, la cual corresponde a 6,95%.
- Beta correspondiente al mercado fitness (deporte y entretenimiento) en Chile de 0,82.

Por lo cual, de acuerdo a estos datos, la tasa de descuento del proyecto sin deuda corresponde a un 6,26% mientras que con un 50% de deuda corresponde a 5,42%.

Finalmente, en cuanto a indicadores económicos de rentabilidad y liquidez se obtiene lo siguiente, comparando el escenario sin deuda y el escenario de una deuda correspondiente al 50% de la inversión estimada:

Indicador Económico	Valores Sin Deuda	Valores Con Deuda 50%
Payback	3	4
VAN	\$750.166.014	\$794.455.563
TIR	47%	55%
TIRm	33%	41%
IVAN	8	9

Tabla 19: Tabla Comparativa de Indicadores Económicos.

Fuente: Elaboración Propia.

12 CONCLUSIONES

Luego de realizar todos los análisis y estudios respectivos para la evaluación del proyecto de apertura de Gimnasio en la comuna de San Miguel, se puede establecer lo siguiente:

- Existe un mercado ya explorado por algunas cadenas o negocios particulares en la Región Metropolitana respecto a la actividad física como tal. Pero se logra apreciar que hay comunas con atractivo crecimiento de población que no han sido acaparadas en su totalidad por las grandes cadenas de gimnasios ya establecidas en otras comunas y regiones del país, como lo es el caso de San Miguel. Por lo que es una localización atrayente para esta oportunidad de negocio considerando que es una comuna en constante desarrollo de atractivos como el caso de viviendas, centros comerciales y educacionales, lo cual permite potenciar el proyecto en cuanto a su modelo estratégico y proyecciones de venta para cumplir objetivos y rentabilidad esperada en su totalidad.
- En cuanto a la actividad física en sí, se puede notar un incentivo en las personas por su realización, incentivo que crece cada año en conjunto con las personas que deciden realizarlo en un recinto privado como los gimnasios. Por lo que la demanda de gimnasios se encuentra en aumento constante relacionado directamente al crecimiento poblacional de la comuna. Siendo una oportunidad de negocio que siendo abordada de la manera correcta puede funcionar a tope en capacidad. Lo cual permite, en complemento con el punto anterior, maximizar actividades, mejorar constantemente el proyecto e incluso considerar una expansión en caso de éxito.
- La viabilidad técnica del proyecto viene dada por el atractivo de la localización, la capacidad, la implementación e instalación adecuada del inmueble y maquinarias. Lo cual permitirá un trabajo efectivo y a tope que permitirá el correcto funcionamiento del gimnasio a la capacidad determinada de acuerdo a la selección

de personal, programa y horarios de trabajo, como también satisfaciendo la demanda esperada en la proyección de ventas planeada previamente.

- El proyecto se ampara por un marco legal que debe cumplir con imposiciones de primera categoría mas no de valor agregado por el giro de la empresa. Además debe cumplir los requisitos establecidos por la comuna de correcta implementación sanitaria y precauciones en temas de estructura. Por lo que legalmente no se deberían presentar complicaciones por el tipo de servicio y por la infraestructura correctamente equipada y adecuada que se desea instalar. Por lo que es crucial el trabajo en Obras Físicas que se debe realizar, por lo mismo se solicita una empresa con experiencia y pulcra para ésta labor.
- El modelo de negocio está directamente relacionado a los requerimientos del cliente con el fin de acaparar y mantenerlos durante el tiempo. El foco es y será las necesidades de éste respecto a la actividad física y su constante evolución. Por lo que las estrategias de marketing estarán buscando constante cercanía y fidelización con el cliente de manera que se cumplan las metas de ventas estipuladas y no se pierdan clientes durante el año. Pero también para identificar patrones que permitan la innovación y adaptación de estrategias de fidelización y mejora del servicio, con lo cual potenciar las actividades diarias del gimnasio.
- En cuanto a factores económicos, el proyecto puede ser llevado a cabo con participación única de inversionista(s) quienes financien el 100% o con una deuda del 50%. Destacar que ambas propuestas presentan VAN mayor a cero, es decir, son rentables económicamente bajo el plan y propuesta presentada previamente. La TIR es considerablemente mayor a la tasa de descuento del proyecto, es decir, renta por sobre lo de exigido.
En cuanto al payback se ve una pequeña diferencia para el retorno de la inversión, de menos de un año.
Por lo que la decisión de adoptar la deuda caerá en el beneficio de ésta al mejorar la rentabilidad del inversionista debido, principalmente, al aporte menor de capital y al

ahorro fiscal que ésta genera. Destacar que se deben enfocar todos los esfuerzos para que se cumplan los planes y proyecciones de ventas para generar los márgenes necesarios y esperados de ganancia.

Dado esto es que el proyecto de Gimnasio en la comuna de San Miguel se puede considerar como una oportunidad de negocio rentable que genere en sus clientes un aumento en su bienestar orientado principalmente a la mejora física y emocional que este recibirá por medio del acompañamiento en la realización de actividad física guiada y asesorada por personal capacitado y entregado a su labor.

Pero, para que esto se cumpla se debe ser riguroso al momento de administrar y tomar decisiones, ya que si bien las proyecciones de ventas son ambiciosas, con un correcto funcionamiento y cumplimiento estratégico se puede igualar a los casos de éxitos ya presentados en la comuna. Sobre todo considerando los atractivos de la comuna, su crecimiento y la falta de instalaciones deportivas que ésta presenta. Por lo que el modelo del gimnasio sería una mezcla del ya mencionado “low cost” y “all inclusive”, con constantes adaptaciones enfocadas en las preferencias y la retroalimentación obtenida del cliente.

13 RECOMENDACIONES

Se recomienda para el proyecto y su desarrollo un manejo dinámico de programa y constante retroalimentación con clientes con el fin de adaptar las clases dirigidas, sus horarios, su metodología y otros elementos, para beneficiar la fidelización con clientes actuales y buscar llegar a aquel público objetivo que aún no se inscribe en el gimnasio.

En los casos de éxitos de la comuna se han implementado eventos especiales denominados “master class”, las cuales presentan un horario especial y valor aparte. Estos eventos más masivos y de carácter grupal tienen como objetivo acercar a clientes con diversas disciplinas de ejercitación, estas clases son dirigidas por profesionales reconocidos del área. Esta actividad resulta atractiva y es un plus extra para los clientes y su desarrollo y experiencia física, por lo que se recomienda su adaptación.

Evaluar la opción de compra del terreno con el propietario. Averiguar formas de financiamiento para esta acción en caso de ser viable. Esto en el caso que el proyecto requiera extensión de plazo y sea conveniente la adquisición del inmueble.

14 REFERENCIAS

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2017). *Informe nutricional FAO/OPS: Mujeres chilenas lideran índice de obesidad en Sudamérica*. Obtenido de FAO:

<http://www.fao.org/chile/noticias/detail-events/es/c/1042961/>

La Tercera (2016). *Un millón 700 mil chilenos tienen diabetes, el doble de lo que había hace 10 años*. Recuperado de:

<https://www.latercera.com/noticia/un-millon-700-mil-chilenos-tienen-diabetes-el-doble-de-lo-que-habia-hace-10-anos/>

Gobierno de Chile, Ministerio del Deporte (2018). *Encuesta Nacional de Hábitos De Actividad Física y Deportes 2018 en la población de 18 años y más*.

Gobierno de Chile, Ministerio del Deporte (2015). *Encuesta Nacional de Hábitos De Actividad Física y Deportes 2015 en la población de 18 años y más*.

Gobierno de Chile, Ministerio de Desarrollo Social (2018). *Conoce en que consiste el nuevo sistema Elige Vivir Sano*. Obtenido de FAO:

<https://msgg.gob.cl/wp/2018/05/09/conoce-en-que-consiste-el-nuevo-sistema-elige-vivir-sano/>

Gobierno de Chile, Ministerio del Deporte (s.f). *Programa Crecer en Movimiento*. Obtenido de FAO:

http://www.mindep.cl/programa_creer_en_movimiento/

Organización Mundial de la Salud (2020). *Diabetes*. Obtenido de FAO:

<https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/diabetes>

Organización Mundial de la Salud (2019). *Hipertensión*. Obtenido de FAO:

<https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/hypertension>

Organización Mundial de la Salud (2020). *Obesidad y sobrepeso*. Obtenido de FAO:

<https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/obesity-and-overweight>

Sociedad Chilena de Endocrinología y Diabetes (s.f). *¿Cuál es la frecuencia de diabetes en Chile? ¿Cómo sé si tengo diabetes*. Obtenido de FAO:

<https://soched.cl/web/2018/01/29/cual-es-la-frecuencia-de-diabetes-en-chile-como-se-si-tengo-diabetes/>

Gobierno de Chile, Ministerio de Salud (2017). *Hipertensión Arterial Primaria o Esencial en personas de 15 años y más*. Obtenido de FAO:

<https://diprece.minsal.cl/garantias-explicitas-en-salud-auge-o-ges/guias-de-practica-clinica/hipertension-arterial-primaria-o-esencial-en-personas-de-15-anos-y-mas/descripcion-y-epidemiologia/>

Banco Central de Chile. (2019). *Índice de Política Monetaria, Diciembre 2019*.

Mapcity (2017). *Industria de gimnasios se expande en Chile y ya mueve US\$176 millones anualmente*. Obtenido de FAO:

<https://corporativo.mapcity.com/prensa/industria-de-gimnasios-se-expande-en-chile-y-ya-mueve-us176-millones-anualmente/>

Damodaran (2020). *Implied Equity Risk Premium Update and Others Updates*.

Obtenido de FAO:

<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Jose Patricio Pinilla Vilches (s.f). *Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión Área Industrial* (Extracto de la Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial mención Química). Universidad Técnica Federico Santa María. Valparaíso, Chile.

Sapag Chain (1989). *Preparación y Evaluación de Proyectos*.

James Cullinton (1948). *Marketing Mix*.

Paulina Sandoval Medina. (2002). *Guía del estudio de Mercado para la evaluación de proyectos*. (Seminario de prueba para optar al título de ingeniera comercial).

Universidad de Chile. Santiago, Chile.

Daniel Sfeir (s.f). *El fitness crece como una necesidad para los chilenos*. Obtenido de
FAO:

<http://www.tecnomercadoretail.cl/el-fitness-crece-como-una-necesidad-para-los-chilenos/>

15 ANEXOS

Anexo A: Resumen Competidores.

Gimnasios en San Miguel					
Nombre	Ubicación	Información	Precio	Detalle Precio	Tamaño
Gimnasio Academia Wushu	Gran Avenida 4270	Zona de musculación, clases y zona kung fu	\$99.999	Liberado: Incluye clases + acceso zona musculación	Mediano
			\$15.000 a \$18.000	Servicios apartes: clases o zona musculación	
Gimnasio Fitnessport	Gran Avenida 2772	Zona de musculación y clases dirigidas	\$17.990	Plan Libre: Todo horario de atención	Grande
			\$15.990	Plan Restringido: Hasta las 17 hrs	
Gym Studio 54	Gran Avenida 6079	Zona de máquinas y clases dirigidas	\$24.900 (mensual), \$22.900 (Trimestal) y \$20.900 Semestral	Plan Básico: Incluye ciertas clases + máquinas, horario restringido (7 a 12). Ó plan Solo Maquinas, horario libre.	Grande
			\$29.900 (mensual), \$27.900 (Trimestal) y \$25.900 Semestral	Plan Full: Incluye todas las clases + máquinas, en todo horario de funcionamiento.	
Omega Fitness Club	Llano Subercaseaux 3791	Zona de musculación, TRX, Electroestimulación y Spinning	\$18.990 mensual	Plan Anual Full	Mediano
			\$12.900 mensual	Plan AM: horario restringido	
Gimnasio Pacific	Gran Avenida 2948	Zona de musculación y clases dirigidas	\$19.900 mensual	Plan Normal 1 Sede	Mediano
			\$24.900 mensual	Plan Bilocal 2 Sedes	
			\$29.800 mensual	Plan Free Pass, Anual	

Anexo B: Resumen Maquinarias.

Balance de Maquinarias				
Detalle	Precio (USD)	Cantidad	Total (USD)	Total (CP)
Matrix Versa Abdominal	1.385	1	1.385	\$ 1.052.600
Matrix Versa Bicepc Curl	1.332	1	1.332	\$ 1.012.320
Matrix Versa Leg Extension	1.554	1	1.554	\$ 1.181.040
Matrix Versa Triceps Press	1.421	1	1.421	\$ 1.079.960
Matrix Versa Hip Adductor / Abductor	1.412	1	1.412	\$ 1.073.120
Matrix Versa Diverging Seated Row	1.549	1	1.549	\$ 1.177.240
Matrix Aura Prone Leg Curl	1.801	1	1.801	\$ 1.368.760
Matrix Versa Leg Press / Calf Press	1.946	1	1.946	\$ 1.478.960
Matrix MG 45 Degree Leg Press	3.295	1	3.295	\$ 2.504.200
Matrix Versa Converging Shoulder Press	1.651	1	1.651	\$ 1.254.760
Matrix Versa Glute	1.349	1	1.349	\$ 1.025.240
Matrix Versa Converging Chest Press	1.623	1	1.623	\$ 1.233.480
Matrix MG Smith Machine	2.563	1	2.563	\$ 1.947.880
Matrix Versa Seated Leg Curl	1.635	1	1.635	\$ 1.242.600
Matrix Aura Functional Trainer 3000	4.268	1	4.268	\$ 3.243.680
Matrix Aura Olympic Incline Bench	1.013	1	1.013	\$ 769.880
Matrix Aura Olympic Decline Bench	937	1	937	\$ 712.120
Matrix Aura Olympic Flat Bench	782	1	782	\$ 594.320
Matrix Aura Multi - Adjustable Bench	665	2	1.330	\$ 1.010.800
Matrix Aura Flat Bench	232	2	464	\$ 352.640
Matrix Aura Utility Bench	235	2	470	\$ 357.200
Matrix Aura Back Extension Bench	479	1	479	\$ 364.040
Matrix Aura Power Station	1.246	1	1.246	\$ 946.960
Matrix Aura 10-Pair Dumbbell Rack	665	2	1.330	\$ 1.010.800
Matrix Aura Olympic Weight Tree	368	1	368	\$ 279.680
Matrix Aura Preacher Curl Bench	463	1	463	\$ 351.880
Trotadora Vision Treadmill	2.287	10	22.870	\$17.381.200
Bicicleta Estática U60	918	5	4.590	\$ 3.488.400
Matrix Aura Rear Delt/Fly	2.501	1	2.501	\$ 1.900.760
Matrix Aura Lat Pulldown	1.550	1	1.550	\$ 1.178.000
Eliptica	1.725	10	17.250	\$13.110.000
Bicicleta Spinning	288	21	6.048	\$ 4.596.480
			Total (\$)	\$65.684.520

Anexo C: Proyección de Ventas.

2-10 AÑO EN EJERCICIO (AUMENTO EN SOCIOS Y PRECIO PERMANENTE)												
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Cantidad de Planes Estudiantes	110	88	110	88	88	88	88	88	88	88	110	110
Precio Mensual	\$ 14.990	\$ 14.990	\$ 14.990	\$ 14.990	\$ 14.990	\$ 14.990	\$ 14.990	\$ 14.990	\$ 14.990	\$ 14.990	\$ 14.990	\$ 14.990
Ingresos Plan Estudiantes	\$ 1.648.900	\$ 1.319.120	\$ 1.648.900	\$ 1.319.120	\$ 1.319.120	\$ 1.319.120	\$ 1.319.120	\$ 1.319.120	\$ 1.319.120	\$ 1.319.120	\$ 1.648.900	\$ 1.648.900
Cantidad de Planes Adulto Mayor	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Precio Mensual	\$ 13.990	\$ 13.990	\$ 13.990	\$ 13.990	\$ 13.990	\$ 13.990	\$ 13.990	\$ 13.990	\$ 13.990	\$ 13.990	\$ 13.990	\$ 13.990
Ingresos Plan Adulto Mayor	\$ 979.300	\$ 979.300	\$ 979.300	\$ 979.300	\$ 979.300	\$ 979.300	\$ 979.300	\$ 979.300	\$ 979.300	\$ 979.300	\$ 979.300	\$ 979.300
Cantidad Plan Adulto Lite	280	224	280	224	224	224	224	224	224	224	280	280
Precio Mensual	\$ 16.990	\$ 16.990	\$ 16.990	\$ 16.990	\$ 16.990	\$ 16.990	\$ 16.990	\$ 16.990	\$ 16.990	\$ 16.990	\$ 16.990	\$ 16.990
Ingreso Plan Adulto Lite	\$ 4.757.200	\$ 3.805.760	\$ 4.757.200	\$ 3.805.760	\$ 3.805.760	\$ 3.805.760	\$ 3.805.760	\$ 3.805.760	\$ 3.805.760	\$ 3.805.760	\$ 4.757.200	\$ 4.757.200
Cantidad Plan Adulto Pro	520	416	520	416	416	416	416	416	416	416	520	520
Precio Mensual	\$ 19.990	\$ 19.990	\$ 19.990	\$ 19.990	\$ 19.990	\$ 19.990	\$ 19.990	\$ 19.990	\$ 19.990	\$ 19.990	\$ 19.990	\$ 19.990
Ingreso Plan Adulto Pro	\$ 10.394.800	\$ 8.315.840	\$ 10.394.800	\$ 8.315.840	\$ 8.315.840	\$ 8.315.840	\$ 8.315.840	\$ 8.315.840	\$ 8.315.840	\$ 8.315.840	\$ 10.394.800	\$ 10.394.800
Total Anual	186.480.960											

Anexo D: Flujo de Caja Sin Deuda.

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos por Actividades Ordinarias		\$187,884,830	\$186,480,960	\$186,480,960	\$186,480,960	\$186,480,960	\$186,480,960	\$186,480,960	\$186,480,960	\$186,480,960	\$186,480,960
Gastos de Administración		\$97,038,408	\$97,038,408	\$97,038,408	\$97,038,408	\$97,038,408	\$97,038,408	\$97,038,408	\$97,038,408	\$97,038,408	\$97,038,408
Gastos Fijos											
Depreciación y Amortización		\$5,954,920	\$5,954,920	\$5,954,920	\$5,954,920	\$5,954,920	\$5,954,920	\$5,954,920	\$5,954,920	\$5,954,920	\$5,954,920
GANANCIAS (O PERDIDAS) ANTES DE IMPUESTOS		\$90,846,422	\$89,442,552	\$89,442,552	\$89,442,552	\$89,442,552	\$89,442,552	\$89,442,552	\$89,442,552	\$89,442,552	\$89,442,552
Gasto por Impuestos a las Ganancias		\$24,528,534	\$24,149,489	\$24,149,489	\$24,149,489	\$24,149,489	\$24,149,489	\$24,149,489	\$24,149,489	\$24,149,489	\$24,149,489
GANANCIAS (O PERDIDAS)		\$66,317,888	\$65,293,063	\$65,293,063	\$65,293,063	\$65,293,063	\$65,293,063	\$65,293,063	\$65,293,063	\$65,293,063	\$65,293,063
AJUSTES											
Depreciación de Activo Fijo		\$5,911,607	\$5,911,607	\$5,911,607	\$5,911,607	\$5,911,607	\$5,911,607	\$5,911,607	\$5,911,607	\$5,911,607	\$5,911,607
Amortización de Activos Intangibles		\$43,313	\$43,313	\$43,313	\$43,313	\$43,313	\$43,313	\$43,313	\$43,313	\$43,313	\$43,313
Valor Libro de Activos Vendidos											
FLUJO DE CAJA BRUTO		\$72,272,808	\$71,247,983	\$71,247,983	\$71,247,983	\$71,247,983	\$71,247,983	\$71,247,983	\$71,247,983	\$71,247,983	\$71,247,983
Inversiones en Activo Fijo	\$66,472,276										
Inversiones en Activo Intangible	\$129,939										
Inversión Puesta en Marcha	\$22,874,236										
Inversión en Reposición	\$0	\$0	\$88,500	\$645,729	\$88,500	\$485,900	\$1,084,270	\$2,368,638	\$88,500	\$515,790	
Inversión en Capital de Trabajo		\$39,192,803	\$39,192,803	\$39,192,803	\$39,192,803	\$39,192,803	\$39,192,803	\$39,192,803	\$39,192,803	\$39,192,803	\$39,192,803
Valor Terminal Económico											\$1,118,376,676
FLUJO DE CAJA	-\$89,476,451	\$33,080,005	\$31,966,680	\$31,409,451	\$31,966,680	\$31,569,280	\$30,970,910	\$29,686,542	\$31,966,680	\$31,539,390	\$1,150,431,856

Anexo E: Flujo de Caja con Deuda del 50%.

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos por Actividades Ordinarias		\$187.884.830	\$186.480.960	\$186.480.960	\$186.480.960	\$186.480.960	\$186.480.960	\$186.480.960	\$186.480.960	\$186.480.960	\$186.480.960
Gastos de Administración		\$97.038.408	\$97.038.408	\$97.038.408	\$97.038.408	\$97.038.408	\$97.038.408	\$97.038.408	\$97.038.408	\$97.038.408	\$97.038.408
Gastos Fijos											
mortización		\$5.954.920	\$5.954.920	\$5.954.920	\$5.954.920	\$5.954.920	\$5.954.920	\$5.954.920	\$5.954.920	\$5.954.920	\$5.954.920
Costos Financieros		\$6.254.404	\$4.983.108	\$3.534.085	\$1.882.489						
GANANCIAS (O PERDIDAS) ANTES DE IMPUESTOS		\$84.592.018	\$84.459.444	\$85.908.467	\$87.560.063	\$89.442.552	\$89.442.552	\$89.442.552	\$89.442.552	\$89.442.552	\$89.442.552
Gasto por Impuestos a las Ganancias		\$22.839.845	\$22.804.050	\$23.195.286	\$23.641.217	\$24.149.489	\$24.149.489	\$24.149.489	\$24.149.489	\$24.149.489	\$24.149.489
GANANCIAS (O PERDIDAS)		\$61.752.173	\$61.655.394	\$62.713.181	\$63.918.846	\$65.293.063	\$65.293.063	\$65.293.063	\$65.293.063	\$65.293.063	\$65.293.063
AJUSTES											
Depreciación de Activo Fijo		\$5.911.607	\$5.911.607	\$5.911.607	\$5.911.607	\$5.911.607	\$5.911.607	\$5.911.607	\$5.911.607	\$5.911.607	\$5.911.607
Amortización de Activos Intangibles		\$43.313	\$43.313	\$43.313	\$43.313	\$43.313	\$43.313	\$43.313	\$43.313	\$43.313	\$43.313
DE CAJA BRUTO		\$67.707.093	\$67.610.314	\$68.668.100	\$69.873.766	\$71.247.983	\$71.247.983	\$71.247.983	\$71.247.983	\$71.247.983	\$71.247.983
Inversiones en Activo Fijo	\$66.472.276										
Inversiones en Activo Intangible	\$129.939										
Inversión Puesta en Marcha	\$22.874.236										
Inversión en Reposición		\$0	\$88.500	\$645.729	\$88.500	\$485.900	\$1.084.270	\$2.368.638	\$88.500	\$515.790	
Inversión en Capital de Trabajo		\$39.192.803	\$39.192.803	\$39.192.803	\$39.192.803	\$39.192.803	\$39.192.803	\$39.192.803	\$39.192.803	\$39.192.803	\$39.192.803
Valor Terminal Económico											\$1.118.376.676
UJO DE CAJA	-\$89.476.451	\$28.514.290	\$28.329.011	\$28.829.569	\$30.592.463	\$31.569.280	\$30.970.910	\$29.686.542	\$31.966.680	\$31.539.390	\$1.150.431.856