



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA



## UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

Departamento de Ingeniería Comercial

### “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN GIMNASIO EN LA COMUNA DE SANTO DOMINGO”

Memoria presentada por

***CRISTIAN ANDRÉS ALARCÓN CANCINO***

Como requisito para optar al Título de

***INGENIERO COMERCIAL***

Director de Memoria: ***Dr. Lionel Valenzuela Oyaneder***

Profesor Correferente: ***Dr. Zócimo Campos Jaque***

Octubre, 2023



UNIVERSIDAD TECNICA  
FEDERICO SANTA MARIA

TÍTULO DE MEMORIA:

**“Plan de negocios para la implementación de un gimnasio en la comuna de Santo Domingo”**

Autor: Cristian Andrés Alarcón Cancino.

**TRABAJO DE MEMORIA**, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Título de Ingeniero Comercial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Dr. Lionel Valenzuela.

Dr. Zócimo Campos.

Santiago, Octubre 2023



Todo el contenido, análisis, conclusiones  
y opiniones vertidas en este estudio son  
de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: Cristian Alarcón Cancino

Firma: .....

Fecha: 30 de octubre del 2023



## AGRADECIMIENTOS

*Quisiera agradecer a mis padres, pilares fundamentales en mi desarrollo como hombre y persona, que me han impulsado a conseguir cada uno de los objetivos que me he propuesto; y que gracias al esfuerzo y amor que han entregado por mí, me ayudaron a atravesar este largo proceso. Este logro es por ellos y para ellos, que desde pequeño depositaron su confianza en mí para alcanzar este bello momento.*

*Para mi querida hermana, que siempre veló por mi integridad y nunca ha dejado de mostrar preocupación por su pequeño hermano; sin su presencia no sería quien soy hoy.*

*A mi amiga, confidente, amante y compañera Constanza, por su entrega y amor infinito, por su preocupación y compañía, por ayudarme y apoyarme en cada momento que lo necesité.*

*A cada uno de mis amigos y compañeros que hice en el camino, a quienes siempre recuerdo con cariño.*

*Finalmente, a mi profesor Lionel Valenzuela, quien me acompañó, apoyó y guió en cada momento, haciendo posible culminar mi proceso de desarrollo como Ingeniero Comercial.*

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe lleva a cabo el desarrollo de un Plan de Negocios que tiene como objetivo evaluar la viabilidad de la implementación de un gimnasio en la comuna de Santo Domingo; lugar donde no se tiene ningún servicio de este estilo para el acceso público. Para esto, se busca proporcionar una guía estratégica completa con bases sólidas y justificadas para respaldar la implementación del proyecto, su desarrollo y su crecimiento; donde a través de la planificación en áreas clave como marketing, operaciones y finanzas, se espera que su implementación sea exitoso y rentable.

El primer paso fue entender a fondo el concepto del fitness, con el objetivo de tener un apoyo teórico acerca del negocio que ayude a tener bases sólidas para el trabajo de investigación; de esta forma, se estudió sus orígenes, su desarrollo y finalmente como llegó a consolidarse como una industria, específicamente la de los gimnasios. Esta industria fue analizada tanto a nivel global como nacional para entender el valor que genera, sus niveles de venta y posibles expectativas de crecimiento y desarrollo. Además, se dedicó trabajo en conocer a fondo lo que es un plan de negocios, su uso, su fin, como se desarrolla y qué herramientas son útiles para su elaboración.

Posteriormente a haber recaudado toda la información más relevante y actual para contar con los conocimientos adecuados acerca del negocio, y previo al desarrollo del plan, se llevó a cabo un análisis estratégico que busca comprender las variables y los distintos factores del entorno tanto a nivel externo como interno que pueden influir en el proyecto. Dentro de estos análisis, para el análisis externo fueron utilizadas herramientas como el PEST para entender las variables del macroentorno y las 5 Fuerzas de Porter para el microentorno; por otro lado, para el análisis interno se hizo uso de la herramienta de cadena de valor. Todo esto en conjunto sirvió para generar una Matriz FODA a modo de conclusión para englobar todos los factores del entorno que pueden beneficiar o perjudicar al proyecto.

Concluido el análisis estratégico, se procedió con el desarrollo del plan de negocios, donde en los primeros apartados se expone la idea de negocio, como nace, qué necesidad satisface, cómo lo hará, su misión, visión, en acompañamiento de un lienzo Canvas con los factores

claves de éxito del negocio. También se desarrolla un breve análisis del mercado en el que va a existir, cómo opera y principales competidores. Finalmente, los tres pilares del plan que se dividieron en: Plan de Marketing, Plan Operacional y Plan financiero.

Dentro de Plan de Marketing, se definió el segmento objetivo para poder llevar a cabo el estudio de mercado; el cual una vez realizado, permitió encontrar a los potenciales clientes del gimnasio y sus características, específicamente gustos, preferencias y conductas; información clave para la elaboración de una estrategia competitiva y el marketing mix.

Por otro lado, el Plan Operacional sirvió para definir y establecer puntos importantes como el lugar ideal donde podría operar el gimnasio, el tamaño adecuado del establecimiento para brindar un servicio cómodo, la distribución de áreas de entrenamiento y de máquinas para ofrecer un buen flujo de personal, y finalmente al estandarización, manejo y ejecución de los procesos relevantes para el funcionamiento del gimnasio.

Finalmente, se llevó a cabo el último y más importante plan; el financiero, que tuvo como objetivo principal demostrar a través de distintos análisis si el proyecto es viable o no, dependiendo de si este genera rentabilidad o no y de ser así, en qué magnitud lo hace. De cara a esto, los resultados obtenidos tras los análisis desarrollados en este plan financiero permitieron identificar de manera detallada todos los niveles de gasto, como la inversión necesaria para dar marcha al gimnasio, los costos fijos involucrados, los costos variables que existen; y de manera importante, los ingresos del proyecto, pudiendo así generar un flujo de caja proyectado a 5 años a partir del 2024. Mediante el uso de indicadores de rentabilidad como el VAN y la TIR, se pudo concluir que el proyecto es viable, generando un Valor Actual Neto de \$59.599.984 y con una Tasa Interna de Retorno de 44,8% sobre una Tasa de Descuento de 13,4%, recuperando la inversión a los 2 años y 8 meses. Para concluir, se generó un análisis de sensibilidad, alterando una variable importante del proyecto como lo es la demanda e ir identificando como variaban los indicadores de rentabilidad, principalmente para identificar que tan sensible es el proyecto ante cambios en esta variable. Así, se demostró que lo máximo que puede disminuir su demanda es en un 14,99% ya que pasado este punto el proyecto deja de ser rentable y comienza a tener números negativos.



## ABSTRAC

This report carries out the development of a Business Plan that aims to evaluate the viability of the implementation of a gym in the commune of Santo Domingo; place where there is no service of this style for public access. For this, it seeks to provide a complete strategic guide with solid and justified bases to support the implementation of the project, its development, and its growth; where through planning in key areas such as marketing, operations and finances, its implementation is expected to be successful and profitable.

The first step was to thoroughly understand the concept of fitness, with the aim of having theoretical support about the business that helps to have solid bases for research work; In this way, its origins, its development and finally how it came to be consolidated as an industry, specifically that of gyms, were studied. This industry was analyzed both at a global and national level to understand the value it generates, its sales levels and possible expectations for growth and development. In addition, work was dedicated to knowing in depth what a business plan is, its use, its purpose, how it is developed and what tools are useful for its preparation.

After having collected all the most relevant and current information to have adequate knowledge about the business, and prior to developing the plan, a strategic analysis was carried out that seeks to understand the variables and the different factors of the environment both externally as internal who can influence the project. Within these analyses, for the external analysis, tools such as the PEST were used to understand the variables of the macroenvironment and Porter's 5 Forces for the microenvironment; on the other hand, for the internal analysis, the value chain tool was used. All of this together served to generate a SWOT Matrix as a conclusion to encompass all the environmental factors that can benefit or harm the project.

Once the strategic analysis was completed, the next step was to proceed with the development of the business plan, where in the first sections the business idea is presented, how it was born, what need it satisfies, how it will do it, its mission, vision, accompanied by a Canvas with the key success factors of the business. A brief analysis of the market in which it will

exist, how it operates, and main competitors is also developed. Finally, the three pillars of the plan were divided into: Marketing Plan, Operational Plan and Financial Plan.

Within the Marketing Plan, the target segment was defined to carry out the market study; which once carried out, allowed us to find the gym's potential clients and their characteristics, specifically tastes, preferences and behaviors; key information for the development of a competitive strategy and the marketing mix.

On the other hand, the Operational Plan served to define and establish important points such as the ideal place where the gym could operate, the appropriate size of the establishment to provide a comfortable service, the distribution of training areas and machines to offer a good flow of personnel, and finally to the standardization, management, and execution of the processes relevant to the operation of the gym.

Finally, the last and most important plan was carried out; the financial one, whose main objective was to demonstrate through different analyzes whether the project is viable or not, depending on whether it generates profitability or not and if so, to what magnitude it does so. In view of this, the results obtained after the analyzes developed in this financial plan made it possible to identify in detail all the levels of expenditure, such as the investment necessary to run the gym, the fixed costs involved, the variable costs that exist; and importantly, the income of the project, thus being able to generate a projected cash flow for 5 years starting in 2024. Using profitability indicators such as the NPV and the IRR, it was possible to conclude that the project is viable, generating a Net Present Value of \$59,599,984 and with an Internal Rate of Return of 44.8% over a Discount Rate of 13.4%, recovering the investment after 2 years and 8 months. To conclude, a sensitivity analysis was generated, altering an important variable of the project such as demand and identifying how the profitability indicators varied, mainly to identify how sensitive the project is to changes in this variable. Thus, it was shown that the maximum that its demand can decrease is by 14.99% since after this point the project stops being profitable and begins to have negative numbers.



## ÍNDICE

|                                                    |           |
|----------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. INTRODUCCIÓN</b>                             | <b>12</b> |
| <b>1.1. OBJETIVOS</b>                              | <b>13</b> |
| 1.1.1 Objetivo general                             | 13        |
| 1.1.2 Objetivos específicos                        | 13        |
| <b>2. ALCANCE</b>                                  | <b>14</b> |
| <b>3. ESTADO DEL ARTE</b>                          | <b>15</b> |
| <b>3.1. ANTECEDENTES DEL ESTADO DEL ARTE</b>       | <b>15</b> |
| 3.1.1. Historia del fitness                        | 15        |
| 3.1.2. Industria del Fitness en el mundo           | 18        |
| 3.1.3. Industria del Fitness en Chile              | 20        |
| 3.1.4. Gimnasios                                   | 25        |
| <b>4. MARCO TEÓRICO</b>                            | <b>27</b> |
| <b>4.1. PLAN DE NEGOCIOS</b>                       | <b>27</b> |
| <b>4.2. ETAPAS DEL PLAN DE NEGOCIOS</b>            | <b>30</b> |
| 4.2.1. Resumen Ejecutivo                           | 30        |
| 4.2.2. Descripción del Negocio                     | 30        |
| 4.2.3. Descripción general del producto o servicio | 30        |
| 4.2.4. Descripción general del mercado             | 31        |
| 4.2.5. Plan de Marketing                           | 31        |
| 4.2.7. Plan Financiero                             | 32        |
| <b>4.3. MÉTODOS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO</b>        | <b>32</b> |
| 4.3.1. Análisis Externo                            | 33        |
| 4.3.2. Análisis Interno                            | 38        |
| 4.3.3. Análisis Matriz FODA                        | 39        |
| <b>4.4. ESTUDIO DE MERCADO</b>                     | <b>41</b> |
| 4.4.1. Muestra                                     | 42        |
| <b>4.5. MÉTODOS DE ANÁLISIS DE RENTABILIDAD</b>    | <b>42</b> |



|                                                  |                  |
|--------------------------------------------------|------------------|
| 4.5.1. VAN                                       | 43               |
| 4.5.2. TIR                                       | 44               |
| <b><u>5. METODOLOGÍA</u></b>                     | <b><u>45</u></b> |
| 5.1. METODOLOGÍA DE TRABAJO                      | 45               |
| <b><u>6. ANÁLISIS ESTRATÉGICO</u></b>            | <b><u>47</u></b> |
| 6.1. ANÁLISIS EXTERNO                            | 47               |
| 6.1.1. Macroentorno: Análisis PEST               | 47               |
| 6.1.2. Microentorno: 5 Fuerzas de Porter         | 57               |
| 6.2. ANÁLISIS INTERNO                            | 61               |
| 6.2.1. Cadena de Valor                           | 61               |
| 6.3. ANÁLISIS MATRIZ FODA                        | 64               |
| 6.3.1. Fortalezas                                | 64               |
| 6.3.2. Oportunidades                             | 65               |
| 6.3.3. Debilidades                               | 65               |
| 6.3.4. Amenazas                                  | 65               |
| <b><u>7. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS</u></b> | <b><u>67</u></b> |
| 7.1. RESUMEN EJECUTIVO                           | 67               |
| 7.2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO                     | 68               |
| 7.2.1. Misión                                    | 68               |
| 7.2.2. Visión                                    | 68               |
| 7.2.3. Logo                                      | 69               |
| 7.2.4. Modelo de negocio                         | 69               |
| 7.3. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL SERVICIO            | 72               |
| 7.4. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL MERCADO             | 74               |
| 7.5. PLAN DE MARKETING                           | 75               |
| 7.5.1. Segmentación de Mercado                   | 75               |
| 7.5.2. Estudio de Mercado                        | 76               |
| 7.5.3. Estrategia Competitiva                    | 87               |
| 7.5.4. Estrategia Marketing Mix:                 | 89               |
| 7.6. PLAN OPERACIONAL                            | 91               |
|                                                  | 10               |



|                                     |                   |
|-------------------------------------|-------------------|
| 7.6.1. Localización                 | 91                |
| 7.6.2. Distribución de espacios     | 92                |
| 7.6.3. Logística                    | 93                |
| 7.6.4. Conformación de constitución | 95                |
| <b>7.7. PLAN FINANCIERO</b>         | <b>96</b>         |
| 7.7.1. Inversión inicial            | 97                |
| 7.7.2. Depreciación Activos Fijos   | 100               |
| 7.7.3. Financiamiento               | 101               |
| 7.7.4. Análisis de ingresos         | 102               |
| 7.7.5. Análisis de costos           | 109               |
| 7.7.6. Flujo de caja                | 114               |
| 7.7.7. Análisis de Rentabilidad     | 114               |
| 6.7.8 Análisis de Sensibilidad.     | 118               |
| <b><u>8. CONCLUSIONES</u></b>       | <b><u>120</u></b> |
| <b><u>9. ANEXOS</u></b>             | <b><u>122</u></b> |
| <b><u>10. REFERENCIAS</u></b>       | <b><u>135</u></b> |

## 1. INTRODUCCIÓN

En la región de Valparaíso, la comuna de Santo Domingo de la provincia de San Antonio destaca año a año por seguir creciendo; su agradable clima, la cercanía con el mar, la seguridad que ofrece y las grandes áreas verdes que rodean y proporcionan aire de calidad a la comunidad se convierten en factores que influyen en las personas para querer vivir en esta zona; y si bien la comuna cuenta con múltiples espacios de recreación familiar, como lo son parques, plazas, multicanchas y restaurantes, existe un constante esfuerzo por la municipalidad de mantener esta comuna más privada, manteniendo políticas donde evalúan detalladamente cada proyecto, generando cierta escasez de lugares de entretención, espacios para compartir con amigos y familia o simplemente lugares dedicados al ocio de las personas.

Por otro lado, tras el término de la pandemia la población sintió las repercusiones que esta dejó tanto a nivel psicológico como físico, generando tendencias en la conducta de las personas por querer revertir aspectos de su vida, principalmente las repercusiones que quedaron de la pandemia. De esta forma, se generaron alzas en la demanda de suscripciones a gimnasios; servicio que potencia la salud tanto física como mental y que sirve de herramienta para que las personas puedan cumplir sus metas.

Es por esto que se quiere evaluar la viabilidad de crear un centro enfocado al deporte y la vida sana de esta comunidad, un gimnasio equipado profesionalmente y que combinado con los beneficios y atributos de esta zona permita a las personas de la comunidad ejercitarse y cumplir sus metas personales en conjunto de una mejora en su salud tanto física como psicológica; para esto se llevará a cabo un plan de negocio, el cual permitirá principalmente identificar si es viable o no decidir por cubrir esta necesidad e implementar esta idea de negocio en la comuna de Santo Domingo.



## **1.1. OBJETIVOS**

### **1.1.1 Objetivo general**

Elaborar un plan de negocios que permita evaluar la viabilidad de la implementación de un gimnasio en la comuna de Santo Domingo.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

1. Realizar un análisis estratégico con el fin de identificar los factores internos y externos que podrían beneficiar o perjudicar al proyecto.
2. Realizar un estudio de mercado que permita identificar los potenciales clientes y las curvas de demanda.
3. Elaborar un plan de marketing que indiquen las directrices del proyecto para lograr concretar las ventas.
4. Elaborar un plan operacional con el fin de organizar y administrar de manera correcta los recursos del proyecto.
5. Elaborar un plan financiero para analizar las fuentes de financiamiento de la empresa, los flujos de caja y su viabilidad.

## 2. ALCANCE

El presente proyecto se concentra en análisis, estudios, diagnóstico y desarrollo de métodos y herramientas que permitan la creación de un plan de negocios para evaluar la viabilidad de la implementación de un gimnasio que se ajuste a las condiciones de la zona.

En cuanto al alcance geográfico, este estará limitado dentro de la región de Valparaíso, la cual cuenta con el índice de inactividad física más bajo del país<sup>1</sup>. Según la Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física, en 2018, este era de un 58%, representando a grandes rasgos el interés de la población por querer realizar actividad física, ya que el 42% de la población se mantiene activa. De manera más específica, el gimnasio se encontrará ubicado en la comuna de Santo Domingo, buscando satisfacer una necesidad en la zona, ya que no se cuenta con ningún gimnasio equipado en esta, y a su vez, también se desea atraer clientes de las zonas cercanas, como lo son principalmente Llole, Barrancas e inclusive San Antonio, zonas que, si bien cuentan con instalaciones para ejercitarse, estas son acotadas y pocas se encuentran bien equipadas.

---

<sup>1</sup> “Resumen Ejecutivo: ENHAF y Deporte en Población de 18 años y más”. Ministerio del Deporte, 2018. <https://biblioteca.digital.gob.cl/bitstream/handle/123456789/3868/Encuesta%202018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

## 3. ESTADO DEL ARTE

### 3.1. Antecedentes del Estado del Arte

#### 3.1.1. Historia del fitness

Según su definición más sencilla, el fitness consiste en “*estado o condición de estar físicamente sano y fuerte*”<sup>2</sup> definición que, si se compara con la interpretación que le da la American College of Sports Medicine (ACSM), coincide de manera importantemente a la hora de querer estudiar y comprender su origen.

La ACMS, dentro de su interpretación sobre lo que es el fitness o “ser fitness” menciona que, corresponde a “*la capacidad de realizar actividades diarias...con suficiente energía para...responder a las situaciones de emergencia*”<sup>3</sup> y es en este último punto, donde se puede atribuir el origen del fitness.

Desde sus inicios, la humanidad y su supervivencia recayó directamente en la necesidad de los antepasados de la prehistoria de estar en forma para responder ante las situaciones de emergencia; las exigencias del entorno salvaje que los rodeaba obligaron a los primeros humanos a ejercitarse constantemente por necesidad y costumbre; y sin saberlo, esculpieron su cuerpo para cazar y no ser cazados. Correr, saltar, trepar, nadar, escalar y mover objetos o animales pesados eran algunas de las distintas actividades que debían ser realizadas en la cotidianidad del humano en el Paleolítico, hace 2.6 millones de años atrás<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Definición de “Fitness” tomada de Oxford Learner’s Dictionaries”  
<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/fitness>

<sup>3</sup> Interpretación de “Fitness” tomada de ACSM’s Guidelines for Exercise Testing and Prescription, 10th Edition  
[https://www.academia.edu/44400907/Acsm\\_guidelines\\_download\\_10th\\_edabf32a97415a400e9b3be594a6cd7fbf](https://www.academia.edu/44400907/Acsm_guidelines_download_10th_edabf32a97415a400e9b3be594a6cd7fbf)

<sup>4</sup> “The earliest stone toolmaking developed by at least 2.6 million years ago” (SNMH, s.f.).  
<https://humanorigins.si.edu/evidence/behavior/stone-tools/early-stone-age-tools>



**Fig. 1:** Cazadores paleolítico. **Fuente:** F. Mena, (2018)<sup>5</sup>

Millones de años después, el fitness ya no era una necesidad, sino que, remontándose a la antigua Grecia, se volvió una práctica. El ejercicio físico se consideraba una parte integral de su educación y se tenía la creencia de que el desarrollo físico era tan importante como el mental<sup>6</sup>; por esto, se crearon múltiples competiciones atléticas para fortalecer su cuerpo y mente como Las Olimpiadas, Lucha y Gimnasia; convirtiéndose en grandes influyentes en la cultura física y deportiva occidental.

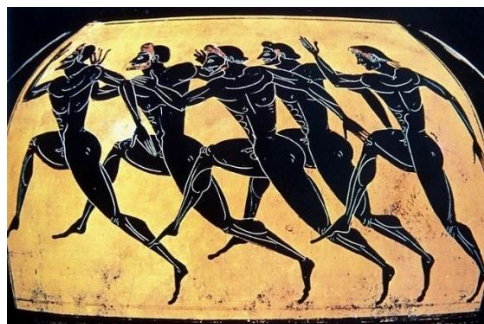


**Fig. 2:** Atletas en la antigua Grecia. **Fuente:** Historiae, (s.f)<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> F. Mena, (2018) “La humilde aventura de conocer: El caso del poblamiento Americano” [https://www.researchgate.net/publication/327519012\\_La\\_humilde\\_aventura\\_de\\_conocer\\_El\\_caso\\_del\\_poblamiento\\_Americano](https://www.researchgate.net/publication/327519012_La_humilde_aventura_de_conocer_El_caso_del_poblamiento_Americano)

<sup>6</sup> Rosa M, (1992) “La armonía entre el cuerpo y el espíritu era un factor necesario para la educación de los ciudadanos” <https://bicentenariotalagante.cl/archivos/wp-content/uploads/2015/06/historia-de-la-educacion-fisica-segundo-medio.pdf>

<sup>7</sup> Los Juegos Panhelenicos. Historiae. (s.f) <https://historiaeweb.com/2017/03/15/los-juegos-panhelenicos/>

En la edad media con el avance del cristianismo y la fuerte creencia del alma, el cuerpo humano pierde importancia, dejando lugar en la educación únicamente hacia la formación de la mente. Solo con la llegada del Renacimiento el cuerpo humano vuelve a tomar cierta importancia, reviviendo el interés de su estudio ya sea para arte, biología o anatomía; pero no es hasta el siglo XIX que comienzan a surgir más escuelas, centros y gimnasios alrededor de toda Europa, influenciados principalmente por el nacionalismo que crearon la atmosfera del fitness moderno, teniendo a los siguientes países como pilares<sup>8</sup>:

- En Alemania, Friedrich Ludwig Jahn creó el movimiento Turnverein y consigo las barras paralelas, horizontal, de equilibrio y los anillos, equipo estándar de la gimnasia actual.
- En Francia, Hippolyte Triat funda un gran gimnasio donde aristócratas y jóvenes se reunían en la búsqueda del fitness, muy parecido al practicado en la actualidad.

Luego, durante los finales del siglo XIX, el levantamiento con pesas tomó un sentido diferente al que se traía, no se buscaba desarrollar la propia figura, sino que emocionar a multitudes con increíbles demostraciones de fuerza y poder sin importar como se lucía; pero con la llegada del francés Eugen Sandow se rompe este esquema del hombre fuerte con sobrepeso y poco énfasis en la alimentación. Este promovió la figura esculpida al combinar de manera singular la fuerza y la calidad muscular; publicó la primera revista de culturismo, desarrolló algunas de las primeras máquinas de esta práctica y recorría américa para posar ante audiencias, convirtiéndose en un ícono de la cultura física. Su fuerte influencia generó la implementación de los primeros concursos de levantamiento de pesas de manera oficial en el Campeonato mundial de Inglaterra en 1891 y también en los primeros Juegos Olímpicos modernos de Atenas, en 1896, generando un aumento considerable en la venta de barras y

---

<sup>8</sup> Fair, J. D. (2018). physical culture. Encyclopedia Britannica. <https://www.britannica.com/topic/physical-culture>

mancuernas, creándose así la industria del culturismo<sup>9</sup>. Hoy se le considera como el primer culturista famoso y padre del culturismo moderno.

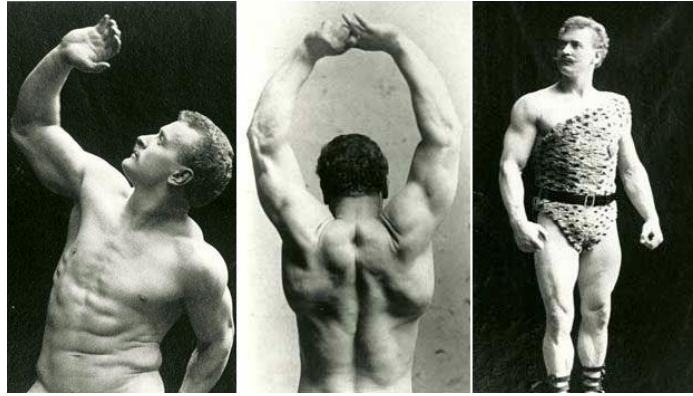


**Fig. 3:** Eugen Sandow posando. **Fuente:** Barford y Townsend, (2012)<sup>10</sup>

Así es como para el siglo XX la cultura se solidifica, comienzan a surgir gimnasios alrededor de todas las ciudades y las competencias de culturismo se masifican, como el Mr. Universe y el Mr. America, competencia ganada en 1967 por el culturista más influyente de la historia y que dejó una huella significativa para la disciplina, Arnold Schwarzenegger.

### 3.1.2. Industria del Fitness en el mundo

Según datos de la International Health Racquet and Sportclubs Association (IHRSA) en 2019, antes de la propagación del Covid-19 los más de 210.000 clubes de fitness contabilizados en el mundo generaron un valor de USD 96 billones y aglomeraron más de 184 millones de miembros, marcando una clara tendencia de aumento desde el 2016 hasta esa fecha (Ver Figura 1) y si bien aún no se ha cuantificado el impacto que tuvo la pandemia

---

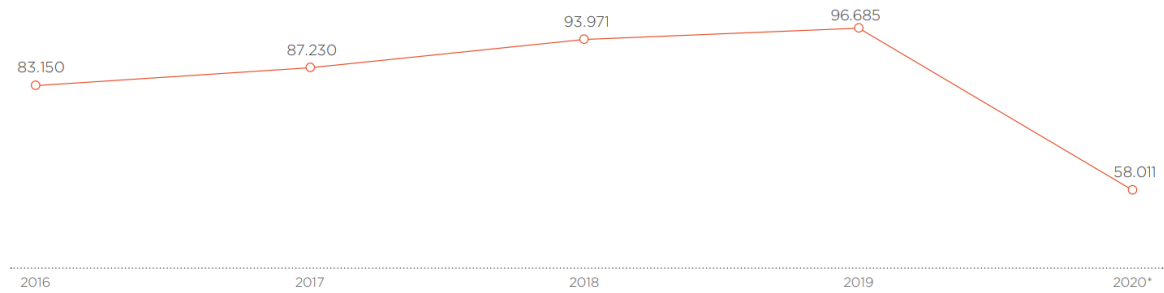
<sup>9</sup> Robson, D. (2019). "A history lesson in bodybuilding" <https://www.bodybuilding.com/fun/drobson61.htm>

<sup>10</sup> Barford y Townsend, (2012). "The man with the perfect body" <https://www.bbc.com/news/magazine-19977415>

en la industria, estimaciones hechas por la IHRSA y de EuropeActive, esta podría haber atribuido en una disminución alrededor del 40% (Palco23, 2021).

#### Evolución del negocio global del fitness

En millones de dólares



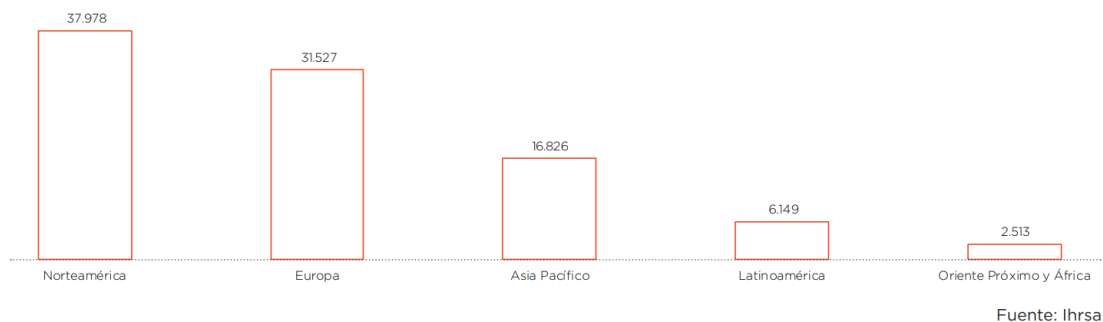
\*2020: Estimaciones de Palco23 a partir de las previsiones de IHRSA y EuropeActive. / Fuente: IHRSA

**Gráfico 1:** Evolución del negocio global Fitness. **Fuente:** (Palco23, 2021).

Para ese entonces, la industria, hablando en términos monetarios, estaba dividida en cuatro grandes mercados: Norteamérica (40%), Europa (33%), Asia Pacífico (18%) y Latinoamérica (6%). La participación en millones de dólares se puede apreciar en la siguiente figura:

#### El negocio del fitness en el mundo, mercado a mercado

En millones de dólares. Datos de 2019



Fuente: IHRSA

**Gráfico 2:** Mercado global en millones de dólares. **Fuente:** (Palco23, 2021)

Ahora, si se habla de la distribución de clubes alrededor del mundo, este se divide de la siguiente forma: Europa (31%), Latinoamérica (30%), Norteamérica (23%) y Asia Pacífico (12%). La cantidad de clubes por región se puede apreciar en la siguiente figura:

#### Distribución de los clubes de fitness en el mundo, mercado a mercado

En número de clubes. Datos de 2019

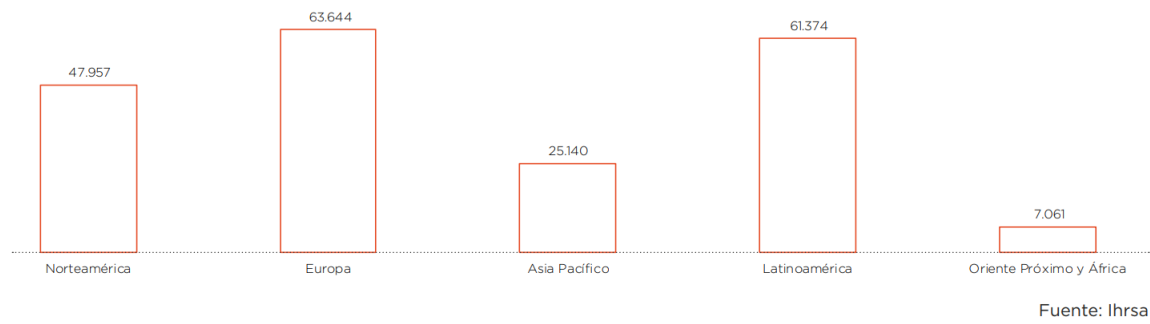


**Gráfico 3:** Cantidad de clubes por región en el mundo. **Fuente:** (Palco23, 2021)

Es interesante ver como Norteamérica, la región que más valor genera para la industria cuenta con menor cantidad de clubes que Europa y Latinoamérica, sobre todo en esta última región, que genera seis veces menos pero que cuenta con 13.417 clubes más.

### 3.1.3. Industria del Fitness en Chile

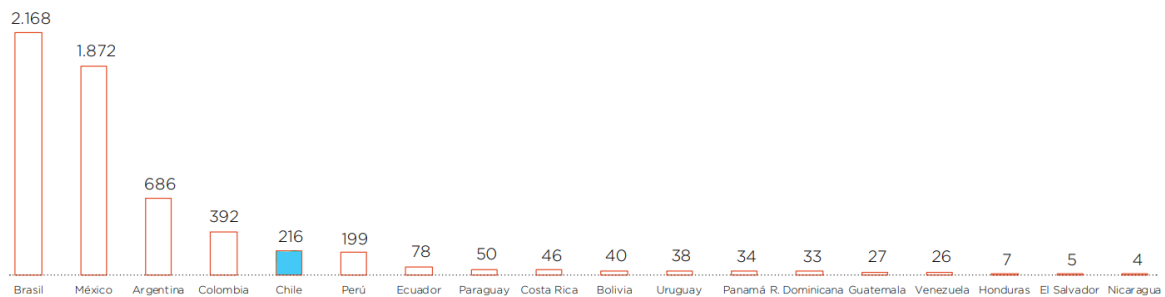
En la actualidad, existen diversas cadenas de gimnasios y centros deportivos en todo Chile, desde los más exclusivos y sofisticados hasta los más accesibles y populares. Según la BCN (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile), para el año 2019, en Chile existían 2.000

gimnasios, donde 1.650 corresponden a empresas privadas y 350 a cadenas de gimnasios<sup>11</sup>; esta totalidad de recintos generaban aproximadamente 15.000 puestos de trabajo directo y 30.000 puestos de trabajo indirecto, facilitando el acceso a más de un millón de clientes para realizar actividades deportivas diariamente<sup>12</sup>.

En términos monetarios, el mercado del fitness en Chile ha presentado un constante crecimiento y evolución; acorde al Reporte Global del IHRSA del 2018, el mercado del fitness en Chile generó una valoración de \$USD 119 Millones<sup>13</sup> y un año después, según un artículo publicado por Palco23, de la sección “Facts&Figures”, Chile se ubicó 5° lugar en el negocio del Fitness en Latinoamérica (Ver Figura 2) con una valoración de USD\$ 216 Millones, creciendo un 81,51% entre estos años.

#### El negocio del fitness en Latinoamérica, país a país

En millones de dólares. Datos de 2019



Fuente: IHRSA

**Gráfico 4:** Mercado en Latinoamérica en millones de dólares. **Fuente:** (Palco23, 2021)

<sup>11</sup> Impacto de la pandemia de COVID-19 en la industria de los gimnasios en Chile. BCN, Septiembre 2020. [https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/29323/1/BCN\\_Impacto\\_COVID\\_19\\_en\\_la\\_industria\\_de\\_los\\_gimnasios\\_F.pdf](https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/29323/1/BCN_Impacto_COVID_19_en_la_industria_de_los_gimnasios_F.pdf)

<sup>12</sup> La urgente situación de los gimnasios en Chile y la imperiosa necesidad de hacer deporte para fortalecer el sistema inmune. Adprensa. 11 de junio, 2020. <https://www.adprensa.cl/cronica/la-urgente-situacion-de-los-gimnasios-en-chile-y-la-imperiosa-necesidad-de-hacer-deporte-para-fortalecer-el-sistema-inmune/>

<sup>13</sup> Latin America News: Gyms Expand in Uruguay, Colombia & Chile. IHRSA, 21 de diciembre, 2020.

Este constante crecimiento se estanca en los siguientes dos años y la industria cae siendo uno de los sectores más perjudicados por la crisis sanitaria y económica producida por la pandemia. De acuerdo con un boletín del instituto Nacional de Estadísticas (INE) del 2021 sobre el índice de ventas de servicios en el país, el sector de Actividades Artísticas, de Entretenimiento y Recreativas (sector al cual pertenece el giro de los gimnasios) contó con el mayor déficit de ventas en comparación con el resto de los servicios. Este déficit señaló una contracción en las ventas de un 56,9% interanualmente y con una variación acumulada de -57,9% a diciembre del 2020 para este sector.

La siguiente tabla extraída del boletín muestra un cuadro resumen de las variaciones en 12 meses a precios corrientes de los índices de ventas de todos los servicios del país.

| ÍNDICES DE VENTAS DE SERVICIOS (IVS)                |       |                                                          |       |
|-----------------------------------------------------|-------|----------------------------------------------------------|-------|
| Base promedio año 2014=100                          |       |                                                          |       |
| Diciembre 2020                                      |       |                                                          |       |
| Var. 12 meses a precios corrientes (%)              |       |                                                          |       |
| Transporte y almacenamiento                         | -13,9 | Actividades profesionales, científicas y técnicas        | -7,3  |
| Actividades de alojamiento y de servicio de comidas | -23,4 | Actividades de servicios administrativos y de apoyo      | -3,9  |
| Información y comunicaciones                        | 0,5   | Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas | -56,9 |
| Actividades inmobiliarias                           | -9,8  | Otras actividades de servicios                           | 3,0   |

**Tabla 1:** Índice de ventas de servicios **Fuente:** INE, (2021)

A continuación se muestra un gráfico que permite visualizar como ha variado el índice de ventas de estos servicios desde enero del 2018 a diciembre del 2020.

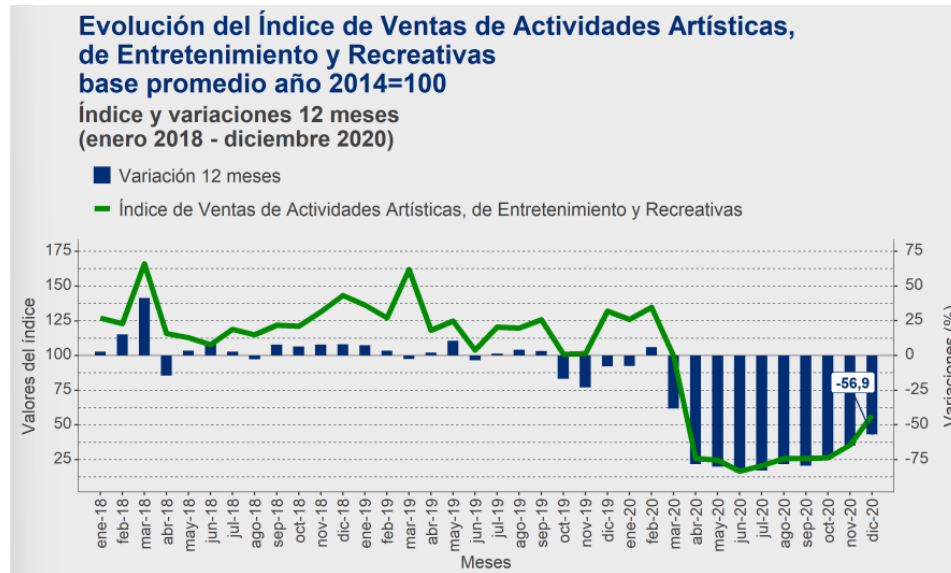


**Gráfico 5:** Evolución del índice de ventas del sector. **Fuente:** INE, (2021)<sup>14</sup>

Pero de la misma forma que la industria cayó, con la desaceleración de los contagios, el término del confinamiento y el fin de las restricciones sanitarias, los servicios pertenecientes al sector de Actividades Artísticas, de Entretenimiento y Recreativas lograron repuntar y recuperarse. Si bien todos los servicios presentaron variaciones positivas interanualmente a enero del 2023, los de este sector en particular y donde participan los gimnasios, fueron los que más crecieron en 12 meses. Según el boletín del INE de enero del 2023, El índice de ventas de este sector aumentó un 32,2%, siendo las Actividades deportivas, de esparcimiento y recreativas las que más aportaron en este crecimiento, sumando 15,153 puntos.

A continuación se muestra una tabla resumen con las variaciones de todos los sectores y el respectivo gráfico en específico para la visualización del sector en estudio entre enero del 2021 y enero del 2023.

<sup>14</sup> Boletín Sectores Económicos, Índice de Ventas de Servicios. INE, (2021). [https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/ventas-de-servicios/boletines/2020/bolet%C3%ADn-sectores-econ%C3%B3micos-%C3%ADndices-de-ventas-de-servicios-\(ivs\)-diciembre-2020.pdf?sfvrsn=71d93499\\_4](https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/ventas-de-servicios/boletines/2020/bolet%C3%ADn-sectores-econ%C3%B3micos-%C3%ADndices-de-ventas-de-servicios-(ivs)-diciembre-2020.pdf?sfvrsn=71d93499_4)

| ÍNDICES DE VENTAS DE SERVICIOS (IVS)                |      |                                                          |      |
|-----------------------------------------------------|------|----------------------------------------------------------|------|
| Base promedio año 2014=100                          |      |                                                          |      |
| Enero 2023                                          |      |                                                          |      |
| Var. 12 meses a precios corrientes (%)              |      |                                                          |      |
| Transporte y almacenamiento                         | 19,6 | Actividades profesionales, científicas y técnicas        | 4,2  |
| Actividades de alojamiento y de servicio de comidas | 20,8 | Actividades de servicios administrativos y de apoyo      | 9,9  |
| Información y comunicaciones                        | 8,5  | Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas | 32,2 |
| Actividades inmobiliarias                           | 14,1 | Otras actividades de servicios                           | 9,8  |

**Tabla 2:** Índice de ventas de servicios **Fuente:** INE, (2023)

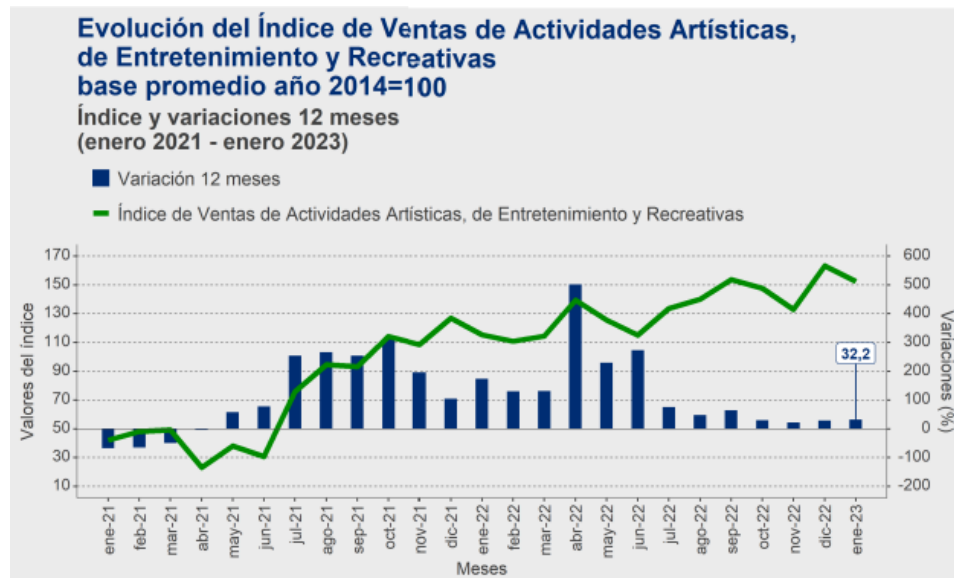


**Gráfico 6:** Evolución del índice de ventas del sector. **Fuente:** (INE, 2023)<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Boletín Sectores Económicos, Índice de Ventas de Servicios. INE, (2023) [https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/ventas-de-servicios/boletines/2023/bolet%C3%AAn-sectores-econ%C3%B3micos-%C3%ADndices-de-ventas-de-servicios-\(ivs\)-enero-2023.pdf?sfvrsn=160597ec\\_4](https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/ventas-de-servicios/boletines/2023/bolet%C3%AAn-sectores-econ%C3%B3micos-%C3%ADndices-de-ventas-de-servicios-(ivs)-enero-2023.pdf?sfvrsn=160597ec_4)

Se espera que este crecimiento se mantenga en los próximos años, impulsado por el aumento de la conciencia sobre la importancia de la actividad física y la vida saludable, sobre todo en los jóvenes, que han tenido un cambio de conciencia en el último tiempo de cuidar su cuerpo y querer verse bien estéticamente; además, como se mencionó en el alcance del proyecto, la Región de Valparaíso presenta el índice de inactividad física más bajo del país en las personas mayores a los 18 años, con un 58% de la población que realiza actividad física regularmente según la Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física (ENHAF), realizada en 2018. Este dato demuestra el interés de la población por mantenerse activa y saludable, y presenta una oportunidad para la implementación de un gimnasio en la comuna de Santo Domingo.

#### **3.1.4. Gimnasios**

De acuerdo con su definición, un gimnasio corresponde a un local dotado de las instalaciones y aparatos adecuados para hacer gimnasia y ejercitarse,<sup>16</sup> esto en términos generales, puesto que existen distintos tipos de gimnasios con diferentes características; y si bien todos coinciden con la definición principal, es fundamental elegir para un plan de negocio aquel que se ajuste mejor a las condiciones de la zona; es por esto que se enlistarán los tipos de gimnasios más conocidos y sus características:

- Gimnasios Premium: Corresponden a gimnasios pertenecientes a marcas que predominan en el mercado, que cuentan con una identidad y tienen presencia internacional. Se caracterizan por un precio elevado que responde a sus altos estándares de calidad en equipos y servicio, con máquinas de alta gama, espacios grandes, servicio de duchas, etc.

---

<sup>16</sup> Definición de “Gimnasio” tomada de Oxford Learner’s Dictionaries”  
<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/gym?q=gym>



- Gimnasios Low-Cost: Es un modelo de negocio que se caracteriza por sus precios económicos respecto a la competencia, basándose principalmente en la reducción o liderazgo en costos, pero renunciando a algunos servicios como zonas de agua o termas. Cuentan con un gran número de máquinas y de buena gama, para dar comodidad a los clientes en sus entrenamientos, reduciendo el tiempo de espera. Es una mezcla entre calidad-precio.
- Gimnasios Boutique: Son gimnasios especializados en nichos, donde generalmente se imparten clases o entrenamientos personalizados por algún instructor de acuerdo con lo que se quiera especializar, suelen ser pequeños y ubicados en buenas locaciones, se suelen caracterizar por requerir de menos inversión para ponerse en marcha y menor cantidad de clientes para ser rentables.

## 4. Marco Teórico

El desarrollo de este proyecto será construido desde su base bajo el marco de lo que es un plan de negocios; para esto, con el objetivo de comprender de mejor manera la problemática establecida, será necesario definir lo que es un plan de negocio, su función y sus etapas.

### 4.1. Plan de Negocios

Un plan de negocios es un documento que ayuda a planificar las actividades del negocio, a tener un norte, a definir objetivos, cómo lograrlos y en qué tiempos; describe al detalle las actividades comerciales, productivas, logísticas, de recursos humanos, organizativas, económicas y financieras con las cuales se lograrán estos objetivos (Moyano, 2015)<sup>17</sup>. Según el mismo autor, también destaca que es una ayuda para obtener financiamiento, puesto que este documento puede ser entregado a inversionistas, organizaciones gubernamentales, asociaciones, entidades bancarias, entre otros; quienes aportaran a financiar el proyecto en caso de considerarlo viable y beneficioso.

En la 16va edición de “*Administración de Pequeñas Empresas, un enfoque emprendedor*” de Longenecker et al (2001)<sup>18</sup> se describe de manera más simple, como “un documento que delinea el concepto básico en el que se fundamenta un negocio y describe la forma en que dicho concepto se materializará.” Este debe ser consistente en cuanto a dónde se encuentra ahora, hacia dónde desea llegar y cómo se pretende hacerlo. Se menciona también que, el

---

<sup>17</sup> Moyano, E. (2015) “Plan de Negocios”  
<https://books.google.com.pe/books?id=j7wtDwAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

<sup>18</sup> Longenecker et al (2001) “*Administración de Pequeñas Empresas, un enfoque emprendedor*”  
[https://www.academia.edu/35744289/Longenecker\\_Moore\\_Petty\\_Palich\\_ADMINISTRACION\\_DE\\_PEQUE%C3%93AS\\_EMPRESAS](https://www.academia.edu/35744289/Longenecker_Moore_Petty_Palich_ADMINISTRACION_DE_PEQUE%C3%93AS_EMPRESAS)

Plan de Negocios es una herramienta que vincula agentes internos y externos a la empresa, donde los internos exponen las metas y estrategias que utilizarán para así desarrollar relaciones con personas externas que podrían ayudar a la empresa a alcanzar sus metas.

Es conclusión, un plan de negocios permite elaborar una estrategia paso a paso de cómo desarrollar de manera eficiente un nuevo negocio que se quiere poner en práctica, es el manual que indica qué hacer y cómo hacerlo, siempre buscando que el proyecto sea un éxito y genere valor.

Las etapas de un plan de negocios pueden variar entre uno y otro; esto se puede dar por diferencias en los tipos de negocio, por la industria donde se compite, las estrategias a utilizar o por los objetivos que se han definido, haciendo que la planificación tome enfoques distintos y ajustados para cada plan; de todas formas, existe una tendencia de cómo elaborar un correcto plan de negocios, y que, de manera general, debe estar conformado por ciertos requerimientos mínimos.

A continuación, se mostrará el esquema de un plan de negocio según la teoría de dos autores, los cuales se consideran que mejor se ajustan al desarrollo que se desea implementar en este trabajo:

#### **Estructura según Longenecker et al (2001):**

- Resumen Ejecutivo.
- Análisis de la Industria, Cliente Meta y Competidor.
- Descripción de la Empresa
- Plan del Producto o Servicio.
- Plan de Marketing.
- Plan de Operaciones y Desarrollo.
- Equipo de Administración.
- Riesgos Críticos.
- Oferta
- Plan Financiero.



### **Estructura según Weinberger, K. (2019)<sup>19</sup> (Empresa Nueva)**

- Resumen Ejecutivo.
- Formulación idea de negocio, Análisis de oportunidad, Presentación Modelo de negocios.
- Análisis del Entorno.
- Planeamiento Estratégico.
- Plan de Marketing.
- Plan de Operaciones.
- Diseño de la estructura y Plan de R.R.H.H.
- Proyección de los E.E.F.F.
- Evaluación Financiera.
- Conclusiones y Recomendaciones.
- Anexos

Como se puede apreciar los planes varían según el autor, pero aun así mantienen similitudes; para el desarrollo de este trabajo se escogió combinar aspectos de ambas estructuras y redefinirlo de la siguiente forma.

### **Estructura por seguir para este proyecto:**

- Resumen Ejecutivo.
- Descripción del Negocio.
- Descripción del Producto o servicio.
- Descripción del Mercado.
- Plan de Marketing.
- Plan Operacional.
- Plan Financiero.

---

<sup>19</sup> Weinberger, K. (2009) “Plan de negocios” [https://crecemype.pe/portal/images/stories/files/plan\\_negocios.pdf](https://crecemype.pe/portal/images/stories/files/plan_negocios.pdf)



Una explicación generalizada sobre la finalidad de cada etapa será mostrada a continuación:

## **4.2. Etapas del Plan de Negocios**

### **4.2.1. Resumen Ejecutivo**

Un resumen ejecutivo es un documento que se entrega como apéndice de un plan de negocios y que tiene como objetivo resumir en no más de dos páginas el plan. Este, debe ser conciso y atractivo en función de motivar al lector a seguir leyendo; por ende, incorpora los puntos más importantes del plan como: información acerca de la empresa, su propósito, los productos o servicio que ofrecerá, el mercado en el que opera y qué estrategias comerciales, operacionales y financieras implementará, terminando esencialmente con los resultados finales y las conclusiones obtenidas.

### **4.2.2. Descripción del Negocio**

En esta etapa se busca dar un vistazo general de la empresa, su naturaleza, cómo está conformada, su historia, sus objetivos y qué es lo que la distingue (Viniegra, 2007). Responde en qué etapa está la empresa, si está iniciando o en proceso de expansión, qué ha logrado y a qué aspira, por ende, la Misión y Visión deben ser parte de esta sección, ya que muestran la motivación de la empresa. A través de estos dos puntos se pueden establecer objetivos a corto y largo plazo; como también las estrategias a utilizar.

### **4.2.3. Descripción general del producto o servicio**

Sección del plan de negocios que describe el producto y/o servicio que se proporcionarán y explica sus méritos, (Longenecker et al. 2001). Este apartado es una breve explicación de la cartera de productos o el servicio que será ofrecido a los clientes de la empresa; incluyendo sus características, beneficios y cualidades que permiten proporcionar información precisa acerca de este; destacando a grandes rasgos la necesidad que satisface o el problema que soluciona y qué lo hace diferente de la competencia.

#### **4.2.4. Descripción general del mercado**

En esta sección se busca determinar, describir y analizar el mercado en el que se incorporará a competir la empresa, donde se introducirá y dónde operarán sus productos o servicios. Se lleva a cabo un estudio de las tendencias del mercado, sus competidores, las barreras de entrada y el segmento de clientes que posiblemente pueda ser abarcado. Es importante implementar técnicas cuantitativas y cualitativas para llevar a cabo un adecuado estudio de mercado y así concluir resultados acertados.

#### **4.2.5. Plan de Marketing**

Este plan busca, basado en las conclusiones del estudio de mercado, determinar metas y objetivos cuanto a ventas y cómo concretarlas. Para esto se debe tomar en cuenta el segmento objetivo con sus características principales; quiénes son, su sexo, su rango etario, a qué se dedican y cómo se comportan. Además, se debe hacer uso de la ventaja competitiva para atraer a este segmento objetivo sumado a estrategias de precio, promoción, venta, etc.

#### **4.2.6. Plan Operacional**

El resultado del Plan Operacional es un mapa detallado que incluye el paso a paso de las acciones que deben llevarse a cabo para la elaboración del producto o la realización del servicio a ofrecer. Debe incluir los métodos a seguir para que la operación del negocio sea lo más eficiente posible y solo utilizar los recursos necesarios, ya sean materiales o humanos; definiendo a los proveedores, productores, responsables de áreas, etc.

Se busca planificar y asignar los recursos del proyecto de manera eficiente determinando los recursos necesarios para llevar a cabo las tareas de producción.

#### **4.2.7. Plan Financiero**

El plan financiero es una forma de diagnosticar y proyectar la situación financiera de la empresa, a través de una estimación de ingresos y egresos en un tiempo determinado; se debe complementar también con la forma de financiamiento más conveniente que se definirá para la empresa y se debe concluir todo a través de la medición de rentabilidad con indicadores financieros como lo son la TIR, VAN y Payback. Todo esto con el objetivo de identificar si el proyecto es viable, rentable y en cuánto tiempo se recuperaría la inversión inicial. Es común también contar con análisis de sensibilidad que permitan ver la evolución y respuesta de la inversión ante distintos escenarios.

Para evaluar la viabilidad del plan se debe resolver la incógnita de si es conveniente invertir en él o no, esta decisión debe ser fundamentada en base los beneficios del proyecto, los cuales se intentarán estimar simulando de manera precisa los acontecimientos del plan si es llevado a cabo; para esto, análisis, conceptos, herramientas y métodos a utilizar serán explicados con la finalidad de facilitar la comprensión de este informe.

### **4.3. Métodos de Análisis estratégico**

Una estrategia debe ser competitiva, además, debe ser fundada principalmente desde el análisis de la estructura de la industria y la competencia (Porter, 1982) por ende, se debe

definir primero la industria y el mercado a través de un análisis externo del macro y microentorno, finalizando con un análisis interno que permita visualizar ventajas competitivas.

#### 4.3.1. Análisis Externo

- **Macroentorno: PEST**

Para conocer y comprender el entorno en el que actúa la empresa a nivel macro se analizará el ecosistema que rodea a la organización a través del instrumento PEST, una herramienta que tiene su origen en el trabajo del profesor de Harvard Business School Francis J. Aguilar<sup>20</sup>, donde en su libro “*Scanning the business Enviornment (1967)*” hace referencia al concepto de analizar los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos de una organización, con el objetivo de evaluar estos factores presentes en el contexto y/o mercado y sus capacidades para condicionar la estrategia organizacional.

De esta forma, el análisis del macroentorno estará sujeto a la herramienta PEST, donde los factores externos a estudiar son los siguientes y que según D. Martínez & A. Gutiérrez (2012)<sup>21</sup> se definen de la siguiente forma:

- **Políticos:**

Procesos políticos y legislaciones que influyen las regulaciones del entorno y a la que los sectores deben someterse, pudiendo beneficiar o perjudicar los intereses de una compañía. Algunos ejemplos: Cambios en la legislación laboral, Legislación fiscal y de Seguridad

---

<sup>20</sup> ¿Qué son el Análisis Estratégico PEST y el OCR? El Mundo, 2017.  
<https://www.elmundo.es/economia/2017/03/08/58bfe011e2704e51078b45e3.html>

<sup>21</sup> D. Martínez & A. Gutiérrez (2012) “Análisis del entorno”  
[https://books.google.com.mx/books?id=LDSStM0G0PkC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=LDSStM0G0PkC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)



Social, Legislaciones referentes al Medio Ambiente, Seguridad y Prevención de Riesgos, Legislación referente a la Protección del Consumidor, etc.

- **Económicos:**

Existen multitud de factores económicos influyentes en el entorno de una sociedad, pero no todos tienen un impacto relevante sobre la actividad del sector, por lo tanto, se deben escoger aquellos cuya evolución puede resultar útil consultar. Algunos ejemplos: Evolución del PIB y del Ciclo Económico, Demanda del Producto, Inflación, Costos de Energía, Costos de Materias Primas, etc.

- **Sociales:**

La demografía es el elemento del entorno más sencillo de comprender y de cuantificar. Es la raíz de muchos cambios en la sociedad. La demografía incluye elementos como la edad de la población, crecientes o decrecientes niveles de riqueza, cambios en la composición étnica, distribución geográfica de la población y disparidad en el nivel de ingresos. Algunos ejemplos: Nivel de Riqueza de la Sociedad, Composición Étnica, Envejecimiento de la Población, Nuevos estilos de vida y Tendencias, etc.

- **Tecnológicos:**

Los factores tecnológicos generan nuevos productos y servicios y mejoran la forma en la que se producen y se entregan al usuario final. Las innovaciones pueden crear nuevos sectores y alterar los límites en los sectores existentes. Algunos ejemplos: Innovaciones Tecnológicas, Internet y Comercio Virtual, Acciones del Gobierno, Incentivos Públicos, etc.

- **Microentorno: 5 Fuerzas de Porter**

Respecto al análisis del microentorno, se hará uso del modelo descrito por Michael Porter, donde en su libro *“Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (1982)”* menciona que la intensidad de una industria depende de las 5 fuerzas competitivas (o factores de la competencia) y que su fuerza combinada determina el potencial de utilidades de un sector, medido por el rendimiento a largo plazo<sup>22</sup>. Las 5 fuerzas que conforman el modelo corresponden a: Poder de Negociación de los Clientes, Poder de Negociación de los Proveedores, Amenaza de Nuevos Competidores, Amenaza de Productos y/o Servicios Sustitutos y finalmente la Rivalidad entre Competidores Existentes que genera la combinación de estos elementos.

A continuación, una visualización el modelo:



**Figura 4:** Fuerzas que impulsan la competencia en la industria

**Fuente:** Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (Porter, 1982)

---

<sup>22</sup> M. Porter (1982) *“Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”* <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=n0dDAAAOBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=estrat%C3%A8gia+competitiva&ots=auqOwP6Qb6&sig=MI6PKIooT6GRm8UZhmKvrqbjNmM#v=onepage&q=estrat%C3%A8gia%20competitiva&f=false>

Donde:

- **Poder de negociación de los compradores:**

Los compradores también compiten con la industria pudiendo obligarlos a reducir los precios, negociar mejor calidad o más bienes y servicios, influyendo directamente en las estrategias de los competidores a la hora de vender. El poder de negociación de los compradores dependerá de factores como: Concentración de clientes, productos sustitutos en el mercado, fidelización con las marcas, diferenciación de los productos, etc.

- **Poder de negociación de los proveedores:**

Esta fuerza dependerá de la oferta y demanda de materias primas en el mercado, donde si la oferta es menor, los proveedores tendrán la capacidad de definir precios para suministrar sus insumos con mayor facilidad. Este poder de negociación dependerá de factores como: Concentración de proveedores, Diferenciación de insumos, plazos de entrega y disponibilidad, insumos sustitutos, etc.

- **Riesgo de aumento de participantes:**

Deseo de nuevas empresas por ingresar a mercado con el fin de obtener una participación en él. Este ingreso dependerá de las barreras de entrada creadas por los competidores existentes y la reacción combinada de estos determinando si el mercado es atractivo o no. Hace referencia a como este ingreso de nuevos participantes puede afectar la rentabilidad de la empresa y este riesgo dependerá de factores como: Inversión inicial o requisitos de capital, economías de escala, curva de experiencia, acceso a proveedores y canales de distribución, etc.

- **Amenaza de productos/servicios sustitutos:**

Generada a través de productos en el mercado que aparecen con características similares o incluso mejoradas y habitualmente con precios más competitivos, amenazando con desplazar al producto original y sustituyéndolo en el mercado. El impacto de estos productos se puede definir como la elasticidad total de la demanda en el mercado. Esta amenaza dependerá de factores como: Disponibilidad de sustitutos, precio de comparación, diferencia de calidad y rendimiento, costo de cambio para el cliente, etc.

**- Intensidad de rivalidad entre los competidores actuales:**

Producto de la combinación de las 4 fuerzas mencionadas anteriormente; esta intensidad se visualiza a través de patrones de acción y reacción entre los competidores por la presión que perciben en el mercado o por la visualización de oportunidades para mejorar su posicionamiento dentro de este. La rivalidad entre los competidores definirá la rentabilidad del sector y esta dependerá de factores como: Concentración de mercado, diversidad de competidores, barreras de entrada y salida, condiciones de los costos, etc.

En palabras de José Ángel H. a través de un trabajo de estudio sobre el análisis del entorno empresarial, "*Modelo de competitividad de las 5 fuerzas de Porter (2011)*" menciona que, según el enfoque del modelo, sería ideal competir en un mercado atractivo con, altas barreras de entrada, proveedores débiles, clientes atomizados, pocos competidores y sin sustitutos importantes<sup>23</sup>.

En conclusión, este modelo permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad, ya que las 5 fuerzas que conforman la estructura de la industria delimitan precios, costos y requerimientos de inversión, explicando la expectativa de rentabilidad a largo plazo y, por ende, el atractivo de la industria.

---

<sup>23</sup> José Angel Hernández Pérez (2011) "Modelo de competitividad de las 5 fuerzas de Porter" <https://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/>

#### 4.3.2. Análisis Interno

- **Cadena de Valor**

Retomando el objetivo inicial de diseñar una estrategia competitiva, es indispensable tener que identificar una ventaja que le permita a la empresa competir en el sector industrial; según Porter, en su libro *“Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un desempeño superior (1987)”* esta ventaja competitiva nace del valor que una empresa logra crear para sus clientes; se obtiene al ofrecer precios más bajos que la competencia por beneficios equivalentes (Costos) o al brindar algo especial que compense con creces un mayor precio (Diferenciación) pero, según Porter, no es posible entender la ventaja competitiva si se examina la empresa en su conjunto, ya que esta nace de muchas actividades específicas que se ejecutan al diseñar, fabricar, comercializar y vender su producto, contribuyendo cada una de ellas a su posición relativa en costos y sentando las bases de la diferenciación. Así es como nace la Cadena de Valor, un medio sistemático para examinar todas las actividades que se realizan y su manera de interactuar, permitiendo dividir la compañía en sus actividades relevantes en cuanto a estrategia a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación (M. Porter, 1987)<sup>24</sup>.

A continuación, una visualización del modelo:

---

<sup>24</sup> M. Porter (1987) *“Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un desempeño superior”*  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=wV4JDAAAOBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=ventaja+competitiva+porter&ots=mxyzm5W2fy&sig=0hlQxE5SAzk1zHhUle-CSSiQ9Qo#v=onepage&q=ventaja%20competitiva%20porter&f=true>

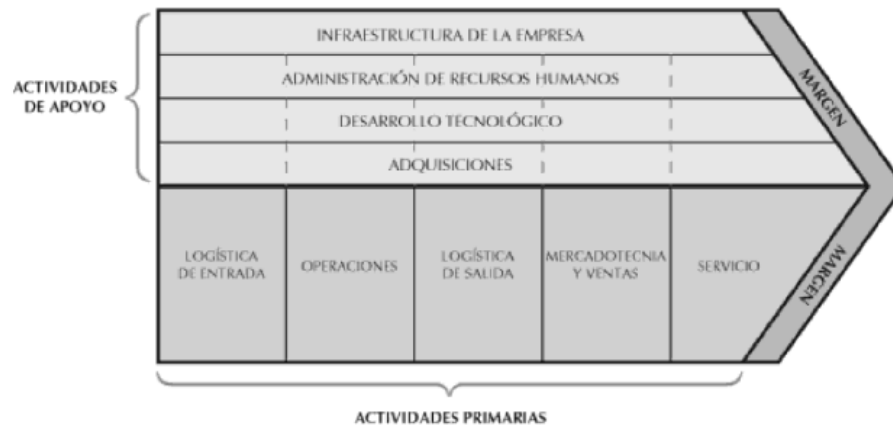


**Figura 5:** Cadena genérica de valor

**Fuente:** Ventaja competitiva: Creación y Sostenimiento de un desempeño superior (M. Porter, 1987)

De esta forma, el modelo divide las actividades de valor en dos grandes secciones: Primarias y de Apoyo. Las primeras son aquellas que intervienen en la creación física del producto, en su venta y tanto su transferencia al cliente como la asistencia post – venta; las de apoyo, respaldan a las primeras ofreciendo insumos, tecnología, recursos humanos y distintas funciones globales.

#### 4.3.3. Análisis Matriz FODA

Para finalizar el análisis estratégico se utilizará una herramienta elaborada en 1960, donde Albert S. Humphrey, tras llevar a cabo un estudio con la finalidad de tener en conocimiento porqué la planificación corporativa a largo plazo fracasaba, terminó llegando a la conclusión de que por un lado en el presente lo bueno sería lo satisfactorio y lo malo una falta, mientras que en el futuro lo bueno sería una oportunidad y lo malo una amenaza, creando así el análisis

SOFA, que para 1964 sería cambiado a SWOT o FODA en español (M. Riquelme Leiva, 2016)<sup>25</sup>.

El desarrollo de esta matriz permite identificar tanto las fortalezas y debilidades que sostiene una organización (Cosas que se pueden controlar) como también las oportunidades y amenazas que eventualmente se le podrían presentar (Cosas que no se pueden controlar). De manera más específica:

- **Fortalezas:** Atributos o destrezas con los que la empresa cuenta para alcanzar los objetivos.
- **Debilidades:** Perjuicios o factores internos desfavorables para la ejecución del objetivo.
- **Oportunidades:** Condiciones externas útiles para alcanzar el objetivo.
- **Amenazas:** Dificultades y limitaciones externas que arriesgan la supervivencia de la empresa o el cumplimiento de los objetivos.

Finalmente, y en palabras de Porter (1982), en esencia, diseñar una estrategia competitiva consiste en crear una formula general de cómo una empresa competirá en base a sus metas y qué políticas se requerirán para alcanzarlas. Es la combinación de los fines que busca la compañía con los medios que utilizará para lograrlos, siendo esta una definición amplia de cómo se desea competir y sus principales objetivos, para esto, es indispensable definir el punto de partida de la empresa y su principal motor, la misión y la visión.

- **Misión:** Mediante esta, se define el propósito, fin o razón de existencia de la empresa, qué pretende hacer en el corto plazo y qué pretende cumplir en su entorno que actúa.

---

<sup>25</sup> M. Riquelme Leiva (2016) "FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa" [https://www.analisisfoda.com/#Historia\\_del\\_analisis\\_FODA](https://www.analisisfoda.com/#Historia_del_analisis_FODA)

- **Visión:** Esta tiene una mirada a largo plazo, definiendo el camino al que se dirige la empresa, proyectando su rumbo y orientando tanto las estrategias como las decisiones.

#### 4.4. Estudio de Mercado

Jorge Eliécer Prieto dice en su libro *“Investigación de mercados (2009)”* que la esencia del Estudio/Investigación de mercado es obtener datos e información para la toma de decisiones más acertadas dentro de un ambiente competitivo; y que en base a la teoría de Fischer y Navarro (1991), un estudio de mercado tiene tres principales objetivos:

- Social: Para recopilar y procesar información en base a los consumidores y qué piensan y sienten en relación con sus expectativas y necesidades respecto a los productos y servicios ofrecidos en el mercado.
- Económico: Para visualizar posibles beneficios, utilidad o rentabilidad.
- Administrativo: Para la planeación, ejecución y control en la toma de decisiones respecto a las necesidades y deseos de los consumidores.

Por su parte, Ángel Fernández N. menciona en su libro *“Investigación y Técnicas de Mercado (2004)”* que las fuentes de datos e información pueden ser de dos tipos: Primarias y Secundarias, donde la primera de estas corresponde a técnicas y procedimientos de recopilación de datos directamente del mercado que sean necesarios para solucionar los objetivos planteados; las secundarias, corresponden a recopilación de datos e información ya elaborada previamente en estudios, libros, artículos o estadísticas anteriores<sup>26</sup>. Para este proyecto se hará uso de ambas fuentes de información las cuales permitirán establecer las bases para elaborar el plan de marketing, pero principalmente se hará uso de la primaria.

---

<sup>26</sup> Ángel Fernández N. (2004) *“Investigación y Técnicas de Mercado”*  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=LnVxgMkEhkgC&oi=fnd&pg=PA4&dq=estudio+de+mercado&ots=iD4EguqgEd&sig=X7HUE8GcLFuBx3WwD9tNQy2eyP4#v=onepage&q=estudio%20de%20mercado&f=false>

El método de recopilación de la información y data de fuente primaria será obtenida directamente del mercado a través de técnicas de investigación descriptiva, como lo es una encuesta, con el objetivo de caracterizar a la población respecto a patrones de conducta, rasgos y comportamientos; para esto, se debe cumplir con el primer requerimiento para realizar el estudio: tener definido el segmento objetivo del proyecto, que se encontrará argumentado principalmente en base al alcance de este y el perfil de clientes establecido; luego, se debe definir las necesidades de información para el estudio, es decir qué se busca entender específicamente; y por último, se finaliza fijando los objetivos del estudio que darán forma a la encuesta.

#### 4.4.1. Muestra

El tamaño de la muestra estará determinado por la siguiente formula:

$$TM = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left( \frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

Donde:

- **N:** Tamaño de la población.
- **e:** Margen de error.
- **z:** Puntación z.
- **P:** Nivel de Confianza.

#### 4.5. Métodos de Análisis de Rentabilidad

La evaluación del proyecto será llevada a cabo respecto a la estimación del flujo de caja, donde posteriormente será analizada su rentabilidad a través de distintos criterios e

indicadores financieros, los más importantes para este proyecto son: Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

#### 4.5.1. VAN

El primero de estos, corresponde a un instrumento que permite valorar y determinar la rentabilidad del proyecto a través de la actualización de los flujos de caja futuros del proyecto menos la inversión inicial. Su cálculo queda descrito por la siguiente fórmula:

$$VAN = -I_0 \sum_{t=0}^n \frac{F_t}{(1+k)^t}$$

Donde:

- $F_t$ : Flujo neto en el periodo t.
- $I_0$ : Inversión inicial.
- $n$ : Número de periodos.
- $k$ : Tasa de descuento o interés mínimo exigido a la inversión.

Según el criterio del VAN, el proyecto será:

- Aceptado si:  $VAN > 0$
- Indiferente si:  $VAN = 0$
- Rechazado si:  $VAN < 0$

Además, el VAN es un indicador de riqueza, lo que significa que mientras mayor sea este, mejor en términos económicos para el proyecto.

#### 4.5.2. TIR

Por otro lado, la TIR es una medida de referencia del tipo de interés mínimo que debe dar una determinada inversión para ser rentable; va de la mano del VAN ya que este calcula los flujos de caja descontando la *tasa de interés* que se podría haber obtenido en una *inversión de menor riesgo*; así, igualándolo a 0, se conseguirá una tasa distinta que medirá el rendimiento interno de la empresa en porcentaje. Su cálculo queda descrito por la siguiente fórmula:

$$VAN = 0 = -I_0 \sum_{t=0}^n \frac{F_t}{(1+TIR)^t}$$

Donde:

- $F_t$ : Flujo neto en el periodo t.
- $I_0$ : Inversión inicial.
- $n$ : Número de periodos.

El resultado debe ser comparado con la tasa de descuento que se haya definido para el cálculo de VAN, donde según el criterio de la TIR el proyecto será:

- Aceptado si:  $TIR \geq k$
- Rechazado si:  $TIR < k$

## 5. METODOLOGÍA

### 5.1. Metodología de trabajo

Con la finalidad de concretar los objetivos establecidos para este proyecto, se ha establecido una metodología de trabajo que se puede apreciar en el siguiente esquema a continuación.

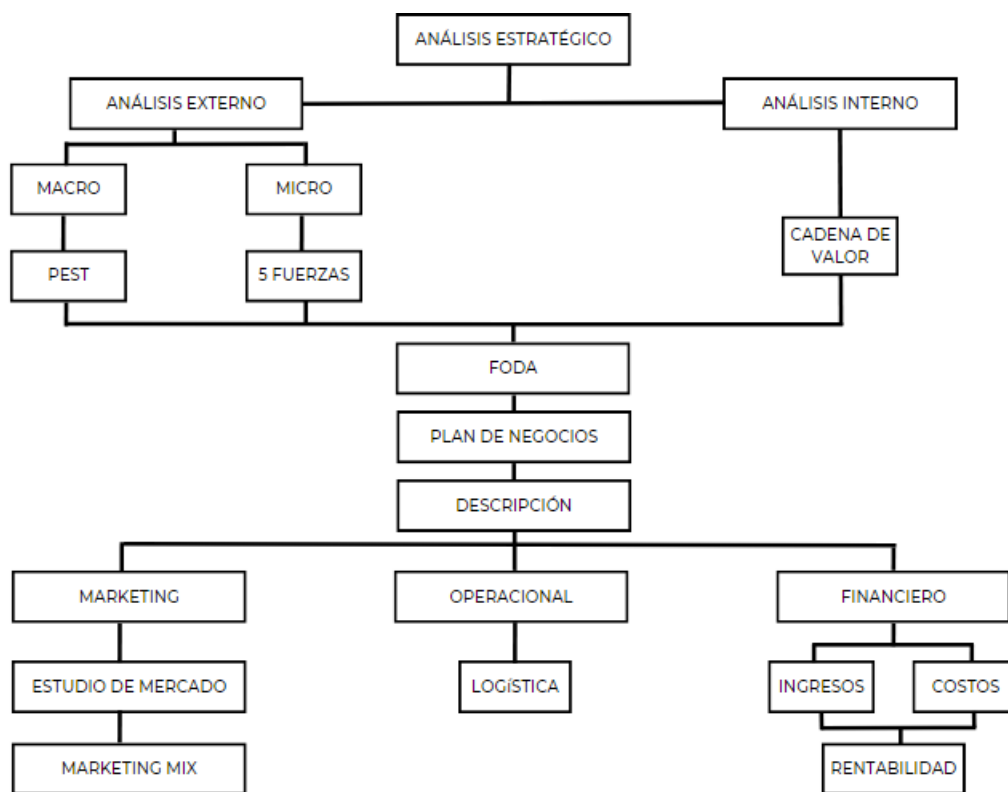


*Figura 6: Metodología de trabajo.*

Entonces, los pasos por seguir son los siguientes:



I. Realizar previo al desarrollo del plan un Análisis estratégico.

- Análisis Externo, comprendido por:
  - Macro: Con la herramienta Pest.
  - Micro: Con la herramienta de las 5 Fuerzas de Porter.
- Análisis Interno, con la herramienta de:
  - Cadena de valor.
- Concluir análisis estratégico con una Matriz FODA.

II. Desarrollo del plan de negocios.

- Descripción del negocio.
- Descripción del servicio
- Descripción mercado.
- Plan de Marketing:
  - Estudio de mercado.
  - Marketing Mix.
- Plan Operacional:
  - Logística.
- Plan Financiero:
  - Ingresos.
  - Costos.
  - Rentabilidad (y Sensibilidad)

## 6. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

### 6.1. Análisis Externo

#### 6.1.1. Macroentorno: Análisis PEST

- **Factor Político – Legal:**

En Chile no existe un marco técnico normativo que regule el funcionamiento de los gimnasios. Estos deben cumplir sólo con las normativas generales en materia de aprobación de patentes, urbanismo, construcción y salud, en lo que se refiere a locales destinados a uso público (SERNAC, 2002)<sup>27</sup>. Esta ausencia de normativa permite la creación de gimnasios que no cuentan con un perfil básico de calidad asociado a estándares mínimos en un marco de transparencia y sana competencia; de esta forma, los consumidores se ven obligados a tomar una decisión de elección de servicio a preferir en base a sus propios criterios relacionados a aspectos como: Infraestructura, seguridad, higiene, entre otros.

En temas de tributación, la última década a nivel global se ha marcado la tendencia de aumentar el tributo a los servicios de gimnasios; en 2019 Costa Rica pasó de no tributar IVA a pagar uno del 13%, en España, en septiembre de 2012, los gimnasios pasaron de un IVA reducido del 8% a uno del 21% y en Portugal, donde los gimnasios habían logrado en 2008 pasar de un IVA normal a uno reducido del 5%, perdieron ese privilegio en 2011 volviendo a tributar el 23%. Así mismo a partir del 1 de enero del 2023, los servicios prestados por gimnasios, estudios de fitness y clubes deportivos en Chile comenzaron a estar gravados por

---

<sup>27</sup> “Calidad de gimnasios en la ciudad de Santiago – Versión Corregida – (Enero, 22002)” SERNAC, 9 de julio de 2002. <https://www.sernac.cl/portal/619/w3-article-5976.html#:~:text=En%20Chile%20no%20existe%20un.locales%20destinados%20a%20uso%20p%C3%BAblico.>

el Impuesto al Valor Agregado (IVA) correspondiente al 19%, dispuesta por la Ley 21.420 publicada el 4 de febrero del 2023 (Mercado Fitness, 2022)<sup>28</sup>.

Para compensar el aumento del tributo debe existir un aumento en las tarifas si se quiere transferir este costo a los clientes, esto genera una inminente retracción en el consumo y eventualmente, una repercusión directa y negativa en los balances de las empresas que ofrecen este servicio si no generan estrategias para combatir este escenario; además, es importante destacar que hay dos casos en donde no se aplica el IVA a estos servicios:

- Las clases guiadas por profesores con el fin de enseñar y/o perfeccionar una disciplina deportiva, pues de acuerdo con el N°4 del artículo 13 de la LIVS (Ley sobre Impuesto a las Ventas y Servicios) no se incluyen por ser consideradas una actividad docente.
- **Canchas y otros inmuebles que sirvan para la práctica de algún deporte** y sean arrendadas, donde la situación tributaria no se altera por la Ley 21.420, dejando exento de IVA estos servicios.

Finalmente, con el marco regulatorio establecido tras el comienzo de la pandemia del COVID – 19 con el objetivo de mitigar la propagación del virus, el desarrollo del plan “Paso a Paso Nos Cuidamos” obligó el cierre parcial e inclusive completo de gimnasios en las comunas más críticas del país. En la actualidad, la situación es más favorable ya que a partir del 1 de octubre de 2022, gracias a la disminución de la tasa de contagios, una baja de la positividad, un mínimo histórico en el uso de camas hospitalarias críticas y una gran cobertura de vacunación, el gobierno emitió un comunicado oficial anunciando el avance del plan “Seguimos Cuidándonos” al Escenario de Apertura<sup>29</sup>, una fase que otorga flexibilidad debido a que: Deja de exigir pase de movilidad, se eliminan las restricciones a eventos masivos y lo

---

<sup>28</sup> “A partir del 1 de enero del 2023, los gimnasios de Chile deberán tributar IVA” Mercado fitness, 21 de julio del 2022. <https://mercadofitness.com/ar/a-partir-del-1-de-enero-de-2023-los-gimnasios-de-chile-deberan-tributar-iva/>

<sup>29</sup> “Chile avanza a fase de “Apertura” en el manejo de la pandemia COVID-19” Gobierno de Chile, 21 de septiembre de 2022. <https://www.gob.cl/noticias/chile-avanza-a-fase-de-apertura-en-el-manejo-de-la-pandemia-covid-19/>

más importante para los servicios de gimnasios, se eliminan las restricciones de aforo en espacios abiertos y cerrados<sup>30</sup>, generando la reactivación del uso de este servicio.

- **Factor Económico:**

Analizando los dos indicadores macroeconómicos más importantes para el país, se tiene en primera instancia que, en mayo del 2023 el Índice de Precios al Consumidor (IPC), indicador que sirve para calcular mensualmente la evolución de la inflación, anotó una variación mensual de 0,1%, acumulando 2,3% en lo que va del año y un alza a doce meses de 8,7% (INE, 2023)<sup>31</sup> Esta variación mensual refleja un escenario de estabilidad en los precios de los bienes y servicios que componen la canasta básica de consumo en el país; y si bien el aumento de 8,7% en comparación con el mismo periodo del año anterior parece ser significativo, se debe tener en cuenta que es una variación influenciada por la crisis económica derivada de la pandemia y los ajustes que se han producido en los precios a lo largo del último año<sup>32</sup> además, con la actualización de mayo, el indicador vuelve por sexta vez consecutiva a presentar una disminución a 12 meses de comparación (Carrizo, 2023).<sup>33</sup>

En la siguiente figura, se puede ver la evolución del IPC en los últimos 12 meses, mostrando una clara tendencia a la baja en los últimos meses.

---

<sup>30</sup> “Seguimos Cuidándonos” Paso a Paso, Gobierno de Chile. <https://www.gob.cl/pasoapaso/>

<sup>31</sup> “Boletín estadístico: Índice de Precios al Consumidor” instituto Nacional de Estadísticas, 8 de junio de 2023 [https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/%C3%ADndice-de-precios-al-consumidor/boletines/espa%C3%B1ol/2023/bolet%C3%ADn-%C3%ADndice-de-precios-al-consumidor-\(ipc\)-mayo-2023.pdf?sfvrsn=f005025b\\_4](https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/%C3%ADndice-de-precios-al-consumidor/boletines/espa%C3%B1ol/2023/bolet%C3%ADn-%C3%ADndice-de-precios-al-consumidor-(ipc)-mayo-2023.pdf?sfvrsn=f005025b_4)

<sup>32</sup> “IPC de mayo sube menos de lo esperado e inflación se modera” Gobierno de Chile, 2023. <https://www.gob.cl/noticias/ipc-mayo-baja-variacion-porcentual-menos-esperado-sorprende-cifra-estabilizacion-precios-inflacion-modera/>

<sup>33</sup> “IPC de mayo sorprende con alza menor a la esperada e inflación anual se afirma bajo un dígito” Carrizo, 2023. La Tercera. <https://www.latercera.com/pulso/noticia/inflacion-en-chile-durante-mayo-sorprende-con-menor-alza-a-la-esperada-e-ipc-anual-se-afirma-bajo-un-digito/ZBAFIP32HFEG5GSA5V3EDOIRWM/>

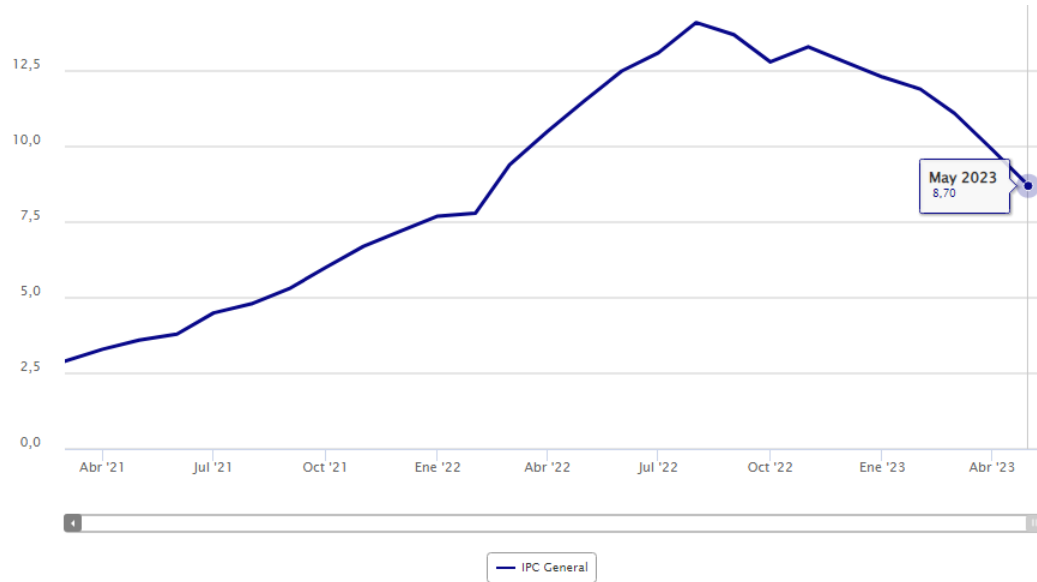


**Gráfico 7:** Variación Anual IPC General. **Fuente:** (Banco Central, 2023).

Además, en cuanto a las proyecciones para este indicador, según los resultados de la Encuesta de Expectativas Económicas (EEE) publicada por el Banco Central en junio del 2023 las expectativas de inflación proyectan para diciembre del 2023 una disminución del IPC, ubicándolo en una mediana del 4,7%, y para diciembre del 2024 con un IPC de 3,2%.

| Variable                                   | Mediana |
|--------------------------------------------|---------|
| <b>01.Inflación (variaciones IPC en %)</b> |         |
| En el mes                                  | 0.20    |
| El próximo mes                             | 0.30    |
| En 11 meses (var. 12 meses)                | 4.00    |
| En 23 meses (var. 12 meses)                | 3.00    |
| En 35 meses (var. 12 meses)                | 3.00    |
| Diciembre 2023                             | 4.70    |
| Diciembre 2024                             | 3.20    |

**Tabla 3:** Variación IPC en %. **Fuente:** Encuesta de Expectativas Económicas (Banco Central, Junio 2023).

El segundo indicador macroeconómico a analizar, el producto Interno Bruto (PIB) de Chile, indicador que mide su riqueza y el tamaño de la economía del país tras la suma de la producción total de bienes y servicios de este, presentó en el primer trimestre del 2023 una

caída de 0,6% respecto al mismo periodo del año anterior (Ver Figura 10) que según el informe de Cuentas Nacionales del Banco Central, esta retracción se debe en parte a la reducción de la demanda interna que disminuyó en un 8% producto de una contracción fuerte del consumo, y en menor medida, de la inversión.<sup>34</sup> De todas formas, en comparación con el último trimestre del 2022, cifras con ajuste estacional dieron cuenta de una aceleración de 0,8% en la actividad económica.

En la siguiente figura, se puede ver la evolución del PIB en los últimos 12 meses, donde se puede apreciar claramente que, si bien existe una variación negativa respecto al año anterior, en comparación al último trimestre existe una variación positiva.

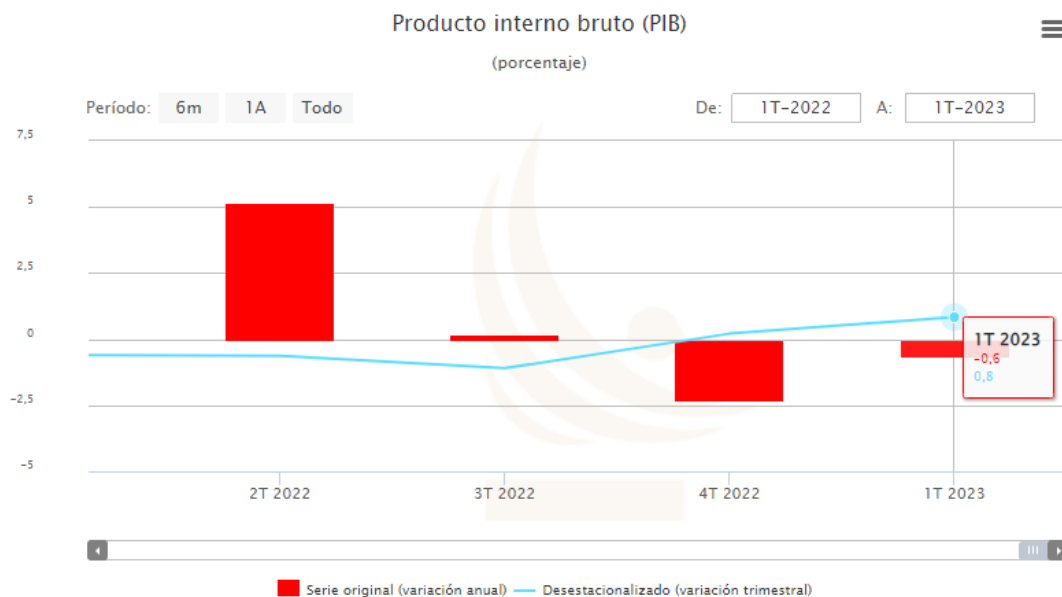


**Gráfico 8:** Variación Anual PIB. **Fuente:** (Banco Central, 2023).

Volviendo a utilizar los resultados de la Encuesta de Expectativas Económicas (EEE) publicada por el Banco Central en junio del 2023, las proyecciones para el PIB muestran expectativas de disminución de un 0,5% para el termino de este año; pero, de forma

<sup>34</sup> “Cuentas Nacionales de Chile” Banco Central de Chile, 2023. <https://www.bcentral.cl/documents/33528/4193033/CCNN-IT-2023.pdf/83ce24b8-d089-3ef4-b342-e30ba737deac?t=1684372028920>

favorable, las expectativas económicas expresan un aumento del 2% para diciembre del 2024 y de un 2,5% para diciembre del 2025.

| Variable                                  | Mediana |
|-------------------------------------------|---------|
| <b>08.PIB (variaciones 12 meses)</b>      |         |
| En el trimestre calendario de la encuesta | -1.00   |
| Diciembre 2023                            | -0.50   |
| Diciembre 2024                            | 2.00    |
| Diciembre 2025                            | 2.30    |

**Tabla 4:** Variación PIB en%.

**Fuente:** Encuesta de Expectativas Económicas (Banco Central, Junio 2023).

Según el Informe de Política Monetaria<sup>35</sup> (IpoM) de Junio del 2023, algunos puntos a destacar en el escenario macroeconómico son:

- En la actividad y demanda, la economía avanzó en el proceso de ajuste gracias a la reducción de los niveles de gasto.
- El consumo privado de bienes tuvo una caída relevante en el primer trimestre principalmente en su componente importado.
- El mercado laboral perdió dinamismo acorde la evolución del ciclo económico; la tasa de desempleo llegó a 8,7% en el trimestre móvil finalizado en abril.
- En la inversión descontada la estacionalidad, la formación bruta de capital fijo tuvo una caída de 0,9% respecto del periodo anterior.
- La TPM se ha mantenido contractiva por varios trimestres, lo que ha contribuido de forma relevante a la baja de la inflación, fijándose en 11,25%.

---

<sup>35</sup> “Informe de Política Monetaria” Banco Central de Chile, junio 2023.  
<https://www.bcentral.cl/documents/33528/4263112/IPoM-junio-2023.pdf/7f506eac-a28d-b93b-fl60-518045201fee>

Siguiendo el análisis del IpoM, este señala que “En este contexto, las expectativas de crecimiento consideran que **la economía se encuentra más cerca de resolver sus desajustes en el corto plazo**”.

- **Factor Social:**

En rasgos generales demográficos, según información de Datosmacro<sup>36</sup>, Chile a fines de 2021 tenía:

- Población Total: 19.493.184 habitantes
- Densidad: 26 habitantes por Km2
- Hombres: 9.675.022 (49,6%)
- Mujeres: 9.818.163 (50,4%).
- Menos de 14 años: 3.598.442 (19,4%)
- Entre 15 – 64 años: 13.423.007 (68,7%)
- 65 años y más: 2.471.735 (11,9%)
- Tasa de Natalidad: 11,79%
- Tasa de Mortalidad: 7,43%
- Esperanza de Vida: 78 años, 81 para las mujeres y 76 para los hombres.
- Riesgo de Pobreza: 10,8%

En cuanto a la población por regiones, la **Región de Valparaíso** es la segunda más poblada de Chile después de la capital, y que, según información recopilada de Datos Regionales entregados por el Banco central, para el 2023 ésta llegó a un total de **2.010.849 habitantes**, donde el **67,3%** pertenece al rango de entre **15 y 64 años**<sup>37</sup>, Según datos del Censo 2017.

---

<sup>36</sup> “Chile, Economía y Demografía” (Datosmacro, sf). <https://datosmacro.expansion.com/paises/chile>

<sup>37</sup> “Resultados definitivos Censo 2017” (INE, 2017.) [https://www.inec.cl/docs/default-source/censo-de-poblacion-y-vivienda/publicaciones-y-anuarios/2017/publicaci%C3%B3n-de-resultados/presentacion\\_resultados\\_definitivos\\_censo2017.pdf?sfvrsn=a2558ec0\\_6](https://www.inec.cl/docs/default-source/censo-de-poblacion-y-vivienda/publicaciones-y-anuarios/2017/publicaci%C3%B3n-de-resultados/presentacion_resultados_definitivos_censo2017.pdf?sfvrsn=a2558ec0_6)

En aspectos de conducta, un artículo publicado por Cárdenas L.<sup>38</sup> a través de La Tercera, anuncia que los gimnasios se han consolidado tras la pandemia y que, según estimaciones de la Asociación de Gimnasios y Centros de Actividad física de Chile esto se debe a que, ***“Los usuarios han retornado con fuerza a ejercicio post COVID”*** lo que se traduce en un retorno masivo a este tipo de establecimientos; además, menciona que *“Si observamos la rápida recuperación que ha tenido la actividad física luego de que los gimnasios se mantuvieran cerrados en la pandemia, creemos que las oportunidades de crecimiento son interesantes”* (Cárdenas L, 2023).

Esto demuestra la presencia de una clara tendencia conductual de las personas por querer, en gran parte producto de uno de los problemas que dejó la pandemia, el físico; sumarse a una vida activa y cercana al ejercicio; por ejemplo, otro artículo publicado por Guillou V.<sup>39</sup> también a través de La Tercera, menciona que la práctica de deportes se incrementó notoriamente en 2022 y que el boom del deporte postpandemia no se detiene; y que si bien *“Hay disciplinas como el pádel que han marcado una explosiva demanda por lugares donde practicar el deporte de moda, otros pasatiempos vivieron un 2022, más que de recuperación, de intensa actividad”*. (Guillou V. 2023).

Un último punto importante a destacar en cuanto a la actividad física es que la población de la Región de Valparaíso, en la “Encuesta Nacional de Hábitos de Actividades Físicas y Deporte 2018 en Población de 18 años y más”, destacó por ser la región con menor Nivel de Inactividad entre el resto de las regiones del país, con un nivel de 58% de inactividad física en su población, según las estimaciones del estudio aplicado a 6.025 casos (Ver figura 13). Demostrando a grandes rasgos el interés de la población por querer realizar actividad física, ya que el 42% de la población se mantiene activa.

---

<sup>38</sup> Cárdenas L. 2023. “Gimnasios se consolidan tras la pandemia...” La Tercera, 2023. <https://www.latercera.com/pulso-pm/noticia/gimnasios-se-consolidan-tras-la-pandemia-cuatro-grandes-cadenas-y-mas-de-200-locales-de-alto-estandar-en-chile/BASDQG6K6VCOBE3HAX6XF4NBUU/>

<sup>39</sup> Guillou V. 2023. “El boom del deporte tras pandemia...” La Tercera, 2023. <https://www.latercera.com/pulso-pm/noticia/el-boom-del-deporte-tras-pandemia-se-disparan-los-arriendos-de-canchas-y-se-suma-auge-del-padel/XALRU5LHJFBZ3N2IZX6NLHFTI4/>

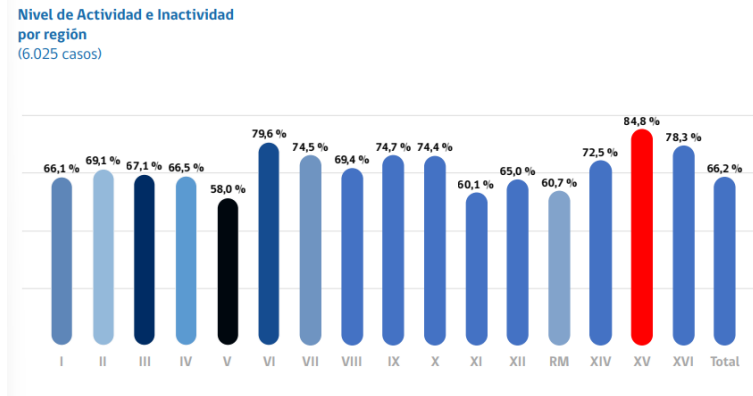


**Gráfico 9:** Nivel de Actividad e Inactividad por región.

**Fuente:** Resumen Ejecutivo “ENHAF y Deporte en Población de 18 años y más, 2018”

Finamente, en términos de emprendimiento, según el informe “Ipsos Emprendimiento 2020”<sup>40</sup>, un estudio realizado a 28 países enfocado en medir la percepción sobre el emprendimiento en tiempos de inflación menciona que, en el país el 45% de los ciudadanos posiblemente inicien un nuevo negocio en los próximos 2 años pero que solo el 17% se sentiría cómodo de hacerlo porque los programas del país son fuertes y poco riesgosos, ya que de esta misma forma, se menciona que a nivel nacional un 26% está de acuerdo con que el gobierno hace un buen trabajo asistiendo activamente a los emprendedores, un 20% en cuanto a los bancos y solo un 18% está de acuerdo respecto al labor ejecutado por los privados. En cuanto a las barreras claves que se identifican para iniciarlos, el 50% percibe el financiamiento como la principal, un 21% la economía, un 19% el conocimiento y un 8% las tasas de interés.

Todo esto concuerda con el Índice de confianza del emprendedor<sup>41</sup>, el cual cerró el 2021 con un marcado retroceso, pasando a nivel “levemente pesimista” desde el leve optimismo del trimestre previo.

<sup>40</sup> “Potencial sin explotar” Informe Ipsos Emprendimiento 2022. <https://www.iab.cl/wp-content/uploads/2022/07/Informe-Ipsos-Empredimiento-2022.pdf>

<sup>41</sup> “Índice de Confianza del Emprendedor”. CEEN.UDD, Dic.2021 – Ene.2022. <https://ceen.udd.cl/files/2022/01/ICE-Emprendedor-21-12vf.pdf>

- **Factor Tecnológico:**

El uso de la inteligencia artificial ha explotado en los últimos años, si bien esta existe desde hace décadas, con las de tipo “narrow” (estrechas) y que funcionan en un contexto limitado concentradas en la realización de una única tarea, hoy en día se tiene acceso directo a inteligencias artificiales del tipo “general”, aquellas que a través de Machine Learning y Deep Learning, procesos de alimentación y aprendizaje para una base de datos, pueden resolver casi cualquier tipo de problema, son capaces de aprender por sí misma, mejorar y actuar en distintos entornos. De esta forma, Telefónica y la cadena de gimnasios Gofit desarrollaron una solución de video analítica basada en Inteligencia Artificial para crear un nuevo modelo de gestión de optimización en las instalaciones del gimnasio (TeleMadrid, 2023)<sup>42</sup>. Esta, a través de tecnología de la empresa canadiense C2RO permite con la utilización de cámaras procesar imágenes de video en tiempo real mediante algoritmos e IA para obtener información detallada del uso del gimnasio por parte de los clientes, entregando datos de forma agregada y anónimos, sin grabaciones y registro de imágenes. Con la vídeo analítica se puede conocer la afluencia en tiempo real, perfilado demográfico de los clientes, tiempos de permanencia en distintas zonas, ocupación de las salas, vestuarios y otros puntos de interés, y las secuencias de recorrido más habituales; todo esto desglosado por horas y días de la semana. En conclusión el modelo permite saber la afluencia por zona horaria y zonas clave, permitiendo mejorar la toma de decisiones, la maximizando en la inversión en equipamientos, la planificación de horarios y por supuesto, la experiencia de los usuarios.

Otro punto relevante es la tecnología móvil, donde las personas están cada vez más conectadas e integradas con sus dispositivos móviles en sus rutinas. A la hora de hacer ejercicio no es distinto, la conectividad y las herramientas que brindan los smartphones

---

<sup>42</sup> “Así funcionarán los gimnasios gracias a una inteligencia artificial” TeleMadrid, 1 de marzo del 2023.  
<https://www.telemadrid.es/tecnologia/Asi-funcionaran-los-gimnasios-gracias-a-una-inteligencia-artificial-0-2537746281--20230301100435.html>

pueden llegar a ser muy útiles como: medir calorías, monitorear pulsaciones, llevar una lista de objetivos y desempeño, rutinas, dietas, etc. De esta forma, y en un mundo dinámico y de inmediatez, la conectividad es un recurso importante para impulsar las actividades económicas si se sabe integrar de manera correcta ya que genera un aumento de la eficiencia en traspasso de información, tanto para el usuario como para este con la empresa.

En cuanto a la innovación y mejora de maquinarias, si bien ha avanzado a lo largo de los años, no ha sido de manera relevante que permita un mayor ciclo de vida en los productos; pero si se ha visto un gran avance en la biomecánica deportiva, disciplina que estudia y hace análisis físicos de los movimientos del cuerpo humano con el objetivo de la caracterización y la mejora de las técnicas del movimiento a partir de conocimientos científicos.

De esta forma, las principales tendencias apuntan a la posibilidad de un fuerte progreso en la industria a través de la inteligencia artificial, la cual permitirá, a través de Machine learning, optimizar procesos en temas de logística en la distribución de máquinas, mantenimiento, entender mejor las operaciones y sofisticarlas; incluso, poder reemplazar a tutores a la hora de la corregir la ejecución de ejercicios o al elaborar rutinas para los clientes. Sin duda es un concepto potente que debe saber implementarse para sacar beneficios de este.

### **6.1.2. Microentorno: 5 Fuerzas de Porter**

- **Poder de negociación de los consumidores**

Dentro del mercado de la Provincia de San Antonio, a nivel macro los consumidores tienen un alto poder negociación ya que existen varias opciones a elegir para hacer uso de este tipo de servicios en zonas como: Llole, Barrancas y el centro de San Antonio; el tema recae en que no existe ninguno de estos servicios en específico dentro de la comuna de Santo Domingo; de esta forma, como la totalidad de los gimnasios se encuentran en la periferia de este sector, los consumidores se ven en la obligación de tener que elegir opciones que se ubican lejos de su lugar de residencia. En este contexto, el situar un gimnasio dentro de la comuna genera una disminución drástica en el poder de negociación de los consumidores ya que, como se mencionó previamente, si bien existe una cierta variedad de opciones en donde

escoger, éstas no son opciones cómodas para la población del sector ya que están obligados a tener que salir de la comuna para satisfacer sus necesidades.

De esta forma, podemos encontrar dos grandes factores que podrían influir en el poder de negociación de los clientes, los cuales serían la distancia y los precios del resto de gimnasios que se encuentran fuera de Santo Domingo.

- Distancia: Considerando que el más cercano al centro de la comuna se encuentra a 6 km, (que además compite con otros 4 que se encuentran todos en menos de 1 km de radio ) es un factor que para este caso no genera mayor poder en los consumidores.
- Precio: Por otro lado, el peso promedio de estos gimnasios tiende a ser bastante competitivos por la cantidad de servicios de este estilo que hay en ese sector, aumentando levemente el poder de negociación de los consumidores.

Es por esto que se obtiene como resultado un poder de negociación entre medio y bajo en los consumidores.

- **Poder de negociación de los proveedores:**

Dentro de los principales proveedores que permiten llevar a cabo de manera funcional los servicios de gimnasio son aquellos que ofrecen la maquinaria de ejercitación e implementos deportivos. Existen variados factores que influyen en el poder de negociación que ejercen los proveedores sobre los demandantes, como por ejemplo:

- Cantidad de proveedores existentes en el mercado: Esta, analizada desde el punto de vista del demandante (gimnasios), cuentan con una amplia cartera de proveedores a su disposición, disminuyendo drásticamente el poder de negociación de estos últimos.
- Homogeneidad: Otro factor importante, ya que ofrecen productos/servicios que se caracterizan por ser homogéneos, no diferenciables, con precios competitivos y altamente conocidos.
- Costo de cambio: El costo de cambiar de un proveedor a otro es bajo y no influye en la decisión.

De esta manera, los factores que influyen sobre el poder de negociación de los proveedores son, la cantidad de opciones con las que cuentan los gimnasios para seleccionar su maquinaria, los precios competitivos que existen, la poca diferenciación entre los servicios, y además, el bajo costo que involucra el cambiar de un proveedor a otro. Por todo esto, los proveedores poseen un bajo poder de negociación.

- **Riesgo de aumento de participantes:**

A pesar de que las barreras de entrada son bajas producto de que no existen políticas gubernamentales restrictivas y los canales de distribución son homogéneos; por otro lado se tienen los siguientes factores que pueden influir:

- Capital de inversión: Para dar comienzo a un servicio de este estilo, independiente del tamaño y tipo de gimnasio que se quiera poner en marcha; es un factor a considerar a ser un capital requerido no menor.
- Demanda: Si bien existe una demanda que se percibió por parte de la comunidad que puede ser atractiva al no estar siendo atendida, no es lo suficientemente grande para generar un mercado competitivo (hablando específicamente de Santo Domingo) que permita crear una competencia atractiva para más de una o dos firmas, donde cuales sean las primeras en ingresar, serán quienes se lleven toda la participación de mercado.
- Costo de cambio: Como la mayoría de los clientes de gimnasios compran planes mensuales con matrículas anuales, aquellos que desearan cambiar de gimnasio deberán asumir costos hundidos, desalentando su motivación por querer cambiar de servicio y disminuyendo así el incentivo de nuevos competidores por querer entrar al mercado.

Por todo lo anterior es que el inminente uso de una brecha para ingresar a competir en el mercado por parte de nuevos participantes es de riesgo bajo, ya que existen factores como el alto capital inicial requerido para dar funcionamiento a un proyecto de este estilo, una demanda no lo suficientemente grande como para permitir competir a varios negocios de este

rubro y costos de traspaso para los clientes que quieran cambiar de opción generando disminución en su interés por hacerlo.

- **Amenaza de servicios sustitutos:**

En términos de servicios que puedan significar una amenaza para el proyecto, este se puede calificar como alto ya que la comuna de Santo Domingo cuenta con variadas opciones a elegir para hacer actividad física; influenciadas por los siguientes factores:

- Condiciones naturales: En primer lugar y el más simple, el grato clima y las buenas condiciones ambientales permiten que el salir a caminar-trotar alrededor de la costa sea una opción muy escogida por los habitantes.
- Otros servicios: Amplia oferta de canchas de futbol, basquetbol, voleibol, tenis y pádel también son elecciones muy preferidas no solo por jóvenes sino que también por adultos que buscan liberar estrés producto del término de sus jornadas laborales, en esta categoría se encuentran también clubes deportivos, centros municipales y centros deportivos de alto rendimiento los cuales generan actividades que si bien no ofrecen lo mismo que un gimnasio, logran cumplir con el objetivo de hacer deporte.
- Aplicaciones: Siempre existirá la amenaza de aplicaciones de asesoramiento físico que genere que los interesados en hacer ejercicio puedan llevarlo a cabo en sus hogares sin necesidad de ir a un gimnasio.

De esta forma, factores como la amplia oferta de espacios para realizar actividad física dentro de la comuna, las condiciones ambientales de la zona favorables para la ejercitación, tecnología que sustituya los roles de un personal trainer para que la gente entrene de manera autónoma, son factores representan una amenaza alta de servicios sustitutos para el proyecto.

- **Intensidad de rivalidad entre los competidores actuales**

Como suma de las cuatro fuerzas anteriores, la intensidad de rivalidad entre los competidores actuales es baja si se analiza solo el sector de Santo Domingo; no se tienen rivales en la comuna y solo servicios sustitutos que amenazan de manera importante. Esto lo transforma

en un mercado atractivo ya que por un lado se tienen tanto consumidores como proveedores débiles, los primeros al no tener opciones en las zona más allá de los servicios sustitutos y los segundos un grupo sin control de negociación en sus productos y servicios homogéneos que generan poder en el gimnasio para poder ajustar los precios con mayor libertad; y si bien esto genera atractivo en el sector para el ingreso de nuevos participantes, sobre todo además de la débil existencia de barreras de entrada, a su vez también son pocos los incentivos a querer ingresar a competir (en el supuesto de haber ya implementado el gimnasio) ya que al ser un mercado relativamente pequeño (Santo Domingo) este puede ser atendido por solo un par de firmas; por eso la relevancia que existe en ser una de las primeras en entrar para así llevarse la mayor participación de mercado posible en Santo Domingo.

Ahora bien si se analiza en conjunto a los gimnasios externos a Santo Domingo, las conclusiones son casi las mismas a excepción de que aumenta el poder de negociación de los consumidores al tener más opciones de donde escoger; y de manera consiguiente, aumentando de baja a media alta la intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales, esto debido a la constante lucha por la creación e implementación de estrategias que les permitan destacar ante el resto para ser escogidos por sobre la competencia y poder llevarse así una mayor participación de mercado.

## 6.2. Análisis Interno

### 6.2.1. Cadena de Valor

- **Actividades Primarias:**
- Logística de Entrada:
  - ✓ Gestión de reserva y programación de citas para los clientes.
  - ✓ Recepción de los clientes y registro de su información en el sistema.
  - ✓ Verificación de la membresía o contrato de los clientes.

- Operaciones:

- ✓ Preparación de las áreas de entrenamiento asegurando la limpieza y disponibilidad de equipos y suministros necesarios para proporcionar un ambiente de calidad.
- ✓ Diseño y ejecución de programas de entrenamiento personalizados según las necesidades y objetivos de cada cliente.
- ✓ Supervisión y asistencia durante el entrenamiento, proporcionando orientación técnica y recomendaciones personalizadas.
- ✓ Implementación de sistemas de seguimiento de progresos, como mediciones de peso, porcentaje de grasa corporal y fuerza, para evaluar los avances de los clientes y adaptarlos a sus programas de entrenamiento.

- Logística de Salida:

- ✓ Ofrecer programas de entrenamiento personalizado, membresías u otros servicios.
- ✓ Despedida y agradecimiento a los clientes al finalizar su sesión de entrenamiento.
- ✓ Control y seguimiento de la asistencia de los clientes.
- ✓ Registro de información relevante sobre el progreso del cliente y sus metas.
- ✓ Proceso de salida y cierre del gimnasio.

- Marketing y Ventas:

- ✓ Desarrollo de un plan de marketing potente para promocionar el gimnasio y sus servicios, destacando el enfoque personalizado, la atención individualizada y los programas de entrenamiento adaptados, destacando la ubicación del gimnasio con su proximidad al borde costero, la vegetación y el entorno seguro de la comuna.
- ✓ Utilización de estrategias de marketing digital para llegar a los clientes potenciales, como la creación de un sitio web informativo y atractivo, presencia en redes sociales y campañas de publicidad online.



- Servicio:
  - ✓ Brindar atención, asistencia y soporte al cliente de forma cercana y personalizada, asegurándose de que los clientes se sientan valorados y respaldados en su proceso a través de la orientación y asesoramiento sobre la correcta ejecución de ejercicios.
  - ✓ Mantener un ambiente limpio y seguro en el gimnasio, de fácil acceso y en rangos horarios a comodidad del cliente.
  - ✓ Recopilación de retroalimentación de los clientes para mejorar continuamente los servicios.
  
- **Actividades de Apoyo:**
  
- Infraestructura:
  - ✓ Control financiero y contable.
  - ✓ Cultura organizacional.
  - ✓ Diseño, configuración y planificación del espacio del gimnasio.
  
- Recursos Humanos:
  - ✓ Contratación y capacitación de personal para recepción y asesoramiento.
  - ✓ Planificación de turnos y remuneraciones.
  
- Desarrollo Tecnológico:
  - ✓ Uso de software para la gestión de pagos y membresías.
  - ✓ Desarrollo de una aplicación móvil para ofrecer servicios adicionales y conexión con los clientes.
  
- Abastecimiento:

- ✓ Adquisición de equipos de ejercicios de calidad y suministros relacionados.
- ✓ Servicios de Marketing y Publicidad.



*Figura 7: Cadena de valor.*

### 6.3. Análisis Matriz FODA

Con el análisis externo del entorno a nivel macro y micro a través del análisis PEST y Las 5 Fuerzas de Porter respectivamente; y el análisis interno a través del análisis de la Cadena de Valor, se pueden integrar todas las conclusiones en la siguiente Matriz FODA.

#### 6.3.1. Fortalezas

- Ubicación estratégica en una comuna sin competencia directa. (Valioso)

- Infraestructura y equipamiento de calidad adecuados a las necesidades de los clientes.  
(Valioso)
- Oferta de un servicio personalizado con asesoría nutricional y de ejercicio, enfocado en metas individuales; diferenciándose de la competencia que no ofrece estos complementos. (Costo de imitar)
- Ofrecer horarios amplios de funcionamiento para mayor conveniencia de los clientes.  
(Raro)

### **6.3.2. Oportunidades**

- Alta demanda de actividades físicas y conciencia sobre la importancia de la salud y el bienestar en la población.
- Ausencia de competencia directa en la comuna.
- Potencial de captar clientes de localidades cercanas que actualmente se desplazan a gimnasios fuera de la comuna.
- Uso de tecnologías como la inteligencia artificial y aplicaciones móviles para mejorar la experiencia del cliente.

### **6.3.3. Debilidades**

- Falta de reconocimiento de marca al ser una nueva empresa.
- Poca experiencia en el negocio. (Organización para la explotación).

### **6.3.4. Amenazas**

- Posible entrada de nuevos competidores en el futuro si observan un mercado rentable.



- Condiciones económicas desfavorables debido a la inestabilidad económica en el país.
- Cambios en las regulaciones tributarias que podrían afectar la operación del gimnasio.

## 7. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS

### 7.1. Resumen Ejecutivo

El presente Plan de Negocios tiene como objetivo principal servir como hoja de ruta estratégica para el proyecto empresarial de llevar a cabo la implementación de un gimnasio en la comuna de Santo Domingo, facilitando su entrada y consolidación en el mercado fitness de la zona.

Esta idea de negocio surge como respuesta a la carencia de opciones de gimnasios en la zona y se posiciona como una solución para los residentes locales. Operará bajo el nombre de “Valanz Gym” inspirado en la noción de equilibrio entre lo físico y mental que existía en la cultura griega, dándole una gran importancia al balance que tenía que existir entre estos dos conceptos.

Valanz Gym destaca por ser un gimnasio que ofrece un servicio de excelencia, enfocado en la experiencia del cliente a través de una infraestructura espaciosa, cómoda, equipada con maquinaria e implementos de calidad y con personal capacitado y profesional que pueden ofrecer atención personalizada para cada cliente según su perfil.

El público objetivo está compuesto por personas que viven en la zona urbana de Santo Domingo y que llevan un estilo de vida tanto activo como aquellos que deseen cambiar sus conductas sedentarias. Bajo un estudio, se estableció que los potenciales clientes en la zona podrían llegar a ser 1310 personas; las cuales al no haber competencia directa en la zona, se espera poder atraer a un 60% aproximadamente.

El plan financiero arrojó una inversión inicial necesaria de \$50.513.882 para poner en marcha el proyecto, y que con una proyección a 5 años, tiene un VAN de \$59.599.984 y una tasa interna de retorno de 44,8%, generando \$67.330.204 de utilidad para el quinto año y recuperando el monto invertido a los 2 años y 8 meses.

## 7.2. Descripción del Negocio

Valanz Gym, nombre inspirado por la creencia griega de que debe existir un balance entre el desarrollo corporal y espiritual; es una propuesta de negocio que surge producto de un problema que enfrenta la comuna de Santo Domingo: la escasez de gimnasios. En la actualidad, los habitantes de la zona se enfrentan a la falta de opciones de entrenamiento especializado, lo que limita sus opciones y los obliga a desplazarse a gimnasios ubicados fuera de la comuna o conformarse con centros deportivos para practicar diferentes disciplinas. Conscientes de este problema, Valanz Gym se posiciona como la solución para aquellos que buscan mejorar su condición física, alcanzar sus propias metas y objetivos, y llevar un estilo de vida saludable; con un enfoque centrado en el bienestar y la salud. Valanz Gym nace para brindar a la comunidad un espacio moderno y completo no solo para el acondicionamiento físico, sino que también para mejorar su salud mental.

La propuesta de valor de Valanz Gym se centra en diferenciarse por su compromiso con la excelencia en el servicio, esto a través de un ambiente acogedor y motivador que contará con maquinaria de calidad, espacios diseñados para diferentes actividades físicas y un equipo de profesionales altamente capacitados y certificados que brindarán orientación personalizada a cada cliente, adaptando los programas de entrenamiento a sus necesidades y objetivos individuales, utilizando también tecnologías para mejorar la experiencia de los usuarios.

### 7.2.1. Misión

*“Brindar a nuestros miembros un camino en la búsqueda del equilibrio físico y mental, ayudándoles a lograr sus metas individuales. Contribuimos a su bienestar a través de un servicio de calidad, un ambiente cómodo y un equipo de profesionales capacitados.”*

### 7.2.2. Visión

*“Ser la principal elección en Santo Domingo al buscar un lugar donde realizar actividad física, proporcionándoles bienestar y generando valor a nuestra empresa, colaboradores y comunidad.”*

### 7.2.3. Logo



*Figura 8: Logo Valanz Gym Fuente: Elaboración propia*

### 7.2.4. Modelo de negocio

- **Socios Claves**

Los socios claves esenciales para el funcionamiento del gimnasio se dividen en 3 categorías; las dos primeras corresponden a los proveedores y la tercera a los trabajadores.

1. Proveedores de productos: Aquellos encargados de facilitar maquinaria de calidad.
2. Proveedores de servicios: Aquellos que entregan servicio contable, de marketing y de mantenimiento de maquinaria.
3. Trabajadores: Todos los empleados del gimnasio que aportan para entregar el servicio, pero principalmente los profesores, personal trainers y nutricionistas quienes más valor entregan al servicio.

- **Actividades clave**

Las actividades claves de mayor relevancia para el negocio son aquellas que permiten entregar un servicio de calidad para los clientes; en este caso, todo el tema de logística y distribución de máquinas que favorecen a entregar un espacio cómodo de trabajo para los clientes. También, el asesoramiento a los clientes por parte de los profesores, trainers y nutricionistas que se encargan de brindar un servicio personalizado a cada cliente.

- **Recursos clave**

Los recursos claves para el éxito del gimnasio es primero, una ubicación estratégica que permita el fácil acceso de los usuarios y la exposición a potenciales clientes; también contar con una cantidad de maquinaria que permita cubrir la demanda en horas punta y que también sean de alta calidad. Finalmente, trabajadores capacitados que logren brindar una experiencia única a cada cliente.

- **Propuesta de valor**

La propuesta de valor de Valanz Gym se centra en diferenciarse por su compromiso con la excelencia en el servicio, esto a través de un ambiente espacioso, cómodo, acogedor y motivador que contará con maquinaria de calidad, espacios diseñados para diferentes actividades físicas y un equipo de profesionales altamente capacitados y certificados que brindarán orientación personalizada a cada cliente, adaptando los programas de entrenamiento a sus necesidades y objetivos individuales, utilizando también tecnologías para mejorar la experiencia de los usuarios.

- **Relaciones con los clientes**

La relación de Valanz Gym con sus clientes tiene su primer contacto a través de la recepción, parte que será la encargada de saludar, atender y despedir a cualquier potencial cliente o a los que ya lo son, siempre procurando generar una grata bienvenida y manteniendo un ambiente cálido. Finalmente, el punto de contacto más importante y constante con los clientes es aquel generando entre estos y los tutores, personal trainers

y nutricionistas que serán los encargados de asesorar a los clientes y entregarles un servicio personalizado y de calidad a cada uno.

- **Canales de distribución**

El gimnasio estará ubicado en el centro de la comuna de Santo Domingo, cercano a zonas de alto transito como lo es el “Nuevo centro”, lugar donde se trasladó la municipalidad. Los principales canales de distribución serán las redes sociales más importantes como lo son Instagram, Facebook y Tik Tok las cuales a través de contenido interactivo, informativo y publicitario, buscarán mostrar el trabajo y el servicio que ofrece Valanz Gym.

- **Segmento de clientes**

Valanz Gym está dirigido a los habitantes de la comuna de Santo Domingo en el rango de edades comprendidas entre los 18 y 55 años, que viven en zonas urbanas, que no se encuentran en niveles de pobreza y que les gusta la vida activa o desean cambiar sus hábitos sedentarios.

- **Estructura de costos**

La estructura de costos de Valanz Gym se clasifica en dos grupos, aquellos que dependen de la demanda y varían según esta y aquellos que no y se mantienen fijos a lo largo del tiempo. De esta forma, los costos asociados a cada clasificación son los siguientes:

- 1- Costos Fijos: Arriendo de local, remuneraciones, servicios contables y de marketing, todos sujetos a cambios anuales producto de la inflación.
- 2- Costos Variables: Servicios básicos de agua, luz y gas que se ven afectados por la cantidad de personas que asistan año a año, como también la mantención de las máquinas.

- **Fuentes de ingresos**

Existen dos fuentes de ingreso para Valanz Gyms; la más importante y principal son las suscripciones de los clientes al gym en cualquier tipo de periodicidad que lo hagan, en conjunto con el pago de las matrículas anuales. La segunda fuente de ingresos para el gimnasio es la venta de productos bebestibles para los clientes en el interior del gimnasio.

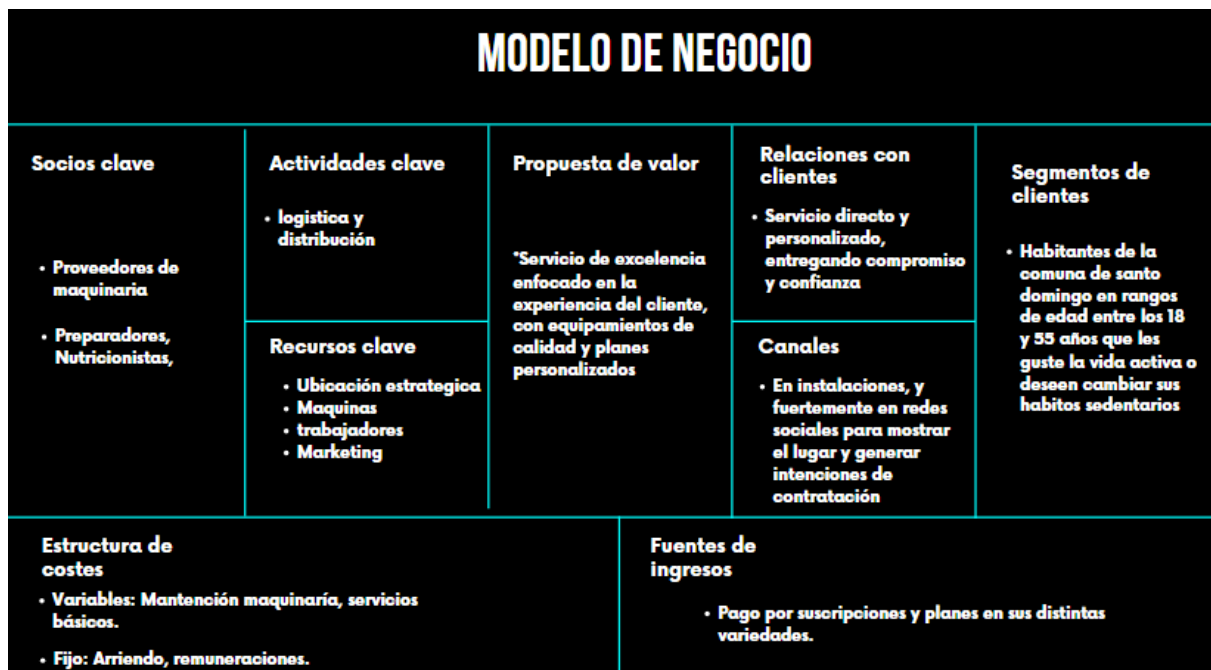


*Figura 9: Modelo de Negocio.*

### 7.3. Descripción General del Servicio

Valanz Gym busca entregar una amplia gama de servicios y opciones de entrenamiento diseñadas para satisfacer las necesidades y preferencias individuales de cada cliente. Para esto, y con objetivo de proporcionar un ambiente estimulante, motivador y completo donde cada persona pueda encontrar el tipo de actividad física que más le atraiga y se adapte a sus

objetivos personales, el gimnasio contará con distintas zonas, cada una de estas con maquinaria e implementos de calidad y enfocada a un tipo de ejercitación en específico.

Las distintas zonas que se encontrarán en el gimnasio para ofrecer a los clientes son:

- Zona de calentamiento: Un espacio libre y cómodo con algunos implementos que permitan realizar el calentamiento correcto.
- Zona de cardio: Equipada con máquinas de cintas de correr, bicicletas estáticas y elípticas.
- Zona de musculación: Equipada con pesas libres y máquinas de entrenamiento de fuerza, de resistencia y de alta intensidad para diferentes músculos.
- Zona funcional: Equipada con implementos para entrenamientos con peso corporal, equipos de resistencia, de equilibrio, de estabilidad, entre otros.
- Zona clases guiadas: En acompañamiento de un profesor guía y motivación grupal, existirá un espacio disponible para realizar distintas clases como: Yoga, Pilates, Zumba y Spinning.

En la búsqueda de entregar un servicio de excelencia, Valanz Gym dispondrá de asesores físicos generales que se encontrarán disponibles al servicio de los clientes para resolver dudas básicas, independiente del plan contratado o si solo adquirieron un pase diario; de todas formas, debido a la importancia de la atención personalizada y la motivación constante, se contará con un equipo de profesionales altamente capacitados y certificados, quienes estarán disponibles para brindar asesoramiento y seguimiento individualizado a los clientes para ofrecer una experiencia integral, con asesoramiento en diseño de programas de entrenamiento personalizados y nutrición. Estos servicios adicionales se encontrarán a distintas tarifas según los planes a contratar por el cliente; los cuales son:

- Plan Starter: Acceso 4 días a la semana.
- Plan Premium: Acceso 5 días a la semana con entrenador personalizado.
- Plan Vip: Acceso libre todos los días con entrenador personalizado y un servicio mensual de nutricionista.

El objetivo principal es ofrecer un servicio que entregue una experiencia de entrenamiento de alta calidad, respaldada por instalaciones modernas, un equipo de profesionales comprometidos y una variedad de servicios adaptados a las necesidades individuales y especializadas de cada cliente.

#### **7.4. Descripción General del Mercado**

El mercado en el que operará Valanz Gym se encuentra en la comuna de Santo Domingo y su área de influencia. Se trata de un mercado local con un potencial significativo debido a la escasez de gimnasios en la zona. Actualmente, los residentes de la comuna no cuentan con opciones cercanas para realizar actividades físicas especializadas, lo que los obliga a desplazarse a localidades vecinas en busca de servicios similares. Dentro de los gimnasios más importantes a destacar por temas de calidad de servicio que ofrecen se encuentran BoxRagnarok y Mambo Fitness Center, ambos en Llole.

El mercado objetivo de Valanz Gym se compone principalmente de adultos jóvenes y adultos de mediana edad que tienen interés en mejorar su condición física, adoptar un estilo de vida saludable y alcanzar sus objetivos de bienestar. Este segmento de la población valora la actividad física y la importancia de cuidar su salud, y está dispuesto a invertir en servicios que les permitan lograr sus metas.

Además, se espera captar clientes de localidades cercanas que actualmente se desplazan a gimnasios fuera de la comuna. Estos clientes representan una oportunidad adicional para expandir la base de miembros de Valanz Gym y aprovechar el potencial de mercado existente en la zona.

En términos de tamaño, se estima que el mercado local cuenta con una población lo suficientemente grande como para respaldar la operación y crecimiento de Valanz Gym. Sin embargo, es importante destacar que existe una competencia indirecta por parte de centros deportivos y actividades al aire libre que también atraen a las personas interesadas en mantenerse activas.

## 7.5. Plan de Marketing

### 7.5.1. Segmentación de Mercado

El mercado fue segmentado en base al público objetivo, el cual corresponde a los habitantes de la comuna de Santo Domingo en el rango de edades comprendidas entre los 18 y 55 años, que viven en zonas urbanas y que no se encuentran en niveles de pobreza. Si bien el foco está concentrado en las personas que más actividad física realizan y puedan convertirse en potenciales clientes, no se descarta a aquellos del porcentaje de personas físicamente inactivas, ya que se buscará comprender por qué lo son y según esto, crear estrategias que permitan incentivar y atraer a estas personas para cambiar sus hábitos. Esta segmentación se basa inicialmente en criterios demográficos y socioeconómicos que servirán de pilar para la elaboración del estudio de mercado, para posteriormente poder generar un segmento objetivo más pulido.

Para encontrar una cifra referencial de segmentación de mercado se realizó el siguiente análisis. Según el Censo 2017, la población de Santo Domingo que vivía en zonas urbanas entre las edades de 18 y 55 años era de 3523 personas; por otro lado, las proyecciones para 2023 según la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile<sup>43</sup> señalaron una variación del 14% para la población total de la comuna; así, aplicando esta variación al grupo anterior se obtiene un nuevo grupo de 4016 personas que viven en zonas rurales entre las edades de 18 y 55 años

---

<sup>43</sup> “Santo Domingo, Reporte Comunal 2023” BCNC, 2023.  
[https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas\\_v.html?anno=2023&idcom=5606](https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas_v.html?anno=2023&idcom=5606)

para el presente año. En cuanto al factor pobreza, este arrojó una tasa de pobreza del 4% para el Casen del 2017 y un 8,3% para el casen 2020; asumiendo que este indicador incrementa de manera gradual y proporcional cada año, se estima que para el 2023 este sea de 12,54%. Integrando esta variable en el grupo obtenido anteriormente, se obtiene un total de 3522 personas que viven en zonas urbanas de Santo Domingo, que se encuentran fuera de los niveles de pobreza y que se encuentran en un rango etario entre 18 y 55 años.

### **7.5.2. Estudio de Mercado**

Con objeto de poder definir estrategias de marketing y enfocarlas de manera efectiva para la toma de decisiones, se elaboró un estudio de mercado. Este fue implementado a través de una encuesta digital en la plataforma Google Forms, buscando obtener información relevante para el negocio respecto a los habitantes de Santo Domingo en cuanto a hábitos, conductas, gustos y preferencias.

- **Tamaño de la muestra:**

El tamaño de la muestra fue calculado en base a la población total de Santo Domingo entre 18 y 55 años que vive en zonas urbanas y que se encuentran fuera de los niveles de pobreza; siendo este un universo de 3522; utilizando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 7,49%, se obtuvo una muestra de 166 para el trabajo de campo

- **Necesidades de información:**

Se busca conocer mejor a los habitantes de la zona respecto a cómo está el estilo de vida fitness presente en las suyas; para esto, es necesario obtener información relevante sobre su comportamiento en torno a este tema, saber si se rodean de esta disciplina cotidianamente, cuáles son sus motivaciones para hacerlo o también entender por qué se limitan a no realizarlo, de ser así. De manera más importante se busca conocer el interés de la población

por la implementación de un gimnasio en Santo Domingo e identificar sus gustos y preferencias a la hora de escoger uno, esto con el fin de poder entregar un servicio de excelencia, calidad y a la altura de las expectativas y necesidades de los futuros clientes.

- **Objetivos del estudio:**

- Conocer el porcentaje de personas físicamente activas en la comuna.
- Identificar la demanda insatisfecha por falta de servicios de gimnasio en la comuna.
- Identificar los factores de mayor relevancia en el segmento objetivo al momento de elegir un gimnasio.
- Evaluar la disposición a pagar de los clientes por los servicios del gimnasio.

- **Diseño de la encuesta:**

La encuesta está conformada por 12 preguntas divididas en tres grandes secciones: La primera con preguntas de datos personales del encuestado para conocer el género con el que se identifica, su rango etario y principalmente dónde residen. Luego, una sección enfocada en identificar sus hábitos y conductas relacionadas con la frecuencia de actividad física, cuáles son las que más realizan de manera regular y si van al gimnasio. Finalmente, una sección para conocer sus gustos y preferencias, sus motivaciones por realizar actividades físicas, qué los limita a no ir a un gimnasio y cuáles son los factores más importantes e influyentes en la toma de decisiones por elegir un gimnasio, terminando con una pregunta para conocer el interés que tienen por la implementación de un gimnasio en la comuna y su disposición de pago.

- **Resultados:**

De un total de 166 respuestas, los resultados de la encuesta revelaron lo siguiente:

En términos demográficos, la muestra se compone en un 63% por el género femenino y en un 37% por el género masculino.

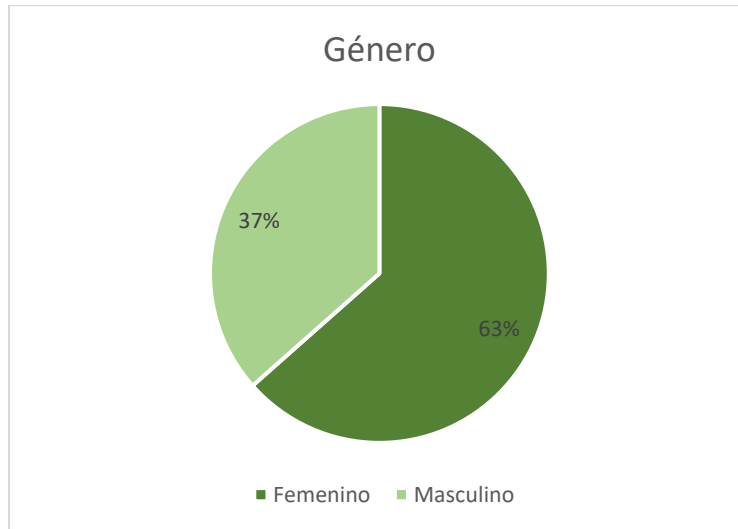


***Gráfico 10: Distribución de géneros***

En cuanto a la distribución etaria de la muestra se obtuvieron resultados relativamente similares para los rangos de edad entre 14 y 25 años (21%), 26 y 35 años (25%), y 36 y 45 años (26%), dejando marginado a los rangos de edad entre 46 y 55 años (17%) y entre 56 y 65 años (10%).

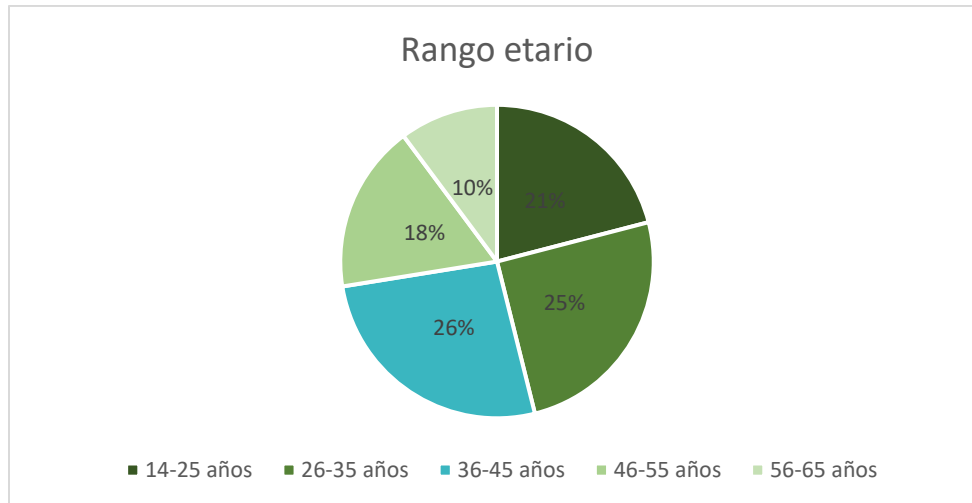


**Gráfico 11: Distribución de edades**

Finalmente, en cuanto a la distribución por residencia se identificó una clara tendencia, donde el 81% de la muestra pertenece a la comuna de Santo Domingo, en menor cantidad un 10% a Llole, un 4% a Barrancas, un 4% al centro de San Antonio y un 1% a otros lugares. A continuación una gráfica.

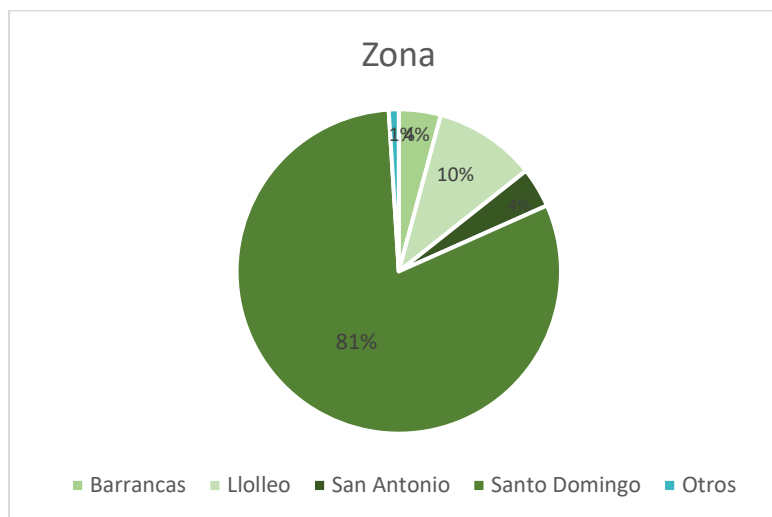


**Gráfico 11: Distribución de residencia**

En cuanto a hábitos y conductas, el 61% de la muestra se consideran físicamente activos y un 39% no. Mientras que de las actividades físicas que se les dio para escoger como las más realizadas regularmente, las más elegidas fueron:

- Deportes de Fuerza: Powerlifting, calistenia, culturismo, etc. Realizada de manera regular por un 25%
- BodyBalance: Yoga, pilates, Tal-Chi, etc. Realizada de manera regular por un 23%
- Deportes de Pelota: Basquetbol, futbol, tenis, vóley, rugby, etc. Realizada de manera regular por un 23%.
- Atletismo: Maratón, natación, ciclismo, etc. Realizada de manera regular por un 13%.
- Ejercicio pasivo: Caminar, Bailar, etc. . Realizada de manera regular por un 11%.
- Deportes de contacto: Boxeo, Karate, etc. Realizada regularmente por un 4%

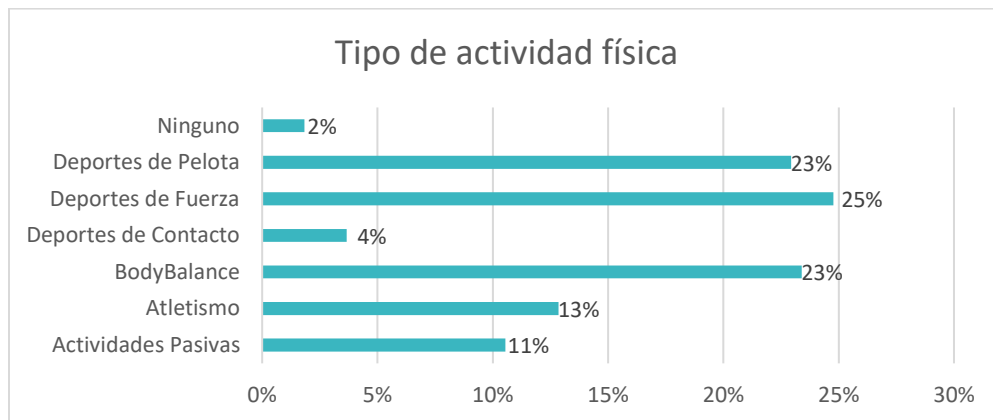


**Gráfico 12:** Tipo de actividad física

También se les preguntó si iban a algún gimnasio, el 1% mencionó que no le interesaba, el 16% que no iba pero que hacían ejercicio por su cuenta, el 24% mencionó que si iba y por último, el 59% señaló que no iba pero le gustaría.

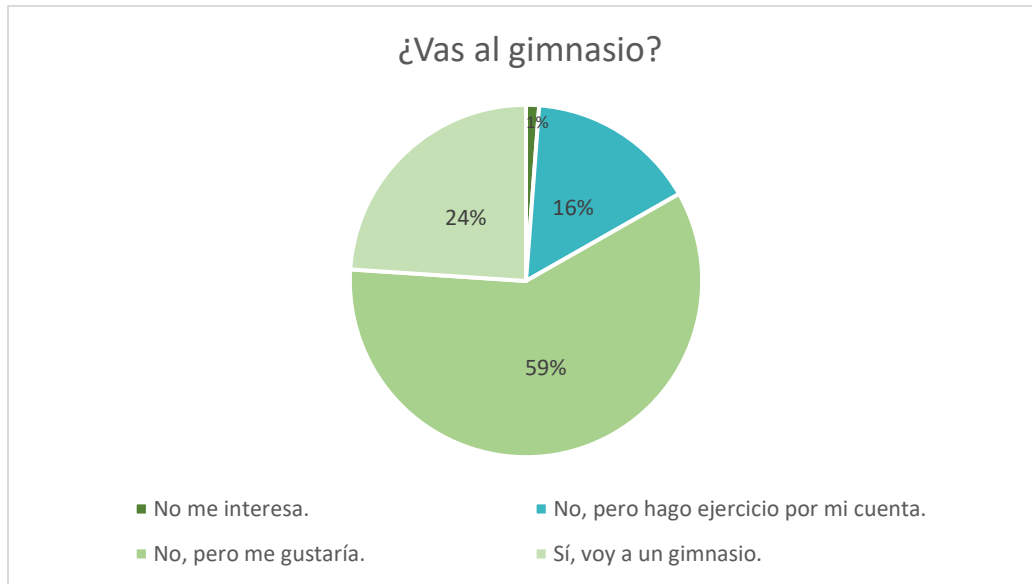


**Gráfico 12: Interés por el gimnasio**

A aquellos que no iban se les preguntó qué los limitaba, y de manera importante, el 58% no lo hacen por no contar con este servicio cerca, el 28% por falta de planes que se ajusten a sus bolsillos, el 15% porque los servicios que existen no cumplen con sus expectativas, el 8% por temas de confianza para asistir, el 6% simplemente prefiere hacer por su cuenta y solamente el 5% no lo hace por temas de tiempo.

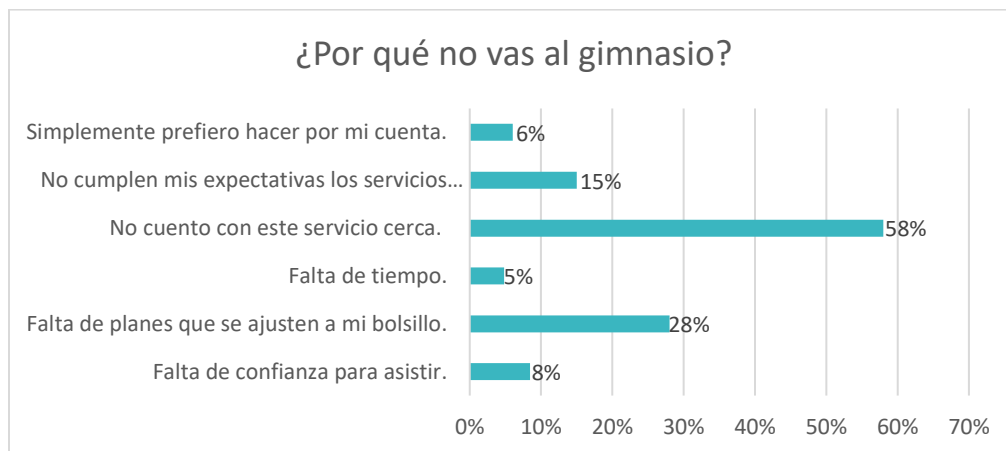


**Gráfico 13: Motivos por no ir al gym**

A aquellos que respondieron que hacían ejercicio por su cuenta, en un gimnasio o les gustaría comenzar, se les preguntó cuáles eran sus motivaciones. De forma importante el 57% señaló que lo hacía por temas de salud, estrés, distracción; el 17% por un tema de metas físicas o como complemento de deporte/disciplina; el 17% por apariencia, estética, estatus; y finalmente un 9% simplemente por gusto o entretenimiento.

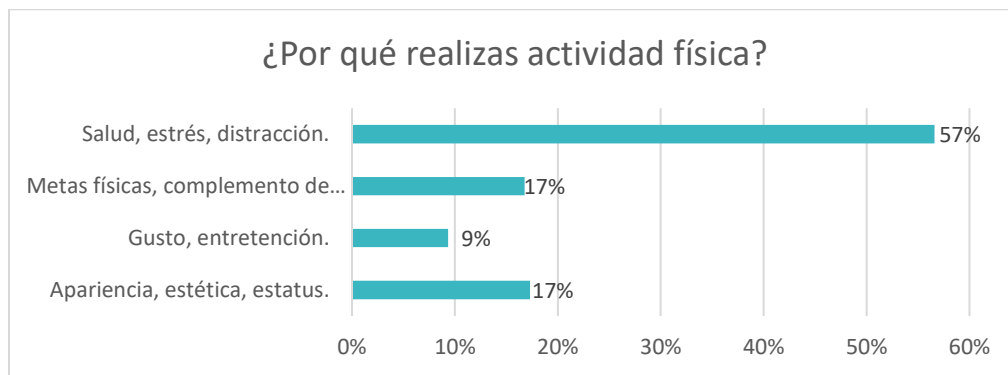


**Gráfico 14:** *Motivos para hacer actividad física*

Para identificar sus gustos y preferencias a la hora de elegir un gimnasio, se les preguntó cuáles eran los tres factores que consideraban más importantes al tomar esta decisión. Los resultados indicaron que la ubicación es el factor más importante elegido por el 30% de la muestra, le sigue el precio elegido por el 26%, luego la maquinaria con un 20% y en menor medida el espacio, contar con personal trainer y servicio de duchas con un 13%, 8% y 3% respectivamente.

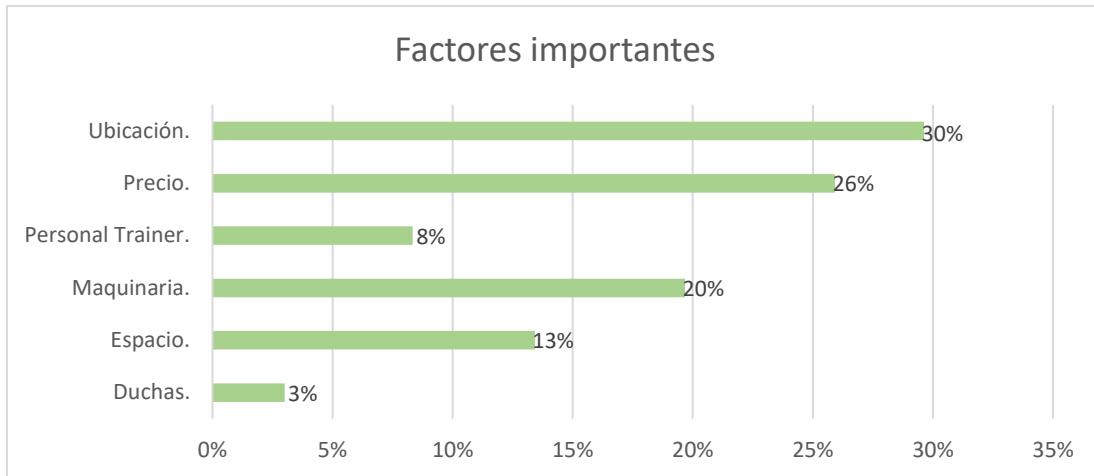


**Gráfico 15:** *Motivos para hacer actividad física*

Finalmente, un 98% de la muestra considera interesante la idea de un gimnasio en la comuna de Santo domingo, con preferencias de pago distribuidas de la siguiente forma: Suscripción Mensual escogida por el 76%, 9% escogió una suscripción trimestral, el 7% y el 2% prefieren suscripciones anuales y semestrales respectivamente; finalmente, el pase semanal solo un 4% y diario un 2%

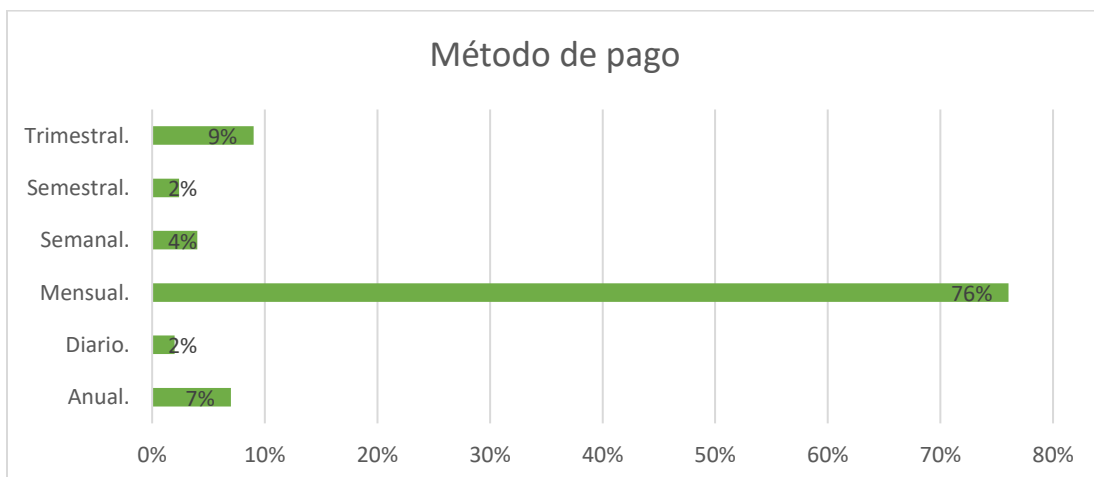


**Gráfico 16:** *Modalidad de pago preferida*

La disposición a pagar más popular para cada método fue la siguiente:

- Diario: Aproximadamente \$5.000
- Semanal: Entre \$12.000 y \$18.000
- Mensual: Aproximadamente \$30.000
- Trimestral Aproximadamente \$70.000
- Semestral: Entre \$120.000 y \$150.000
- Anual: Aproximadamente \$200.000

- **Conclusiones del estudio:**

Tras desarrollar el estudio de mercado se obtuvieron resultados significativos, donde el análisis de estos permitirá la toma de decisiones estratégicas para el negocio y que este sea competitivo. A continuación, se presentan los principales análisis y conclusiones:

En primer lugar, el estudio de mercado arrojó resultados convenientes, ya que el 81,5% de la muestra reside en la comuna de Santo Domingo, área de interés y 90,2% se encuentra en el rango etario de conveniencia. Dicho esto, los análisis y conclusiones que se pudieron generar con los resultados fueron las siguientes:

- Existe una demanda insatisfecha:

El estudio reveló que un gran porcentaje de la población de Santo Domingo muestra interés en realizar actividad física en un gimnasio, pero se ve limitada por la falta de opciones cercanas o que se ajusten a sus necesidades y presupuesto. Esto indica una oportunidad para llenar este vacío en el mercado y captar a potenciales clientes.

- Interés por mejorar la salud y el bienestar:

La mayoría de los encuestados mencionaron que su motivación para realizar actividad física está relacionada con la salud, el manejo del estrés y la distracción. Esto resalta la importancia de destacar los beneficios para la salud y el bienestar en las estrategias de marketing.

- Importancia de la ubicación y el precio:

La ubicación del gimnasio fue identificada como el factor más relevante al momento de elegir un gimnasio, seguido por el precio. Esto indica que se debe seleccionar una ubicación estratégica que sea accesible para la mayoría de los habitantes de Santo Domingo y establecer precios competitivos y atractivos para abarcar la mayor cantidad de clientes dentro del segmento objetivo.

- Potencial para cambiar hábitos sedentarios:

Aunque un porcentaje significativo de la población se considera inactiva físicamente, una parte considerable expresó su deseo e interés por hacer ejercicio en un gimnasio. Esto brinda una oportunidad para promover un cambio de hábitos sedentarios y ofrecer programas y servicios que se adapten a las necesidades y preferencias de este segmento de la población.

- Disposición a pagar por los servicios:

Los resultados mostraron que los encuestados están dispuestos a pagar por los servicios del gimnasio, principalmente a través de suscripciones mensuales y dentro de un rango monetario competitivo y en base al mercado.

En conclusión, existe una alta demanda insatisfecha de servicios de gimnasios en la comuna de Santo Domingo debido a la escasez de opciones disponibles, donde la composición de la demanda está conformada principalmente por: Personas entre los 18 y 55 años que intentan realizar actividad física regularmente por temas de salud, distracción y manejo de estrés; y quienes además consideran la ubicación, el precio y la maquinaria como los factores más

importantes a la hora de escoger un gimnasio. En base a estos resultados, es posible crear una estrategia competitiva que permita concretar ventas para el gimnasio.

- **Estimación de potencial demanda:**

Para la estimación de la potencial demanda se usaron distintos filtros en relación con los resultados del estudio de mercado; estos fueron aplicados a la segmentación de mercado objetivo definida anteriormente y el proceso fue el siguiente:

Primero, se filtraron los resultados a personas únicamente de Santo Domingo y que se encontraban en el rango etario de [18-55], para así analizar solo al segmento objetivo; luego, se filtró por aquellos que se consideraban físicamente activos ya que son quienes más se podrían interesar realmente por ir a un gimnasio; posterior a esto se filtró por quienes no van al gimnasio pero señalaron que les gustaría; y finalmente el punto más importante filtrando a todos los que respondieron que no iban al gimnasio únicamente por no contar con este servicio cerca.

De esta forma, la demanda potencial queda establecida por personas sin niveles de pobreza que tienen entre 18 y 55 años, viven en zonas urbanas de Santo Domingo, se consideran físicamente activas y les gustaría ir al gimnasio pero no cuentan con servicios como este cerca. Llegando así a un total de 728 personas.

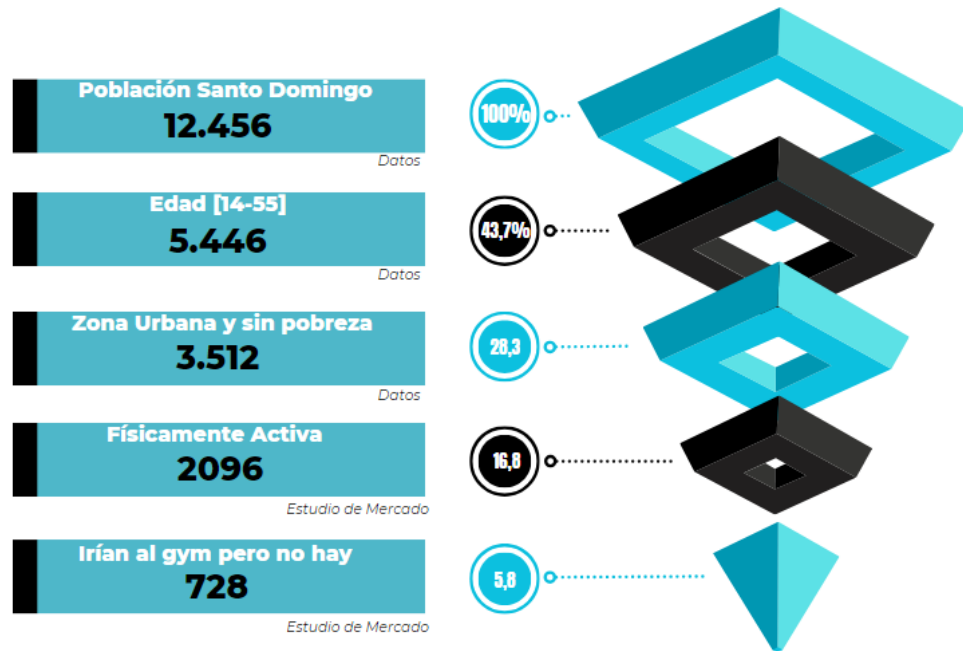


*Figura 10: Potenciales clientes.*

### 7.5.3. Estrategia Competitiva

En base a los análisis y conclusiones obtenidas, se definió lo siguiente: Si bien Valanz Gym será el único gimnasio en la comuna, la posibilidad de que el segmento objetivo se decida por ir a uno exterior, ejercitarse por sí solo, utilizar alguno de los servicios sustitutos o derechamente no sentirse atraído por el gimnasio, siempre existirá. Es por esto que se decidió optar por una ventaja competitiva para Valanz Gym que le permita diferenciarse de los servicios que existen en San Antonio y destacar en el mercado. La estrategia elegida se basa en la diferenciación del servicio y la experiencia del cliente, buscando ofrecer un enfoque único y personalizado que brinde a los clientes una experiencia excepcional en el gimnasio.

Para lograr esto, se implementará una estrategia integral que se centra en los siguientes aspectos:

- **Diferenciación del servicio:**

Valanz Gym tendrá una ubicación privilegiada al ser el único en Santo Domingo; ofreciendo planes diferenciados según la necesidad de cada cliente y una variedad de máquinas de alta calidad para el desarrollo de distintos ejercicios según la preferencia de estos; tendrá asesores físicos generales disponibles para todos los clientes y además programas de entrenamiento especializados y personalizados que se adaptarán a las necesidades y metas individuales de cada cliente; en conjunto de servicios complementarios, como asesoramiento nutricional con seguimiento personalizado para proporcionar un enfoque integral de bienestar y salud.

- **Innovación en servicios y tecnología:**

Se buscará estar a la vanguardia de las últimas tendencias y avances tecnológicos en la industria del fitness. Esto incluirá la incorporación de equipos de última generación, aplicaciones móviles y plataformas digitales que mejoren la experiencia de los clientes y les permitan dar seguimiento a su progreso de manera más eficiente. Además, se buscará brindar un servicio innovador ajustando el ingreso de los miembros con reconocimiento de huellas a través de tecnologías biométricas.

- **Atención al cliente excepcional:**

Se priorizará brindar un servicio al cliente de alta calidad y personalizado. El personal del gimnasio estará capacitado para ofrecer orientación experta, apoyo constante y motivación a los clientes. Además, se establecerán canales de comunicación abiertos para recibir feedback y mejorar continuamente la experiencia del cliente.

- **Creación de un ambiente atractivo:**

Se diseñará y creará un espacio físico atractivo, acogedor y de manera muy importante, seguro y cómodo, que inspire a los clientes y los motive a alcanzar sus objetivos personales.

Se prestará especial atención al diseño del gimnasio, la iluminación, la música y la creación de áreas funcionales y cómodas para el entrenamiento.

- **Fidelización de clientes:**

Se implementarán programas de fidelización que recompensen tanto la lealtad de los clientes al asistir de manera continua como también sus propios avances y progresos, a través del cumplimiento de objetivos y metas evaluados sistemáticamente; mostrando el compromiso que existe por parte de Valanz Gym en cuanto a la salud y metas de sus clientes. Estos programas incluirán beneficios exclusivos, descuentos especiales, entre otros incentivos para mantener a los clientes satisfechos y comprometidos con el gimnasio.

En conclusión, la estrategia competitiva se basa en la comprensión profunda de las necesidades, preferencias y motivaciones del segmento objetivo obtenidas a través del estudio de mercado. Se realizarán seguimientos periódicos para evaluar la efectividad de la estrategia y realizar ajustes según sea necesario. Se espera que esta estrategia competitiva diferencie al gimnasio de la competencia, atraiga a clientes potenciales y genere una reputación sólida en el mercado como un proveedor confiable de servicios de fitness personalizados y de alta calidad.

#### **7.5.4. Estrategia Marketing Mix:**

El marketing mix se compone de las cuatro variables fundamentales: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Cada una de estas variables desempeña un papel importante en la creación y entrega de valor a los clientes, así como en el desarrollo de la ventaja competitiva, en este caso la diferenciación de la oferta de Valanz Gym.

- **Servicio:**

Valanz Gym buscará ofrecer un valor único y diferenciado a través de la amplia gama de servicios adaptados a los requerimientos y necesidades de cada cliente, incluyendo planes de entrenamiento personalizados, acceso a equipos e instalación de alta calidad, clases guiadas y servicios complementarios como asesoramiento nutricional.

Se enfocará en proporcionar una experiencia excepcional para los clientes, brindando servicios de calidad, instalaciones modernas y un ambiente atractivo para el desarrollo físico.

- **Precio:**

Se establecerán precios en base al mercado y que sean competitivos y justos, considerando dentro de estos los costos operativos del gimnasio, la calidad de los servicios ofrecidos y el valor percibido por los clientes. Además, para ajustar los precios en base a la economía personal de distintos grupos, se ofrecerán diferentes opciones de suscripción y planes de pago flexibles para adaptarse a las necesidades y preferencias de cada cliente.

- **Plaza:**

Valanz Gym se beneficiará de ser el único gimnasio en Santo Domingo, por lo que la ubicación del gimnasio es una estrategia fundamental para alcanzar el segmento objetivo y maximizar la comodidad y accesibilidad hacia los clientes, lo que le proporcionará una ventaja en términos de proximidad y conveniencia. La estrategia que se desea implementar para lograr este objetivo es ubicar en primer lugar el gimnasio en un área dentro del centro de Santo Domingo, zona donde al encontrarse la mayor fuerza económica y comercial de la comuna, la posibilidad de generar contacto con los habitantes es mayor; pero a su vez, situándolo cercano a clubes o centros deportivos, ya que en estos espacios es donde se cuenta con la afluencia más significativa de personas interesadas en hacer ejercicio y que podrían convertirse en potenciales clientes.

- **Promoción:**

La manera más potente y eficaz para promocionar el gimnasio será la utilización del marketing digital, por lo que Valanz Gym, a través de la prestación de un servicio externo, concentrará su estrategia en el desarrollo de una página web útil, cómoda y atractiva para que los clientes puedan informarse acerca de servicios, precios, horarios y beneficios. De la misma forma, las redes sociales jugarán un rol importante donde se buscará centrarse en el desarrollo y crecimiento de estas, también con un rol informativo pero en este caso de forma más interactiva, haciendo mostrar la misión del negocio, sus valores y crear contenido que genere más cercanía entre el cliente y la marca.

Valanz Gym buscará crear conciencia sobre su oferta única, destacar los beneficios y generar interés en el público objetivo. Esto contribuirá a atraer a nuevos clientes y mantener a los actuales comprometidos con el gimnasio.

## 7.6. Plan Operacional

### 7.6.1. Localización

Como se explicó anteriormente en la sección del plan de marketing, la estrategia a seguir para la plaza consta de situar el gimnasio dentro del centro de Santo Domingo y cercano a clubes o centros deportivos con el objetivo de maximizar el alcance de potenciales clientes. A continuación se presenta una ubicación estratégica a considerar.



Como se puede apreciar, el gimnasio estaría cercano a la carretera de Santo Domingo que conecta con las comunas externas, también a la avenida principal que conecta a la nueva municipalidad y una bomba de gasolina. De manera más importante se encuentra próximo al Club Deportivo “El Rancho” con múltiples canchas de fútbol y pádel; y al Centro Deportivo “Juan Verá”, casa del equipo de básquetbol oficial de la comuna.

### 7.6.2. Distribución de espacios

El local es de 325m<sup>2</sup> aproximadamente, con una capacidad máxima de 50 clientes aproximadamente y la distribución de las zonas será la siguiente:

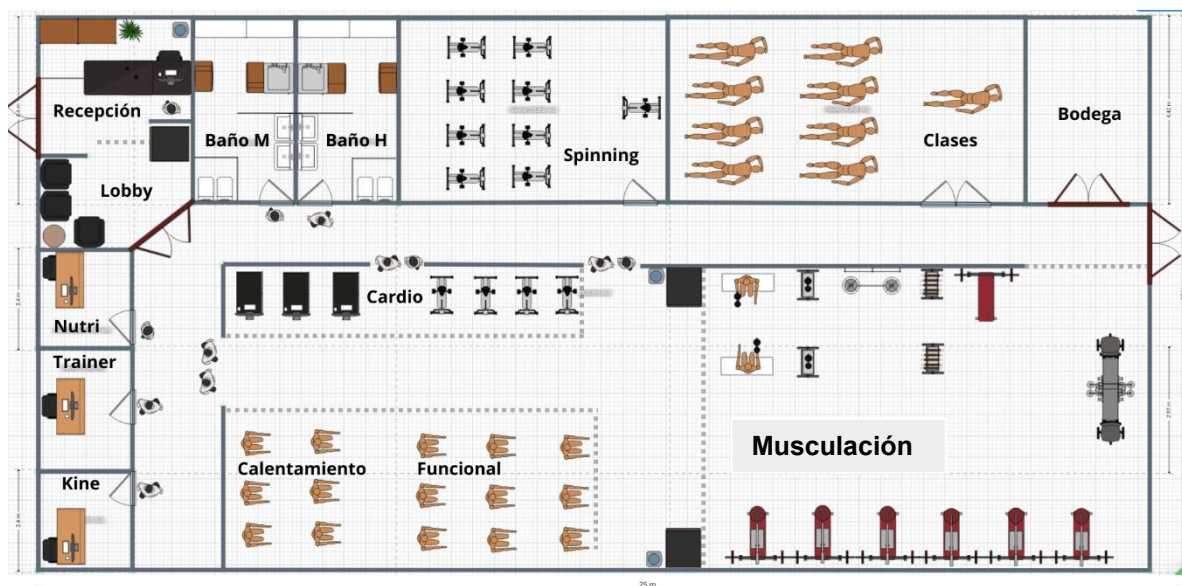


**Figura 11:** Distribución de espacios y máquinas.

La distribución de espacios y máquinas fue planificada en post de entregar al cliente la mejor comodidad posible y que no existan problemas de flujo de personas en momentos de alta afluencia de público. El detalle de la cantidad de máquinas a comprar y de qué tipo se encuentra especificado en el plan financiero con sus respectivos precios.

### 7.6.3. Logística

- **Preparación del lugar:**

- Asegurarse de que el gimnasio esté limpio y ordenado antes de la apertura.
- Organizar estratégicamente la distribución de la maquinaria y los equipos en el gimnasio para facilitar su uso y optimizar el flujo de personas.
- Establecer zonas específicas para diferentes tipos de ejercicios (cardio, fuerza, funcional) y organizar las máquinas de manera lógica y cómoda para los clientes.
- Garantizar que haya suficiente espacio entre las máquinas para permitir un movimiento seguro y cómodo durante los entrenamientos.
- Verificar que todos los equipos estén en buen estado de funcionamiento y realizar cualquier reparación o mantenimiento necesario.
- Asegurarse que haya suministros suficientes, como toallas, desinfectante, agua potable, etc.

- **Recepción de clientes:**

- Establecer una recepción donde los clientes puedan registrarse y recibir información detallada sobre los servicios del gimnasio, incluyendo precios, horarios, beneficios y políticas.
- Explicar los diferentes programas y servicios disponibles en el gimnasio y ayudar al cliente a seleccionar el más adecuado para sus necesidades.
- Proporcionar un proceso de registro eficiente que incluya la recopilación de datos personales y la firma de documentos relevantes.

- **Asesoramiento inicial:**

- Asignar un asesor para cada cliente, si así lo dispone el servicio que haya adquirido.
- Realizar una evaluación inicial más completa de la condición física, incluyendo mediciones de peso, porcentaje de grasa corporal y fuerza, para establecer metas más precisas.
- Realizar una evaluación nutricional y diseñar planes de alimentación saludables para aquellos clientes interesados en mejorar su dieta.

- **Sesiones de entrenamiento:**

- Proporcionar asesoramiento y supervisión durante las sesiones de entrenamiento para garantizar una ejecución correcta de los ejercicios y prevenir lesiones.
- Adaptar los programas de entrenamiento de forma continua según las necesidades y metas individuales de cada cliente, teniendo en cuenta los avances y limitaciones.
- Proporcionar instrucciones claras y demostraciones de los ejercicios, así como brindar apoyo y motivación durante las sesiones para mantener la constancia y el entusiasmo del cliente.

- **Seguimiento y progreso:**

- Mantener registros actualizados y detallados de las sesiones de entrenamiento y los progresos de los clientes, utilizando sistemas de seguimiento personalizados.
- Realizar evaluaciones periódicas más completas, incluyendo mediciones corporales y pruebas de rendimiento, para medir el avance y ajustar los programas de entrenamiento según sea necesario de manera precisa y efectiva.
- Proporcionar retroalimentación constante y recomendaciones personalizadas para ayudar a los clientes a alcanzar sus metas.

- **Limpieza y mantenimiento:**

- Realizar una limpieza regular y exhaustiva de todas las áreas del gimnasio, incluyendo máquinas, pisos, vestuarios y baños en momentos de menor flujo.
- Inspeccionar y mantener el equipo en buen estado de funcionamiento, realizando reparaciones o reemplazos según sea necesario.
- Garantizar un ambiente limpio, seguro y ordenado en todo momento, con un énfasis en la disponibilidad de desinfectantes y la promoción de prácticas de higiene entre los clientes.

- **Proceso de salida:**

- Despedir y agradecer a los clientes al finalizar sus sesiones de entrenamiento, brindando un trato amable y personalizado.
- Proporcionar información sobre próximas citas, servicios adicionales o promociones especiales que podrían ser de interés para los clientes.
- Registrar la información relevante sobre el progreso y las metas del cliente de manera sistemática para facilitar el seguimiento en futuras visitas.

#### **7.6.4. Conformación de constitución**

Un último paso importante es ver cómo será constituido el gimnasio, el cual lo será bajo la formación de una sociedad por acciones (SpA) y para la constitución se utilizará la modalidad simplificada de “Tu empresa en un día” creada por la Ley N° 20659 la cual agiliza el proceso de constitución, modificación y disolución de las sociedades comerciales.

La formación de sociedades bajo esta modalidad no tiene costo; de todas formas, los socios que no cuenten con Firma Electrónica Avanzada (FEA) deberán formalizarla.

Una vez constituida la sociedad se debe realizar el inicio de actividades el cual ocurre durante los dos primeros meses en que el contribuyente comienza a desarrollar su actividad. Algunos de los requisitos para realizar el trámite son:

- Contar con RUT otorgado por SII.
- Contar con la clave tributaria otorgada por SII.
- Ser persona natural chilena o extranjero con residencia.
- Ser mayor de 18 años.

El trámite se puede realizar 100 % por internet, en sii.cl. Donde en el sistema se deben simplemente completar antecedentes para acreditar datos.

Finalmente, el último paso es obtener la patente comercial, permiso obligatorio para emprender cualquier actividad comercial. Lo otorga la municipalidad de Santo Domingo.

## **7.7. Plan Financiero**

En este apartado se tendrá como objetivo analizar la viabilidad de la implementación de Valanz Gym en Santo Domingo; para esto, es necesario realizar un análisis financiero que reúna condiciones de rentabilidad. Es importante destacar también que distintos escenarios posibles fueron tomados en cuenta para estimar la demanda, concluyendo así con un análisis de sensibilidad.

Se consideró un horizonte de evaluación de 5 años para el proyecto, que van desde el 2024 al 2029. Se espera que el proyecto sea capaz de consolidarse en el mercado durante estos años y consiga así seguir funcionando los años posteriores a la evaluación. El proyecto iniciará su puesta en marcha en Septiembre de 2024 (año 0) y se requerirán 4 meses para realizar reformas y acondicionar el local, comprar los equipos, y dejar el gimnasio listo para poder comenzar sus operaciones comerciales. De esta forma, el funcionamiento de Valanz Gym se estipula para enero del 2025 .

El primer paso es determinar el valor de la inversión inicial que se necesita para poder dar inicio al gimnasio, incluyendo gastos y costos en base a valores reales del mercado.

### 7.7.1. Inversión inicial

Considerando lo mencionado en el plan de operaciones, un local de esas características, con esas dimensiones y con esa ubicación, se encuentra a un valor de mercado de aproximadamente \$1.000.000 mensuales. Se ha establecido el supuesto de que en base a negociaciones con el propietario, se ofrezca un periodo de gracia durante los meses que no se hayan iniciado actividades comerciales y que solo se pague la mitad de los meses correspondientes al periodo de preparación (2 meses).

| Arriendo           |             |
|--------------------|-------------|
| Descripción        | valor       |
| 325 m2 (25m x 13m) | \$1,000,000 |

**Tabla 5:** Costo arriendo local

Estas reformas se constituyen principalmente de los trabajos de tabiquería para división de espacios, instalaciones eléctricas y de iluminación, construcción de baños y acondicionamiento de espejos, suelo y pintura. A continuación un detalle de los costos:

| Iluminación     |          |
|-----------------|----------|
| m2 gym          | 325      |
| W/m2            | 4        |
| W necesarios    | 1300     |
| W/Led           | 100      |
| Leds necesarios | 25       |
| Precio Led      | \$26,887 |

| Reformas                      |                    |
|-------------------------------|--------------------|
| Descripción                   | valor              |
| División y Construcción       | \$6,000,000        |
| Instalaciones elec. e ilumin. | \$1,272,175        |
| Acondicionamiento             | \$2,500,000        |
| <b>TOTAL</b>                  | <b>\$9,772,175</b> |

**Tabla 6:** Costo reformas local.

En cuanto a maquinaria e implementos deportivos, A continuación se puede ver un detalle de la inversión en cuanto a estos ítems necesarios para poner en marcha el gimnasio.

| Máquinas y Equipamiento                 |          |             |                     |
|-----------------------------------------|----------|-------------|---------------------|
| Descripción                             | Cantidad | valor       | TOTAL               |
| Bicicleta Spinning Magnética Z750 Pro   | 9        | \$329,990   | \$2,969,910         |
| Bicicleta Estática E600 Pro Magnética   | 3        | \$169,990   | \$509,970           |
| Elíptica Magnética 450 8 niveles        | 3        | \$269,990   | \$809,970           |
| Trotadora Premium G10000X               | 4        | \$1,499,990 | \$5,999,960         |
| Curl De Bíceps MO Series                | 1        | \$1,299,990 | \$1,299,990         |
| Press De Tríceps MO Series              | 1        | \$999,990   | \$999,990           |
| Press De Hombro MO Series               | 1        | \$1,099,990 | \$1,099,990         |
| Polea Alta Remo MO Series               | 2        | \$1,099,990 | \$2,199,980         |
| Press De Pectoral MO series             | 1        | \$899,990   | \$899,990           |
| Extensión De Cuádriceps MO Series       | 1        | \$1,199,990 | \$1,199,990         |
| Leg Press 45° MO series                 | 1        | \$1,199,990 | \$1,199,990         |
| Polea Cruzada MO Series                 | 1        | \$1,699,990 | \$1,699,990         |
| Smith Machine V8 Series                 | 1        | \$1,999,990 | \$1,999,990         |
| Atril de Sentadillas                    | 1        | \$599,900   | \$599,900           |
| Banco Olímpico Regulable MO Series      | 2        | \$799,990   | \$1,599,980         |
| Banco Inclinable MO Series              | 2        | \$458,990   | \$917,980           |
| Rack + 275Kg mancuernas                 | 1        | \$749,900   | \$749,900           |
| Set de Discos pack 105 KG               | 4        | \$249,900   | \$999,600           |
| Barra olímpica 20kg Cerakote Black      | 4        | \$209,990   | \$839,960           |
| Cajones Pliométricos                    | 3        | \$54,990    | \$164,970           |
| Cuerda de salto                         | 3        | \$2,490     | \$7,470             |
| Disco balance                           | 2        | \$8,990     | \$17,980            |
| Mat yoga                                | 10       | \$10,000    | \$100,000           |
| Pack 120KG Kettlebell Elite Competición | 1        | \$344,990   | \$344,990           |
| balón medicinal silicona                | 15       | \$6,000     | \$90,000            |
| Rueda Abdominales                       | 2        | \$8,490     | \$16,980            |
| Barra Push Up                           | 2        | \$2,990     | \$5,980             |
| Set turbo 11 piezas                     | 2        | \$7,490     | \$14,980            |
| Expansor pilates                        | 10       | \$3,990     | \$39,900            |
| Visicooler refrigerador                 | 3        | \$689,990   | \$2,069,970         |
| <b>TOTAL</b>                            |          |             | <b>\$31,470,250</b> |

*Tabla 7: Implementos y Maquinas.*

La inversión necesaria de intangibles se construye principalmente de la constitución de la sociedad, la licencia y desarrollo del software para la página web; y el marketing y publicidad inicial. A continuación un detalle.

| Intangibles            |                    |
|------------------------|--------------------|
| Descripción            | valor              |
| Plataforma web         | \$1,494,500        |
| Constitución Sociedad  | \$250,000          |
| Marketing y Publicidad | \$450,000          |
| <b>TOTAL</b>           | <b>\$2,194,500</b> |

*Tabla 8: Costo intangibles.*

Finalmente, se deben considerar todo el resto de los implementos, artículos y muebles necesarios para poner en funcionamiento el gimnasio, como artículos de oficina, equipos informáticos, electrodomésticos, muebles, etc. A continuación un detalle.

| Implementos y Muebles       |          |           |                    |
|-----------------------------|----------|-----------|--------------------|
| Artículos de oficina        | Cantidad | valor     | Total              |
| Basurero                    | 4        | \$7,140   | \$28,560           |
| dispensador                 | 4        | \$5,990   | \$23,960           |
| Muebles                     | Cantidad | valor     | Total              |
| Sillas                      | 4        | \$59,900  | \$239,600          |
| Escritorio                  | 3        | \$79,990  | \$239,970          |
| Estante metálico            | 1        | \$64,990  | \$64,990           |
| sillón                      | 2        | \$194,990 | \$389,980          |
| Recepción                   | 1        | \$245,000 | \$245,000          |
| Electrodomésticos           | Cantidad | valor     | Total              |
| Impresora                   | 1        | \$54,990  | \$54,990           |
| PC Lenovo all in one        | 1        | \$249,990 | \$249,990          |
| teléfono fijo               | 1        | \$13,990  | \$13,990           |
| Otros                       | Cantidad | valor     | Total              |
| Contenedor de basura 12 LTS | 4        | \$3,590   | \$14,360           |
| Contenedor de basura 30 LTS | 2        | \$13,592  | \$27,184           |
| Contenedor de basura 50 LTS | 2        | \$21,990  | \$43,980           |
| Botiquín Primeros auxilios  | 1        | \$5,990   | \$5,990            |
| Kit de Supervivencia        | 1        | \$28,990  | \$28,990           |
| <b>TOTAL</b>                |          |           | <b>\$1,671,534</b> |

*Tabla 9: Implementos y muebles.*

A continuación se muestra el total de inversión necesaria. Se sumó un 5% del capital requerido para tener en caso de imprevistos o emergencias.

| INVERSIÓN INICIAL       |                     |
|-------------------------|---------------------|
| Descripción             | valor               |
| Arriendo (3 meses)      | \$3,000,000         |
| Reformas                | \$9,772,175         |
| Máquinas y Equipamiento | \$31,470,250        |
| Intangibles             | \$2,194,500         |
| Implementos y Muebles   | \$1,671,534         |
| 5% para imprevistos     | \$2,405,423         |
| <b>TOTAL</b>            | <b>\$50,513,882</b> |

*Tabla 10: Inversión Inicial.*

### 7.7.2. Depreciación Activos Fijos

La depreciación de estos activos fijos se calculó en base a la tabla de vida útil de bienes físicos del activo inmovilizado del Servicio de Impuestos Internos (SII) que cuenta con vigencia desde el año 2003, donde la depreciación a anual que se obtuvo fue de \$1.982.073

| DEPRECIACIÓN            |              |           |                    |
|-------------------------|--------------|-----------|--------------------|
| Activo                  | Costo        | Vida útil | Depreciación       |
| Sillas                  | \$239,600    | 10        | \$23,960           |
| Basurero                | \$114,084    | 3         | \$38,028           |
| Escritorio              | \$239,970    | 10        | \$23,997           |
| sillón                  | \$389,980    | 7         | \$55,711           |
| Estante                 | \$64,990     | 7         | \$9,284            |
| Recepción               | \$245,000    | 7         | \$35,000           |
| PC Lenovo all in one    | \$249,990    | 6         | \$41,665           |
| Equipos médicos         | \$34,980     | 8         | \$4,373            |
| Instal. elec. e ilumin. | \$1,272,175  | 10        | \$127,218          |
| teléfono fijo           | \$13,990     | 6         | \$2,332            |
| Maquinaria              | \$24,307,580 | 15        | \$1,620,505        |
| <b>TOTAL</b>            |              |           | <b>\$1,982,073</b> |

*Tabla 11: Depreciación.*

### 7.7.3. Financiamiento

- **Crédito de Consumo**

Para financiar la inversión inicial del proyecto de \$50.513.882 se tomará un crédito de consumo desde el Banco de Chile que cuenta con las siguientes características. Será devuelto en un lapso de 36 meses con una tasa de interés mensual del 1,53% y generando una cuota mensual de \$1,913,319 El crédito además incluye Seguro de Desgravamen + ITP de \$1.510.952, cobros por impuestos y notaría de \$421.571, impuestos de timbre y estampilla de \$419.571 y gastos notariales de \$2.000. El crédito será solicitado por el dueño de Valanz Gym.

| FINANCIAMIENTO          |                    |
|-------------------------|--------------------|
| Descripción             | valor              |
| Monto                   | \$50,513,882       |
| N° Cuotas               | 36                 |
| Valor Cuota             | \$1,913,319        |
| Valor Cuota Anual       | \$22,959,828       |
| Tasa de interés mensual | 1.53%              |
| Tasa de interés anual   | 18.36%             |
| <b>Cuota Real</b>       | <b>\$1,835,333</b> |

*Tabla 11: Financiamiento.*

- **Amortización**

En base a las características del crédito de consumo se pudo realizar la tabla de pagos periódicos para calcular el total de intereses y amortizaciones. A continuación el detalle:

| Amortización Anual |               |                      |
|--------------------|---------------|----------------------|
| Año                | Interés       | Amortización         |
| 1                  | \$ 8,144,818  | \$ 13,879,181        |
| 2                  | \$ 5,370,846  | \$ 16,653,153        |
| 3                  | \$ 2,042,452  | \$ 19,981,547        |
| Total              | \$ 15,558,116 | \$ 50,513,882        |
|                    | <b>TOTAL</b>  | <b>\$ 66,071,998</b> |

**Tabla 12:** Amortización.

#### 7.7.4. Análisis de ingresos

Para llevar a cabo el análisis de ingresos de Valanz Gym se plantearon los siguientes supuestos:

#### Cientes Anuales:

El cálculo realizado en el estudio de mercado señaló que existen 1310 potenciales clientes en base a que les gustaría ir al gimnasio pero no cuentan con uno cerca. De todas formas, para realizar estimaciones conservadoras y acercarse con mayor exactitud a las posibles demandas se descartó de este grupo a todos aquellos que no eran físicamente activos, reduciendo el número de potenciales clientes a 728, pero aumentando en gran porcentaje la probabilidad de que sean los clientes reales.

| DATOS    |                                 |     | Habitantes | % del Total |
|----------|---------------------------------|-----|------------|-------------|
|          |                                 |     |            |             |
| ENCUESTA | Población Santo Domingo         | →   | 12456      | 100.0%      |
|          | Edad 18-55                      | →   | 5446       | 43.7%       |
|          | Zona urbana y sin pobreza       | →   | 3522       | 28.3%       |
|          | Activos físicamente             | 60% | 2096       | 16.8%       |
|          | No van al gym pero les gustaría | 29% | 1019       | 8.2%        |
|          | No van porque no hay en la zona | 21% | <b>728</b> | <b>5.8%</b> |

| DATOS | ENCUESTA |                                 |     | Habitantes  | % del Total  |
|-------|----------|---------------------------------|-----|-------------|--------------|
|       |          |                                 |     |             |              |
|       |          | Población Santo Domingo         | →   | 12456       | 100.0%       |
|       |          | Edad 18-55                      | →   | 5446        | 43.7%        |
|       |          | Zona urbana y sin pobreza       | →   | 3522        | 28.3%        |
|       |          | No van al gym pero les gustaría | 29% | 1019        | 8.2%         |
|       |          | No van porque no hay en la zona | 37% | <b>1310</b> | <b>10.5%</b> |

### Condiciones del mercado:

Se ha estipulado que en el primer año Valanz Gym captará el 60% de los potenciales clientes, el 70% para el segundo año, el 77% al final del tercer año, el 82% para el cuarto y el 87% para el quinto año. De esta forma la demanda para cada año quedaría de la siguiente forma.

| Demanda      |     |           |                 |
|--------------|-----|-----------|-----------------|
| Pot. Client. | Año | Atracción | Cientes totales |
| <b>728</b>   | 1   | 60%       | <b>437</b>      |
|              | 2   | 70%       | <b>509</b>      |
|              | 3   | 77%       | <b>560</b>      |
|              | 4   | 82%       | <b>597</b>      |
|              | 5   | 87%       | <b>633</b>      |

***Tabla 13: Potenciales Clientes.***

Se debe considerar que estos porcentajes son altos ya que:

1. Se está dejando afuera el segmento de personas que no son físicamente activas pero que les gustaría ir al gimnasio y no lo hacen por no tener uno cerca (1310 personas); estos pueden ser influenciados, cambiar sus conductas y ser atraídos.
2. No existe otro servicio como Valanz Gym en la comuna.
3. Se puede atraer a clientes fuera de la comuna.

### **Planes, Suscripciones y Servicios adicionales.**

1. Preferencias Suscripciones: Serán en base al estudio de mercado; de todas formas, asumir que todos los que eligieron “mensual” irán los 12 meses del año podría sobrestimar la demanda. De esta forma, y tomando en cuenta la estacionalidad, donde los meses previos y durante el verano (octubre, noviembre, diciembre, enero y febrero) las ventas aumentan y disminuyen en invierno (mayo, junio, julio y agosto), se estableció lo siguiente:
  - 1.1. Pase Diario: Este servicio será solicitado 4 veces al mes.
  - 1.2. Pase Semanal: Este servicio será solicitado 2 veces al mes.
  - 1.3. Mensual: Este servicio será solicitado 8 veces al año.
  - 1.4. Trimestral: Este servicio será solicitado 3 veces al año.
  - 1.5. Semestral: Este servicio será solicitado 1.5 veces al año.
2. Demanda Planes: Se ha establecido un supuesto de que serán contratados de manera decreciente por precios. 55% Starter, 30% Premium y 15% VIP.
3. Demanda Entrenador Personalizado: fue calculado en base a el estudio de mercado; donde el 8% lo tomó como un factor importante. Este será el porcentaje en el Plan Starter (que no incluye entrenador personal) que adquirirá el servicio.
4. Demanda Consultas Nutricionales: Fue establecida en base al estudio de mercado, donde un 21% de los potenciales clientes señaló que hacía actividad física por salud, liberación de estrés o distracción; es decir que al menos  $\frac{1}{2}$  lo hace únicamente por salud. Se estima que al menos el 50% de este porcentaje estará interesado en solicitar este servicio y lo hará 6 veces al año.
5. Demanda Clases Grupales: Se espera que llenen las salas a máxima capacidad debido la cantidad de personas identificadas en el estudio de mercado que realiza BodyBalance u otras disciplinas como Zumba, Danza, etc. De todas formas,

como el Plan VIP de socios da acceso a las clases grupales, se espera que un 70% sea demandado por publico general.

### **Demanda refrescos**

La demanda por refrescos fue estimada según la cantidad de visitas mensuales al gimnasio dependiendo de los tipos de socios, donde los Starters van 4 veces a la semana, los premium 5 veces a la semana y los VIP van 7 veces a la semana. Además, se estableció que el 18% de los clientes demandaría estos productos. A continuación, una tabla que muestra el cálculo de la demanda.

| Demanda Refrescos |                           |       |       |       |       |       |
|-------------------|---------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                   | Descripción               | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| 55%               | Visitas mensuales Starter | 2884  | 3359  | 3696  | 3940  | 4178  |
| 30%               | Visitas mensuales Premium | 2098  | 2443  | 2688  | 2866  | 3038  |
| 15%               | Visitas mensuales VIP     | 1573  | 1832  | 2016  | 2149  | 2279  |
|                   | Visitas Mensuales totales | 6555  | 7635  | 8400  | 8955  | 9495  |
|                   | % Consumo                 | 18%   | 18%   | 18%   | 18%   | 18%   |
|                   | Demanda Mensual           | 1180  | 1374  | 1512  | 1612  | 1709  |

***Tabla 14: Demanda refrescos.***

Ya con todos los supuestos y estimaciones establecidas, se procede a mostrar la tabla con las tarifas respectivas que se siguieron para el cálculo de los ingresos.

| Tarifas               |           |           |           |                   |                  |         |
|-----------------------|-----------|-----------|-----------|-------------------|------------------|---------|
| Socios                |           |           |           |                   |                  |         |
| Variación Plan        | 55%       | 30%       | 15%       |                   |                  |         |
| Suscripción / Plan    | Starter   | Premium   | VIP       | Trainer<br>Tarifa | Pref.<br>Trainer | Prefer. |
| Mensual               | \$29,990  | \$44,990  | \$69,990  | 30%               | 8%               | 76%     |
| Trimestral            | \$79,990  | \$119,990 | \$184,990 | 27%               | 8%               | 9%      |
| Semestral             | \$149,990 | \$229,990 | \$349,990 | 25%               | 8%               | 2%      |
| Anual                 | \$269,990 | \$379,990 | \$569,990 | 20%               | 8%               | 7%      |
| Matricula             | -         | -         | -         | -                 | \$12,000         | 93%     |
| Servicios Adicionales |           |           |           |                   |                  |         |
| Diario                | -         | -         | -         | -                 | \$ 6,000         | 2%      |
| Semanal               | -         | -         | -         | -                 | \$ 15,000        | 4%      |
| Nutricionista         | -         | -         | -         | -                 | \$ 25,000        | 6%      |
| Clases grupales       | -         | -         | -         | -                 | \$ 2,500         | -       |
| Refrescos             |           |           |           |                   |                  |         |
| Monster var. 0.4 LT   | -         | -         | -         | -                 | \$ 1,600         | 20%     |
| Powerade var. 06 LT   | -         | -         | -         | -                 | \$ 1,800         | 20%     |
| Powerade var. 1.1 LT  | -         | -         | -         | -                 | \$ 1,200         | 20%     |
| Glacéau 0.5 LT        | -         | -         | -         | -                 | \$ 1,000         | 20%     |
| Vital var. 0.6 LT     | -         | -         | -         | -                 | \$ 600           | 20%     |

**Tabla 15: Tarifas.**

De esta forma, los ingresos proyectados para cada año son los siguientes.

| Año 1                 |             |             |             |           |              |                      |
|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-----------|--------------|----------------------|
| Socios                |             |             |             |           |              |                      |
| Plan                  | Starter     | Premium     | VIP         | Trainer   | Por año      | Total Anual          |
| Mensual               | \$5,446,117 | \$4,456,409 | \$3,466,371 | \$566,396 | 8            | \$111,482,355        |
| Trimestral            | \$1,708,942 | \$1,398,283 | \$1,077,875 | \$173,628 | 3            | \$13,076,187         |
| Semestral             | \$ 801,113  | \$670,038   | \$509,819   | \$80,111  | 1.5          | \$3,091,621          |
| Anual                 | \$4,165,906 | \$3,321,113 | \$2,490,856 | \$399,927 | 1            | \$10,377,802         |
| Matricula             | -           | -           | -           | \$12,000  | 408          | \$4,894,400          |
| Servicios Adicionales |             |             |             |           |              |                      |
| Diario                | -           | -           | -           | \$58,267  | 48           | \$2,796,800          |
| Semanal               | -           | -           | -           | \$291,333 | 12           | \$3,496,000          |
| Nutrición             | -           | -           | -           | \$655,500 | 6            | \$3,933,000          |
| Clases                | -           | -           | -           | \$2,500   | 6452         | \$16,130,000         |
| Refrescos             |             |             |             |           |              |                      |
| \$ Prom               | -           | -           | -           | \$1,240   | 14159        | \$17,556,912         |
|                       |             |             |             |           | <b>TOTAL</b> | <b>\$186,835,078</b> |



| Año 2                 |             |             |             |           |         |                            |
|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-----------|---------|----------------------------|
| Socios                |             |             |             |           |         |                            |
| Suscrip/Plan          | Starter     | Premium     | VIP         | Trainer   | Por año | Total Anual                |
| Mensual               | \$6,343,418 | \$5,190,646 | \$4,037,490 | \$659,715 | 8       | \$129,850,158              |
| Trimestral            | \$1,990,507 | \$1,628,664 | \$1,255,465 | \$202,235 | 3       | \$15,230,616               |
| Semestral             | \$933,104   | \$780,433   | \$593,816   | \$ 93,310 | 1.5     | \$3,600,996                |
| Anual                 | \$4,852,280 | \$3,868,298 | \$2,901,29  | \$465,819 | 1       | \$12,087,646               |
| Matricula             | -           | -           | -           | \$12,000  | 475     | \$5,700,800                |
| Servicios Adicionales |             |             |             |           |         |                            |
| Diario                | -           | -           | -           | \$ 67,867 | 48      | \$3,257,600                |
| Semanal               | -           | -           | -           | \$339,333 | 12      | \$4,072,000                |
| Nutrición             | -           | -           | -           | \$763,500 | 6       | \$4,581,000                |
| Clases                | -           | -           | -           | \$2,500   | 6452    | \$16,130,000               |
| Refrescos             |             |             |             |           |         |                            |
| \$ Prom               | -           | -           | -           | \$1,240   | 16492   | \$20,449,584               |
|                       |             |             |             |           |         | <b>TOTAL \$214,960,400</b> |

| Año 3                 |             |             |             |           |         |                            |
|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-----------|---------|----------------------------|
| Socios                |             |             |             |           |         |                            |
| Suscrip/Plan          | Starter     | Premium     | VIP         | Trainer   | Por año | Total Anual                |
| Mensual               | \$6.979.006 | \$5.710.731 | \$4.442.032 | \$725.817 | 8       | \$142.860.684              |
| Trimestral            | \$2.189.948 | \$1.791.851 | \$1.381.259 | \$222.499 | 3       | \$16.756.670               |
| Semestral             | \$1.026.598 | \$858.629   | \$653.315   | \$102.660 | 1,5     | \$3.961.803                |
| Anual                 | \$5.338.461 | \$4.255.888 | \$3.191.944 | \$512.492 | 1       | \$13.298.786               |
| Matricula             | -           | -           | -           | \$12.000  | 523     | \$6.272.000                |
| Servicios Adicionales |             |             |             |           |         |                            |
| Diario                | -           | -           | -           | \$74.667  | 48      | \$3.584.000                |
| Semanal               | -           | -           | -           | \$373.333 | 12      | \$4.480.000                |
| Nutricion.            | -           | -           | -           | \$840.000 | 6       | \$5.040.000                |
| Clases                | -           | -           | -           | \$2.500   | 6452    | \$16.130.000               |
| Refrescos             |             |             |             |           |         |                            |
| \$ Prom               | -           | -           | -           | \$1.240   | 18144   | \$22.498.560               |
|                       |             |             |             |           |         | <b>TOTAL \$234.882.503</b> |

| Año 4                 |             |             |             |           |              |                      |
|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-----------|--------------|----------------------|
| Socios                |             |             |             |           |              |                      |
| Suscrip/Plan          | Starter     | Premium     | VIP         | Trainer   | Por año      | Total Anual          |
| Mensual               | \$7.440.119 | \$6.088.047 | \$4.735.523 | \$773.772 | 8            | \$152.299.694        |
| Trimestral            | \$2.334.641 | \$1.910.241 | \$1.472.520 | \$237.200 | 3            | \$17.863.807         |
| Semestral             | \$1.094.427 | \$915.360   | \$ 696.480  | \$109.443 | 1,5          | \$4.223.565          |
| Anual                 | \$5.691.181 | \$4.537.081 | \$3.402.840 | \$546.353 | 1            | \$14.177.455         |
| Matricula             | -           | -           | -           | \$12.000  | 557          | \$6.686.400          |
| Servicios Adicionales |             |             |             |           |              |                      |
| Diario                | -           | -           | -           | \$79.600  | 48           | \$3.820.800          |
| Semanal               | -           | -           | -           | \$398.000 | 12           | \$4.776.000          |
| Nutricion.            | -           | -           | -           | \$895.500 | 6            | \$5.373.000          |
| Clases                | -           | -           | -           | \$2.500   | 6452         | \$16.130.000         |
| Refrescos             |             |             |             |           |              |                      |
| \$ Prom               | -           | -           | -           | \$1.240   | 19343        | \$23.985.072         |
|                       |             |             |             |           | <b>TOTAL</b> | <b>\$249.335.793</b> |

| Año 5                 |             |             |             |           |              |                      |
|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-----------|--------------|----------------------|
| Socios                |             |             |             |           |              |                      |
| Suscrip/Pla<br>n      | Starter     | Premium     | VIP         | Trainer   | Por año      | Total Anual          |
| Mensual               | \$7,888,770 | \$6,455,165 | \$5,021,083 | \$820,432 | 8            | \$161,483,595        |
| Trimestral            | \$2,475,424 | \$2,025,431 | \$1,561,316 | \$251,503 | 3            | \$18,941,021         |
| Semestral             | \$1,160,423 | \$970,558   | \$738,479   | \$116,042 | 1.5          | \$4,478,252          |
| Anual                 | \$6,034,368 | \$4,810,673 | \$3,608,037 | \$579,299 | 1            | \$15,032,377         |
| Matricula             | -           | -           | -           | \$12,000  | 591          | \$7,089,600          |
| Servicios Adicionales |             |             |             |           |              |                      |
| Diario                | -           | -           | -           | \$84,400  | 48           | \$4,051,200          |
| Semanal               | -           | -           | -           | \$422,000 | 12           | \$5,064,000          |
| Nutrición             | -           | -           | -           | \$949,500 | 6            | \$5,697,000          |
| Clases                | -           | -           | -           | \$2,500   | 6452         | \$16,130,000         |
| Refrescos             |             |             |             |           |              |                      |
| \$ Prom               | -           | -           | -           | \$1,240   | 20509        | \$25,431,408         |
|                       |             |             |             |           | <b>TOTAL</b> | <b>\$263,398,454</b> |

*Tabla 16: Ingresos.*

### 7.7.5. Análisis de costos

#### Costos Fijos:

Costos que son fijos en el transcurso del tiempo y solo están afectos a variables externas del proyecto; como índices macroeconómicos o tendencias; para este proyecto se aplicó sobre los costos anuales un aumento del 2% a los fijos de cada año.

1. El primer costo fijo del proyecto corresponde al arriendo del local donde serán llevadas a cabo las operaciones; el cual fue descrito características y monto en el apartado de la inversión inicial.
2. Remuneraciones: El personal de Valanz Gym es de suma importancia ya que son los encargados de transmitir los valores de la empresa y son quienes tienen el contacto directo con los clientes; encargados además de que el servicio entregado sea de excelencia y de calidad. Los distintos cargos dentro del gimnasio son: Gerente Genrea, de Finanzas y Comercial, un Recepcionista, dos Nutricionista, un Trainer Personalizado, un Trainer General, dos monitores de clases y dos personas destinadas al aseo.

A continuación una tabla resumen con los respectivos sueldos.

| Remuneraciones        |          |              |                    |
|-----------------------|----------|--------------|--------------------|
| Cargo                 | cantidad | Sueldo       | Total              |
| G. General            | 1        | \$ 1,200,000 | \$ 1,200,000       |
| G. Finanzas           | 1        | \$1,000,000  | \$1,000,000        |
| G. Comercial          | 1        | \$1,000,000  | \$1,000,000        |
| Trainer general       | 1        | \$620,000    | \$620,000          |
| Trainer Personalizado | 1        | \$750,000    | \$750,000          |
| Monitor Clases        | 2        | \$550,000    | \$1,100,000        |
| Nutricionista         | 2        | \$750,000    | \$1,500,000        |
| Recepcionista         | 1        | \$550,000    | \$550,000          |
| Aseo                  | 2        | \$460,000    | \$920,000          |
| <b>Costo Mensual</b>  |          |              | <b>\$8,640,000</b> |

*Tabla 17: Remuneraciones.*

3. Marketing y Publicidad: Agencia encargada del manejo de redes sociales y crear publicidad.
4. Contabilidad y Finanzas: Se adquirirá un servicio de asesorías contables y financieras para llevar a cabo la contabilidad de la empresa.
5. Servicio de Internet.

A continuación un detalle con el resumen de los Costos Fijos del proyecto.

| Costos Fijos     |                     |                      |                      |                      |                      |                      |
|------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Descripción      | Monto               | Año 1                | Año 2                | Año 3                | Año 4                | Año 5                |
| Arriendo local   | \$1,000,000         | \$ 12,000,000        | \$12,240,000         | \$12,484,800         | \$12,734,496         | \$12,989,186         |
| Remuneraciones   | \$8,640,000         | \$103,680,000        | \$105,753,600        | \$107,868,672        | \$110,026,045        | \$112,226,566        |
| Marktn. y Publ.  | \$450,000           | \$5,400,000          | \$5,508,000          | \$5,618,160          | \$5,730,523          | \$5,845,134          |
| Cont. y Finanzas | \$120,000           | \$1,440,000          | \$ 1,468,800         | \$ 1,498,176         | \$1,528,140          | \$1,558,702          |
| Internet         | \$40,000            | \$480,000            | \$ 489,600           | \$ 499,392           | \$509,380            | \$519,567            |
| <b>Mensual</b>   | <b>\$10,250,000</b> | <b>\$123,000,000</b> | <b>\$125,460,000</b> | <b>\$127,969,200</b> | <b>\$130,528,584</b> | <b>\$133,139,156</b> |

*Tabla 18: Costos Fijos.*

### Costos variables:

Corresponden a todos los costos que varían cada año en función de la demanda que se tenga

Valanz Gym contará con los siguientes Costos Variables:

1. Luz: Dentro de esta cuenta existen cobros fijos y variables; por ejemplo, la iluminación, refrigeradores y la computadora tienen el mismo uso cada año sin verse afectados por la demanda; y de forma distinta, el uso de las maquinas que consumen energía dependen directamente de esta. A continuación un detalle de este gasto.

| Consumo de energía (KWh) |    |       |                    |                    |                    |                    |                    |
|--------------------------|----|-------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|                          |    |       | Variación          | 16%                | 10%                | 7%                 | 6%                 |
| ítem                     | Nº | KWh   | Hrs/día año<br>1   | Hrs/día<br>año 2   | Hrs/día año<br>3   | Hrs/día año<br>4   | Hrs/día año<br>5   |
| Trotadora                | 4  | 1.2   | 10                 | 11.6               | 12.8               | 13.7               | 14.5               |
| Elíptica                 | 1  | 0.1   | 10                 | 11.6               | 12.8               | 13.7               | 14.5               |
| Computadora              | 3  | 0.05  | 8                  | 8                  | 8                  | 8                  | 8                  |
| Iluminación              | 25 | 0.036 | 16                 | 16                 | 16                 | 16                 | 16                 |
| Refrigerador             | 3  | 0.19  | 24                 | 24                 | 24                 | 24                 | 24                 |
| Mensual                  |    |       | 1864               | 1950               | 2010               | 2054               | 2097               |
| Tarifa (\$/KWh)          |    |       | \$127              | \$127              | \$127              | \$127              | \$127              |
| Cargo Fijo               |    |       | \$1,324            | \$1,324            | \$1,324            | \$1,324            | \$1,324            |
| <b>Costo Anual</b>       |    |       | <b>\$2,853,716</b> | <b>\$2,984,151</b> | <b>\$3,076,543</b> | <b>\$3,143,572</b> | <b>\$3,208,790</b> |

**Tabla 19:** Gasto de luz.

2. Agua: El principal efecto que tiene la demanda sobre el consumo de agua es la cantidad de duchas que se van a llevar a cabo en el gimnasio, a continuación un detalle de cómo se estimó este gasto.

| Consumo de Agua    |                    |                    |                    |                    |                    |
|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Descripción        | Año 1              | Año 2              | Año 3              | Año 4              | Año 5              |
| Clientes           | 437                | 509                | 560                | 597                | 633                |
| Ducha (m3)         | 0.04               | 0.04               | 0.04               | 0.04               | 0.04               |
| Consumo mes        | 196                | 228                | 251                | 267                | 284                |
| \$/m3 No punta     | \$932              | \$932              | \$932              | \$932              | \$932              |
| \$/m3 Punta        | \$1,338            | \$1,338            | \$1,338            | \$1,338            | \$1,338            |
| Costo Mensual      | \$215,582          | \$251,101          | \$276,260          | \$294,513          | \$312,273          |
| <b>Costo Anual</b> | <b>\$2,586,982</b> | <b>\$3,013,213</b> | <b>\$3,315,126</b> | <b>\$3,534,161</b> | <b>\$3,747,276</b> |

**Tabla 20:** Gasto de agua.

3. Gas: Al igual que el agua, el gasto en gas depende directamente de la demanda debido a la cantidad de duchas que se van a llevar a cabo en el gimnasio, a continuación un detalle de cómo se estimó este gasto.

| Consumo de Gas     |                    |                     |                     |                     |                     |
|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Descripción        | Año 1              | Año 2               | Año 3               | Año 4               | Año 5               |
| Clientes           | 437                | 509                 | 560                 | 597                 | 633                 |
| Ducha (m3)         | 0.15               | 0.15                | 0.15                | 0.15                | 0.15                |
| Consumo Mes        | 734.16             | 855.12              | 940.8               | 1002.96             | 1063.44             |
| m3 en 45kg         | 60                 | 60                  | 60                  | 60                  | 60                  |
| Cilindro 45kg      | \$60,000           | \$60,000            | \$60,000            | \$60,000            | \$60,000            |
| Costo Mensual      | \$734,160          | \$855,120           | \$940,800           | \$1,002,960         | \$1,063,440         |
| <b>Costo Anual</b> | <b>\$8,809,920</b> | <b>\$10,261,440</b> | <b>\$11,289,600</b> | <b>\$12,035,520</b> | <b>\$12,761,280</b> |

*Tabla 21: Gasto de gas.*

4. Mantenión: Existe una cantidad de veces en específico que debe recibir mantención una maquina y está estará sujeta a la cantidad de personas que asistan al gimnasio. A continuación un detalle por tipo de maquina y el costo asociado.

| Mantenión máquinas |          |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
|--------------------|----------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Variación          |          |                    | 16%                | 10%                | 7%                 | 6%                 |                    |
| Maquina            | cantidad | Precio por maquina | Manten. Año 1      | Manten. Año 2      | Manten. Año 3      | Manten. Año 4      | Manten. Año 5      |
| Spinning           | 9        | \$20,000           | 2                  | 2.3                | 2.6                | 2.7                | 2.9                |
| Estática           | 3        | \$25,000           | 1                  | 1.2                | 1.3                | 1.4                | 1.4                |
| Elíptica           | 3        | \$25,000           | 1                  | 1.2                | 1.3                | 1.4                | 1.4                |
| Trotadora          | 4        | \$30,000           | 2                  | 2.3                | 2.6                | 2.7                | 2.9                |
| Maq.Fuerza         | 11       | \$40,000           | 2                  | 2.3                | 2.6                | 2.7                | 2.9                |
| <b>Costo Anual</b> |          |                    | <b>\$1,630,000</b> | <b>\$1,898,558</b> | <b>\$2,088,787</b> | <b>\$2,226,796</b> | <b>\$2,361,076</b> |

*Tabla 22: Gasto mantención maquinas.*

5. Refrescos: La cantidad de refrescos a comprar está directamente conectado a la cantidad de visitas al gimnasio por clientes y su posibilidad de comprar algún refresco (como se mostró en el análisis de ingresos). A continuación un detalle del costo que implica mantener los refrigeradores con la cantidad suficiente para abastecer la posible demanda.

| Costos Refrescos |              |              |              |                |                |
|------------------|--------------|--------------|--------------|----------------|----------------|
| ítem             | Costo        | cantidad     | LT/unidad    | Costo unitario | Costo Promedio |
| Monster var.     | \$7,590      | 6            | 0.5          | \$1,265        | \$813          |
| Powerade var     | \$4,190      | 6            | 0.6          | \$698          |                |
| Powerade var 1.1 | \$5,390      | 6            | 1.1          | \$898          |                |
| Glaceau          | \$3,090      | 4            | 0.5          | \$773          |                |
| Vital var.       | \$5,190      | 12           | 0.6          | \$433          |                |
| Descripción      | Año 1        | Año 2        | Año 3        | Año 4          | Año 5          |
| Demanda Anual    | 14159        | 16492        | 18144        | 19343          | 20509          |
| Costo Anual      | \$11,515,824 | \$13,413,168 | \$14,757,120 | \$15,732,144   | \$16,680,816   |

*Tabla 23: Gasto mantención maquinas.*

De esta forma, los Costos Variables resumidos quedan expresados en la siguiente tabla.

| Costos Variables |              |              |              |              |              |
|------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Descripción      | Año 1        | Año 2        | Año 3        | Año 4        | Año 5        |
| Luz              | \$2,853,716  | \$2,984,151  | \$3,076,543  | \$3,143,572  | \$3,208,790  |
| Agua             | \$2,586,982  | \$3,013,213  | \$3,315,126  | \$3,534,161  | \$3,747,276  |
| Gas              | \$8,809,920  | \$10,261,440 | \$11,289,600 | \$12,035,520 | \$12,761,280 |
| Refrescos        | \$11,515,824 | \$13,413,168 | \$14,757,120 | \$15,732,144 | \$16,680,816 |
| Mant.            |              |              |              |              |              |
| Maquinas.        | \$1,630,000  | \$1,898,558  | \$2,088,787  | \$2,226,796  | \$2,361,076  |
| Costo Anual      | \$27,396,442 | \$31,570,530 | \$34,527,176 | \$36,672,193 | \$38,759,237 |

*Tabla 23: Costos variables.*

### 7.7.6. Flujo de caja

Ya con los cálculos respectivos de los ingresos y egresos del proyecto, se puede construir el flujo de caja proyectado a 5 años como se muestra a continuación.

| Flujo de caja               |                       |                     |                     |                     |                     |                     |
|-----------------------------|-----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Cuenta                      | AÑO 0                 | AÑO 1               | AÑO 2               | AÑO 3               | AÑO 4               | AÑO 5               |
| (+)Ingresos                 | -                     | \$186,835,078       | \$214,960,400       | \$234,882,503       | \$249,335,793       | \$263,398,454       |
| (-)Costos fijos             | -                     | \$(123,000,000)     | \$(125,460,000)     | \$(127,969,200)     | \$(130,528,584)     | \$(133,139,156)     |
| (-)Costos var.              | -                     | \$(27,396,442)      | \$(31,570,530)      | \$(34,527,176)      | \$(36,672,193)      | \$(38,759,237)      |
| (-)Egresos                  | -                     | \$(150,396,442)     | \$(157,030,530)     | \$(162,496,376)     | \$(167,200,777)     | \$(171,898,393)     |
| <b>(=)Utilidad Bruta</b>    | -                     | <b>\$38,718,636</b> | <b>\$60,255,469</b> | <b>\$74,758,239</b> | <b>\$84,554,570</b> | <b>\$93,968,006</b> |
| (-)Depreciación             | -                     | \$(1,982,073)       | \$(1,982,073)       | \$(1,982,073)       | \$(1,982,073)       | \$(1,982,073)       |
| (-)Inter. banc.             | -                     | \$(8,144,818)       | \$(5,370,846)       | \$(2,042,452)       | -                   | -                   |
| <b>(=)U. antes de imp.</b>  | -                     | <b>\$28,591,745</b> | <b>\$52,902,551</b> | <b>\$70,733,714</b> | <b>\$82,572,497</b> | <b>\$91,985,934</b> |
| (-)Imp. 1° categoría        | -                     | \$(7,104,171)       | \$(13,655,777)      | \$(18,457,633)      | \$(21,641,295)      | \$(24,169,857)      |
| <b>(=)U. desp. de imp.</b>  | -                     | <b>\$20,871,974</b> | <b>\$38,618,862</b> | <b>\$51,635,611</b> | <b>\$60,277,923</b> | <b>\$67,149,731</b> |
| (+)Depreciación             | -                     | \$1,982,073         | \$1,982,073         | \$1,982,073         | \$1,982,073         | \$1,982,073         |
| (-)Amortización             | -                     | \$(13,879,181)      | \$(16,653,153)      | \$(19,981,547)      | -                   | -                   |
| (-)Inversión inicial        | \$(50,513,882)        | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   |
| <b>(=) Flujo pre-finan.</b> | <b>\$(50,513,882)</b> | <b>\$7,310,465</b>  | <b>\$22,250,093</b> | <b>\$31,904,495</b> | <b>\$60,493,721</b> | <b>\$67,330,204</b> |
| (+)Préstamo                 | \$50,513,882          | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   |
| <b>(=)Flujo post-finan.</b> | -                     | <b>\$7,310,465</b>  | <b>\$22,250,093</b> | <b>\$31,904,495</b> | <b>\$60,493,721</b> | <b>\$67,330,204</b> |

*Tabla 24: Flujo de caja.*

### 7.7.7. Análisis de Rentabilidad

Dentro de este análisis fue necesario calcular el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno, indicadores que permitirán visualizar si el proyecto finalmente es rentable o no y cuánto es lo mínimo que se le tiene que exigir. Antes del cálculo de estos indicadores, fue necesario obtener la tasa de descuento.

### Tasa de descuento

Debido a que el proyecto será financiado 100% a través de deuda, una de las opciones es fijar una tasa de descuento igual o mayor al costo de la deuda, siendo de 18,36% para este proyecto debido al interés anual del crédito de consumo a solicitar para el proyecto. De todas formas, el camino a seguir para la tasa de descuento que se utilizará para este proyecto será a través del método de Coste Promedio Ponderado del Capital, conocido también como WACC (Weighted Average Cost of Capital) en sus siglas en inglés.

Primero, antes de calcular la tasa de descuento se debe aplicar el modelo de Fijación de precios de activos de capital, conocido también como CAPM (Capital Asset Pricing Model) por sus siglas en inglés. Su forma de cálculo es la siguiente:

$$\text{CAPM} = R_f + \beta (R_m - R_f)$$

Donde:

- $R_f$ : Tasa Libre de Riesgo.
- $\beta$ : Beta de la industria.
- $R_m$ : Tasa Media de Retorno.

De esta forma, las tasas a utilizar son las siguientes:

| Datos CAPM            |                          |       |
|-----------------------|--------------------------|-------|
| Tasa Libre de Riesgo  | BCP 5 años               | 5.38% |
| Tasa Media de Retorno | S&P CLX IPSA             | 1.16% |
| Beta de la industria  | Volatilidad "Recreación" | 1.42% |

**Tabla25:** Datos CAPM



La Tasa Libre de Riesgo utilizada fue en base a un BCP (Bono Banco Central) a 5 años desde el 3 de julio del 2023. En cuanto para la Tasa Media de Retorno, se utilizó la variación del S&P CLX IPSA, siendo esta de un 1.16% para la misma fecha, 3 de julio del 2023. Finalmente, la Beta utilizada fue en base al sector de “Recreación” del mercado estadounidense, el cual cuenta con una volatilidad del 1.42%

Así, su cálculo queda de la siguiente forma:

$$\text{CAPM} = 5.38 + 1.42 (1.16 - 5.38)$$

$$\text{CAPM} = 5.32$$

Luego se procede a calcular el WACC, donde su fórmula de cálculo es la siguiente:

$$\text{WACC} = K_e * [E/(E+D)] + K_d * (1-T) * [D/(E+D)]$$

Donde:

- $K_e$ : Costo del Patrimonio
- E: Patrimonio
- D: Deuda
- $K_d$ : Costo de la Deuda
- T: Impuesto a la Renta

De esta forma, los datos a utilizar son:

| Datos WACC           |         |
|----------------------|---------|
| Costo del Patrimonio | 5.32%   |
| Patrimonio           | 0.00%   |
| Costo de la Deuda    | 18.36%  |
| Deuda                | 100.00% |
| Impuesto a la Renta  | 27.00%  |

**Tabla 26:** Datos WACC

Así, su cálculo queda de la siguiente forma:

$$WACC = 5,32\% * [0/(0+100)] + 18,36\% * (1-27\%) * [100/(0+100)]$$

$$WACC = 13,4\%$$

### **Índices de Rentabilidad**

Ya con una tasa de descuento establecida, se procede a mostrar una tabla mostrando los dos índices de rentabilidad y la respectiva tasa de descuento utilizada.

|                   |              |
|-------------------|--------------|
| Tasa de Descuento | 13.4%        |
| VAN               | \$59,599,984 |
| TIR               | 44.8%        |

**Tabla 27:** Índices de rentabilidad.

Como se visualiza, el Valor Actual Neto alcanza una cifra equivalente a los \$59.599.984 y una Tasa Interna de Retorno del 44,8%

En primer lugar, el Valor Actual Neto al ser un indicador de riqueza, mientras más alto sea este mejor rentabilidad indica; generando así un horizonte positivo para el proyecto debido al valor alcanzado en este indicador.

Por otro lado, la tasa interna de retorno debe ser comparada con la tasa de descuento utilizada para el proyecto, siendo en este caso la TIR un poco más de 3 veces mayor a la tasa de descuento; al ser mayor, entrega indicadores positivos para la rentabilidad del proyecto demostrando que se obtendrán beneficios de este; de todas formas, cabe señalar que tasas internas altas están sujetas a más porcentajes de riesgo.

Finalmente, otro aspecto positivo para el proyecto es la recuperación de la inversión inicial a corto plazo, siendo para este un proyecto un Payback de 2 años y 8 meses aproximadamente.

| Inversión Inicial | Flujos de caja | Payback        |                   |
|-------------------|----------------|----------------|-------------------|
| \$(50,513,882)    | \$7,310,465    | \$(43,203,417) | } Entre año 2 y 3 |
|                   | \$22,250,093   | \$(20,953,323) |                   |
|                   | \$31,904,495   | \$10,951,175   |                   |
|                   | \$60,493,721   | \$71,444,893   |                   |
|                   | \$67,330,204   | \$138,775,097  |                   |

| Por cubrir   | Flujo Mensual<br>Año 3 | Meses<br>necesarios |
|--------------|------------------------|---------------------|
| \$20,953,323 | \$2,658,707.91         | <b>7.88</b>         |

**Tabla 29:** Payback.

### 6.7.8 Análisis de Sensibilidad.

Con el fin de visualizar cómo varían los índices de rentabilidad ante cambios en variables que afectan directamente el flujo de caja, se llevó a cabo un análisis de sensibilidad orientado

a identificar qué tan sensible es el proyecto ante cambios en la demanda; permitiendo así, ver cómo se comporta el proyecto, su rentabilidad; y por ende, su viabilidad, ante distintos escenarios.

Se evaluaron 4 escenarios distintos disminuyendo la demanda de manera equitativa hasta llegar al límite donde el proyecto deja de ser rentable. A continuación, el detalle de los distintos escenarios y su repercusión sobre la rentabilidad del proyecto.

|             | Disminución Demanda |              |              |              |            |
|-------------|---------------------|--------------|--------------|--------------|------------|
| % del total | 100%                | (-)5%        | (-)10%       | (-)12%       | (-) 14.99% |
| VAN         | \$59,599,984        | \$40,808,082 | \$20,506,393 | \$12,038,376 | \$38,367   |
| TIR         | 44.80%              | 35.35%       | 24.58%       | 20.01%       | 13.42%     |

Como se puede apreciar el proyecto es altamente sensible a la demanda, ya que tras cada 5% que disminuye esta variable el VAN cae en \$20.000.00 aproximadamente y en casi 11 puntos la TIR. De esta forma, el proyecto puede llegar a disminuir en 14,99% su demanda para seguir siendo rentable, ya que pasado este punto el proyecto deja de ser viable y comienza a tener un VAN negativo y una TIR inferior a la tasa de descuento.

Cabe destacar que los escenarios 1 y 2 (disminuciones en la demanda de un 5% y 10% respectivamente) siguen siendo escenarios muy atractivos, ya que alcanzan un VAN de \$40.808.082 y \$20.506.393 para cada uno de estos, con 21,95 y 11,18 puntos por sobre la tasa de descuento respectivamente; es por esto, que se destaca la importancia de concentrar los esfuerzos y estrategias en que la demanda no sea inferior al 10% de las estimaciones para que el proyecto siga siendo atractivo.

## 8. CONCLUSIONES

Tras los resultados obtenidos del siguiente proyecto el cual tuvo como objetivo elaborar un plan de negocios que permita evaluar la viabilidad de la implementación de un gimnasio en la comuna de Santo Domingo, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

El análisis estratégico realizado previo a la elaboración del plan permitió adquirir información relevante del entorno a través de un análisis externo e interno y ver cómo pueden influir en el desarrollo del proyecto. Por un lado, con el análisis externo se pudo identificar que a nivel macro los puntos más importantes a destacar son las nuevas políticas de impuesto que afectaron directamente a la industria al hacerlos tributar bajo el IVA y que se deben generar estrategias que permitan contrarrestar los efectos que esto pueda generar las alzas en las tarifas; que la economía presenta alzas en la inflación e IPC en los últimos años pero se espera que se regularicen en los próximos dos años y que la tecnología de la mano de la inteligencia artificial cada vez más aporta en la creación de valor y en la eficiencia de los negocios. A nivel micro, los factores más importantes que influyen sobre el proyecto son la escasez de gimnasios en la comuna que provoca un bajo poder de negociación en los clientes y la amplia gama de proveedores de maquinaria que favorecen al proyecto. Así, se pudo generar una matriz FODA que permitió identificar oportunidades en un mercado en crecimiento, impulsado por la creciente preocupación de las personas por su salud y bienestar.

A partir del estudio de mercado se pudo identificar el segmento objetivo, que se caracteriza por ser personas que mantienen un estilo de vida activo o que desean comenzar a tenerlo y que buscan calidad y personalización en los servicios de acondicionamiento físico. Así, se pudo definir una estrategia centrada en ofrecer servicios de alta calidad en un entorno cómodo y con profesionales altamente capacitados, buscando establecer una conexión sólida con los clientes y posicionar a "Valanz Gym" como una referencia en el mercado. Además, se pudo encontrar información relevante acerca de las preferencias de los clientes en cuanto a qué es lo que más valoran de un gimnasio, pudiendo así incluir estos aspectos en las operaciones, como lo son maquinaria de calidad, espacios cómodos, amplios y que, en conjunto con la

logística de distribución y preparación, deben otorgar al cliente una experiencia única y de excelencia.

Finalmente, el plan financiero permitió demostrar la viabilidad del proyecto a través de un análisis y evaluación de los costos asociados de: inversión, principalmente para la remodelación del local, compra de maquinaria, intangibles como marketing y página web, y un porcentaje para imprevistos; costos fijos, conformados por remuneraciones, arriendo del local y servicios contables y de marketing; costos variables, conformados por servicios básicos de agua, luz y gas que se ven afectados directamente por la demanda como también el mantenimiento de las maquinas; y por último, los ingresos esperados que en base a la demanda establecida generan indicadores de rentabilidad positivos, que con una proyección a 5 años, tiene un VAN de \$59.599.984 y una tasa interna de retorno de 44,8%; casi 30 puntos por sobre la tasa de descuento de 13,4%, generando aumentos cada año y llegando a crear \$67.330.204 de utilidad para el quinto año, recuperando el monto invertido a los 2 años y 7 meses.

Se puede concluir que el Plan de Negocios elaborado para evaluar la implementación del gimnasio "Valanz Gym" en la comuna de Santo Domingo proporciona una guía completa para respaldar y justificar su implementación, su desarrollo y el crecimiento de este; donde a través de la planificación y gestión de recursos tanto humanos como materiales en áreas clave como comercialización, marketing, estrategia, operaciones y finanzas, se espera que el proyecto sea exitoso y altamente rentable en el mercado de Santo Domingo.

## 9. ANEXOS

### Anexo 1: Crédito de Consumo

**Mi simulación**

Monto solicitado

**\$ 50.513.882 en 36 cuotas**

Monto cuota mensual CAE

**\$ 1.913.319** **21,38%** ⓘ

Tasa de interés Internet **1,53% mensual**  
18,36% anual

Fecha primer pago **16/08/2023**

Meses de No Pago **No**

Seguro asociado **Sí**

**Detalles del Crédito**

|                                 |               |
|---------------------------------|---------------|
| Seguro asociado                 | \$ 1.510.952  |
| Seguro de Desgravamen + ITP     | \$ 1.510.952  |
| Impuestos y Notaría             | \$ 421.571    |
| Impuesto de Timbre y Estampilla | \$ 419.571    |
| Gastos Notariales               | \$ 2.000      |
| Monto bruto del Crédito         | \$ 52.446.405 |

Costo Total del Crédito (CTC) ⓘ **\$ 68.879.489**

[VER MENOS DETALLES](#)

✓ **SELECCIONADO CRÉDITO EN 36 CUOTAS**

## Anexo 2: Implementos deportivos



Mat Yoga 6 MM  
\$10.000

 Añadir al carro



Ultimate Fitness  
Rueda Abdominales Elite

**\$8.490** ~~\$18.990~~  
Ahorras \$10.500



BALON MEDICINAL TORPEDO SILICONA  
\$6.000

 Añadir al carro



Expansor Pilates Individual  
\$3.900

 Añadir al carro



**0% OFF**

~~\$250.000~~  
**\$249.900**

Discos de 3 Agarres IRONSIDE  
Pack 105 KG  
IRONSIDE



**SET 6 TATAMIS PROTECTORES**  
62cm largo x 62cm ancho/ 1,2cm grosor  
**\$16.990**



### CAJÓN PLIOMÉTRICO SALTO - 40X50X60 CM JUMP BOX

-21% **\$54.990** ~~\$69.990~~

SKU: 1541444617677



Con el Cajón Pliométrico Salto Pro - 40x50x60cm - Jump Box mejora la **coordinación, resistencia y fuerza** en un **entrenamiento** explosivo que trabaja todo el tren inferior y la zona media. Está fabricado en **madera de alta resistencia**, su **superficie antideslizante** proporciona estabilidad y firmeza en cada salto. Cuenta con **tres niveles**, por lo que podrás personalizar tu entrenamiento y llevar tu rendimiento al siguiente nivel.

Incluye guía de ejercicios en PDF gratis



1



AGREGAR AL CARRITO

Te podría interesar

[Certificaciones y Garantía](#)



Ultimate Fitness

Pack 120KG Kettlebell Elite Competición

**\$344.990** ~~\$399.990~~

Ahorras \$55.000



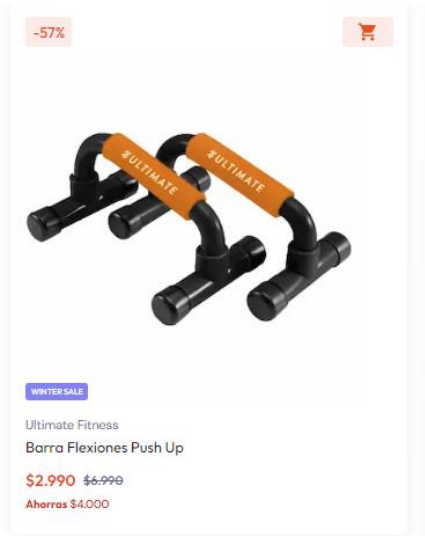
WINTER SALE

Ultimate Fitness

Disco Balance - Equilibrio Plástico

**\$8.990** ~~\$12.990~~

Ahorras \$4.000



### Anexo 3: Maquinaria





Visicooler 550lts turbo cooling  
LG550TC

SKU:100738

~~\$786.990~~ **\$689.990 IVA incluido**

STOCK DISPONIBLE

Agrega el producto al carrito para cotizar el envío.

 **AGREGAR AL CARRITO**

 **AGREGAR A LA COTIZACIÓN**

-42%



WINTER SALE

Ultimate Fitness

Trotadora Eléctrica Premium G1000X  
Touch High Performance

**\$1.499.990** ~~\$2.600.000~~

Ahorras \$1.100.010

ENVÍO GRATIS STGO



★★★★★

BARRA OLÍMPICA 20KG CERAKOTE  
BLACK | KONG

**\$209.990**



★★★★★

SMITH MACHINE V8 SERIES | OBELIX

**\$1.999.990**



★★★★★

ATRIL DE SENTADILLAS MO SERIES |  
OBELIX

**\$599.990**



BANCO INCLINABLE MO SERIES |  
OBELIX

**\$458.990**



BANCO OLÍMPICO REGULABLE MO  
SERIES | OBELIX

**\$799.990**



LEG PRESS 45° MO SERIES | OBELIX

**\$1.199.990**



EXTENSIÓN DE CUÁDRICEPS MO  
SERIES | OBELIX

**\$1.199.990**



PRESS DE PECTORAL MO  
SERIES | OBELIX

**\$899.990**



POLEA ALTA REMO MO SERIES |  
OBELIX

**\$1.199.990**



★★★★★

CURL DE BÍCEPS MO SERIES | OBELIX

\$1.299.990



★★★★★

PRESS DE TRÍCEPS MO SERIES |  
OBELIX

\$999.990



★★★★★

PRESS DE HOMBRO MO SERIES |  
OBELIX

\$1.099.990



## Curl De Bíceps MO Series | Obelix

★★★★★ COMETARIO(0)

**\$1.299.990** IMPUESTO INCLUIDO

Máquina profesional para ejercitar bíceps de forma localizada flexión de codos.

CANTIDAD  - +

 AGREGAR AL CARRITO



Date Prisa **4** Artículo(s) Disponible(s).

 Despacho Pesas Chile: Desde 3 A 6 Días Hábiles.



**19% OFF**

~~\$925.200~~

**\$749.900**

Rack + 275Kg Mancuernas  
Hexagonales IRONSIDE (2,5kg -  
25 Kg)

IRONSIDE

¡Quedan sólo 8, apúrate!

★★★★★ (90)

## Anexo 4: Artículos y muebles



**RENBERGET**  
Silla escritorio

**\$59.990**



Epson

Impresora Multifuncional XP-2101

★★★★☆ 4.3 ( 764 )

41% **\$49.990** cancelado

35% **\$54.990**

~~\$84.990~~



**LENOVO**

AIO IDEACENTRE A340 INTEL CELERON  
4GB RAM 1TB HDD 24"

~~\$499.990~~

**\$249.990**



Telefono De Red Fija Adulto Mayor  
Con Números Grandes 170bk

~~\$19.990~~

**\$13.993** 30% OFF

en 6x \$ 2.332 sin interés

Llega gratis mañana sábado **FULL**



-55%



Basurero 12 Lts Automático



\$ 64.990 -35%

\$ 3.596 ~~\$ 7.990~~  
AÑADIR AL CARRO



BE DESIGN  
Escritorio Be Design Practic I  
Repisa y 1 Cajón  
★★★★★ 4.5 (2) [Escribe un comentario](#)

50% \$69.990   
43% \$79.990  
~~\$139.990~~

Características

Material: MDP  
Modelo: Practic  
Material: MDP



## Mueble Recepción Con Cajonera Y Luz Led

\$ 245.000

en 6x \$ 40.833 sin interés



## Kit De Supervivencia De Emergencia Multiherramienta 18 En 1

\$ 28.990

en 12x \$ 2.415 sin interés

Llega gratis mañana sábado

## Anexo 5: Página web

**El coste estimado de tu web es**

**1.708 €**

[Editar respuestas](#)

|                                                                                     |                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | ¿Qué tipo de web estás buscando?<br><b>Web a medida</b> <a href="#">Cambiar</a>                                      |
|    | ¿Qué diseño quieres que tenga tu Web?<br><b>Usar una plantilla</b> <a href="#">Cambiar</a>                           |
|    | ¿Cómo de grande necesitas que sea la web?<br><b>Pequeña: menos de 3 páginas/50 productos</b> <a href="#">Cambiar</a> |
|    | ¿En tu web se van a realizar pagos?<br><b>Sí</b> <a href="#">Cambiar</a>                                             |
|    | ¿La Web estará integrada con otra Web, App o ERP?<br><b>Sí</b> <a href="#">Cambiar</a>                               |
|    | ¿Tu Web necesita login o registro de usuarios?<br><b>Sí</b> <a href="#">Cambiar</a>                                  |
|  | ¿Va a ser una web multidioma?<br><b>No</b> <a href="#">Cambiar</a>                                                   |
|  | ¿La Web necesita un directorio/buscador interno?<br><b>No</b> <a href="#">Cambiar</a>                                |
|  | ¿Tu web necesita servicios de SEO?<br><b>No</b> <a href="#">Cambiar</a>                                              |
|  | ¿En qué estado se encuentra tu web?<br><b>Solamente es una idea</b> <a href="#">Cambiar</a>                          |

## 10. REFERENCIAS

- 1- “A partir del 1 de enero del 2023, los gimnasios de Chile deberán tributar IVA” Mercado fitness, 21 de julio del 2022. <https://mercadofitness.com/ar/a-partir-del-1-de-enero-de-2023-los-gimnasios-de-chile-deberan-tributar-iva/>
- 2- American College of Sports Medicine. (2018). ACSM's Guidelines for Exercise Testing and Prescription (10th ed.). Wolters Kluwer. [https://www.academia.edu/44400907/Acsm\\_guidelines\\_download\\_10th\\_edabf32a97415a400e9b3be594a6cd7fbf](https://www.academia.edu/44400907/Acsm_guidelines_download_10th_edabf32a97415a400e9b3be594a6cd7fbf)
- 3- “Así funcionarán los gimnasios gracias a una inteligencia artificial” TeleMadrid, 1 de marzo del 2023. <https://www.telemadrid.es/tecnologia/Asi-funcionaran-los-gimnasios-gracias-a-una-inteligencia-artificial-0-2537746281--20230301100435.html>
- 4- Barford y Townsend, (2012). “The man with the perfect body”. <https://www.bbc.com/news/magazine-19977415>
- 5- “Boletín estadístico: Índice de Precios al Consumidor” instituto Nacional de Estadísticas, 8 de junio de 2023 [https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/%C3%ADndice-de-precios-al-consumidor/boletines/espa%C3%B1ol/2023/bolet%C3%ADn-%C3%ADndice-de-precios-al-consumidor-\(ipc\)-mayo-2023.pdf?sfvrsn=f005025b\\_4](https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/%C3%ADndice-de-precios-al-consumidor/boletines/espa%C3%B1ol/2023/bolet%C3%ADn-%C3%ADndice-de-precios-al-consumidor-(ipc)-mayo-2023.pdf?sfvrsn=f005025b_4)
- 6- Boletín Sectores Económicos, Índice de Ventas de Servicios. INE, (2021). <https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/ventas-de-servicios/boletines/2020/bolet%C3%ADn-sectores-econ%C3%B3micos->

[%C3%ADndices-de-ventas-de-servicios-\(ivs\)-diciembre-2020.pdf?sfvrsn=71d93499\\_4](#)

- 7- Boletín Sectores Económicos, Índice de Ventas de Servicios. INE, (2021).  
[https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/ventas-de-servicios/boletines/2020/bolet%C3%ADn-sectores-econ%C3%B3micos-%C3%ADndices-de-ventas-de-servicios-\(ivs\)-diciembre-2020.pdf?sfvrsn=71d93499\\_4](#)
- 8- Cáceres, Gutiérrez. (2020, Septiembre) Impacto de la pandemia de COVID-19 en la industria de los gimnasios en Chile. BCN.  
[https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/29323/1/BCN\\_Impacto\\_COVID\\_19\\_en\\_la\\_industria\\_de\\_los\\_gimnasios\\_F.pdf](#)
- 9- “Calidad de gimnasios en la ciudad de Santiago – Versión Corregida – (Enero, 2002)” SERNAC, 9 de julio de 2002. [https://www.sernac.cl/portal/619/w3-article-5976.html#:~:text=En%20Chile%20no%20existe%20un,locales%20destinados%20a%20uso%20p%C3%ABlico.](#)
- 10- Cárdenas L. (2023) “Gimnasios se consolidan tras la pandemia...”. La Tercera.  
[https://www.latercera.com/pulso-pm/noticia/gimnasios-se-consolidan-tras-la-pandemia-cuatro-grandes-cadenas-y-mas-de-200-locales-de-alto-estandar-en-chile/BASDQG6K6VCOBE3HAX6XF4NBUU/](#)
- 11- Carrizo (2023). “IPC de mayo sorprende con alza menor a la esperada e inflación anual se afirma bajo un dígito” La Tercera.  
[https://www.latercera.com/pulso/noticia/inflacion-en-chile-durante-mayo-sorprende-con-menor-alza-a-la-esperada-e-ipc-anual-se-afirma-bajo-un-digito/ZBAFIP32HFEG5GSA5V3EDOIRWM/](#)

- 12- “Chile avanza a fase de “Apertura” en el manejo de la pandemia COVID-19”  
Gobierno de Chile, 21 de septiembre de 2022. <https://www.gob.cl/noticias/chile-avanza-a-fase-de-apertura-en-el-manejo-de-la-pandemia-covid-19/>
- 13- “Chile, Economía y Demografía”. Datosmacro, sf.  
<https://datosmacro.expansion.com/paises/chile>
- 14- “Cuentas Nacionales de Chile”. Banco Central de Chile, 2023.  
<https://www.bcentral.cl/documents/33528/4193033/CCNN-IT-2023.pdf/83ce24b8-d089-3ef4-b342-e30ba737deac?t=1684372028920>
- 15- D. Martínez & A. Gutiérrez (2012) “Análisis del entorno”  
[https://books.google.com.mx/books?id=LDStM0GQPkgC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=LDStM0GQPkgC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- 16- Fair, J. D. (2018, December 4). physical culture. Encyclopedia Britannica.  
<https://www.britannica.com/topic/physical-culture>
- 17- Fernández, A. (2004) “Investigación y Técnicas de Mercado”  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=LnVxgMkEhkgC&oi=fnd&pg=PA4&dq=estudio+de+mercado&ots=iD4EguqgEd&sig=X7HUE8GcLFuBx3WwD9tNQy2eyP4#v=onepage&q=estudio%20de%20mercado&f=false>
- 18- F. Mena, (2018) La humilde aventura de conocer: El caso del poblamiento Americano  
[https://www.researchgate.net/publication/327519012\\_La\\_humilde\\_aventura\\_de\\_conocer\\_El\\_caso\\_del\\_poblamiento\\_Americano](https://www.researchgate.net/publication/327519012_La_humilde_aventura_de_conocer_El_caso_del_poblamiento_Americano)
- 19- Guilou V. 2023. “El boom del deporte tras pandemia...” La Tercera, 2023.  
<https://www.latercera.com/pulso-pm/noticia/el-boom-del-deporte-tras-pandemia-se->

[disparan-los-arriendos-de-canchas-y-se-suma-auge-del-padel/XALRU5LHJFBZ3N2IZX6NLHFTI4/](#)

- 20- Hernández, J. (2011) “Modelo de competitividad de las 5 fuerzas de Porter”  
[https://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/](#)
- 21- “Índice de Confianza del Emprendedor”. CEEN.UDD, Dic.2021 – Ene.2022.  
[https://ceen.udd.cl/files/2022/01/ICE-Emprendedor-21-12vf.pdf](#)
- 22- “Informe de Política Monetaria”. Banco Central de Chile, junio 2023.  
[https://www.bcentral.cl/documents/33528/4263112/IPoM-junio-2023.pdf/7f506eae-a28d-b93b-f160-518045201fee](#)
- 23- “IPC de mayo sube menos de lo esperado e inflación se modera” Gobierno de Chile, 2023. [https://www.gob.cl/noticias/ipc-mayo-baja-variacion-porcentual-menos-esperado-sorprende-cifra-estabilizacion-precios-inflacion-modera/](#)
- 24- Latin America News: Gyms Expand in Uruguay, Colombia & Chile, 21 de diciembre del 2020 [https://www.ihrsa.org/improve-your-club/industry-news/latin-america-news-gyms-expand-in-uruguay-colombia-chile/#:~:text=IHRSA%20PAC-,Latin%20America%20News%3A%20Gyms%20Expand%20in%20Uruguay%2C%20Colombia%2C%20%26,opening%20up%20throughout%20South%20America.&text=Latin%20America%20has%20been%20a,the%20IHRSA%20Latin%20American%20Report.](#)
- 25- La Urgente Situación de los Gimnasios en Chile y la Imperiosa Necesidad de Hacer Deporte para Fortalecer el Sistema Inmune. Adprenda. 11 de Junio de 2020.  
[https://www.adprenda.cl/cronica/la-urgente-situacion-de-los-gimnasios-en-chile-y-la-imperiosa-necesidad-de-hacer-deporte-para-fortalecer-el-sistema-inmune/](#)

- 26- Longenecker et al (2001) “*Administración de Pequeñas Empresas, un enfoque emprendedor*”  
[https://www.academia.edu/35744289/Longenecker\\_Moore\\_Petty\\_Palich\\_ADMINISTRACI%C3%93N\\_DE\\_PEQUE%C3%91AS\\_EMPRESAS](https://www.academia.edu/35744289/Longenecker_Moore_Petty_Palich_ADMINISTRACI%C3%93N_DE_PEQUE%C3%91AS_EMPRESAS)
- 27- Los Juegos Panhenélicos. Historiae, s.f <https://historiaeweb.com/2017/03/15/los-juegos-panhelenicos/>
- 28- Moyano, E. (2015) “Plan de Negocios”  
<https://books.google.com.pe/books?id=j7wtDwAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- 29- Oxford Languages. (s.f.). Fitness. En Oxford Learner's Dictionaries.  
<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/fitness>
- 30- Oxford Languages. (s.f.). Gym. En Oxford Learner's Dictionaries.  
<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/gym?q=gym>
- 31- Paco B, Alberto I. (2017, Marzo) *¿Qué son el Análisis Estratégico PEST y el OCR?*  
El Mundo  
<https://www.elmundo.es/economia/2017/03/08/58bfe011e2704e51078b45e3.html>
- 32- Porter, M. (1982) “*Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*”  
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=\\_n0dDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=estrat%C3%A8gia+competitiva&ots=auqOwP6Qb6&sig=MI6PKIooT6GRm8UZhmKvrqbjNmM#v=onepage&q=estrat%C3%A8gia%20competitiva&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=_n0dDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=estrat%C3%A8gia+competitiva&ots=auqOwP6Qb6&sig=MI6PKIooT6GRm8UZhmKvrqbjNmM#v=onepage&q=estrat%C3%A8gia%20competitiva&f=false)
- 33- Porter, M. (1987) “*Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un desempeño superior*”

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=wV4JDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=ventaja+competitiva+porter&ots=mxyzm5W2fy&sig=0hlQxE5SAzk1zHhUIe-CSSiQ9Qo#v=onepage&q=ventaja%20competitiva%20porter&f=true>

34- "Potencial sin explotar" Informe Ipsos Emprendimiento 2022.  
<https://www.iab.cl/wp-content/uploads/2022/07/Informe-Ipsos-Empredimiento-2022.pdf>

35- Prieto, J. (2009) "Investigación de Mercados"  
[https://www.academia.edu/49559821/Investigacion\\_de\\_Mercados\\_Jorge\\_Eliecer\\_Prieto\\_Herrera](https://www.academia.edu/49559821/Investigacion_de_Mercados_Jorge_Eliecer_Prieto_Herrera)

36- "Resultados definitivos Censo 2017" (INE, 2017.)  
[https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/censo-de-poblacion-y-vivienda/publicaciones-y-anuarios/2017/publicaci%C3%B3n-de-resultados/presentacion\\_resultados\\_definitivos\\_censo2017.pdf?sfvrsn=a2558ec0\\_6](https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/censo-de-poblacion-y-vivienda/publicaciones-y-anuarios/2017/publicaci%C3%B3n-de-resultados/presentacion_resultados_definitivos_censo2017.pdf?sfvrsn=a2558ec0_6)

37- "Resumen Ejecutivo: ENHAF y Deporte en Población de 18 años y más". Ministerio del Deporte, 2018.  
<https://biblioteca.digital.gob.cl/bitstream/handle/123456789/3868/Encuesta%202018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

38- Riquelme, M. (2016) "FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa"  
[https://www.analisisfoda.com/#Historia\\_del\\_analisis\\_FODA](https://www.analisisfoda.com/#Historia_del_analisis_FODA)

39- Robson, D. (2019.). A history lesson in bodybuilding. Bodybuilding.com. Recuperado el 11 de abril de 2023.  
<https://www.bodybuilding.com/fun/drobson61.htm>



- 40- Rosa María Sainz Varona. (1992) Historia de la educación física.  
<https://bicentenariotalagante.cl/archivos/wp-content/uploads/2015/06/historia-de-la-educacion-fisica-segundo-medio.pdf>
- 41- “Santo Domingo, Reporte Comunal 2023” BCNC, 2023.  
[https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas\\_v.html?anno=2023&idcom=5606](https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas_v.html?anno=2023&idcom=5606)
- 42- “Seguimos Cuidándonos” Paso a Paso, Gobierno de Chile.  
<https://www.gob.cl/pasoapaso/>
- 43- Smithsonian National Museum of Natural History. (s.f.). Hall of Human Origins: Early tool-making and hunting.  
<https://humanorigins.si.edu/evidence/behavior/stone-tools/early-stone-age-tools>
- 44- Weinberger, K. (2009) “Plan de negocios”  
[https://crecemype.pe/portal/images/stories/files/plan\\_negocios.pdf](https://crecemype.pe/portal/images/stories/files/plan_negocios.pdf)