

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial

**EVALUACION DE PROYECTO DE NUEVA SEDE DE UN GIMNASIO DE
BARRIO EN LA COMUNA DE PUENTE ALTO.**

Tesis presentada por
Alejandro Hernán Rojas Sandoval
Como requisito para optar al Título de
INGENIERO COMERCIAL

Profesor guía
Francisco Omar Lagos Peralta

Diciembre 2023

AGRADECIMIENTOS

Dedicado a mis padres y hermanos, por darme la oportunidad y motivación necesaria para seguir estudiando y sacar mi carrera.

Agradecer especialmente a mi hermano Bernardo quién siempre estuvo ahí para apoyarme a lo largo de la carrera con lo que pudiese necesitar.

Agradecer y felicitar a mis compañeros Esteban, Jimmy e Ignacio por hacer el mejor equipo de trabajo para lograr pasar cada certamen.

Por último, agradecerme a mí mismo por la disciplina y empeño que puse para poder sacar esto adelante.

RESUMEN EJECUTIVO

En el siguiente trabajo se presenta mediante una evaluación de proyecto, la viabilidad de abrir una nueva sede de un gimnasio de barrio ubicado en la comuna de Puente Alto llamado Box SotoXtreme. Esto con el fin de hacer crecer el negocio e incentivar más la vida saludable y el fitness en la comuna.

La propuesta de abrir una nueva sede nace por la gran demanda que está generando el gimnasio y el interés de seguir creciendo como negocio por parte del entrenador. La nueva sede constará de las mismas características que la sede principal tratando de mantener el enfoque en ofrecer un servicio de calidad y personalizado para así diferenciarse de la competencia y mantener fidelizados a sus nuevos miembros.

El mercado en el que está instaurado el negocio es bastante competitivo y hay que saber bien cómo diferenciarse. Lo anterior se respalda por el boom que trajo la pandemia sobre el cambio de conciencia en la población sobre su salud. El tamaño de mercado en el que está compitiendo el gimnasio actualmente es de 267.187 personas, tomando como referencia la comuna de Puente Alto y comunas aledañas.

Actualmente el gimnasio tiene una participación de mercado de un 0,03% que, junto con una inversión inicial para abrir la nueva sede del gimnasio que alcanza el monto de \$15.710.015 se logra una Tasa interna de Retorno (TIR) de 55% y un Valor Actual Neto (VAN) de \$22.609.323 en su mejor escenario y el recomendado, el cual se basa en adquirir un cierto porcentaje de deuda para financiar su inversión.

ABSTRACT

In the following work, the viability of opening a new headquarters for a neighborhood gym located in the Puente Alto commune called Box SotoXtreme is presented through a project evaluation. This in order to grow the business and further encourage healthy living and fitness in the community.

The proposal to open a new headquarters was born due to the great demand that the gym is generating and the trainer's interest in continuing to grow as a business. The new headquarters will have the same characteristics as the main headquarters, trying to maintain the focus on offering a quality and personalized service in order to differentiate itself from the competition and keep its new members loyal.

The market in which the business is established is quite competitive and you have to know well how to differentiate yourself. The above is supported by the boom that the pandemic brought about the change in awareness among the population about their health. The market size in which the gym is currently competing is 267,187 people, taking the municipality of Puente Alto and surrounding communities as a reference.

Currently the gym has a market share of 0.03% which, together with an initial investment to open the new gym headquarters that reaches the amount of \$15,710,015, achieves an Internal Rate of Return IRR of 55% and a Net Present Value (NPV) of \$22,609,323 in its best and recommended scenario, which is based on acquiring a certain percentage of debt to finance your investment.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCION	9
2.	ORIGEN Y PROPÓSITO DEL ESTUDIO	10
3.	OBJETIVOS	12
3.1	Objetivo general	12
3.2	Objetivos específicos	12
4.	ALCANCE DEL ESTUDIO	13
5.	ESTADO DEL ARTE	14
5.1.	Industria de los gimnasios nivel global.....	14
5.2	Industria de los gimnasios en Chile	14
5.3.	Gimnasio de franquicia vs Gimnasio de barrio	16
5.4.	¿Cómo se encuentra el mercado de los gimnasios al momento de realizar el estudio?	17
5.5.	Conceptos claves que se deben considerar	17
5.6.	Tendencias	18
6.	PROPUESTA METODOLÓGICA	20
6.1.	Estudio de mercado	20
6.2.	Análisis de ubicación	20
6.3.	Infraestructura y equipamiento	21
6.4.	Recursos humanos	21
6.5	Análisis financiero	21
6.6	Análisis de riesgos	21
7.	APLICACIÓN METODOLÓGICA.....	22
7.1.	Desarrollo del estudio de mercado	22
7.1.1.	Competencia	22
7.1.2.	Clientes.....	24
7.2.	Matriz FODA textual:.....	30
7.3.	5 fuerzas de PORTER	32
7.4.	Análisis PEST	33
7.5.	Análisis de ubicación	35
7.6.	Infraestructura y equipamiento	37
7.7.	Recursos humanos	43
7.8.	Análisis financiero	45

7.8.1. Tasa de descuento.....	45
7.8.2. Cobertura de inversión.....	45
7.8.3. Flujo de caja.....	47
7.9. Análisis de Riesgos.....	50
7.9.1. Análisis de sensibilidad.....	50
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	52
9. WEBGRAFÍA.....	54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Precios de gimnasios y crossfit de la competencia.....	23
Tabla 2 Proyecciones de población en las comunas de Puente Alto, La Florida y La Pintana	25
Tabla 3 Población parcialmente activa y activa	27
Tabla 4 Estadísticas de la regresión.....	28
Tabla 5 Proyección de población parcialmente activa y activa nacional	28
Tabla 6 Estimación de la población que es parcialmente activa y activa en la Región Metropolitana	29
Tabla 7 Tamaño de mercado estimado	29
Tabla 8 Matriz FODA.....	31
Tabla 9 Infraestructura y equipamiento para gimnasio	42
Tabla 10 Sueldos del personal del gimnasio	43
Tabla 11 Amortización de crédito que cubre toda la inversión inicial	46
Tabla 12 Amortización de crédito que cubre \$10.000.000 de la inversión inicial	46
Tabla 13 Flujo de caja con deuda total de la inversión inicial	48
Tabla 14 Flujo de caja con deuda de \$10.000.000 de la inversión inicial.....	48
Tabla 15 Sensibilidad del ROI.....	50
Tabla 16 Sensibilidad del VAN.....	51

Tabla 17 Sensibilidad de la TIR	51
--	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Índice de actividad física	25
---	----

Gráfico 2 Índice de actividad física Región Metropolitana.....	26
---	----

Gráfico 3 Porcentaje de población de actividad física nacional	27
---	----

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Calles de interés para ubicación de la nueva sede	35
--	----

1. INTRODUCCION

Para evaluar si un proyecto de abrir una nueva sede de un gimnasio de barrio en la comuna de Puente Alto es viable y exitoso, es que se necesita abordar aspectos de cómo está la industria actualmente, la competencia existente, preferencias y comportamientos de la población, así como también diversos análisis.

Con este razonamiento es que a continuación se presenta una evaluación de proyecto para el gimnasio Box SotoXtreme para abrir una nueva sede en la comuna de Puente Alto con el fin de agrandar el negocio y fomentar la vida saludable, el fitness en Puente Alto y las comunas aledañas.

Para esta evaluación se aplicarán métodos de modelos predictivos, financieros, investigaciones de mercado y sus tendencias, análisis de ubicación y equipamiento e infraestructura para lograr llegar a una propuesta específica sobre el proyecto dado los resultados obtenidos.

2. ORIGEN Y PROPÓSITO DEL ESTUDIO

La idea surge por una conversación que tuvo el alumno con su entrenador en su gimnasio de barrio (SotoXtreme), en donde ha visto como el volumen de alumnos inscritos a su gimnasio ha venido en aumento desde que comenzó el negocio. El lugar ya se está haciendo pequeño en ciertos horarios donde hay que esperar para usar los equipos y/o para tomar un cupo en las clases de crossfit que tiene el gimnasio.

Es una buena proposición para que el negocio siga creciendo, poder llegar a más gente, donde se abre la oportunidad de acceder a nuevos mercados que geográficamente no se podrían alcanzar, así como también darse a conocer más y poco a poco ir creciendo más en el mundo de la salud y el fitness.

La principal motivación de realizar esta evaluación de proyecto es la pasión y amor que tiene el alumno por el fitness y el entrenamiento que tenga que ver con levantamiento de pesas, ya que toda su vida le ha dedicado tiempo al entrenamiento físico. Por otra parte, la motivación profesional es lograr que el negocio crezca económicamente junto con la experiencia de abrir una nueva sede del negocio.

El gimnasio funciona extremadamente bien, por lo que evaluar una apertura de una nueva sede o sucursal se ve bastante viable, lo único que impide la abertura es el desconocimiento del dueño del gimnasio para la investigación del mercado en el cual se está situando y el cálculo de costos y posibles riesgos que se incurren.

El tema para tratar es atractivo para la ingeniería comercial debido a que esta toma principios de ingeniería, economía y administración para tomar decisiones estratégicas, la evaluación de proyectos nos permite analizar de un punto de vista más objetivo la viabilidad y rentabilidad de un proyecto, para así poder decidir informados si el proyecto se puede llegar a ejecutar o simplemente descartarlo tomando otras alternativas mejores a la necesidad que se busca suplir.

Abrir una nueva sucursal del gimnasio/box SotoXtreme en una ubicación preferiblemente más estratégica dentro de la comuna de Puente Alto o comunas aledañas para así aumentar la presencia y base de clientes del negocio. Para esto es que se necesita saber cuántos nuevos

clientes y miembros se quiere alcanzar con la abertura de la nueva sede y ver cómo irá creciendo o disminuyendo a través del tiempo en base a tendencias de la población.

Realizar un análisis a fondo de la viabilidad financiera y la disponibilidad de recursos para garantizar que podamos financiar adecuadamente la nueva sede y contar con el personal e implementos necesarios para poder operarla de la mejor manera.

La apertura de una nueva sede juega en la misma línea de la estrategia de crecimiento y expansión del gimnasio, y también responde a la demanda de los clientes actuales y potenciales en esa área.

Lo óptimo sería realizar el proyecto en no más de 12 meses, con el fin del siguiente año ya estar operativos, aprovechando todo el aumento en el interés de la población por la vida saludable y el fitness.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

Evaluar técnica y económicamente la factibilidad de la instalación de una nueva sede del gimnasio/box SotoXtreme para prestar servicios y fomentar la vida fitness en la comuna de Puente Alto y comunas aledañas, con el fin de hacer crecer el negocio.

3.2 Objetivos específicos

- Cuantificar la demanda que tiene y tendría la nueva sede del gimnasio.
- Determinar la zona óptima de la nueva sede en función de la demanda.
- Determinar el monto económico necesario para la creación de la nueva sede del gimnasio.

4. ALCANCE DEL ESTUDIO

La evaluación de proyecto para establecer una nueva sede del gimnasio/box SotoXtreme abarcará un análisis exhaustivo y completo. En primer lugar, se llevará a cabo un minucioso estudio de mercado, destinado a identificar con precisión nuestro público objetivo y dimensionar su importancia. Asimismo, se examinarán tanto las demandas presentes como las demandas futuras, trazando así un panorama integral. Este análisis nos permitirá posicionar nuestra propuesta en el entorno competitivo y en el mercado en sí.

Adicionalmente, se efectuará un detallado análisis financiero, en el cual se desglosarán en detalle los costos pertinentes. A través de proyecciones, se estudiará la viabilidad y se calculará la rentabilidad del proyecto. Además, se estudiarán los posibles riesgos, se evaluará el impacto social, y se delinearé la estructura organizativa necesaria, así como los recursos humanos requeridos para llevar a buen término el proyecto.

En consonancia con lo anterior, se analizarán los riesgos adherentes al proyecto para poder llegar a las conclusiones y recomendaciones específicas y poder ver si el proyecto es factible o no sin cambiar la esencia del gimnasio en sí.

5. ESTADO DEL ARTE

5.1. Industria de los gimnasios nivel global

Es bastante conocido y evidente que la industria del fitness y los gimnasios ha tomado un papel más relevante en la sociedad estos últimos años. La toma de conciencia de la población mundial por tomar un estilo de vida más activo y saludable es la razón por la cual esta industria viene en crecimiento y lo seguirá haciendo en los próximos años.

Si bien la industria tiene un crecimiento relevante en los últimos años a nivel mundial (2009-2019) cercano al 30%, es que debido a la pandemia se pronostica que el mercado caiga cerca de un 16%, pero creciendo el lado del equipamiento en casa o entrenamiento en línea. Perfect Gym Solutions. (2023, 26 mayo). La industria del fitness en 2023: tendencias y estadísticas clave. PerfectGym. <https://www.perfectgym.com/es/blog/business/estadisticas-industria-fitness-tendencias>

El sector del fitness ha crecido exponencialmente en las últimas décadas. Según datos del informe de Palco 23 ‘Fitness: industria, evolución y operadores’, en 2019 se contabilizaban más de 210.000 gimnasios en el mundo que generaban 96.000 millones de dólares y contaban con más de 184 millones de miembros. Estados Unidos es el mayor mercado del fitness con casi 38.000 millones de dólares facturados en 2019. Le sigue Europa con 31.527 millones de dólares de volumen de negocio. Alemania, Reino Unido, Francia, España e Italia son por orden los mayores mercados europeos y a cierre de 2019 copaban el 65% del negocio total en el continente. Palco 23, como se citó en Grupidea. (2022, 4 julio). Evolución del sector fitness: Diseño y construcción de gimnasios - Grupidea. Grupidea. <https://grupidea.com/evolucion-sector-fitness-diseno-construccion-gimnasios/>

5.2 Industria de los gimnasios en Chile

A nivel nacional, Chile ocupa el quinto lugar en países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) que más sobrepeso tiene, con un 25% de la población con sobrepeso. Además, según [“el mostrador”](#) Chile se encuentra en el cuarto lugar de países en donde las personas dedican menos horas semanales a ejercitarse y también dice que las razones por las cuales no se realiza tanta actividad física son falta de tiempo, no

tener instalaciones necesarias cercanas al lugar en donde viven o simplemente porque no quieren, siendo la falta de tiempo la con mayor porcentaje y no tener ganas la menor. Es necesario destacar que la falta de tiempo y no tener instalaciones necesarias para el ejercicio cercanas a la vivienda van directamente relacionadas, ya que si se tuviesen instalaciones cercanas ahorraría gran cantidad de tiempo en traslados.

“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 y también la consolidación del sector en grandes actores que operan a nivel nacional, con una oferta estandarizada de acondicionamiento físico y precios muy competitivos. En Chile, sólo un 5% de la población practica actividad física de forma frecuente, lo que está muy lejos de países desarrollados que están en torno al 20%. Proyectamos que las cadenas seguirán abriendo locales en nuevos mercados y copando aquellos que perdieron oferta por los problemas económicos que causó la pandemia a operadores menores, con menor fortaleza financiera”, explica Sebastián Cox, gerente de centros comerciales de TRESA, como se citó en La Tercera. (2023, 13 febrero). Gimnasios se consolidan tras la pandemia: cuatro grandes cadenas y más de 200 locales de alto estándar en Chile. 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/>

Como el mercado de los gimnasios y el fitness (que caben dentro del sector de Actividades artísticas, entretenimiento y actividades recreativas) en general fue de los más afectados por la pandemia, dejando sin trabajo a muchos entrenadores y gente relacionada con los gimnasios debido al cierre obligatorio que tuvieron que hacer producto de los contagios, es que muchos de estos optaron por abrir su propio gimnasio. Estos son llamados gimnasios de barrio, esto ayudado en gran parte por el retiro de los 10% de las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP).

La pandemia sin duda modificó la rutina de prácticamente toda la población, debido a los 16 meses que tuvieron que estar cerrados los gimnasios. El sedentarismo y el trabajo o estudio frente a un computador es que hizo un cambio de conciencia en las personas, claramente su físico había cambiado y es por esto, que se ve más gente haciendo ejercicio en plazas y/o

gimnasios, buscan una mejor salud y sentirse conformes con su propio cuerpo. “La pandemia, en cierta medida, concientizó mucho a las personas sobre el impacto de la actividad física”. José Gómez, Motion Center, como se citó en Mercadofitness. Recuperado el 9 de octubre de 2023, de <https://mercadofitness.com/pdf/panorama-del-sector-de-gimnasios-de-chile.pdf>

Tras pandemia el mercado está más competitivo, puesto que la población viene con más ganas de entrenar y la apertura de gimnasios ha venido en aumento, la competencia cada vez es más grande, además la inflación y con la nueva ley que los gimnasios comenzarán a estar gravados por el mismo impuesto de IVA que ya pagaban las empresas de diversión y entretenimiento, y los recursos cada vez son más escasos, por lo que el precio del servicio se debe aumentar. Esto se decía el año pasado con respecto a lo que venía, sin embargo, los precios siguieron manteniéndose relativamente igual, algunos gimnasios incrementaron sus precios levemente, pero esto se debe a la calidad de servicio que entregan más que a los factores políticos.

5.3. Gimnasio de franquicia vs Gimnasio de barrio

Si bien uno no es mejor que otro, depende de cada persona el enfoque que le quiera dar a su actividad física y el adaptamiento que se tenga al ambiente del gimnasio en sí, puede ser que el trato con los clientes/miembros del gimnasio no sea el mismo en ambos casos, por lo general en un gimnasio de barrio la conexión entre el personal y los miembros es más cercana que en los gimnasios de franquicia, esto puede ser explicado por el tamaño del negocio y la cantidad de miembros que pueda tener cada gimnasio. Otro punto de comparación puede ser la calidad y variedad de máquinas e implementos para la actividad física, si bien los gimnasios de cadenas o gimnasios comerciales tienen más variedades de máquinas, en cambio un gimnasio de barrio no siempre tendrá lo último en tecnología y sus costos por lo general son más asequibles.

Según [xfit](#) en su página dice lo que te puede aportar cada tipo de gimnasio:

QUÉ TE APORTA EL GIMNASIO DE BARRIO:

- Atención personalizada y cercana.
- Compañerismo, se crea un vínculo más cercano con los compañeros.
- Orden en la sala y más cuidado con el material.
- Monitor fitness al que puedes preguntar para pedir ayuda y asesoramiento.
- Trato directo con los responsables o gerente para solucionar cualquier inconveniente.

QUÉ TE APORTA EL GIMNASIO COMERCIAL:

- No recibes ninguna atención.
- En sala estás solo.
- Problemas al tramitar o gestionar cualquier tema burocrático
- Desorden constante en sala.

5.4. ¿Cómo se encuentra el mercado de los gimnasios al momento de realizar el estudio?

El mercado fitness centrado en la apertura de gimnasios está bastante estudiado, debido a las grandes cadenas de gimnasios que se han ido abriendo dentro de la región Metropolitana, pero debido a la pandemia mundial que vivimos es que se tuvo que hacer un cambio en la forma en que vemos el fitness, por ejemplo, abrió la posibilidad de tener clases de entrenamiento de forma remota con diversos planes, esto con el fin de que los gimnasios no cerraran y quebraran en la pandemia.

5.5. Conceptos claves que se deben considerar

- Fitness: estilo de vida activo y saludable que permite al cuerpo realizar actividades físicas con eficacia.

- Gimnasio de barrio: gimnasio pequeño, que por lo general tienen menos capacidad debido a su espacio limitado, con maquinaria limitada, tiene menos aglomeración y un enfoque hacia personas que están comprometidas con su salud tanto mental y física.
- Gimnasio comercial: gimnasio grande, generalmente son gimnasios de cadenas grandes con gran capacidad para el entrenamiento, siempre tratando de tener lo último en maquinaria y enfocado en atraer gente para hacer crecer el negocio.
- Maquinaria: máquinas y materiales necesarios para entrenar, ya sean poleas, barras olímpicas, discos de pesos, mancuernas, etc.
- Musculación: es un tipo de entrenamiento basado en el levantamiento de pesos, cada vez más grandes con el fin de desarrollar fuerza y hacer hipertrofia muscular.
- Crossfit: sistema de entrenamiento de fuerza y acondicionamiento basado en ejercicios funcionales que van variando, pero estos se realizan con una intensidad alta.
- Entrenamiento funcional: tipos de ejercicios que son adaptados a la vida diaria y que son movimientos naturales del cuerpo humano para así poder trabajar toda la musculatura y articulaciones.

5.6. Tendencias

Producto de la pandemia es que la población hizo un cambio en la mentalidad de la salud, la pandemia hizo relucir el sedentarismo en la vida cotidiana de cada una de las personas. La pandemia ha puesto de relieve la importancia de tener una buena salud y condición física. Muchas personas han sido motivadas a cuidar más de su bienestar y buscar opciones de ejercicio y acondicionamiento físico. Como resultado, la demanda de servicios de gimnasio ha aumentado considerablemente, viéndose reflejado en la nueva cantidad de gimnasios que se han abierto a lo largo del país.

"La gente en general se ha vuelto más activa después de la pandemia, pero la cantidad de gente que está inscrita en un gimnasio o un club de tenis o golf es la misma. No ha cambiado demasiado en ese sentido, pero la gente quiere ser activa de diferente manera (online o al aire libre, por ejemplo)". Liz Andrews, Managing Director de Urban Sports Club en España y

Portugal, Como se citó en <https://www.menshealth.com/es/fitness/a42362836/tendencias-gimnasios-2023/>

Dado la crisis económica que dejó la pandemia, muchos de los personal trainers que trabajaban en gimnasios grandes se quedaron sin empleo, es por esto que aprovechando los retiros del 10% de las AFP es que varios decidieron abrir sus propios gimnasios poniendo a disposición de sus miembros los conocimientos que ya tenían, por lo que la cantidad de gimnasios de barrio va en aumento y cada vez son más completos debido a la competencia que se viene dando por la cantidad de gimnasios a lo largo del país.

En un futuro cercano, cada persona tendrá su entrenador personal porque, además, cada vez hay más centros deportivos que ofrecen esta posibilidad. Es que mucha gente (no toda, claro) ya se ha cansado de los entrenamientos online, que tuvieron tanto auge desde la pandemia. Ahora el cliente busca mucha más atención personalizada, directa, la empatía, el que te corrijan y que los “profes” sepan qué objetivos y qué patologías tienes para poder adaptar el ejercicio. (2023). La revolución de las tendencias fitness en el 2023. Gym Factory Revista. <https://gymfactory.net/2023/03/06/la-revolucion-de-las-tendencias-fitness-en-el-2023/>

6. PROPUESTA METODOLÓGICA

Para lograr llevar a cabo y ver si es posible y factible abrir una nueva sede del gimnasio/box SotoXtreme con el fin de hacer subsistir y hacer crecer el negocio, es necesario seguir un paso a paso, el cual se muestra a continuación:

- Estudio de mercado
- Análisis de ubicación
- Infraestructura y equipamiento
- Recursos humanos
- Análisis financiero
- Riesgos

6.1. Estudio de mercado

Se llevará a cabo un estudio de mercado con el fin de saber en dónde estamos parados y donde nos queremos dirigir, apoyándose en un análisis FODA con el fin de ver por dónde podemos entrar dependiendo de nuestras oportunidades y fortalezas, además analizar a fondo más la industria respaldándose con las 5 fuerzas de Porter en el mercado de los gimnasios y el fitness junto con un análisis PEST. Analizar la demanda de mercado y todo lo que tenga que ver con este, como son las tendencias, la competencia, factores externos y definir el público objetivo y clientes.

6.2. Análisis de ubicación

Análisis a fondo sobre la posible ubicación de la nueva sede del gimnasio, en donde se tocarán temas como la seguridad, competencia más cercana, accesibilidad y transporte y temas demográficos. No se refiere a un lugar exacto, sino que más bien es un estimativo y acercamiento por dónde se podría ubicar la nueva sede, siempre teniendo en cuenta que será en la comuna de Puente Alto y comunas aledañas.

6.3. Infraestructura y equipamiento

Se analizará todo lo necesario para empezar a operar la nueva sede, tanto como personal, espacios, maquinaria y materiales. Esto con el fin de después poder contabilizar todo y llegar a tener números con los cuales empezar a trabajar.

6.4. Recursos humanos

Evaluar las necesidades de personal para la nueva sede del gimnasio. Determinar el número y el perfil de los instructores, entrenadores personales, además de costos laborales y capacitación requerida para el personal.

6.5 Análisis financiero

análisis de todo lo que tenga que ver con números, recopilando datos sobre costos iniciales, ingresos esperados, proyecciones, costos operativos, cálculos sobre flujos de efectivos, tasa de retorno sobre la inversión (ROI), Tasa interna de Retorno (TIR), Valor Actual Neto (VAN), conclusiones. Todo esto con el fin de tener una vista más amplia y poder tomar decisiones y prepararse de manera óptima a los posibles cambios que ocurran.

6.6 Análisis de riesgos

análisis de los posibles riesgos y desafíos que podrían afectar la apertura y el funcionamiento de la nueva sede del gimnasio. Esto puede incluir cambios en las preferencias de los consumidores, fluctuaciones económicas, problemas de zonificación o problemas de permisos.

7. APLICACIÓN METODOLÓGICA

Frente al proyecto propuesto al inicio, se debe considerar que esta nueva sede pretende ir creciendo los primeros meses, al igual que la sede principal del negocio, por lo que el nuevo gimnasio partirá siendo un gimnasio más pequeño en cuanto a equipamiento para luego ir mejorando y tratar de llegar al volumen de la sede principal.

Esta nueva sede busca el mismo enfoque que la sede principal, tener un lugar para entrenamiento de musculación, esto es, que tenga un espacio en donde poder tener máquinas, racks, bancas, poleas y pesos libres, además otro espacio en el cual se pueda hacer crossfit y disciplinas relacionadas.

7.1. Desarrollo del estudio de mercado

Para lograr llevar a cabo el estudio de mercado, es necesario conocer bien a fondo a nuestros posibles clientes y saber diferenciar bien la competencia ya que, al ser un gimnasio de musculación y crossfit, la competencia puede ser alta, por el servicio que ofrece y el bienestar con la vida fitness tiene muchos sustitutos dentro de sí misma, como por ejemplo entrenar al aire libre, en casa, practicar algún deporte, etc.

7.1.1. Competencia

La competencia más directa que tiene Box SotoXtreme son los gimnasios y sitios de entrenamiento que estén en la comuna de Puente Alto y alrededores, por lo que la competencia es alta. Para poder ver si las tarifas actuales del gimnasio están de acuerdo al mercado y sus competidores es que se buscará hacer una investigación sobre los precios de mensualidades a través de la web o consultando directamente con los negocios, con el fin de crear un perfil sobre la competencia.

	NOMBRE	Valor mensual
GYM	Body Action	\$ 28.000
	JavoFit	\$ 20.000
	stargym	\$ 21.000 + matrícula
	smartfit	\$ 19.500
	Dkam gym	\$ 20.000 + matrícula
	Dozen	\$ 30.000
CROSSFIT	Box salvajes	\$ 60.000
	Bestia un chain	\$ 70.000
	Efu box	\$ 50.000
	Nacion CF	\$ 60.000
	Xommafitness	\$ 65.000

Tabla 1 Precios de gimnasios y crossfit de la competencia (Fuente: Elaboración propia, 2023)

Como podemos ver, las tarifas del gimnasio/box SotoXtreme están dentro del rango de precios de acuerdo al mercado, ya que su tarifa para gimnasio parte desde los \$25.000 y el plan de crossfit en \$60.000 con derecho a asistir a todas las clases del mes, sin matrícula ambos planes. Los precios cotizados son de gimnasio en general y crossfit full en cada centro de entrenamiento. Cabe destacar que la modalidad de “gym” que tiene el gimnasio en estudio es con libre acceso a toda hora y sin restricción de tiempo, pudiendo ir en cualquier horario, además el plan de crossfit se puede agendar horas de acuerdo con la comodidad de cada miembro, ya sea si sea en horario AM o PM, reservando la hora a través de una app con la que trabaja el gimnasio.

La gran mayoría de los otros boxes y/o gimnasios tiene sus accesos con horarios restringidos y sólo AM o PM, es decir, hay límite de tiempo en el cual puedes estar entrenando en las instalaciones del box. También los miembros no pueden variar y contratan un solo plan AM o PM, dependiendo sus necesidades. Estos planes varían de precios tendiendo a ser los con horario PM más caros en comparación con los horarios AM.

7.1.2. Clientes

Aquí se busca ver y determinar el tamaño de mercado en el cual se encuentra el negocio y así poder ver la relación que existe con los clientes y miembros potenciales que tenga el gimnasio.

Para ser claros con el segmento de clientes que busca el gimnasio, es importante destacar que el deporte debiese ser parte de todo ser humano, por lo que los clientes no se discriminan en función de su edad, género, orientación política, etc. Toda persona que quiera hacer deporte y llevar una vida más activa puede ser parte del proyecto.

Para llegar a una cifra exacta de potenciales clientes es que se necesitará extraer información en la web sobre la población de las comunas de Puente alto, La Florida y La Pintana con el fin de acotar la población, ya que no se considerará la otra parte de la región Metropolitana, debido a que las personas no van a viajar de un extremo a otro de la región para poder asistir diariamente a un gimnasio por la gran cantidad de tiempo que esto toma y la gran cantidad de gimnasios que hay en la región.

Como se dijo anteriormente, la nueva sede del gimnasio está enfocada en las comunas de Puente alto, La Florida y La Pintana. Teniendo en cuenta el Censo del año 2017 (último a la fecha), se dice que para este año 2023 estas 3 comunas tendrán una población de 1.260.317 según las proyecciones en base al año 2017 del Instituto Nacional de Estadística, 2019.

AÑO	COMUNA			TOTAL
	La Florida	La Pintana	Puente Alto	
2017	386.307	187.970	604.744	1.179.021
2018	390.218	188.255	615.557	1.194.030
2019	396.781	188.748	629.743	1.215.272
2020	402.433	189.335	645.909	1.237.677
2021	405.185	189.454	655.033	1.249.672
2022	406.229	189.321	660.361	1.255.911
2023	406.796	189.151	664.370	1.260.317
2024	407.297	188.980	667.904	1.264.181
2025	407.764	188.806	671.142	1.267.712
2026	408.195	188.629	674.064	1.270.888
2027	408.581	188.441	676.662	1.273.684
2028	408.912	188.237	678.917	1.276.066

Tabla 2 Proyecciones de población en las comunas de Puente Alto, La Florida y La Pintana
(Fuente: INE, 2019)

Luego de esta segmentación toca filtrar esta población por la cantidad de personas que admiten tener actividades deportivas en sus vidas diarias y son más propensos a asistir a un recinto deportivo con el fin de mantener una vida más saludable, que al fin y al cabo es donde pretende apuntar el negocio.

En un reciente estudio hecho en 2021 llamado “Aplicación de encuesta nacional de hábitos de actividad física y deporte 2021 para la población de 5 años y más” publicado por el Ministerio del Deporte, se dice que “, se señala que el 64,3% de la población adulta del país es inactiva, es decir, que realizan actividad física menos de tres días a la semana con un mínimo de 60 minutos. Por otro lado, un 13,1% de esta población realiza entre tres a seis días una actividad física con un mínimo de 60 minutos, mientras que el 22,6% es activo, es decir realiza 60 minutos de actividad física diaria.” (Clodinámica, 2021).

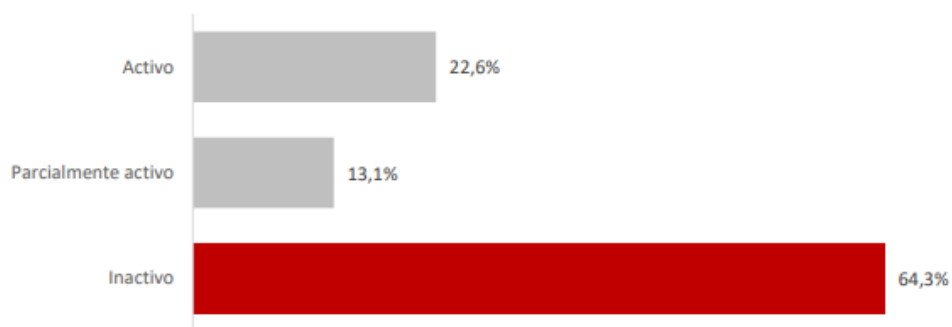


Gráfico 1 Índice de actividad física (Fuente: Clodinámica, 2021)

Teniendo en cuenta las personas activas a nivel nacional, toca acercar esta segmentación a nivel regional y comunal.

En el mismo estudio se señala que la Región Metropolitana es la región que más inactividad tiene, con un 78,8%, parcialmente activo con 7,7% de la población y 13,5% activo.

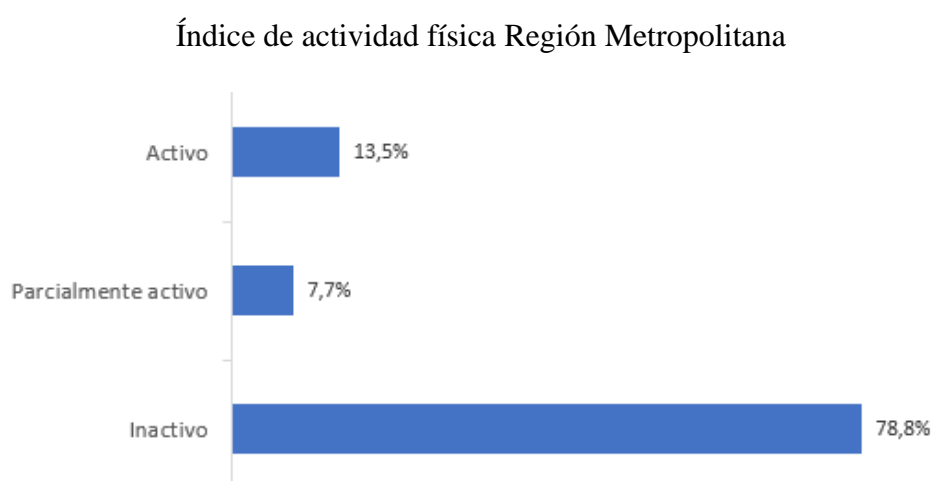


Gráfico 2 Índice de actividad física Región Metropolitana (Fuente: Cliodinámica, 2021)

Para continuar con el análisis, se debe considerar la cantidad de personas de las comunas a considerar, las cuales son Puente alto, La florida y La Pintana. Como lo vimos anteriormente, esta cantidad para el año 2023 es de 1.260.317 personas, pero a la vez se debe considerar a las personas que son activos o parcialmente activos con respecto a su actividad física. Esto trae una problemática con respecto a los años en que están situados estos estudios. Para poder considerarlos debemos proyectar estos datos basándose en datos de encuestas de años anteriores considerando sólo a las personas que se consideran activas y parcialmente activas bajo recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS).

Para lo anterior se extrae información dada por el Ministerio del Deporte sobre encuestas realizadas en años anteriores, específicamente el año 2018 en “Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2018 en Población de 18 años y más” en dónde se entrega información histórica a partir del año 2006 hasta el 2018 mostrándose en el siguiente gráfico:

Análisis comparativo,
niveles de práctica
Año 2006 - 2018

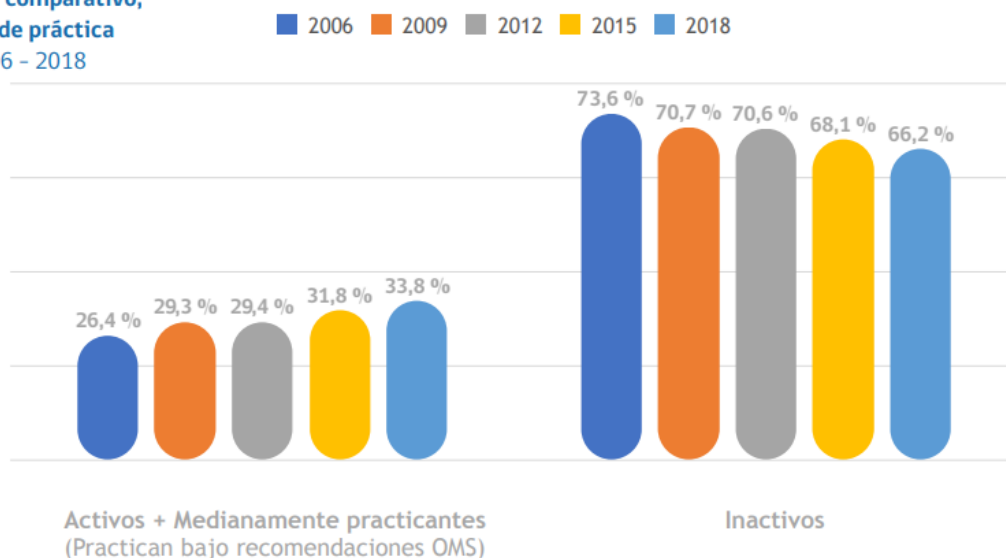


Gráfico 3 Porcentaje de población de actividad física nacional (Fuente: Mindep, 2018)

Para tener un mejor orden, se visualizan los datos de interés en la siguiente tabla:

Año	Población parcialmente activa y activa
2006	26,4%
2009	29,3%
2012	29,4%
2015	31,8%
2018	33,8%
2021	35,7%

Tabla 3 Población parcialmente activa y activa (Fuente: Elaboración propia, 2023)

Teniendo estos datos, se procede a hacer una regresión lineal con el fin de obtener el porcentaje de la población en los años de interés para esta evaluación de proyecto, que son desde el presente año 2023 hasta el año 2028.

Para realizar la regresión lineal se utiliza la herramienta ofrecida por Excel en el apartado de análisis de datos.

Los resultados de la regresión lineal se muestran a continuación:

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0,987
Coefficiente de determinación R ²	0,973
R ² ajustado	0,967
Error típico	0,618
Observaciones	6

Tabla 4 Estadísticas de la regresión (Fuente: Elaboración propia, 2023)

Para poder proyectar es que se incluye la ecuación de la regresión entregada por el análisis de datos de Excel, la cual utilizaremos para hacer las proyecciones correspondientes, la ecuación se muestra a continuación:

$$y = 0,5943 x - 1165,5$$

Año	Población proyectada parcialmente activa y activa
2006	26,4%
2009	29,3%
2012	29,4%
2015	31,8%
2018	33,8%
2021	35,7%
2024	37,4%
2027	39,1%
2030	40,90%

Tabla 5 Proyección de población parcialmente activa y activa nacional (Fuente: Elaboración propia, 2023)

Luego que tenemos los porcentajes a nivel nacional, hay que traer estos datos lo más cercano posible, es decir, traerlos a nivel regional.

Para lo anterior se calcula el promedio de la variación entre los datos y las proyecciones a nivel nacional calculadas anteriormente, con esto se consigue una constante de 1,8% de diferencia cada período en que se toman los datos. A partir de esto es que las proyecciones

de personas que son parcialmente activas y activas en la Región Metropolitana se muestran en la siguiente tabla:

Año	Población parcialmente activa y activa RM
2021	21,2%
2024	23%
2027	24,8%
2030	26,6%

Tabla 6 Estimación de la población que es parcialmente activa y activa en la Región Metropolitana (Fuente: Elaboración propia, 2023)

Para continuar con el análisis del tamaño de mercado, se le aplican estos porcentajes a las comunas que son de nuestro interés, es decir, a las comunas a las que la nueva sede del gimnasio apuntará, las cuales son Puente Alto, La Florida y La Pintana.

Teniendo todos los datos ya filtrados, en donde se tiene la cantidad en porcentaje de las personas que asumen ser activas y parcialmente activas en cuanto a su actividad física semanal y las proyecciones de población que se estiman para los siguientes años, ahora sólo queda multiplicar estos porcentajes por año con la cantidad de población proyectada respectivamente. El desglose se muestra en la siguiente tabla:

Año	Población comunas de interés	Tamaño de mercado
2023	1.260.317	267.187
2024	1.264.181	290.762
2025	1.267.712	299.180
2026	1.270.888	307.555
2027	1.273.684	315.874
2028	1.276.066	324.121

Tabla 7 Tamaño de mercado estimado (Fuente: Elaboración propia, 2023)

7.2. Matriz FODA textual:

Fortalezas:

- Ubicación local, debido a estar ubicado en una localización conveniente tiene más facilidad a su acceso por parte de los clientes a la vez que puede generar mayor retención en ellos.
- Conexión con su comunidad más alta, debido a que es un recinto para el ejercicio más pequeño y la comunicación entre las personas dentro de la sede es más fácil y cercana, es que genera más fidelidad en sus miembros.
- Ambiente familiar dentro del local, lo que atrae a las personas que de verdad quieran entrenar y estén comprometidos con su salud.

Oportunidades:

- Programas de entrenamiento personalizado al ser un lugar pequeño puede ofrecer este tipo de servicio a sus miembros, dependiendo de sus necesidades y objetivos que la persona desee.
- Alianzas con locales de comida fitness, con el fin de tener más variedad dentro del gimnasio y generar beneficio para ambas partes.
- Aprovechar la demanda local que exista en el área, con el fin de captar nuevos clientes.

Debilidades:

- Tener limitaciones en el espacio y maquinaria necesaria para tener un entrenamiento óptimo y limitar la variedad de actividades que se puedan hacer.
- Los recursos pueden ser limitados, esto quiere decir no tener tanto presupuesto para inversión de nueva maquinaria en comparación con los gimnasios comerciales más grandes.

Amenazas:

- Competencia con los gimnasios comerciales; si hay algún gimnasio de estos por la zona impone una gran competencia debido a que pueden ofrecer todo lo nuestro, pero a un nivel más avanzado.
- Seguridad en el área local puede generar una gran amenaza, debido a que la nueva sede está enfocada en comunas donde en ciertas horas no es segura, es que pueda afectar que la gente no tenga la disposición de ir al gimnasio.

Matriz FODA

Fortalezas: <ul style="list-style-type: none">- Ubicación local favorable.- Alta y buena conexión con la comunidad.- Ambiente familiar dentro del local.	Debilidades: <ul style="list-style-type: none">- Limitaciones en el espacio y maquinaria.- Recursos limitados en cuanto a inversión en maquinaria.
Oportunidades: <ul style="list-style-type: none">- Programas de entrenamiento personalizados.- Alianza con locales de comida fitness y/o saludables.- Aprovechar demanda local.	Amenazas: <ul style="list-style-type: none">- Competencia con gimnasios comerciales.- Seguridad en las calles.

Tabla 8 Matriz FODA (Fuente: Elaboración propia, 2023)

7.3. 5 fuerzas de PORTER

1. Poder de negociación de los proveedores:

Bajo. Dado que es un gimnasio de barrio, no requiere de gran tecnología en su maquinaria necesaria para el ejercicio, la industria está llena de este tipo proveedores, incluso hay máquinas que puede mandar a hacer a algún soldador o albañil que tenga el conocimiento suficiente para realizar el trabajo.

2. Poder de negociación de los clientes:

Moderado. Debido a que cada vez son más los gimnasios de barrio que viene abriendo post pandemia. Los clientes cada vez tienen más posibilidad de buscar otras opciones de gimnasios para poder entrenar y mantenerse activos físicamente, va a depender del valor agregado que dé el gimnasio para poder fidelizar a sus miembros.

3. Amenaza de nuevos competidores:

Alta. Debido a que se trata de un gimnasio de barrio, no es necesario llegar a hacer una inversión gigante para empezar en la industria de los gimnasios porque si se quiere se puede empezar con un grupo que quiera hacer actividad física en parques o lugares públicos. Cada vez se pueden ver más y más gimnasios de este estilo debido al cambio de mentalidad en la población con respecto a la salud después de la pandemia.

4. Amenaza de productos sustitutos:

Moderada. Si bien existen varios sustitutos como lo son las actividades al aire libre, ejercicio en casa, grupos que hacen ejercicio funcional en plazas y parques, calistenia, entre otras; el gimnasio trata de abarcar todas estas ramas del fitness, busca el ejercicio de musculación, crossfit, spinning, entrenamiento de boxeo y calistenia.

5. Rivalidad entre competidores existentes:

Moderada. Debido a lo anterior, la entrada de nuevos competidores puede afectar a la rivalidad, pero el gimnasio se destaca por tener buen ambiente ofreciéndole a sus miembros el valor de tener variedad de actividades y buen ambiente dentro del gimnasio para que todos se sientan a gusto haciendo sus actividades.

Como se puede ver, el mercado y la industria es bastante atractiva, pero a la vez es competitiva, en la que hay muchas oportunidades y desafíos, la clave está en competir localmente y llegar a una buena satisfacción del cliente, esto se logra sabiendo diferenciarse y ofrecer un valor excepcional para mantener y atraer nuevos clientes, que sin duda se logra con un buen ambiente y personalización del servicio.

7.4. Análisis PEST

Factores políticos:

El gobierno chileno ha implementado una serie de políticas para promover la actividad física y el deporte, como el Plan Nacional de Actividad Física y Deporte 2016-2025, la cual busca promover la integración social y el bienestar de la población chilena a través de la realización de deporte y actividades físicas. Estas políticas pueden crear un entorno favorable para el desarrollo de gimnasios de barrio.

Factores económicos

“El PIB real se contrajo un 1% interanual en el primer semestre de 2023, debido principalmente a los efectos retrasados de la contracción fiscal y monetaria de 2022 tras el gasto extraordinario de 2021. La tasa de desempleo aumentó 0,7 puntos porcentuales interanuales en junio de 2023. La participación de la fuerza laboral femenina creció 2 puntos porcentuales interanuales, pero se mantiene por debajo de los niveles previos a la pandemia” Chile Panorama General. Banco mundial. 2023. <https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview> .

Si bien los resultados siguen bajo lo especulado, la economía chilena se ha recuperado de la pandemia de COVID-19 y se espera que continúe creciendo en los próximos años. Esto puede generar un aumento en la demanda de servicios de gimnasio.

Factores sociales

Como se dijo anteriormente, la población chilena está cada vez más concienciada de la importancia de la salud y el bienestar luego de la pandemia del 2020, buscando cada vez más formas de poder mantenerse saludable. Esto puede generar un aumento en la demanda de servicios de gimnasio.

Factores tecnológicos

La tecnología está cambiando la forma en que las personas hacen ejercicio. Los gimnasios de barrio pueden aprovechar las nuevas tecnologías para ofrecer servicios innovadores y atractivos, con máquinas nuevas, formas nuevas de entrenar, personalización del servicio, etc.

Como se puede ver, abrir un gimnasio en Chile parece una buena opción y oportunidad, manteniendo un buen análisis de mercado y financiero se puede llegar a tener éxito en este negocio.

7.5. Análisis de ubicación

Para encontrar una buena ubicación para la nueva sede del box/gimnasio, es necesario que sea en un lugar donde esté cerca de zonas residenciales, zonas comerciales o zonas en donde estén cerca de lugares de trabajos. En el caso de Puente Alto, una buena zona sería en Avenida Vicuña Mackenna / Avenida Concha y Toro (es la misma avenida que cambia de nombre a la altura del cambio de comuna entre Puente alto y La Florida) u otra opción sería Avenida Camilo Henríquez / Avenida La florida (es la misma avenida que cambia de nombre a la altura del cambio de comuna entre Puente Alto y La Florida). Estas dos avenidas son las calles más transitadas, ya que cuentan con una alta densidad de la población y se consideran las “arterias” de la comuna.



Ilustración 1 Calles de interés para ubicación de la nueva sede (Fuente: Google Maps, 2023)

El interés del estudio no es encontrar una ubicación exacta para colocar la nueva sede, sino que más bien se busca estimar por dónde podría estar ubicado para tener un aproximado de los precios y costos que este puede tener. Dicho lo anterior, se procede a hacer una

investigación sobre el tamaño mínimo que debe tener el gimnasio y el costo de este en la comuna de Puente Alto.

Lo ideal sería tener un espacio semejante en dimensiones a la sede principal. Actualmente la sede tiene las medidas de 122 metros cuadrados aproximadamente, en dónde cuenta con espacio de musculación (máquinas de ejercicio, racks, mancuernas, etc.), espacio para clases de crossfit, la zona para hacer ejercicios cardiovasculares y la cafetería junto con la oficina del entrenador.






“En tercer lugar, Puente Alto registra un índice de rentabilidad del 8.4%. El precio del metro cuadrado en venta es UF 34 y el arriendo mensual se acerca a UF 0.23 (8.241 CLP aproximadamente).” Sotelo, J. S. (2022, 29 septiembre). Las comunas con mayor rentabilidad de Arriendo en Santiago. Trovit. [https://blog.trovit.cl/data/rentabilidad-arriendo-santiago#:~:text=En%20tercer%20lugar%2C%20Puente%20Alto,0.23%20\(8241%20CLP%20aproximadamente\).](https://blog.trovit.cl/data/rentabilidad-arriendo-santiago#:~:text=En%20tercer%20lugar%2C%20Puente%20Alto,0.23%20(8241%20CLP%20aproximadamente).)

Como se puede apreciar en este artículo, el arriendo mensual en la comuna de Puente Alto es de \$8.241 pesos chilenos por metro cuadrado, por lo que se estima que un local o sitio apto para colocar la nueva sede del gimnasio debiese rondar en los \$1.094.730 pesos chilenos (cálculo hecho en base a 130 mts²).

7.6. Infraestructura y equipamiento

Para dar inicio a la nueva sede se requiere de un equipamiento base o mínimo, esto quiere decir que al menos debe haber una máquina o lugar dónde hacer ejercicio por grupo muscular en específico, por ejemplo, espacio donde poder hacer piernas, pectoral, espalda, etc., además del espacio y materiales destinados para las clases de crossfit que se realicen. La siguiente tabla muestra el equipamiento y accesorios necesarios junto con su precio de mercado y las cantidades para poder poner en marcha la nueva sede del gimnasio:

Material	Cantidad	Precio mercado	Precio total	Foto referencial
Barra olímpica	8	\$80.000	\$640.000	
Banca para press	1	\$400.000	\$400.000	
Máquina polea multifuncional	1	\$1.500.000	\$1.500.000	

Poleas dobles	1	\$720.000	\$720.000	
Rack para sentadilla	1	\$179.990	\$179.990	
Banco dual cuádriceps femoral	1	\$300.000	\$300.000	
Prensa dual	1	\$1.200.000	\$1.200.000	
Banco reclinable	2	\$149.990	\$299.980	

Discos olímpicos 5KG	14	\$30.000	\$420.000	
Discos olímpicos 10KG	10	\$40.000	\$400.000	
Discos olímpicos 20KG	4	\$60.000	\$240.000	
Discos olímpicos 25KG	4	\$70.000	\$280.000	
Barra Z	1	\$44.990	\$44.990	

Set discos preolímpicos	1	\$86.960	\$86.960	
Piso engomando	154	\$5.900	\$908.600	
Cuerda de salto	6	\$2.490	\$14.940	
Balón de peso	6	\$32.990	\$197.940	
Cajones	6	\$75.000	\$450.000	

Set de mancuernas + Rack	1	\$871.785	\$871.785	
Seguro barra olímpica	16	\$5.990	\$95.840	
Colchoneta	6	\$9.990	\$59.940	
Bicicleta estática	5	\$130.000	\$650.000	
Trotadora	2	\$449.990	\$899.980	

Set de agarres polea	1	\$199.990	\$199.990	
Pasto sintético	90	\$4.990	\$449.100	
Set bandas elásticas	1	\$29.990	\$29.990	
Pack pesas rusas	1	\$169.990	\$169.990	

Tabla 9 Infraestructura y equipamiento para gimnasio (Fuente: Elaboración propia, 2023)

Como se pudo ver en la tabla anterior, esos son los materiales iniciales para poder dar inicio a un gimnasio de barrio enfocado en musculación y crossfit. La inversión inicial sería de \$11.710.015 más \$4.000.000 para trabajos de remodelación, decoración y compra de equipos electrónicos.

7.7. Recursos humanos

Para poder abrir la nueva sede del gimnasio, es necesario tener un personal adecuado que gestione el día a día del local, esto se refiere a que sea capaz de programar los horarios y atender a los miembros de acuerdo a las necesidades que estos necesitan. Para ello es que se hace una investigación acerca de sueldos de profesores y/o entrenadores de crossfit y musculación, por lo general son entrenadores personales. Chiletrabajos dice “¿En qué basamos la estimación? A partir de 963 sueldos pretendidos cargados por los postulantes en los últimos 12 meses para el puesto personal trainer, sabemos que el promedio que piden es de \$493.405/mes. El mismo varía entre los \$408.657 a \$775.000 mensuales.” (Sueldos de personal%20trainer \$493.405 en noviembre 2023, s. f.). En la siguiente tabla se muestran la cantidad de entrenadores personales y sus sueldos:

Cargo	Cantidad	Sueldo
Preparador físico	2	\$493.405
Profesor de crossfit	2	\$493.405

Tabla 10 Sueldos del personal del gimnasio (Fuente: Elaboración propia, 2023)

Se consideran esta cantidad de profesores debido a que trabajarían a turnos, es decir un preparador físico y un profesor de crossfit en la mañana y los otros dos por la tarde. Además, con dos personas en el gimnasio es suficiente para mantener el orden y cumplimiento de tareas diarios.

Además de lo anterior, hay que hacer un apartado para los costos operacionales que se incurren en el funcionamiento del gimnasio, como por ejemplo el agua, la luz, etc. Estos costos se consideran a nivel mensual y son los siguientes:

- Luz: \$40.000
- Agua: \$100.000
- Arriendo: \$1.094.730
- Página web: \$14.317

Estos datos fueron extraídos por cotizaciones en internet y algunos supuestos. El arriendo del local como dijimos anteriormente se cotizó en base al valor del metro cuadrado en la comuna de Puente Alto. Los costos del agua y la luz son en base a lo que gasta un gimnasio

mensualmente en estos servicios y en base a lo que gasta la sede actual del gimnasio y la página web es referencial a lo que se ofrece en internet por el servicio de mantenimiento de la página web.

7.8. Análisis financiero

7.8.1. Tasa de descuento

Para la tasa de descuento, se debe utilizar un modelo CAPM, el cual permite calcular una tasa de retorno de un activo de acuerdo con el riesgo que se está dispuesto a asumir. Tomando como base datos recolectados por un alumno de Universidad Técnico Federico Santa María, el cual dice que la competencia más directa, al menos en Chile no cotiza en la bolsa, por lo que toma la tasa de descuento global para la industria de recreación (a la cual pertenecen los gimnasios). “Se decidió tomar la tasa de descuento global para la industria de recreación entregada por Damodaran y esta es de 10,88% este valor se compone de 323 firmas a nivel mundial que se dedican a la actividad física y recreación en general actualizado al 5 de enero del presente año” (Damodaran, 2023, como se citó en PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACION DE UN GIMNASIO DE DEPORTES DE CONTACTO ENFOCADO AL ALTO RENDIMIENTO EN LA REGION METROPOLITANA, Matías González, 2023).

7.8.2. Cobertura de inversión

Para lograr llegar al monto de la inversión, se va a requerir financiar este monto con un crédito pagado a cuotas anuales, el Banco Central de Chile dice que la tasa de interés para créditos comerciales es de 14,3% en septiembre. (Banco Central de Chile, 2023).

En primer lugar, plantearemos un escenario en donde se cubra el monto total de la inversión inicial con este préstamo y luego otro escenario en donde sólo se financiará una parte de la inversión inicial necesaria.

En las siguientes tablas se muestran a detalle las amortizaciones de cada uno de los escenarios anteriormente mencionados:

Tasa de interés 14,3% anual
 Períodos 5
 Financiamiento \$15.710.015
 Cuota \$4.609.108 anual

Período	Cuota	Interés	Amortización	Saldo
0	\$0	\$0	\$0	\$ 15.710.015
1	\$ 4.609.108	\$ 2.246.532	\$ 2.362.576	\$ 13.347.439
2	\$ 4.609.108	\$ 1.908.684	\$ 2.700.424	\$ 10.647.016
3	\$ 4.609.108	\$ 1.522.523	\$ 3.086.584	\$ 7.560.431
4	\$ 4.609.108	\$ 1.081.142	\$ 3.527.966	\$ 4.032.465
5	\$ 4.609.108	\$ 576.643	\$ 4.032.465	\$0

Tabla 11 Amortización de crédito que cubre toda la inversión inicial (Fuente: Elaboración propia, 2023)

Tasa de inter 14,3% anual
 Períodos 5
 Financiamie \$10.000.000
 Cuota \$2.933.866 anual

Período	Cuota	Interés	Amortización	Saldo
0	\$0	\$0	\$0	\$10.000.000
1	\$ 2.933.866	\$ 1.430.000	\$ 1.503.866	\$ 8.496.134
2	\$ 2.933.866	\$ 1.214.947	\$ 1.718.919	\$ 6.777.215
3	\$ 2.933.866	\$ 969.142	\$ 1.964.724	\$ 4.812.491
4	\$ 2.933.866	\$ 688.186	\$ 2.245.680	\$ 2.566.812
5	\$ 2.933.866	\$ 367.054	\$ 2.566.812	\$0

Tabla 12 Amortización de crédito que cubre \$10.000.000 de la inversión inicial (Fuente: Elaboración propia, 2023)

7.8.3. Flujo de caja

Para lograr hacer el flujo de caja es necesario tomar en cuenta todos los datos recolectados hasta el momento, aplicando todos los supuestos y tendencias investigadas en apartados anteriores. Esto con el fin de tener una visión más crítica y cuantitativa del proyecto y tomar decisiones en base a los resultados.

Debido a muchos factores que, si bien fueron considerados y se hicieron ciertos supuestos, muchos no dependen del negocio en sí y siempre se buscará maximizar las ganancias. Por lo anterior es que se analizará dependiendo del tiempo, es decir, ver cómo cambiarán los indicadores con respecto a corto, mediano y largo plazo manteniendo un escenario normal y realista, esto es manteniendo una demanda constante en el tiempo, basada en la demanda actual del gimnasio e irá incrementando de acuerdo a las proyecciones del tamaño de mercado anteriormente realizadas y las respectivas tendencias que ha estado arrastrando el mercado del fitness en general producto de la pandemia.

A continuación, se detallan dos escenarios antes mencionados para el proyecto. El primer escenario se basa en financiar el proyecto con deuda total, es decir cubrir toda la inversión inicial con deuda, y el segundo escenario es financiar cierta parte de la inversión inicial, específicamente \$10.000.000 y el resto usar capital propio.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tamaño del mercado	267.187	290.762	299.180	307.555	315.874	324.121
Miembros mensuales		100	103	106	109	111
Ingresos por ventas		\$53.100.000	\$54.840.000	\$56.580.000	\$ 58.320.000	\$ 59.340.000
Servicios básicos		\$-1.680.000	\$-1.680.000	\$-1.680.000	\$-1.680.000	\$-1.680.000
Arriendo		\$-13.136.760	\$-13.136.760	\$-13.136.760	\$-13.136.760	\$-13.136.760
Mantención pag web		\$-171.804	\$-171.804	\$-171.804	\$-171.804	\$-171.804
Sueldos		\$-23.683.440	\$-23.683.439	\$-23.683.438	\$-23.683.437	\$-23.683.436
Depreciación		\$-1.137.924	\$-1.137.924	\$-1.009.338	\$-1.009.338	\$-737.798
Interés del crédito		\$-2.246.532	\$-1.908.684	\$-1.522.523	\$-1.081.142	\$-576.643
Utilidad antes de impuesto		\$11.043.539	\$13.121.389	\$15.376.137	\$ 17.557.520	\$ 19.353.560
Impuesto a la renta		\$-2.981.756	\$-3.542.775	\$-4.151.557	\$-4.740.530	\$-5.225.461
Utilidad después de impuesto		\$ 8.061.784	\$ 9.578.614	\$11.224.580	\$ 12.816.989	\$ 14.128.099
Depreciación		\$ 1.137.924	\$ 1.137.924	\$ 1.009.338	\$ 1.009.338	\$ 737.798
Amortización		\$-2.362.576	\$-2.700.424	\$-3.086.584	\$-3.527.966	\$-4.032.465
Adquisición de deuda	\$ 15.710.015					
Inversión inicial	\$-15.710.015					
Flujo neto	\$0	\$ 6.837.133	\$ 8.016.114	\$ 9.147.333	\$ 10.298.361	\$ 10.833.431

1 año	Corto plazo
VAN	\$-9.543.770
TIR	-56%
ROI	-61%

3 años	Mediano plazo
VAN	\$3.686.569
TIR	23%
ROI	23%

5 años	Largo plazo
VAN	\$16.963.813
TIR	44%
ROI	108%

Tabla 13 Flujo de caja con deuda total de la inversión inicial (Fuente: Elaboración propia, 2023)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tamaño del mercado	267.187	290.762	299.180	307.555	315.874	324.121
Miembros mensuales		100	103	106	109	111
Ingresos por ventas		\$53.100.000	\$54.840.000	\$56.580.000	\$ 58.320.000	\$ 59.340.000
Servicios básicos		\$-1.680.000	\$-1.680.000	\$-1.680.000	\$-1.680.000	\$-1.680.000
Arriendo		\$-13.136.760	\$-13.136.760	\$-13.136.760	\$-13.136.760	\$-13.136.760
Mantención pag web		\$-171.804	\$-171.804	\$-171.804	\$-171.804	\$-171.804
Sueldos		\$-23.683.440	\$-23.683.439	\$-23.683.438	\$-23.683.437	\$-23.683.436
Depreciación		\$-1.137.924	\$-1.137.924	\$-1.009.338	\$-1.009.338	\$-737.798
Interés del crédito		\$-1.430.000	\$-1.214.947	\$-969.142	\$-688.186	\$-367.054
Utilidad antes de impuesto		\$11.860.072	\$13.815.125	\$15.929.518	\$ 17.950.475	\$ 19.563.148
Impuesto a la renta		\$-3.202.219	\$-3.730.084	\$-4.300.970	\$-4.846.628	\$-5.282.050
Utilidad después de impuesto		\$ 8.657.852	\$10.085.042	\$11.628.548	\$ 13.103.847	\$ 14.281.098
Depreciación		\$ 1.137.924	\$ 1.137.924	\$ 1.009.338	\$ 1.009.338	\$ 737.798
Amortización		\$-1.503.866	\$-1.718.919	\$-1.964.724	\$-2.245.680	\$-2.566.812
Adquisición de deuda	\$ 10.000.000					
Inversión inicial	\$-15.710.015					
Flujo neto	\$-5.710.015	\$ 8.291.911	\$ 9.504.047	\$10.673.162	\$ 11.867.505	\$ 12.452.084

1 año	Corto plazo
VAN	\$-8.231.740
TIR	-47%
ROI	-52%

3 años	Mediano plazo
VAN	\$ 7.328.153
TIR	35%
ROI	47%

5 años	Largo plazo
VAN	\$22.609.323
TIR	55%
ROI	144%

Tabla 14 Flujo de caja con deuda de \$10.000.000 de la inversión inicial (Fuente: Elaboración propia, 2023)

Como se puede apreciar en los flujos, en ambos casos el proyecto es favorable a mediano y largo plazo, lo que varía son las cantidades, ya que ambos tienen una TIR sobre la tasa de descuento que es de 10,88% junto con un VAN positivo y un ROI favorable en ambos casos, pero este último sólo en el largo plazo. El escenario a corto plazo (1 año) se descarta completamente, ya que no es rentable y muy optimista imaginarse un escenario favorable en tan poco tiempo.

7.9. Análisis de Riesgos

Toda industria y negocio está sujeto a riesgos que puedan ocurrir y afectar al negocio, en el caso de este proyecto, partiendo por el lado del mercado es que existe mucha competencia, como se pudo ver en el FODA anteriormente mencionado, la competencia cada vez va en aumento debido a que es un negocio rentable y cada vez la población demanda más espacios en dónde poder ejercitarse y llevar a cabo actividad física.

En cuanto al apartado operacional, se debe considerar el riesgo de tener un buen personal para ofrecer un buen servicio de calidad y personalizado, con la capacidad de operar de manera exitosa el gimnasio y que pueda mantener el orden diario en el local. Si no se logra esto, se corre el riesgo de perder demanda, y debido a que la competencia es alta, es muy fácil que los miembros se vayan cambiando de gimnasio por uno que si les ofrezca un servicio personalizado y de calidad.

7.9.1. Análisis de sensibilidad

Finalmente, en el apartado financiero, actualmente el país no se encuentra muy bien en temas de inflación, si bien el Banco Central ha tomado medidas para poder controlar la inflación, existe el riesgo que estas mismas medidas puedan afectar negativamente el crecimiento económico. También, el endeudamiento público y privado están algo elevados, si esto sigue aumentando cada vez será más costoso endeudarse, por ende, la inversión se ve afectada negativamente. lo que en ambos casos el proyecto se ve más atractivo que en la situación actual.

144%	14,3%	15,3%	16,3%	17,3%	18,3%	19,3%	20,3%
27%	144%	142%	141%	139%	137%	135%	133%
28%	140%	139%	137%	135%	133%	131%	129%
29%	137%	135%	133%	132%	130%	128%	126%
30%	133%	131%	130%	128%	126%	124%	122%
31%	129%	128%	126%	124%	123%	121%	119%
32%	126%	124%	123%	121%	119%	117%	115%
33%	122%	121%	119%	117%	116%	114%	112%

Tabla 15 Sensibilidad del ROI (Fuente: Elaboración propia, 2023)

En la tabla anterior se muestra cómo va a variar el ROI si es que la tasa de interés del crédito y los impuestos van subiendo. Se puede apreciar que si aumentan has un 6% ambas tasas, se

sigue recuperando el total de la inversión. Además, se puede notar que el ROI es más sensible a la tasa de impuestos que a la tasa de interés del crédito, esto ayuda a que si las tasas de interés del crédito suben no afecte en gran medida al retorno de la inversión.

\$ 22.609.323	\$ 25.000	\$ 23.000	\$ 21.000	\$ 19.000	\$ 17.000	\$ 15.000
\$ 60.000	\$ 22.609.323	\$ 19.570.118	\$ 16.530.913	\$ 13.491.708	\$ 10.452.503	\$ 7.413.299
\$ 58.000	\$ 18.814.549	\$ 15.775.344	\$ 12.736.139	\$ 9.696.934	\$ 6.657.729	\$ 3.618.525
\$ 56.000	\$ 15.019.775	\$ 11.980.570	\$ 8.941.365	\$ 5.902.160	\$ 2.862.955	\$ -176.249
\$ 54.000	\$ 11.225.001	\$ 8.185.796	\$ 5.146.591	\$ 2.107.386	\$ -931.819	\$ -3.971.023
\$ 52.000	\$ 7.430.227	\$ 4.391.022	\$ 1.351.817	\$ -1.687.388	\$ -4.726.593	\$ -7.765.797
\$ 50.000	\$ 3.635.453	\$ 596.248	\$ -2.442.957	\$ -5.482.162	\$ -8.521.367	\$ -11.560.571

Tabla 16 Sensibilidad del VAN (Fuente: Elaboración propia, 2023)

. En la tabla anterior se muestra como varía el VAN si el precio del servicio va disminuyendo \$2.000 tanto para la categoría de “gym” y crossfit. Se puede apreciar que el proyecto sigue siendo conveniente hasta que los precios llegan a bajar \$4.000 en “gym” y \$10.000 en crossfit, \$4.000 en crossfit y \$10.000 en “gym” (valores en amarillo). Se puede ver que todavía existe un rango por el cual tratar de ofrecer precios más competitivos manteniendo un VAN positivo.

55%	\$ 25.000	\$ 23.000	\$ 21.000	\$ 19.000	\$ 17.000	\$ 15.000
\$ 60.000	55%	49%	44%	38%	32%	26%
\$ 58.000	48%	42%	37%	31%	25%	19%
\$ 56.000	41%	35%	29%	23%	17%	10%
\$ 54.000	34%	28%	22%	15%	9%	2%
\$ 52.000	26%	20%	14%	7%	0%	-8%
\$ 50.000	19%	12%	5%	-2%	-10%	-19%

Tabla 17 Sensibilidad de la TIR (Fuente: Elaboración propia, 2023)

Por último, en la tabla de la sensibilidad de la TIR si variamos los precios del servicio en la misma proporción que se usó para la sensibilidad del VAN, se tiene que la TIR es menor a la tasa de descuento de 10,88% en los mismos rangos que en el análisis anterior, por lo que el proyecto no es conveniente en estos casos.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Tras haber pasado por diversos análisis para evaluar este proyecto tales como análisis de mercado, análisis de ubicación, análisis de infraestructura y equipamiento, recursos humanos, análisis financiero y finalmente un análisis de riesgos, se puede concluir que este proyecto es viable.

Como se pudo ver es una excelente oportunidad de negocio, el mercado viene creciendo post pandemia y la demanda de espacios para hacer actividad física cada vez es más grande. Si bien este mercado a la vez es muy competitivo, se recomienda enfatizar en la propuesta de valor, esto es, enfocarse en la calidad y personalización del servicio. Para lo anterior se recomienda enfatizar en recursos humanos, tratar que los profesores y entrenadores tengan las competencias necesarias para dar un servicio óptimo, pero no se recomienda cambiar los precios, esto debido a que los precios establecidos actualmente se encuentran dentro del rango del mercado y si se quiere maximizar ganancias, estos precios son los mejores. Este proyecto también responde a nivel social sobre incentivar y motivar aún más a la población a ejercitarse y lograr una sociedad más saludable y sana, especialmente en sectores que no tiene tan buen acceso a lugares recreativos para ejercitarse. Junto con lo anterior se recomienda ofrecer una variedad de actividades deportivas y recreativas, adaptadas a las necesidades de la población local para llegar a más gente.

En cuanto a lo financiero, el proyecto es bastante atractivo a mediano y largo plazo. Si bien en ambos escenarios expuestos en el análisis financiero son rentables se recomienda tomar el plan de financiamiento de cubrir sólo una parte de la inversión inicial con crédito, es decir, cubrir \$10.000.000 y el resto, que son alrededor de \$6.000.000, cubrirlos con capital propio, esto debido a que en los números tiene una tasa de retorno más elevada, hay más capacidad y oportunidad de cubrir antes la inversión inicial y su valor actual neto es alrededor de un 33% mayor que el caso de financiar toda la inversión inicial con deuda.

Por último, hay que destacar el trabajo que se hizo para llevar a cabo esta memoria, el cual está totalmente dirigido a las capacidades de un ingeniero comercial, capaz de poder gestionar los recursos que posea, tales como administrativos, financieros y operacionales.

Esto con el fin de poder evaluar proyectos viendo su viabilidad y poder llegar a conclusiones para la toma de decisiones.

9. WEBGRAFÍA

Industria de los gimnasios

<https://www.perfectgym.com/es/blog/business/estadisticas-industria-fitness-tendencias>

<https://grupidea.com/evolucion-sector-fitness-diseno-construccion-gimnasios/>

<https://www.elmostrador.cl/generacion-m/2021/08/12/chile-es-uno-de-los-paises-del-mundo-que-menos-horas-de-ejercicio-realiza-a-la-semana/>

<https://xfit.com.es/gimnasio-de-barrio-vs-gimnasio-low-cost/>

<https://www.menshealth.com/es/fitness/a42362836/tendencias-gimnasios-2023/>

Industria gimnasios en Chile

<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/>

<https://mercadofitness.com/pdf/panorama-del-sector-de-gimnasios-de-chile.pdf>

Población

https://biblioteca.digital.gob.cl/bitstream/handle/123456789/3872/45159_informe_ejecutivo_enhaf_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y

<https://biblioteca.digital.gob.cl/bitstream/handle/123456789/3868/Encuesta%202018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

<https://biblioteca.digital.gob.cl/bitstream/handle/123456789/1203/ENCUESTA%20NACIONAL%20DE%20HABITOS%20Y%20ACTIVIDAD%20FISICA%202015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

<http://resultados.censo2017.cl/Region?R=R13>

<https://www.ine.gob.cl/estadisticas/sociales/demografia-y-vitales/proyecciones-de-poblacion>