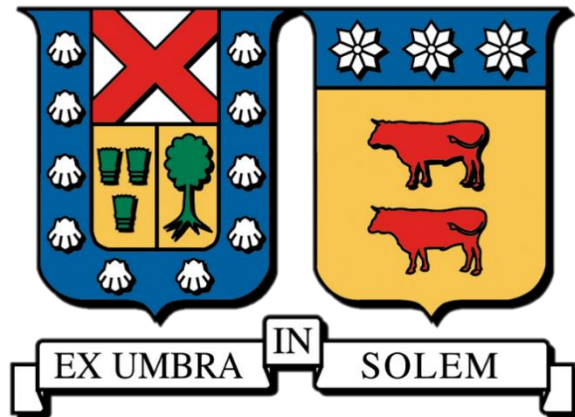




UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INGENIERIA COMERCIAL

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN GIMNASIO
DE BOXEO EN LA ZONA NORORIENTE DE SANTIAGO DE CHILE”.**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR

NICOLAS ESTEBAN MUÑOZ CRESPO

PROFESOR GUÍA: LIONEL VALENZUELA OYANEDER

PROFESOR CORREFERENTE: MACARENA LARRAÍN MAC-LEON

Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecer a Dios, quien me dio la oportunidad de hoy estar aquí y me fortaleció durante este largo camino, en segundo lugar, a mis padres por siempre brindarme una palabra de apoyo, un abrazo y por el esfuerzo que han puesto durante toda su vida para educarme y alentarme a ser mejor persona. Espero poder brindarles con el cierre de esta etapa un momento de felicidad y orgullo.

También agradecerles a mi hermana y hermano por siempre creer en que yo podía y darme sus palabras de apoyo.

A Tomás, quien más que un amigo se convirtió en un hermano, estando desde el día uno, incondicional durante estos 5 largos años, en los buenos, malos y peores momentos, apoyándome, aconsejándome y llenándome de su energía positiva día a día.

A mis amigos, quienes estuvieron ahí en los momentos de frustración y rabia, como también en los momentos de alegría y gloria, sin ellos este proceso hubiese sido totalmente distinto y agotador, gracias por cada risa, consejo y enseñanza.

Finalmente, a mí mismo por nunca dudar de mis capacidades, por remar y echarle ganas frente a la adversidad, por demostrarme día a día que puedo y a ver logrado lo que hace tantos años me prometí.

Resumen ejecutivo

El plan de negocios desarrollado a continuación tiene como fin ser una guía que facilite la creación de una idea, en este caso la creación de un gimnasio de boxeo llamado “Tiger Boxing Club”, esto permitirá que la empresa logre insertarse de buena manera en la industria del fitness y posteriormente lograr un crecimiento y reconocimiento de marca.

En primer lugar, se realizó un estudio acerca de la historia del boxeo, de sus orígenes e historia en Chile y del mercado fitness en Chile con el objetivo de tener un apoyo teórico del contexto histórico y actual en el que se situará esta investigación. Posteriormente, se desarrolló el marco teórico, donde se realizó una investigación exhaustiva acerca de los planes de negocios existentes, lo que hablan algunos autores y las estructuras que estos mismos recomiendan para poder desarrollar de buena manera un plan de negocios, así también, se nombraron algunas herramientas como el análisis PESTEL, las 5 fuerzas de Porter, análisis VRIO y análisis FODA, las cuales que se utilizaron como apoyo para lograr desarrollar el plan de negocios.

Una vez definida la estructura y las herramientas a utilizar, se realizó el análisis correspondiente para cada punto del plan de negocios, donde se expuso de que se trata el negocio, que es lo que se ofrecerá, se generó un análisis del entorno y un análisis interno de la empresa. Posteriormente, se generaron 4 grandes planes que dan forma al Plan de Negocios final, el Plan comercial y de marketing, plan operacional, Plan de Recursos humanos y el plan financiero.

El plan comercial y de marketing se basa en un exhaustivo estudio de mercado destinado a identificar el segmento objetivo y analizar su comportamiento. Esta

información fue crucial para fundamentar las decisiones estratégicas, operativas y financieras. Los resultados de este estudio han sido fundamentales para definir la ventaja competitiva de Tiger Boxing Club y elaborar estrategias efectivas de Marketing Mix.

En cuanto al plan operacional, se ha establecido un riguroso estándar de procesos que incluye la asignación precisa de recursos para cada actividad. Todo ello está diseñado con un enfoque constante en la eficiencia, asegurando que cada proceso se realice de la manera óptima posible.

En lo que respecta al plan de recursos humanos, se ha elaborado una descripción detallada de las responsabilidades y funciones asignadas a cada uno de los miembros del equipo de la empresa. Esta documentación proporciona una guía integral para garantizar que cada empleado comprenda claramente sus tareas y responsabilidades dentro de la organización.

Por último, se ha elaborado el plan financiero, considerado el componente más crítico, ya que determina la viabilidad del proyecto. Basándose en los resultados obtenidos durante la elaboración del plan hasta este punto, se han definido los ingresos y gastos proyectados, así como las estrategias de financiamiento. Como resultado de este análisis, se ha confeccionado un flujo de caja, respaldado por indicadores económicos, que confirma la viabilidad del proyecto, obteniendo un VAN de \$87.296.050, una TIR de 77% y un PAYBACK de 3 años, 7 meses y 18 días. Con el propósito de considerar escenarios tanto favorables como desfavorables, se llevó a cabo un análisis de sensibilidad del VAN. Este análisis permitió evaluar cómo podría variar la posición financiera de la empresa en respuesta a posibles aumentos o reducciones en los ingresos y gastos.

Índice

<i>Introducción</i>	11
<i>Justificación De La Idea</i>	12
<i>Objetivos</i>	15
Objetivo General.....	15
Objetivos Específicos	15
<i>Estado del Arte</i>	16
Antecedentes.....	16
La Historia del Boxeo.....	16
El Boxeo En Chile	18
El Mercado Del Fitness En Chile	19
Gimnasio de Boxeo	22
<i>Marco Teórico</i>	24
Plan De Negocios	24
Definición De Un Plan De Negocio Por Varios Autores	25
Modelo De Plan De Negocios De Longencker, Moore y Petty.....	26
Elementos De un Plan de Negocio	27
Resumen Ejecutivo	28
Declaración de Misión y Visión	29
Panorama general de la Empresa.....	29
Plan de Producto o Servicio.....	29

Descripción general del mercado	30
Plan Comercial y de Marketing.....	30
Plan Administrativo.....	30
Plan Operacional.....	30
Plan Financiero	31
Apéndice de Documentos de Apoyo	31
Modelo De Plan De Negocios De Weinberger.....	32
¿Para qué sirve un plan de negocios?	32
Estructura del Plan De Negocios	33
Resumen Ejecutivo	34
Análisis Del Entorno	34
Plan Estratégico	34
Visión	35
Misión.....	35
Objetivos Estratégicos	36
Estrategia del Negocio.....	37
Fuentes De Ventaja Competitiva.....	38
Plan de Marketing.....	39
Objetivos de Marketing	40
Marketing Mix.....	40
Plan de Operaciones	41
Diseño de Estructura y Plan de Recursos Humanos.....	42
Plan Financiero	43
Proyección de Flujo de Caja.....	44

Herramientas De Apoyo Para El Plan De Negocio	45
Análisis PESTEL	45
☐ Factor Político	45
☐ Factor Económico	46
☐ Factor Social	46
☐ Factor Tecnológico	46
Modelo 5 Fuerzas de Porter.....	46
Análisis VRIO	48
Valioso.....	48
Raro	48
Inimitable.....	48
Organizado.....	49
¿Cómo Elaborar El Análisis VRIO?.....	50
Análisis FODA	53
<i>Alcance y limitaciones.</i>	54
Alcance	54
Limitaciones	55
<i>Metodología.</i>	57
Desarrollo Del Plan De Negocios.....	57
Resumen Ejecutivo del Plan de Negocios	57
Análisis Del Entorno.	58
Análisis PESTEL	58

Factores Políticos.....	58
Factores Económicos:.....	61
Factores Sociales	63
Factores Tecnológicos	64
Análisis 5 Fuerza de Porter.....	66
□ Rivalidad entre competidores existentes	69
Planeamiento Estratégico	71
Análisis VRIO	71
Tangibles	71
Intangibles:	71
Tangibles	72
Intangibles	73
Análisis FODA	77
Fortalezas:.....	77
Oportunidades:	78
Debilidades:	80
Amenazas.....	81
Visión	82
Misión.....	83
Plan Comercial y de Marketing.....	83
Estudio de mercado	83
Necesidades de Información.....	84
Objetivos del Estudio	85
Diseño de la Encuesta.....	85

Resultados de la Encuesta.....	85
Análisis de Resultados del Estudio de Mercado.....	97
Estrategia competitiva	98
Estrategia de Marketing Mix.	100
Plan de Operaciones	102
Descripción General del Servicio.	102
Flujo del proceso de contratación de un plan	104
Plan De Recursos Humanos	107
Plan Financiero	113
Análisis de Ingresos.....	114
Inversión Estimada y Depreciación.....	115
Análisis de Egresos.....	116
Costos Fijos	117
Remuneraciones.....	117
Costos Variables.....	118
Financiamiento	119
Amortización	119
Flujo de Caja.....	120
Análisis De Rentabilidad	120
Tasa de Descuento	120
Indicadores Económicos.....	123
Análisis de Sensibilidad	124
<i>Conclusiones y Recomendaciones.....</i>	<i>127</i>

<i>Referencias</i>	132
<i>Anexos</i>	137
Anexo 1.	137
Anexo 2.	137

Introducción

La pandemia del COVID-19 ha dejado una profunda huella en diversos sectores económicos alrededor del mundo, y uno de los más afectados ha sido el sector fitness o de los gimnasios. Durante aproximadamente 16 meses, estos establecimientos se vieron obligados a cerrar sus puertas, generando impactos significativos en sus operaciones y en la salud y bienestar de las personas que solían acudir a ellos. (Mercado Fitness, 2022)

Por otro lado, se ha generado un cambio de mentalidad en las personas, despertando una mayor conciencia sobre la importancia de llevar un estilo de vida saludable y practicar actividad física regularmente para mantener una buena salud tanto física como mental, esto ha generado que la demanda de centros de acondicionamiento físico y gimnasios comerciales vaya aumentando, sin embargo, estas instalaciones suelen estar llenas en las horas más demandadas, lo que puede generar esperas para utilizar las máquinas y disminuir la motivación de los usuarios.

Bajo este contexto es que nace la idea de crear un gimnasio dedicado 100% al boxeo, debido a que el gimnasio donde dos hermanos practicaban tuvo que cerrar sus puertas debido a lo golpeado que se vio por la pandemia. Un gimnasio especializado en la enseñanza y práctica de este deporte de combate, que incluya aspectos relacionados con la nutrición, la salud y el bienestar físico y mental, con un ambiente motivador y familiar, que aproveche la popularidad ganada por este deporte en los últimos años, donde cada vez existen más personas en busca de un lugar en el que puedan aprender y perfeccionar sus habilidades en esta disciplina, mejorar su condición física, bajar de peso y disminuir sus niveles de estrés.

Justificación De La Idea

No cabe duda de que uno de los sectores más golpeados por la pandemia del COVID-19 fue el sector fitness o de los gimnasios, debido a que permanecieron cerrados por aproximadamente 16 meses. En Julio del 2020, según el boletín de sectores económicos elaborado por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), el índice de ventas de actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas al cual pertenecen los gimnasios y que permite medir la evolución en las ventas de servicios presentó una contracción de 81,9% (Instituto Nacional de Estadísticas , 2020). En el boletín de sectores económicos publicado por el INE el 30 de diciembre del 2022, el índice de ventas de actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas logro llegar al 19,4% (Instituto Nacional de Estadísticas , 2022). Esto permite entender que las ventas en el sector fitness han ido en aumento posterior a la pandemia y los números de usuarios en recuperación están superando en algunos casos a las cifras obtenidas en el año 2019. (Mercado Fitness, 2022)

La pandemia ha sido un evento sin precedentes que ha afectado a todo el mundo. Una de las principales consecuencias que trajo consigo la crisis mundial del COVID- 19 es la toma de conciencia sobre la importancia de llevar un estilo de vida saludable y practicar actividad física regularmente para mantener una buena salud tanto física como mental.

Durante los últimos años los expertos han resaltado la importancia de mantener un estilo de vida saludable y hacer actividad física regularmente para mejorar la autoconfianza, la sensación de bienestar y la satisfacción sexual. Además, también se ha demostrado que la actividad física es efectiva para disminuir la ansiedad y la depresión, así como para mejorar

el rendimiento intelectual. En este sentido, la pandemia ha actuado como un catalizador para la conciencia sobre los beneficios de la actividad física para la salud física y mental.

Por otro lado, en Chile la obesidad es una de las causas principales de enfermedades crónicas y representa el riesgo más grande a la salud en el país debido a su rápido crecimiento (Estudios de la OCDE sobre Salud Pública, 2019). Según la Encuesta Nacional de Salud (ENS) del año 2016, “Un 38,9% de la población chilena tenía sobrepeso, un 34,4% era obeso y un 86,7% eran sedentarios” (Ministerio de Salud, 2017). Siendo estos índices unos de los más altos dentro de los países OCDE.

Según el documento, “Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes 2021, para la población de 5 y más años,” El 64,3% de la población adulta del país es inactiva, es decir, realizan actividad física menos de tres días a la semana con un mínimo de 60 minutos, mientras que el 22,6% es activo, es decir realiza 60 minutos de actividad física diaria.” (ENCUESTA NACIONAL DE HÁBITOS DE ACTIVIDAD FÍSICA, 2021) .

Entre los factores que explican el sedentarismo de los adultos chilenos, se encuentra el poco tiempo disponible que tienen para realizar actividad física. En Chile la jornada laboral legal es de 45 horas semanales, además, los adultos chilenos pasan en promedio 2 horas y 20 minutos diarios en traslados, según Trabajando.com, quien realizó un estudio a más de 2.400 personas, se pudo constatar que: “más del 50% de los chilenos ocupa en promedio 1 hora para ir a sus trabajos y otra hora para volver a sus hogares, cada día”. (Trabajando.com, 2020) Esto aumenta su tiempo de exposición a un ambiente sedentario y disminuye el tiempo que pueden destinar a la actividad física.

Ante estas circunstancias, los gimnasios comerciales han sido una opción para las personas que buscan hacer ejercicio, sin embargo, estas instalaciones suelen estar llenas en las horas más demandadas, lo que puede generar esperas para utilizar las máquinas y disminuir la motivación de los usuarios.

La implementación de un gimnasio de boxeo en la zona nororiente de Santiago de Chile puede ser una solución efectiva para fomentar la actividad física en una población adulta sedentaria y mejorar su salud cardio metabólica. La inclusión de programas de entrenamiento de alta intensidad y la supervisión de profesionales capacitados pueden garantizar una experiencia de entrenamiento segura y efectiva para los usuarios.

Por esta razón surge la necesidad de responder las siguientes preguntas: ¿Cómo se implementará un gimnasio de boxeo en la zona nororiente de Santiago de Chile? Y ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas que enfrenta el boxeo en Chile?

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan de negocios para la creación de un gimnasio de boxeo en la zona nororiente de Santiago de Chile, y evaluar la factibilidad de implementación con el fin de apoyar la toma de decisiones estratégicas de la empresa.

Objetivos Específicos

Evaluar los factores externos e internos que pueden influir en el éxito del proyecto, con el fin de determinar la viabilidad del plan de negocios propuesto.

Realizar un estudio de mercado que permita identificar el perfil del público objetivo, sus necesidades y preferencias en cuanto a la práctica del boxeo y el uso de instalaciones deportivas en la zona nororiente de Santiago de Chile.

Diseñar un plan de marketing y publicidad que permita dar a conocer el gimnasio de boxeo a la población objetivo, aumentar la demanda y el número de clientes potenciales, y posicionar al gimnasio como una opción atractiva en el mercado de fitness de la zona oriente de Santiago de Chile.

Establecer un análisis financiero detallado que incluya los costos de la implementación del gimnasio, la proyección de ingresos y analizar su rentabilidad.

Estado del Arte

Antecedentes

La Historia del Boxeo

El boxeo o también llamado deporte de todos los tiempos, debido a que la pelea de puños, como combate deportivo surgió en los umbrales del desarrollo de la sociedad y se propagó de distintas formas por todas las épocas entre muchos pueblos. Existen dibujos rupestres hallados en el sur de Argelia con evidencia del boxeo en los pueblos de África (Fig.1), otras escenas de peleas de puños grabadas en las paredes de los sepulcros de los faraones, lo que corrobora que este tipo de lucha existía en el antiguo Egipto (Fig.2). En la antigua Grecia especialmente fue popular la pelea de puños, lo cual se corrobora debido a que a partir de la 23 olimpiada (año 688 a.n.e) la pelea de puños paso a formar parte del programa de juego olímpicos.



Figura.1 Dibujos rupestres de la meseta de Tassili-Azzer (Sur de Argelia)

Fuente: (BOXEO, 1998)

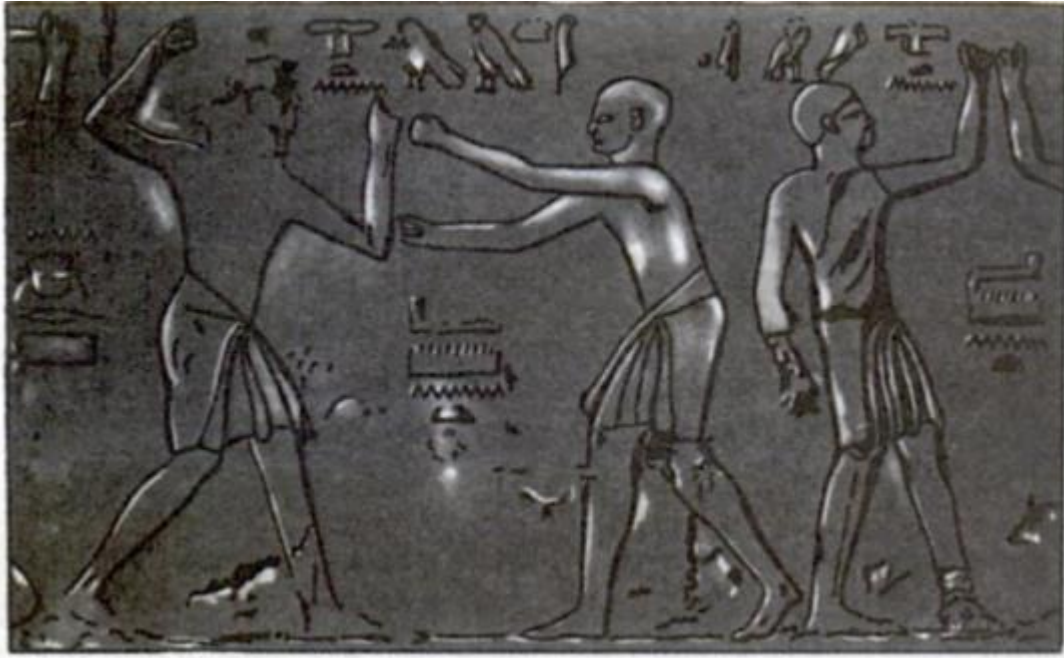


Figura. 2 relieve del sepulcro de un Faraón de la dinastía XVIII (1600 años a.n.e)

Fuente: (BOXEO, 1998)

Las primeras reglas del boxeo las elaboró en 1743 J. Boughton, dueño de un circo, para evitar disputa entre los espectadores. (BOXEO, 1998) Estas reglas duraron casi cien años sin ninguna modificación, hasta 1838 donde las nuevas reglas conocidas con el nombre de “Reglas del ring de premios londinense” fueron adoptadas, aunque estas reglas no se basaban en reglamentaciones sobre las acciones de los boxeadores, sino más bien en el aspecto jurídico de las competiciones, algo sumamente importante para quienes hacían las apuestas.

Con el desarrollo de los espectáculos públicos, el pugilismo inglés de premios cedió su lugar al boxeo profesional, controlado totalmente por empresarios. (BOXEO, 1998). La

brutalidad del combate con los puños sin proteger no seducía a los competidores, por lo que en 1867 se adoptaron nuevas reglas (Reglas de Queensbury). (BOXEO, 1998) Estas sirven como base para todas las reglas modernas del boxeo profesional y amateur.

El Boxeo En Chile

El origen del pugilismo en Chile se remonta a fines del siglo XIX, cuando se multiplicaban los gimnasios y cuadriláteros tanto en Santiago como en Valparaíso, donde los extranjeros residentes o en tránsito por el país practicaban el deporte del boxeo. Los inicios del Boxeo en Chile, sin duda alguna, fueron bastante precarios. En ese entonces, Heriberto Rojas se perfilaba como la principal figura, considerado el primer boxeador profesional chileno en la historia del deporte. (Biblioteca Nacional de Chile, 2021)

No fue hasta 1915 cuando el boxeo tuvo su primera institución oficial en el país, con la fundación de la Federación Chilena de Boxeo. En ese momento, el pugilismo se desarrollaba principalmente en circos y teatros de barrios populares de la capital, como La Chimba, Franklin, Yungay o Pila del Ganso, donde se llevaban a cabo combates entre eximios deportistas que entregaban su corazón en cada pelea. A pesar de que durante esos primeros años hubo deportistas de gran popularidad, fue a finales de la década de 1920 y principios de la de 1930 cuando surgió el primer ídolo del boxeo chileno: Estanislao Loayza, también conocido como "El Tani".

Al comienzo de la década de 1940 se dieron unas de las batallas más épicas del boxeo chileno, “Arturo Godoy peleó dos veces el título mundial ante Joe Louis, considerado uno de los mejores pugilistas de la historia” (Biblioteca Nacional de Chile, 2021) sin embargo, estas heroicas disputas solo fueron el comienzo de una década marcada

por el estancamiento de las figuras boxísticas a nivel nacional y el decaimiento de logros a nivel internacional.

Pasaron varios años para poder volver a ver a un chileno disputando un título mundial en el profesionalismo, este fue Godfrey Stevens, quien en 1970 fue derrotado por el japonés Shozo Saijo. Precisamente durante esta década fue que comenzó a crecer el nombre de unos de los mayores boxeadores chilenos de la historia, Martin Vargas, quien, a nivel nacional, fue el boxeador que más veces disputó el título mundial.

La época gloriosa del boxeo nacional hoy es conocida por las nuevas generaciones, debido al relato nostálgico de los mayores, quienes cuentan cómo los chilenos repletaron coliseos deportivos o se desvelaron frente al televisor para presenciar un emocionante combate de boxeo y no para ver un partido de fútbol.

El Mercado Del Fitness En Chile

El mercado del fitness en Chile es sumamente diverso, con una amplia variedad de ofertas que van desde grandes instalaciones de alta gama, similares a las que se encuentran en los mejores gimnasios del mundo, hasta exclusivos estudios boutique y potentes propuestas de gimnasios de bajo costo, tanto locales como internacionales. Esta diversidad en la oferta ha generado un mercado altamente competitivo, donde las empresas de fitness compiten arduamente por atraer y retener a sus clientes.

Las grandes instalaciones premium se destacan por ofrecer servicios de alta calidad, con una amplia variedad de actividades y entrenamientos, equipos modernos y un ambiente de lujo. Por otro lado, los estudios boutique ofrecen una experiencia más exclusiva, con entrenamientos especializados y personalizados en grupos reducidos, lo que les permite

ofrecer un servicio más personalizado y enfocado en las necesidades específicas de sus clientes.

En cuanto a las cadenas de gimnasios de segmento medio, se han posicionado como una opción popular para aquellos que buscan una experiencia de fitness más asequible, sin sacrificar la calidad y la variedad de servicios. Estas cadenas ofrecen un ambiente más informal y amigable, con una amplia variedad de actividades, clases grupales y equipo moderno.

En los últimos años, los gimnasios de bajo costo se han convertido en una opción cada vez más popular en Chile. Estos gimnasios ofrecen una experiencia básica de fitness, con precios muy accesibles, lo que les ha permitido atraer a una amplia base de clientes que buscan una opción económica para su entrenamiento.

Según la revista “panorama del sector de los gimnasios” realizada por mercado fitness y publicada a fines del 2022, nos indica que:

Algunas reconocidas franquicias extranjeras no tuvieron suerte en este país. La norteamericana Anytime Fitness, que es la que más sedes tiene en América Latina, abrió en 2014 en Santiago -Lo Barnechea- su primer gimnasio de Sudamérica. Después sumó sedes en Vitacura y en El Golf, pero la propuesta no prosperó y todos esos gimnasios terminaron cerrando sus puertas. Con la franquicia Orangetheory Fitness la historia no fue diferente. (Mercado Fitness, 2022)

A pesar de lo diverso y competitivo del mercado fitness en Chile, cada vez aparecen nuevos emprendimientos, la opinión de Jose Gomez fundador de Motion Center en la revista Panorama Del Sector De Los Gimnasios nos indica que:

El mayor desafío lo enfrentan los gimnasios del segmento medio, porque el low-cost está creciendo mucho. En lo que respecta al impacto de la crisis (económica) “no creo que esté afectando a este mercado en particular (...) porque hay mucha predisposición de la gente a moverse y a pagar por hacer ejercicio”, (Mercado Fitness, 2022)

En Julio del 2020, según el boletín de sectores económicos elaborado por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), el índice de ventas de actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas al cual pertenecen los gimnasios y que permite medir la evolución en las ventas de servicios presentó una contracción de 81,9% (Instituto Nacional de Estadísticas , 2020). En el boletín de sectores económicos publicado por el INE el 30 de diciembre del 2022, el índice de ventas de actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas logro llegar al 19,4% (Instituto Nacional de Estadísticas , 2022) Esto nos permite evidenciar que las personas si poseen una predisposición a moverse y pagar por hacer ejercicio como se indicaba anteriormente.

En resumen, el mercado chileno de fitness es muy diverso y competitivo, lo que ha llevado a que las empresas de fitness tengan que adaptarse constantemente a las necesidades y preferencias de los clientes para poder mantenerse relevantes en el mercado.

De acuerdo con las estadísticas del Servicio de Impuestos Internos (SII) correspondientes al año 2021, en Chile se registraron un total de 13.713 empresas que se dedican a “actividades artísticas, de entretenimiento y recreación”. Dentro de este rubro, se identificaron 2.325 empresas a nivel nacional que presentan actividad económica en

“gestión de instalaciones deportivas n.c.p”, así como en “otras actividades deportivas n.c.p”. (Ver Anexo 1.)

Gimnasio de Boxeo

Un gimnasio de boxeo es un centro deportivo especializado en la enseñanza y práctica de este deporte de combate. La disciplina del boxeo ha ganado mucha popularidad en los últimos años, por lo que cada vez más personas buscan un lugar en el que puedan aprender y perfeccionar sus habilidades en esta disciplina. Los servicios que puede ofrecer un gimnasio de boxeo son diversos y van más allá de la simple práctica del deporte, incluyendo aspectos relacionados con la nutrición, la salud y el bienestar físico y mental.

Uno de los servicios principales que ofrece un gimnasio de boxeo es la práctica del propio deporte. Los gimnasios de boxeo cuentan con una amplia variedad de equipamiento especializado, como guantes de boxeo, bolsas de entrenamiento, peras de velocidad, entre otros, que permiten a los usuarios entrenar de manera efectiva. Además, los gimnasios de boxeo suelen contar con un ring de boxeo para realizar entrenamientos específicos y peleas de exhibición. Las clases en un gimnasio de boxeo pueden ser dirigidas por peleadores de boxeo aficionado y profesional, lo que permite a los usuarios aprender de los mejores y recibir un entrenamiento personalizado y de calidad.

Además del entrenamiento en sí, un gimnasio de boxeo puede ofrecer servicios complementarios relacionados con la nutrición y la salud. Muchos gimnasios de boxeo cuentan con nutricionistas y entrenadores personales que pueden ayudar a los usuarios a desarrollar planes de alimentación y entrenamiento personalizados, de acuerdo con sus objetivos y necesidades específicas.

En cuanto a los horarios, los gimnasios de boxeo suelen ser flexibles, con horarios que se adaptan a las necesidades de los usuarios. Muchos gimnasios de boxeo ofrecen clases desde las 6:30 am hasta las 21:30, lo que permite a los usuarios ajustar sus entrenamientos a sus horarios de trabajo y de estudio.

En resumen, un gimnasio de boxeo puede ofrecer una amplia variedad de servicios que van más allá de la simple práctica del deporte. Desde entrenamiento personalizado con peleadores de boxeo aficionado y profesional, hasta servicios de nutrición, los gimnasios de boxeo pueden ayudar a los usuarios a alcanzar sus objetivos de salud y bienestar físico y mental. Además, con horarios flexibles, los usuarios pueden encontrar el momento adecuado para entrenar, sin importar su rutina diaria.

Marco Teórico

Plan De Negocios

Un plan de negocios es un documento integral que encapsula la visión, estrategia y operaciones de una empresa o proyecto emprendedor. Este documento detallado proporciona una hoja de ruta que abarca todos los aspectos esenciales del negocio, desde su concepción hasta su ejecución y gestión. A través de un enfoque sistemático y analítico, el plan de negocios ofrece una visión clara de cómo el negocio planea alcanzar sus metas y objetivos.

Un plan de negocios típico incluye secciones sobre la descripción del negocio, análisis de mercado, estrategia de marketing, estructura organizativa, análisis financiero y proyecciones, así como un análisis detallado de los riesgos y oportunidades que enfrenta el negocio. En esencia, un plan de negocios es un instrumento que sirve para articular y comunicar de manera efectiva la estrategia y la visión del negocio a inversores, prestamistas, colaboradores internos y otros stakeholders.

Diversos autores han desarrollado modelos de planes de negocios, delineando sus secciones y descripciones. La planificación constituye el cimiento que respalda los planes de negocios, ya que a través de una planificación adecuada es que se puede dar forma a las ideas, conceptos y estrategias que finalmente permiten lograr los objetivos organizacionales. A continuación, se presentan de manera concisa algunos de estos modelos, junto con las definiciones particulares que cada autor proporciona. El objetivo es elegir un modelo de plan de negocios para esta investigación, respaldando dicha elección con argumentos sólidos.

Definición De Un Plan De Negocio Por Varios Autores

Según el libro “Administración De Pequeñas Empresas: Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento”, un plan de negocios se define como, “Un documento que delinea el concepto esencial sobre el que una empresa se fundamentará y que describe la forma en que se materializará dicho concepto”. (Longenecker et al., 2001) Para los negocios nuevos, un plan de negocios posee 4 objetivos básicos:

1. Identificar la naturaleza y el contexto que representa una oportunidad de negocios.
2. Presentar el enfoque que se pretende tomar para desarrollar la oportunidad.
3. Identificar los factores que más probabilidades tengan para determinar si se tendrá éxito.
4. Servir como herramienta para captar recursos para el Financiamiento.

Por otro lado, Jack Fleitman define un plan de negocio como “Un instrumento clave y fundamental para el éxito, el cual consiste en una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa. Así como una guía que facilita la creación o el crecimiento de una empresa” (Fleitman, 2000)

Ambos autores coinciden en que un plan de negocios es un documento esencial para la creación y el crecimiento de una empresa, debido a que proporciona una guía clara y efectiva para los emprendedores que desean iniciar un negocio exitoso y sostenible.

En el plan de negocio debe aparecer de forma detallada los objetivos generales y específicos de la empresa, la estrategia para lograr estos objetivos, la estructura

organizacional, la inversión requerida para financiar tu proyecto y las soluciones para resolver los problemas que puedan ir apareciendo. (Cortez, 2019)

Weinberger (2009) define el plan de negocios de la siguiente manera:

El plan de negocios es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos. Lo que busca este documento es combinar la forma y el contenido. La forma se refiere a la estructura, redacción e ilustración, cuánto llama la atención, cuán “amigable” contenido se refiere al plan como propuesta de inversión, la calidad de la idea, la información financiera, el análisis y la oportunidad de mercado. (Weinberger, Plan de Negocios, 2009)

Modelo De Plan De Negocios De Longenecker, Moore y Petty.

Una mentalidad positiva es esencial al iniciar un nuevo negocio, ya que sin ella existe el riesgo de quedarse inmóvil debido a la inacción o, peor aún, al análisis excesivo.

Un plan de negocios se centra en dos aspectos principales:

- Proporcionar una declaración clara de objetivos y estrategias para uso interno.
- Actuar como un documento de presentación que se comparte con partes externas.

La calidad del plan de negocios está directamente vinculada a la calidad de la idea empresarial. Una idea mal concebida difícilmente podrá ser rescatada con una buena redacción. No obstante, una idea sólida puede deteriorarse si la redacción no logra comunicar eficazmente el mensaje.

Existen cuatro elementos interdependientes requieren consideración al determinar el contenido de un plan de negocios para una empresa en sus inicios:

- **Personas:** El perfil de los individuos que liderarán y administrarán el negocio, así como de cualquier entidad externa, como abogados, contadores y proveedores, que ofrezca servicios clave o recursos esenciales.
- **Oportunidad:** Una descripción del propio negocio, lo que venderá y a quién, el potencial de crecimiento en términos de cantidad y rapidez, la perspectiva financiera y los posibles obstáculos para su éxito.
- **Contexto:** El panorama general, el marco regulativo, las tasas de interés, las tendencias demográficas, la inflación y otros factores que evolucionan constantemente, aunque no sean controlables por el empresario.
- **Riesgo y recompensa:** Una evaluación de los posibles aspectos negativos y positivos, acompañada de un análisis sobre cómo el equipo empresarial responderá a los diferentes desafíos.

Elementos De un Plan de Negocio

Si bien cada nuevo emprendimiento requiere un plan de negocios único y no existe un formato o fórmula única que garantice el éxito, existen pautas que los emprendedores

pueden seguir al preparar su plan. La mayoría de los planes de negocios comparten similitudes significativas en su contenido esencial.

• Portada
• Contenido
• Resumen ejecutivo
• Declaración de misión y visión
• Panorama general de la compañía
• Plan de productos y servicios
• Plan de Marketing o mercadotecnia
• Plan de administración
• Plan de operaciones
• Plan Financiero
• Apéndice de documentos de apoyo

Figura 3. Estructura Plan de Negocios de Longenecker, Moore y Petty.

Fuente: Longenecker, Moore y Petty, *Administración de pequeñas empresas*, México (2001). Ed. International Thomson Editores, p. 130

Resumen Ejecutivo

Es la síntesis de los resultados de un Plan de Negocio, tiene como propósito proporcionar una visión general del negocio y su potencial a otras partes interesadas. Este debe ser claro y atractivo, incluyendo información sobre la empresa, el propósito de la iniciativa empresarial, los productos o servicios ofrecidos, el mercado y la competencia, los procesos y la tecnología utilizados, los requisitos financieros y las conclusiones generales. La síntesis debe ser precisa y completa, permitiendo que los lectores comprendan rápidamente los principales puntos del Plan de Negocio y se interesen en conocer más detalles de este.

Declaración de Misión y Visión

La declaración de misión de una empresa refleja de manera escrita y concisa la estrategia y la filosofía de negocios necesarias para concretar la visión del empresario. En un breve espacio, debe comunicar cómo los esfuerzos conjuntos de todas las áreas de la empresa la impulsarán hacia su objetivo, además de establecer su singularidad frente a otras empresas. Aunque las declaraciones de misión pueden variar en longitud, contenido, formato y detalle, es esencial que sean simples, creíbles y alcanzables.

Panorama general de la Empresa

Este apartado tiene como objetivo definir los aspectos esenciales del negocio, como su nombre, la ubicación geográfica, los servicios o productos que se ofrecerán y las principales motivaciones detrás del emprendimiento. También se establecerán los objetivos y las estrategias necesarias para alcanzarlos.

Plan de Producto o Servicio

Este apartado del plan de negocios debe presentar una descripción concisa del producto o servicio que se está ofreciendo y explicar cómo este proporcionará beneficios a los clientes. El objetivo principal es presentar el problema que se intenta resolver y cómo el producto o servicio ayudará a brindar una solución, así también qué necesidad se busca satisfacer. Asimismo, es indispensable destacar el valor único y distintivo que presenta el nuevo producto o servicio, enfatizando su diferenciación con la actual competencia. Es fundamental que esta descripción sea clara y precisa en todo momento, debido a que es la primera impresión que se tendrá del negocio.

Descripción general del mercado

Esta sección del Plan de Negocio es fundamental para determinar y analizar el mercado en el que la empresa operará y en el que se introducirá el producto o servicio ofrecido. Además, permite identificar factores críticos de éxito y de riesgo, competidores, tendencias actuales de la industria y posibles segmentos de clientes. Se requiere la aplicación de técnicas tanto cuantitativas como cualitativas de investigación de mercado para obtener información necesaria que permita identificar lo anteriormente mencionado.

Plan Comercial y de Marketing

Esta sección del Plan de Negocio tiene como objetivo presentar las estrategias de ventas y marketing de la empresa. Para ello, es fundamental definir el segmento objetivo, identificando sus características demográficas, ubicación y comportamiento. Además, se deben establecer las metas de la empresa, las proyecciones del negocio y la ventaja competitiva que la diferenciará de la competencia. Las estrategias a utilizar, tales como ventas, promoción, precios, retención de clientes y captura de nuevos clientes, también deben ser presentadas.

Plan Administrativo

El plan administrativo debe detallar la estructura organizacional propuesta de la empresa y los antecedentes de aquellos que ocuparán las posiciones clave.

Plan Operacional

En esta sección del Plan de Negocio, se establecen los aspectos organizativos y técnicos necesarios para la producción del producto o la realización del servicio que se

ofrecerá. Se deben identificar las tareas a realizar, los recursos necesarios, las fuentes de los recursos, las personas que llevarán a cabo las tareas definidas, los procesos de diseño y control, y se debe definir el plan de control de calidad.

Plan Financiero

En esta sección el Plan de Negocio, se debe presentar el flujo de caja proyectado de la empresa, así como la forma de financiamiento del proyecto. Se deben medir la rentabilidad mediante indicadores como el VAN o la TIR, identificar el tiempo en que se retornará la inversión inicial, los beneficios esperados del proyecto y el nivel de producción de equilibrio. Además, se debe realizar un análisis de sensibilidad financiera para identificar cómo responderá la inversión ante diferentes escenarios económicos y variables.

Apéndice de Documentos de Apoyo

El apéndice deberá contener diversos materiales complementarios y anexos de respaldo que permitan al lector profundizar en el contenido del plan. Estos documentos adicionales abarcan cualquier elemento mencionado en el texto del plan de negocios, tales como los currículums de los inversionistas y los propietarios/administradores clave, imágenes de productos, instalaciones y edificios, referencias profesionales, estudios de investigación de mercado, investigaciones relevantes publicadas y contratos de ventas ya acordados.

Modelo De Plan De Negocios De Weinberger.

Para la creación de nuevas empresas, es necesario y útil desarrollar un plan de negocios que permita evaluar la probabilidad de éxito de una nueva aventura empresarial y reducir la incertidumbre.

¿Para qué sirve un plan de negocios?

El plan de negocios es una herramienta de comunicación escrita que tiene esencialmente dos funciones: una que se puede llamar administrativa o interna y otra que es conocida como financiera o externa.

Desde el punto de vista externo, el plan de negocio sirve para:

- Conocer en detalle el entorno en el cual se desarrollarán las actividades de la empresa.
- Precisar las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Establecer un plan estratégico para la empresa y planes de acción de corto y mediano plazo para cada una de sus áreas funcionales. En este sentido, busca asignar responsabilidades y coordinar soluciones ante posibles problemas.
- Mostrar los posibles resultados de la empresa, en función a simulaciones hechas para probar distintos escenarios y estrategias.

En resumen, el plan de negocios sirve a nivel interno, como una guía para las operaciones de la empresa y como un punto de referencia para la evaluación del desempeño.

Por otro lado, la función financiera o externa del plan de negocios está orientada a:

- La búsqueda y consecución de los recursos del proyecto, especialmente los financieros.
- Informar a posibles inversionistas, sean entidades de crédito o cualquier otra persona natural o jurídica, acerca de la rentabilidad esperada y el periodo de retorno de la inversión.
- Buscar proveedores y clientes, con quienes establecer relaciones confiables y de largo plazo, que generen compromisos entre los interesados.
- Mantiene bien informados a sus clientes y proveedores, acerca de la forma de operación, los resultados esperados y las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos establecidos y cumplir con la visión del empresario.

Estructura del Plan De Negocios

Resumen ejecutivo	Formulación de idea de negocio.
	Análisis de la oportunidad.
	Presentación del modelo de negocio.
Análisis del entorno	Análisis de la Industria, del mercado y estimación de la demanda
Planeamiento estratégico	• Análisis FODA • Visión • Misión • Objetivos estratégicos • Estrategia genérica • Fuentes de ventajas competitivas • Alianzas estratégicas
Plan de marketing	
Plan de operaciones	
Diseño de la estructura y plan de recursos humanos	

Proyección de los estados financieros	
Evaluación financiera	
Conclusiones y recomendaciones	
Anexos	

Figura 4. Modelo de estructura de plan de negocios.

Fuente: (Weinberger, Plan de Negocios, 2009)

Resumen Ejecutivo

El resumen ejecutivo, es una presentación breve de los aspectos más relevantes del plan de negocios que se ha elaborado. Esta presentación, cuya extensión máxima será de unas tres páginas, es la sección más importante del plan de negocios, pues muchas veces es la única que se lee. En la medida que este resumen logre despertar la curiosidad del inversionista y lo motive a conocer más sobre la idea de negocio, hará que continúe con la lectura del documento y lo atraerá como potencial inversionista.

Análisis Del Entorno

El análisis del entorno es fundamental para descubrir oportunidades sobre la base de las cuales podrían surgir ideas de negocios. Además, un profundo análisis del entorno permitirá al empresario identificar las amenazas que dificultarían su ingreso al mercado o la necesidad de cambiar el rumbo de la empresa. Cuando se hace un análisis del entorno, por lo general se estudian los siguientes factores: económicos, sociales, políticos y legales, tecnológicos y ambientales. (Weinberger, Plan de Negocios, 2009)

Plan Estratégico

El plan estratégico de una empresa comienza con una relación de las variables que pudieran representar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) para

ella. Sea para una empresa en marcha o para una nueva iniciativa empresarial, se comienza con un listado de las oportunidades y amenazas que fueron identificadas en el análisis del entorno y en el análisis de la industria, gracias al estudio o sondeo del mercado. Luego se presentan las debilidades y las fortalezas de la empresa o del equipo gerencial.

Cuando se trata de una empresa en marcha, es necesario mostrar cuáles son sus recursos, sus capacidades y sus aptitudes centrales que se emplearán para crear una posición competitiva en el mercado; porque, haciendo uso de estos elementos las empresas realizan mejores actividades que sus competidores, diferenciándose y creando mayor valor para sus clientes. A través de este análisis de los componentes de una organización, el empresario podrá decidir cuáles son las fortalezas y debilidades internas de la empresa, que le ayudarán a aprovechar las oportunidades y a luchar contra las amenazas del entorno. (Weinberger, Plan de Negocios, 2009)

Visión

Realizado el análisis FODA, el siguiente paso es determinar la visión de la empresa, es decir, lo que la empresa quiere ser en el futuro. Por lo general, la visión de la empresa responde a la visión o sueño del empresario y suele establecerse por un periodo superior a los tres años. (Weinberger, Plan de Negocios, 2009)

Misión

La misión de una empresa es su razón de ser. Para poder definirla se debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?

- ¿Qué hacemos?
- ¿Para quién lo hacemos?
- ¿Cómo lo hacemos?
- ¿Dónde lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿En qué creemos?

Si bien son siete preguntas que nos permitirán establecer la misión, la idea es que su redacción sea lo suficientemente corta, para que todos los miembros de la organización la recuerden, pero también debe ser lo suficientemente precisa, para que la empresa pueda diferenciarse claramente de sus competidores. (Weinberger, Plan de Negocios, 2009)

Objetivos Estratégicos

No hay consenso en cuanto a cuáles son las áreas en las que las empresas competitivas deberían fijar sus objetivos estratégicos. Sin embargo, se sabe que todo objetivo estratégico debe cumplir con tres condiciones:

1. Establecerse para toda la organización.
2. Establecerse de manera permanente.
3. Establecer en términos cuantitativos, en la medida de lo posible

En este caso, los objetivos estratégicos suelen estar expresados en términos cuantitativos, generalmente son de largo plazo y tienen carácter permanente. (Weinberger, Plan de Negocios, 2009)

Estrategia del Negocio

Las estrategias se refieren a la forma como las organizaciones alcanzan sus objetivos. En ese sentido, las estrategias responden a la siguiente pregunta: ¿Cómo voy a actuar para alcanzar los objetivos propuestos y cómo voy a responder a la competencia?

Las MYPE, es decir las empresas que tienen una unidad de negocio, sólo tienen cuatro opciones para ingresar a un mercado o mantenerse en él. Estas son:

- Estrategia de liderazgo en costos.
- Estrategia de diferenciación.
- Estrategia de enfoque en costos.
- Estrategia de enfoque en diferenciación.

La estrategia de liderazgo en costos, generalmente se aplica cuando el empresario quiere captar una gran porción del mercado y éste no valora la diferenciación. En este caso, el precio promedio del producto suele estar por debajo del precio promedio de la industria, con la calidad suficiente para ese mercado. Este tipo de empresas están muy enfocadas en el análisis y control de los costos, pues la eficiencia en su trabajo es una de las características fundamentales para el éxito.

La estrategia de liderazgo en costos suele ser efectiva cuando:

- El mercado está compuesto por muchos compradores sensibles a los precios.
- Existen pocas posibilidades de lograr las diferencias entre productos.
- Los compradores no valoran las diferencias entre una y otra marca.

- Cuando existe una gran cantidad de compradores con un poder de negociación considerable.

A diferencia de las empresas que han apostado por una estrategia de liderazgo en costos, las empresas que aplican una estrategia de diferenciación están en una lucha constante por mantener las características o atributos que muestran su diferencia. Las empresas que optan por este modelo deben continuar siendo eficientes, pero además buscarán diferenciarse constantemente, por lo que deberán tener un buen presupuesto de marketing, para dar a conocer a los clientes las características que hacen único su producto o servicio. La empresa estará orientada a brindar un producto o servicio con características y atributos distintivos, que sean valoradas por el cliente y que por lo tanto esté dispuesto a pagar un precio superior al promedio del mercado. (Weinberger, Plan de Negocios, 2009)

Fuentes De Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva es aquello que posee una empresa y que le sirve para generar valor para sus clientes, siendo muy costosa, rara y difícil de imitar por parte de los actuales o potenciales competidores.

Las posibilidades del éxito empresarial serán mayores, en la medida que el empresario sea capaz de:

- Hacer un adecuado análisis del entorno y de sus capacidades.
- Proponer una visión realista y positiva del futuro de la empresa.
- Establecer una misión que responda a las necesidades de todos los clientes de la organización (accionistas, consumidores, trabajadores y la sociedad en general).

- Proponer objetivos realizables, alcanzables y motivadores.
- Identificar la estrategia más adecuada para competir satisfactoriamente en el mercado.
- Generar ventajas competitivas.

Concluido el plan estratégico, es decir el plan de largo plazo que afecta a todas las áreas de la organización, el siguiente paso es establecer los planes operativos de: marketing, operaciones, recursos humanos y finanzas. (Weinberger, Plan de Negocios, 2009)

Plan de Marketing

Antes de iniciar la elaboración del plan de marketing, es importante que el empresario haya terminado con el sondeo de mercado y tenga respuestas claras y precisas a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los atributos del producto o servicio que le agregan valor al cliente
- ¿Cuál es el perfil del cliente?
- ¿Cuál es el comportamiento del consumidor?
- ¿Cuáles son las características de los competidores?
- ¿Cuál es el segmento de mercado que se desea atender?
- ¿Cuál es el número de potenciales clientes?

Cuando se trata de personas naturales o individuos, el mercado suele ser segmentado en función a variables como edad, género, nivel de educación, profesión, lugar

de residencia, lugar de nacimiento, nivel de ingreso, consumo promedio, disposición de compra, hábitos de consumo, estilos de vida, entre otras.

Una vez que el empresario haya definido el público o mercado objetivo y el posicionamiento deseado, el siguiente paso es establecer los objetivos de marketing. (Weinberger, Plan de Negocios, 2009)

Objetivos de Marketing

Todo plan debe contener objetivos y el primer objetivo del plan de marketing es el de ventas. Este objetivo de ventas debe establecerse en función a la demanda estimada en el sondeo de mercado, a las expectativas del empresario y a la capacidad de producción y endeudamiento de la empresa. Este objetivo debe plantearse en términos monetarios y unitarios.

Otros objetivos fundamentales del plan de marketing están vinculados a:

- La diversificación de productos o mercados.
- Los niveles de satisfacción de los clientes.,
- El objetivo de participación en el mercado.
- El nivel de recordación de la empresa en la mente del público objetivo.

Un objetivo que no puede medirse no puede evaluarse; por lo tanto, asegúrese de establecer objetivos que pueda medir para evaluar el desempeño de la empresa.

Marketing Mix

El marketing Mix se utiliza para posicionar los productos o servicios en el mercado objetivo. El marketing mix se define como las 4 P: producto y servicio, precio, promoción

y plaza. Es importante remarcar que al desarrollar el marketing mix el empresario debe definir:

- ¿Cuáles son las características del producto o servicio a ofrecer?
- ¿Cuál es el nivel de precio establecido?
- ¿En qué lugar se ofrecerá el producto o servicio o cuál será el canal de distribución?
- ¿Cómo se comunicará al público objetivo los beneficios y atributos de sus productos?
- ¿Quiénes tendrán el contacto directo con el cliente?
- ¿Cómo se brindará el servicio?
- ¿En qué condiciones ambientales se desarrollará el servicio, es decir cuál es la evidencia física del producto o servicio?

Todos estos elementos del marketing mix conforman la oferta. En ese sentido, la oferta es más que el producto. Es una propuesta de valor que satisface las necesidades del cliente. (Weinberger, Plan de Negocios, 2009)

Plan de Operaciones

En las secciones anteriores del plan de negocios, el empresario puede haber convencido al lector que el producto o servicio ofrecido es superior al de la competencia y que existen los suficientes clientes que estarían dispuestos a comprarlos a un precio justo. Pero los inversionistas saben que, si el empresario no cuenta con la infraestructura adecuada, en una ubicación conveniente y si no tiene un sistema eficiente de producción y

de distribución, es difícil que el negocio sea sostenible, a pesar de las bondades del producto o servicio.

El plan de operaciones tiene como fin establecer:

1. Los “objetivos de producción” en función al plan de marketing.
2. Los “procesos de producción” en función a los atributos del producto o servicio.
3. Los “estándares de producción” que harán que la producción sea eficiente, se logre satisfacer las demandas de los clientes y la rentabilidad esperada por los accionistas.
4. El “presupuesto de inversión” para la transformación de insumos en productos o servicios finales.

Asimismo, el área de operaciones es responsable de realizar las actividades vinculadas con:

- La programación del personal de acuerdo con las tareas y objetivos de producción, es decir el número de personas necesarias para cada actividad, las necesidades de capacitación, y número de horas de trabajo requeridas.
- Los estándares de calidad, que ayuden a establecer control sobre las características del producto o servicio.

Diseño de Estructura y Plan de Recursos Humanos.

Una vez definidos los objetivos y estrategias del plan de marketing y del plan de operaciones, es muy importante que el empresario desarrolle el plan de recursos humanos.

Las personas son el elemento clave del éxito empresarial y por ello un recurso humano de calidad podría significar una ventaja para la empresa.

El plan de recursos humanos debe considerar:

1. Las principales funciones que se requieren en el negocio.
2. Las habilidades y conocimientos que cada función requiere.
3. Los cargos que serán permanentes en la empresa.
4. Las tareas, que por ser temporales o requerir un alto grado de especialización, podrían ser realizadas por personas o compañías ajenas a la empresa.
5. Los puestos claves y del personal propio que hará las tareas que le permitan a la empresa diferenciarse de las demás.
6. El organigrama que representa la estructura general de la empresa.
7. Las políticas y estrategias que ayudarán a administrar el recurso humano.
8. La planilla de la empresa, es decir el presupuesto de las remuneraciones.

Plan Financiero

El plan financiero es sumamente importante porque permite:

- Determinar los recursos económicos necesarios para la realización del plan de negocios.
- Determinar los costos totales del negocio, es decir, los costos de producción, ventas y administración.
- Determinar el monto de inversión inicial necesario para dar inicio al negocio.

- Determinar las necesidades de financiamiento.
- Determinar las fuentes de financiamiento, así como las ventajas y desventajas de cada alternativa.
- Proyectar los estados financieros, los cuales servirán para guiar las actividades de la empresa cuando esté en marcha.
- Evaluar la rentabilidad económica y financiera del plan de negocios.

Proyección de Flujo de Caja

El flujo de caja es la herramienta básica de planificación financiera y de evaluación de proyectos. Sirve para:

- Planificar, ordenar y controlar la liquidez de la empresa por un periodo determinado.
- Ver si se puede cumplir con los compromisos adquiridos en las fechas programadas.
- Evaluar la posibilidad de gestionar un financiamiento adicional.
- Evaluar la necesidad de cambiar las condiciones de plazo en el cobro a clientes y el pago a proveedores.
- Determinar la utilidad económica del proyecto y estimar su rentabilidad.

El flujo de caja muestra todos los ingresos y egresos, actuales y futuros, que tiene o tendrá un plan de negocios. Empieza con la inversión inicial y luego se incluye la proyección de ventas. La cifra de ventas será calculada en base a la estimación de la demanda hecha como resultado del sondeo de mercado y a las políticas de precios y descuentos establecidas por el plan de marketing. En segundo lugar, se incluyen los gastos

y finalmente el financiamiento. En resumen, el flujo de caja debe considerar tres aspectos importantes:

- Ingresos: Total de cantidad vendida multiplicada por el precio unitario de venta.
- Egresos: Suma de costos de fabricación + costos administrativos + costos de comercialización.
- Financiamiento: amortizaciones de intereses y capital.

Es decir, todo aquello que signifique movimiento de dinero en efectivo en un periodo de tiempo determinado.

Herramientas De Apoyo Para El Plan De Negocio

Análisis PESTEL

El modelo PESTEL o PESTAL es una herramienta analítica utilizada para evaluar los factores externos que pueden afectar a una organización. Este modelo se basa en seis factores clave: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal.

El análisis puede limitarse a los 4 primeros factores, quedando como análisis PEST, dado que no siempre tienen aplicación los temas ambientales o legales. (Betancourt, 2018)

A continuación, se describirá brevemente cada uno de los factores:

- **Factor Político:** Este factor se refiere a los factores políticos que pueden influir en la empresa, como las leyes y regulaciones gubernamentales.

- **Factor Económico:** Este factor se relaciona con la situación económica en la que se encuentra la empresa, incluyendo aspectos como las tasas de interés, la inflación, el tipo de cambio y el crecimiento económico.
- **Factor Social:** Este factor se enfoca en las tendencias y cambios en la sociedad, como la demografía, las actitudes hacia la salud y el bienestar, y las tendencias culturales.
- **Factor Tecnológico:** Este factor se refiere a los avances tecnológicos y su impacto en la empresa. Esto puede incluir el uso de tecnologías emergentes, la innovación en los procesos productivos y los cambios en la forma en que los consumidores interactúan con los productos y servicios.

Modelo 5 Fuerzas de Porter

El modelo de 5 fuerzas de Porter es una herramienta analítica desarrollada por Michael Porter, para evaluar la intensidad de la competitividad en una industria. Según Porter, en su libro “Estrategia Competitiva: Técnicas Para El Análisis De Los Sectores Industriales y De La Competencia”, la intensidad competitiva de una industria depende de cinco fuerzas, que al combinarse determinan el potencial de utilidades en un sector. (Porter, Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, 2008)

Las 5 fuerzas descritas por Michael Porter son:

- Amenaza de nuevos entrantes o competidores
- Rivalidad entre competidores existentes.
- Amenaza de productos o servicios sustitutos.

- Poder de negociación de los clientes o compradores.
- Poder de negociación de los proveedores.

El poder comprender estas 5 fuerzas competitivas es clave para obtener un posicionamiento estratégico eficaz, debido a que se podrá defender de mejor forma en contra de estas o influir en estas para sacarles un mayor beneficio.



Figura 5. Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector.

Fuente: Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia (Harvard Business Review, 2008)

Análisis VRIO

El análisis VRIO (Valioso, Raro, Inimitable, Organizado) es un marco conceptual desarrollado por Jay B. Barney, un destacado teórico de la estrategia empresarial, para evaluar la ventaja competitiva de una organización. Este análisis se utiliza para determinar si los recursos y capacidades de una empresa pueden proporcionar una ventaja competitiva sostenible en el mercado. A continuación, se explica en detalle cada componente del análisis VRIO:

Valioso

- En este paso, se evalúa si un recurso o capacidad es valioso para la empresa. Esto significa que el recurso o capacidad permite a la empresa explotar oportunidades o mitigar amenazas en su entorno empresarial.
- Un recurso es valioso si contribuye a aumentar los ingresos, reducir costos u ofrecer algún otro beneficio estratégico. Debe tener un impacto positivo en los resultados de la empresa.

Raro

- Un recurso o capacidad es raro si es poco común en la industria o si la empresa es una de las pocas que lo posee. La rareza es un factor importante porque impide que otros competidores copien fácilmente la ventaja.
- Si un recurso es común o fácilmente accesible para la mayoría de las empresas en la industria, no se considera raro

Inimitable

- Este componente evalúa si otros competidores pueden imitar o replicar el recurso o capacidad. Si es difícil para otras empresas copiarlo, se considera inimitable.
- La dificultad para imitar puede deberse a varios factores, como propiedad intelectual, secretos comerciales, procesos patentados, cultura organizacional única, etc.

Organizado

- Por último, un recurso o capacidad debe estar organizado y aprovechado adecuadamente dentro de la organización. Esto significa que la empresa debe tener la estructura y los procesos adecuados para utilizar el recurso de manera efectiva.
- Si un recurso valioso y raro no se utiliza eficientemente, no proporcionará una ventaja competitiva.

Los Recursos que pueden ser evaluados a través de la herramienta VRIO comprenden:

1. **Recursos Humanos:** Este aspecto involucra las habilidades y el nivel de conocimiento que poseen los empleados dentro de la organización.
2. **Recursos Financieros:** En este contexto, es relevante considerar tanto el capital propio de la empresa como su capacidad para acceder a financiamiento externo cuando sea necesario.

3. **Recursos Materiales:** Dentro de esta categoría, se incluyen los equipos, materiales y herramientas físicas que están en posesión de la empresa y que son esenciales para sus operaciones.
4. **Recursos No Materiales:** Este grupo abarca elementos intangibles como la propiedad intelectual, marcas registradas y otros activos inmateriales que aportan valor a la empresa.

¿Cómo Elaborar El Análisis VRIO?

Cuando se realiza un análisis VRIO, es fundamental seguir estos pasos:

1. **Identificación y Definición de los Recursos Disponibles:** El primer paso consiste en identificar y definir claramente los recursos de la empresa. Cada recurso identificado debe ser brevemente definido. Estos recursos pueden clasificarse en categorías como recursos humanos, financieros, materiales y no materiales.
2. **Análisis de los Recursos Identificados:** El segundo paso implica un análisis exhaustivo de todos los recursos identificados. Este análisis permite determinar si la empresa posee una ventaja competitiva en relación con cada uno de estos recursos.
3. **Creación del Gráfico de Análisis VRIO:** En tercer lugar, se procede a crear un gráfico de análisis VRIO. Este gráfico proporciona una representación visual que facilita la comprensión de las ventajas o desventajas de cada recurso. Cada recurso se evalúa en términos de una “desventaja competitiva”, “paridad competitiva”, “ventaja competitiva”

temporal”, “*ventaja competitiva por explorar*” y “*ventaja competitiva sostenible*”.

4. **Interpretación de los Resultados:** Una vez que se ha elaborado el gráfico de análisis VRIO, se vuelve crucial interpretar los resultados. Esto permite que todas las partes interesadas comprendan la posición de cada recurso e identifiquen aquellos que aportan mayores beneficios a la empresa. Además, se pueden identificar los recursos que necesitan mejorar su posición para pasar de un nivel inferior a uno superior.

Finalmente, los materiales analizados en función de sus características se pueden clasificar de la siguiente manera:

- **No valorados o no valiosos:** Cuando un recurso material no es considerado valioso ni aporta ventaja competitiva, representa una desventaja para la empresa.
- **Valorados, pero no raros:** En el caso de recursos materiales valiosos, pero no raros, la empresa se encuentra en una situación de paridad competitiva. Esto significa que, aunque tiene recursos valiosos, no cuenta con una ventaja significativa sobre sus competidores, ya que otros también pueden acceder a recursos similares.
- **Valiosos y raros (VR):** Cuando un recurso material es valioso y raro, la empresa puede alcanzar una ventaja competitiva temporal. Esto se debe a que posee recursos escasos y valiosos que pueden generar rendimientos superiores durante un período limitado. Sin embargo, esta ventaja puede ser imitada por competidores en el futuro.

- **Inimitable, valioso y raro, pero no organizado (VRI):** Si un recurso material reúne las características de ser inimitable, valioso y raro, pero no está organizado o no se utiliza eficazmente, la empresa tiene una ventaja competitiva no aprovechada. Esto significa que tiene potencial para obtener ventajas, pero aún no ha logrado hacerlo debido a la falta de organización.
- **Organizado, inimitable, valioso y raro (VRIO):** Finalmente, cuando un recurso material posee todas las características anteriores (inimitable, valioso, raro y organizado), la empresa cuenta con una ventaja competitiva sostenible. Esto implica que tiene recursos valiosos y escasos, que están organizados y se utilizan de manera efectiva, lo que le permite mantener beneficios significativos y diferenciarse de la competencia a largo plazo.

Estos resultados se pueden observar en la siguiente figura:

	V Valor	R Raro	I Inimitable	O Organizado	
–					Desventaja competitiva
					Paridad competitiva
					Ventaja Competitiva temporal
					Ventaja competitiva sin explotar
+					Ventaja Competitiva sostenible

No posee la característica
 Posee la característica

Figura 6. Análisis VRIO

Fuente: (Economipedia, 2021)

Análisis FODA

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización (fortalezas y debilidades), así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. (Sarli, González, & Ayres, 2015)

(Thomson & Strickland, 1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa.

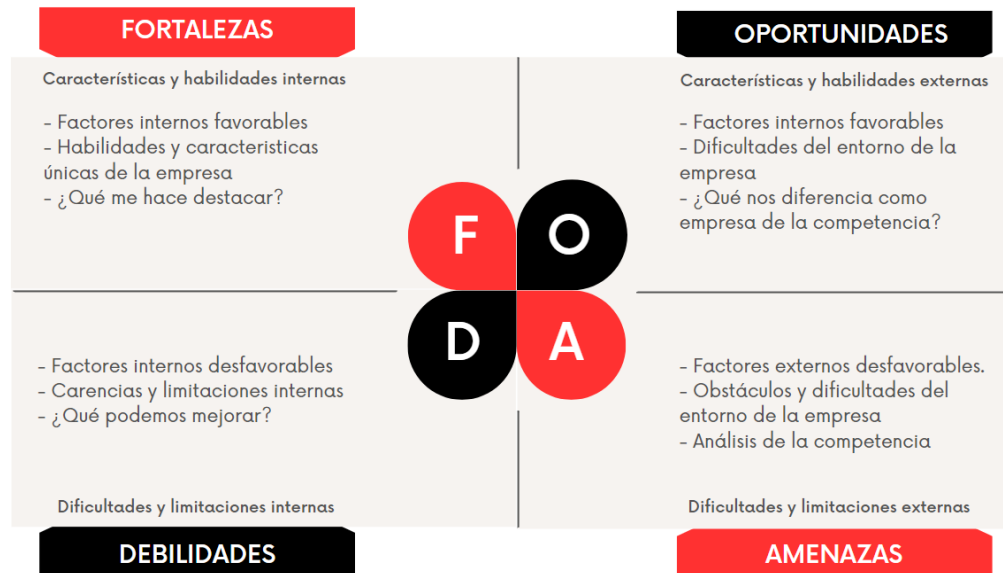


Figura 7. Matriz FODA

Fuente: (Sarli, González, & Ayres, 2015)

Alcance y limitaciones.

Alcance

El alcance de esta memoria de título se centra en el desarrollo de un plan de negocios para la creación de un gimnasio de boxeo en la comuna de Ñuñoa, ubicada en la Región Metropolitana de Santiago, Chile. El objetivo principal es proporcionar una guía detallada y completa para los inversionistas interesados en el proyecto, brindando una visión clara y precisa de la viabilidad y el potencial del gimnasio.

El estudio se enfoca específicamente en el sector Nororiente de Santiago, que abarca las comunas de Providencia, Las Condes, La Reina, Ñuñoa, Vitacura y Lo Barnechea. Este sector fue seleccionado debido a su alta conectividad, el crecimiento de la actividad deportiva en estas comunas y la considerable afluencia diaria de personas hacia sus lugares de estudio y trabajo. La proximidad del gimnasio a la red del metro de Santiago se considera un atractivo adicional para los potenciales clientes.

Se eligió la comuna de Ñuñoa como ubicación específica para el desarrollo del plan de negocios debido a que es una de las comunas más activas, dinámicas y con mayor conectividad de la Región Metropolitana. Según el CENSO realizado el año 2017, el total de la población en Ñuñoa es de 208.237 personas, donde el 70.5% corresponde a personas entre 15 y 64 años. (INE, 2017), Por otro lado, el SII indica que existen 54 empresas en Ñuñoa que se dedican a “Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas” como rubro económico y sub rubro económico “Actividades deportivas” (Ver Anexo 2). Si se compara la cantidad de empresas versus la cantidad de habitantes, en la comuna de Ñuñoa

existen 3.856 habitantes por empresa dedicada a las “Actividades deportivas”, Esto sugiere una alta demanda y un gran número de potenciales clientes para empresas enfocadas en actividades deportivas en la comuna de Ñuñoa.

El tipo de estudio realizado en esta memoria es exploratorio. Su propósito principal es ofrecer una visión general de la propuesta del gimnasio de boxeo, identificar oportunidades y amenazas iniciales, y servir como una herramienta inicial para acercarse al proyecto. Dada la limitación de recursos para llevar a cabo un estudio más profundo en esta etapa, se espera que esta memoria sea el punto de partida para futuras investigaciones y desarrollo del gimnasio.

Limitaciones

A pesar de los esfuerzos realizados en esta memoria de título, es importante reconocer ciertas limitaciones que afectan la amplitud y profundidad del estudio:

- ***Limitación de recursos:*** La investigación se ha visto restringida por limitaciones de tiempo y recursos disponibles. Esto ha afectado la capacidad de realizar un análisis exhaustivo en áreas como la investigación de mercado y el análisis financiero.
- ***Enfoque exploratorio:*** El tipo de estudio utilizado es exploratorio, lo que significa que proporciona una visión general pero no profundiza en aspectos específicos del negocio. Se recomienda realizar investigaciones posteriores más detalladas para obtener una comprensión más completa y precisa del mercado y la viabilidad financiera.

- ***Datos históricos:*** Los datos demográficos y económicos utilizados se basan en información disponible hasta septiembre de 2023. Cambios posteriores en estos datos pueden afectar la validez de las proyecciones y análisis realizados en este plan de negocios.
- ***Factores externos:*** El entorno empresarial y económico está sujeto a cambios imprevistos y factores externos que pueden influir en el éxito del proyecto, como cambios en la legislación, crisis económicas u otros eventos inesperados.

A pesar de estas limitaciones, esta memoria de título proporciona una base sólida para la evaluación inicial del plan de negocios del gimnasio de boxeo en la comuna de Ñuñoa y puede servir como punto de partida para investigaciones y desarrollos futuros más detallados y específicos.

Metodología

Para efectos de esta investigación, se utilizará como guía el modelo de plan de negocios de Weinberger mencionado en el marco teórico, debido a que su estructura es la que más se adapta a este trabajo.

Desarrollo Del Plan De Negocios

Resumen Ejecutivo del Plan de Negocios

El gimnasio de boxeo es una idea, la cual nació el año 2021 con el cierre del gimnasio donde 2 hermanos practicaban este deporte. Desde ese entonces existe la idea de abrir un gimnasio donde se pueda vivir el boxeo, armar un equipo que sea una familia, con ganas de competir, lograr generar que el nombre de este gimnasio sea reconocido dentro del boxeo chileno y poder crear a próximos campeones.

Ambos hermanos comparten la pasión por el deporte, uno de ellos es profesor de boxeo en dos gimnasios, uno ubicado en Ñuñoa y otro en Vitacura, este ha realizado cursos y certificaciones, por lo que posee experiencia al momento de realizar clases, sabe cómo se mueve un gimnasio de boxeo y entiende cuáles son los puntos por resaltar. Por otro lado, el segundo hermano, estudiante de Ingeniería Comercial con pasión por el deporte posee los conocimientos potenciales para poder llevar a cabo este gran sueño familiar.

El nombre del gimnasio es algo que debe representar la esencia de este, por lo que el nombre elegido será “*Tiger Boxing Club*”, debido a que el tigre es un animal que representa en otras culturas como la china, el poder, valentía y alguien que ahuyenta a los malos espíritus.

El gimnasio “*Tiger Boxing Club*”, busca ofrecer un servicio de calidad y profesionalismo con entrenadores altamente capacitados y experimentados en el ámbito del boxeo e instalaciones modernas y adecuadas para la práctica de este deporte. También se buscará ofrecer una amplia gama de programas y entrenamientos adaptados a las necesidades y objetivos de los clientes, insertando nuevas tecnologías, con el fin de generar un mayor impacto en la experiencia y entrenamiento de cada cliente dentro del gimnasio.

Análisis Del Entorno.

Para generar un análisis del entorno sólido, nos apoyaremos en dos herramientas la primera será el Análisis PESTEL, debido a que esta nos permitirá evaluar de mejor manera los factores externos que pueden afectar a la organización y la segunda las 5 fuerzas de Porter, para evaluar la intensidad competitiva de la industria.

Análisis PESTEL

Factores Políticos

Desde finales del 2019 Chile ha experimentado un deterioro en su estabilidad política y económica, en Octubre del 2019 el estallido social, marcado por protestas masivas y demandas de cambio en el sistema político y social, comenzó a generar inquietud en el sector político, debido a la demanda de una nueva constitución, lo cual se transformó en un motivo de preocupación para los inversionistas, ya que esto representaría un cambio significativo en el marco legal y en las reglas existentes en el ámbito económico. La incertidumbre resultante llevó a muchos inversionistas a adoptar una postura cautelosa y a reevaluar sus planes de inversión en Chile, lo cual se vio agravado por la llegada de la pandemia en marzo del 2020.

Finalmente, la propuesta de una nueva constitución presentada en el año 2022 fue rechazada, pero esto no ha disipado por completo la incertidumbre en el país, debido a que se volverá a generar un proceso constituyente, lo que mantiene viva la inquietud y la incertidumbre en el ámbito político y económico. Esta situación continúa generando preocupación entre los inversionistas, ya que desean tener claridad sobre el marco legal y las condiciones en las que operarán a largo plazo.

El mercado fitness fue uno de los más golpeados por la pandemia del COVID-19 debido a que los gimnasios y recintos deportivos permanecieron cerrados por aproximadamente 16 meses, estos sufrieron aperturas graduales donde debían tener aforos restringidos, uso de mascarillas y distanciamiento social, todo lo anterior se detalla de mejor manera en el “Protocolo de Manejo y Prevención Ante Covid-19 en Gimnasios Abiertos a Público” (Gobierno de Chile, 2021), este tiene por objeto establecer medidas para poner en práctica en las zonas de salas de ejercicios con o sin máquinas dentro de los gimnasios abiertos al público para disminuir el riesgo de contagio de coronavirus. Se establecen recomendaciones específicas relativas al lugar, para la entrada y salida del gimnasio, áreas de entrenamiento y espacios comunes, servicios sanitarios, funcionarios, usuarios y externos (contratistas-proveedores).

Posterior a la pandemia estos recintos han sufrido un alza en la demanda, como se puede observar en el boletín de sectores económicos publicado por el INE el 30 de diciembre del 2022, donde el índice de ventas de actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas logró alcanzar un 19,4% (Instituto Nacional de Estadísticas , 2022), pero desde el 01 de enero del 2023 todos los servicios prestados por gimnasios, estudios fitness y clubes deportivos comenzaron a ser gravados por el impuesto de valor agregado (IVA),

así lo dispone la ley 21.420, publicada el 4 de febrero del 2022. (BCN, 2022). Solo existen dos casos en los cuales no se cobraría el IVA, el primero serán las clases guiadas por profesores, con el fin de enseñar o perfeccionar una disciplina deportiva, pues se consideran como una actividad vinculada a la educación y la segunda, incluye las canchas y otros inmuebles que sirvan para la práctica de algún deporte y sean arrendadas.

Finalmente, en Chile no existe un marco técnico normativo que regule el funcionamiento de los gimnasios. Estos deben cumplir sólo con normativas generales en materia de aprobación de patentes, urbanismo y construcción y salud, en lo que se refiere a locales destinados a uso público, algunas de las leyes, decretos y reglamentos a tener presente son:

- Decreto 10: Aprueba reglamento de condiciones sanitarias, ambientales y de seguridad básicas en locales de uso público. (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2010)
- Ley 19712: Ley del Deporte. (Biblioteca Del Congreso Nacional De Chile, 2001)
- Reglamento de asociaciones y clubes. (Federación Chilena de Boxeo, s.f.)

Es importante destacar que estos factores políticos pueden cambiar con el tiempo y pueden variar según la administración gubernamental y las políticas adoptadas. Por lo tanto, el gimnasio de boxeo debe monitorear de cerca estos factores y adaptarse en consecuencia para mantener su competitividad y responder a las oportunidades y desafíos que surjan en el entorno político.

Factores Económicos:

En marzo de 2023, el Banco Central de Chile presentó su Informe de Política Monetaria (IPoM), donde se resalta que la inflación en el país continúa siendo elevada. Aunque la variación anual del Índice de Precios al Consumidor (IPC) ha disminuido a un 11.9% en febrero, aún se encuentra muy por encima de la meta establecida del 3%. Según el informe, la parte subyacente del IPC ha mantenido una tasa anual alrededor del 11% durante un período prolongado, lo que ha generado sorpresas significativas en los últimos meses. Esta situación se atribuye a que la economía ha experimentado un ritmo de ajuste más lento de lo previsto.

A pesar de un mejor desempeño económico a principios de 2023, se prevé que la economía chilena continúe su proceso de ajuste en los próximos trimestres. El panorama económico global se ha vuelto más complejo en las últimas semanas, con una menor demanda externa y condiciones financieras más restrictivas. Sin embargo, se observa un nivel de incertidumbre superior a lo habitual, incluyendo el riesgo de un deterioro abrupto en el entorno internacional, lo cual tendría implicaciones significativas para Chile. Además, la disminución lenta del consumo interno podría dar lugar a una dinámica inflacionaria más compleja.

De acuerdo con las proyecciones del IPoM en su escenario central, se espera que la inflación total continúe disminuyendo en los próximos trimestres y converja hacia la meta del 3% hacia fines de 2024. Se estima que la inflación cierre el año 2023 en un 4.6% anual, una cifra superior a la proyección previa. Esta corrección se debe a los niveles elevados de inflación registrados en los últimos meses, especialmente en su componente subyacente, así

como a una menor velocidad de ajuste del consumo y al cierre tardío de la brecha de actividad económica.

El informe señala que para lograr la convergencia de la inflación hacia la meta del 3%, la economía debe realizar ajustes en los niveles elevados de gasto alcanzados en 2021 y 2022. En cuanto a la actividad económica, se proyecta un crecimiento acumulado del 1.5% entre 2023 y 2024, una cifra similar a la proyección anterior. Para el año 2023, se ha ajustado al alza el rango de crecimiento, con una variación esperada entre -0.5% y +0.5%, en comparación con el rango previo de -1.75% a -0.75%. Para el año 2024, se espera un rango de crecimiento entre el 1% y el 2%, reduciéndose en una magnitud equivalente. Para el año 2025, se proyecta un crecimiento de la economía chilena entre el 2% y el 3%.

El informe destaca que uno de los factores relevantes detrás de la alta inflación ha sido la corrección lenta de los niveles elevados de consumo privado. Asimismo, se menciona que la inversión ha mostrado un desempeño débil en los últimos trimestres debido al aumento en el costo del crédito, el deterioro de las expectativas de los empresarios y la incertidumbre política y económica a nivel local. (Banco Central de Chile, 2023)

En este contexto, el Banco Central de Chile subraya la importancia de mantener una política monetaria prudente y flexible para lograr la convergencia de la inflación hacia la meta establecida y respaldar la recuperación económica del país.

	2023 (f)	2024 (f)	2025(f)
PIB (%)	-0,5 / 0,5	1,0 / 2,0	2,0 / 3,0
Cuenta Corriente (% del PIB)	-4,0	-4,1	-4,0
Inflación total (promedio anual, %)	7,9	3,6	3,0
Inflación Subyacente (promedio anual, %)	9,3	4,3	3,0
Inflación en dos años (%)(*)			3,0
Crecimiento mundial (%)	2,1	2,2	3,1
Precio del cobre (US\$cent/libra)	385	365	350

(*) Corresponde a la inflación proyectada para el primer trimestre de 2025.

(f) Proyección.

Figura 8. Resumen Proyecciones

Fuente: Banco Central de Chile.

Factores Sociales

La pandemia tuvo un impacto significativo en la industria del fitness y los gimnasios en todo el mundo, incluyendo a Chile. Las restricciones sanitarias, los cierres temporales y las preocupaciones de salud afectaron la capacidad de los gimnasios de operar normalmente y atraer a nuevos miembros. La implementación de protocolos de seguridad, la promoción de medidas sanitarias y la adaptación a modalidades de entrenamiento en línea fueron necesarias para hacer frente a esta situación. A medida que la situación comenzó a normalizarse, se pudo observar un aumento drástico en el interés por un estilo de vida saludable y el bienestar físico. Muchas personas comenzaron a buscar actividades deportivas y de acondicionamiento físico para mejorar su salud y mantenerse en forma. Esta tendencia puede beneficiar a un gimnasio de boxeo, ya que ofrece una actividad física desafiante y completa. Sin embargo, el gimnasio debe adaptarse a las preferencias

cambiantes de los clientes y ofrecer programas y clases que se ajusten a las demandas actuales.

En Chile, el deporte, incluido el boxeo, desempeña un papel importante en la cultura y el orgullo nacional. El éxito de los deportistas chilenos en competencias internacionales puede generar un mayor interés y participación en el boxeo a nivel local. Además, la presencia de competencias locales y regionales como los juegos panamericanos Santiago 2023, puede motivar a las personas a buscar un gimnasio de boxeo para entrenar y mejorar sus habilidades.

Por otro lado, el gimnasio de boxeo busca implementarse en el “sector nororiente de Santiago”, según el censo realizado el año 2017 este sector cuenta con 929.158 habitantes y una estimación para el 2021 de 1.076.132. (Censo 2017, s.f.). Además, el sector recibe a diario una numerosa población flotante que viaja por motivos de trabajo, estudios o servicios. Por lo que, el número de posibles clientes o consumidores para el gimnasio de boxeo crece, haciendo necesario que la oferta que se genere se adapte y sea atractiva tanto para las personas que residan cerca de este, como para quienes se desplazan desde otros sectores de la región metropolitana de Santiago.

En resumen, factores como las tendencias de estilo de vida, la popularidad del boxeo, la cultura deportiva, los cambios demográficos y el impacto de la pandemia pueden afectar la demanda y la gestión del gimnasio de boxeo. Adaptarse a estos factores y ofrecer servicios que satisfagan las necesidades y preferencias cambiantes de los clientes será clave para el éxito y la sostenibilidad del gimnasio en el entorno social actual.

Factores Tecnológicos

En la actualidad existen diversos factores tecnológicos que pueden ayudar en el funcionamiento y éxito de un gimnasio de boxeo.

- ***Sistemas de gestión y reserva en línea:*** Los avances tecnológicos han facilitado la implementación de sistemas de gestión y reserva en línea para los gimnasios. Estas soluciones permiten a los clientes reservar clases, hacer seguimiento de su membresía, realizar pagos en línea y acceder a información sobre horarios y disponibilidad de entrenadores. Esto agiliza los procesos administrativos y mejora la experiencia del cliente, ya que pueden acceder a los servicios del gimnasio de manera más conveniente y eficiente.

- ***Sistemas de grabación y análisis de combates:*** La tecnología de grabación de video ha avanzado significativamente, lo que permite a los gimnasios de boxeo registrar y analizar los combates de sus boxeadores de manera más precisa. Mediante el uso de cámaras de alta definición y sistemas de grabación multipunto, los entrenadores pueden revisar los combates y los movimientos de los boxeadores en detalle, identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias más efectivas. Además, existen software de análisis de video que permiten realizar mediciones y estadísticas avanzadas sobre el rendimiento de los boxeadores.

- ***Aplicaciones y software de entrenamiento:*** Existen aplicaciones móviles y software especializados que ofrecen rutinas de entrenamiento, técnicas de boxeo, seguimiento de progresos y asesoramiento personalizado. Estas herramientas tecnológicas pueden ser de gran ayuda para los entrenadores y los boxeadores, ya que les brindan acceso a recursos y orientación adicional fuera del gimnasio, lo que les permite mejorar su rendimiento y maximizar sus resultados.

- ***Marketing y promoción en línea:*** Internet y las redes sociales han transformado la forma en que los negocios, incluidos los gimnasios de boxeo, se promocionan y atraen a nuevos clientes. El gimnasio puede aprovechar las plataformas digitales para crear una presencia en línea sólida, promocionar sus servicios, compartir testimonios, publicar contenido relevante y atraer a una audiencia más amplia. Además, pueden utilizar herramientas de publicidad en línea para segmentar su audiencia y llegar a personas interesadas específicamente en el boxeo y el acondicionamiento físico.

Al aprovechar las tecnologías anteriormente descritas, el gimnasio puede mejorar la calidad de los entrenamientos, brindar una experiencia más personalizada a los clientes y fortalecer su presencia en el mercado.

Análisis 5 Fuerza de Porter

- ***Poder de Negociación de los clientes:*** Los clientes del gimnasio de boxeo poseen un poder de negociación medio, debido a que existe una amplia oferta de gimnasios y centro de acondicionamiento físico, lo cual puede llevar a que el cliente cambie de gimnasio si no se siente satisfecho con los precios o servicios ofrecidos.

Si los clientes son sensibles a los precios y buscan opciones más económicas, pueden presionar para que se ofrezcan descuentos, promociones o planes de precios flexibles. Esto implica que el gimnasio debe ofrecer opciones atractivas para satisfacer la demanda de los clientes.

Pero no son muchos los gimnasios que se enfocan 100% en el entrenamiento de boxeo, muchos gimnasios hacen mezcla de distintos deportes de contacto o son gimnasios comerciales, por lo que, si el cliente busca un gimnasio dedicado al boxeo, donde los entrenadores o profesores, las instalaciones y la experiencia sea de primer nivel, ese poder de negociación disminuirá. Así también si existen contratos a largo plazo o mensualidades prepagadas también disminuirá su poder de negociación.

Por lo tanto, ofrecer un gimnasio dedicado 100% al boxeo, donde los precios están en concordancia con el mercado, ofrecer experiencias que hagan que el cliente quede satisfecho con los servicios, instalaciones, entrenadores y resultados que obtienen en el gimnasio, además, incluir contratos a largo plazo, membresías prepagadas, ubicación conveniente y sentido de pertenencia con el gimnasio, harán que el poder de negociación del cliente sea nivel medio.

- ***Poder de negociación de los proveedores:*** Con relación a los proveedores de mano de obra, que en este caso serían los profesores o entrenadores, existe una cantidad muy baja de buenos profesionales dedicados a la enseñanza de este deporte, casi en su mayoría son preparadores físicos. La idea del gimnasio de boxeo es que quienes enseñen sean exboxeadores aficionados o profesionales, que posean el curso de profesores de boxeo otorgado por parte de la Federación Chilena de boxeo, por lo que la dificultad de encontrar el personal requerido es alta.

En cuanto a los proveedores de insumos y equipos para el gimnasio de boxeo, existen muchas empresas y marcas destacadas en el mercado que ofrecen lo necesario para equipar el gimnasio con equipos de alta calidad, por lo que al momento de adquirir

(guantes, sacos, cascos, protectores inguinales, cuerdas, bucales, entre otros) el poder de negociación de estos proveedores será bajo.

Por lo tanto, en general el poder de negociación con los proveedores de mano de obra e insumos se encuentra en un nivel medio.

- ***Amenaza de nuevos competidores:*** Como se ha mencionado anteriormente, se ha podido observar un aumento drástico en el interés por un estilo de vida saludable y el bienestar físico, por lo que la industria fitness va en aumento, además las barreras de entrada en esta industria no son altas, por lo que la entrada de nuevos competidores es muy probable.

Existen algunos factores que podrían ser limitantes para la entrada de nuevos posibles competidores como es la inversión en productos de calidad, el contar con entrenadores experimentados y de calidad, y contar con un alto nivel de tecnología. Aun así, estos no lograrían ser limitantes para que nuevas empresas entren al mercado, por lo que la amenaza de nuevos competidores posee un nivel alto.

- ***Amenaza de productos y servicios sustitutos:*** Estas amenazas se refieren a la posibilidad de que los clientes del gimnasio opten por utilizar otros productos o servicios en lugar de practicar boxeo, lo cual podría afectar negativamente la demanda y la viabilidad del negocio.

Una amenaza de productos sustitutos de nivel medio es la disponibilidad de otras actividades deportivas. El sector nororiente de Santiago cuenta con una amplia gama de opciones deportivas y de acondicionamiento físico, que van desde gimnasios tradicionales hasta deportes de equipo, entrenamiento funcional, yoga, pilates, entre otros. Estas actividades podrían atraer a personas interesadas en mantenerse en forma y mejorar su salud, pero que no necesariamente estén enfocadas en el boxeo.

Otra amenaza de producto o servicio sustituto es el entrenamiento personalizado, tanto en gimnasios como a través de entrenadores independientes, representa otra amenaza de nivel medio. Algunas personas pueden preferir recibir atención individualizada y enfocada en sus metas específicas, en lugar de participar en clases grupales de boxeo. Los entrenadores personales pueden ofrecer programas de acondicionamiento físico más personalizados, adaptados a las necesidades y preferencias de cada cliente.

Por otro lado, Las actividades recreativas y de ocio, como el cine, los parques temáticos, los conciertos u otras formas de entretenimiento, también representan una amenaza de productos sustitutos, pero de nivel bajo. Estas actividades ofrecen opciones de entretenimiento y distracción alternativas al boxeo, especialmente para aquellas personas que buscan diversión y relajación en lugar de un enfoque específico en el acondicionamiento físico.

Teniendo en consideración lo mencionado anteriormente, se establece que la amenaza de productos o servicios sustitutos finalmente es de nivel medio-bajo.

- ***Rivalidad entre competidores existentes:*** La rivalidad existente dentro de la industria fitness es bastante alta, debido a que no solo abarca gimnasios de boxeo, si no también gimnasios comerciales, centros de acondicionamiento físico y gimnasios donde se practican otro tipo de deportes de contacto.

Un factor relevante en esta industria es la diferenciación, si bien existe alta rivalidad, no todos ofrecen los mismos servicios, por lo que, para el gimnasio de boxeo esto es un punto a favor debido se diferencia de los demás competidores, por sus instalaciones, programas de entrenamiento especializados, atención

personalizada, estrategias de precios y promociones, entre otros, lo que minoriza la rivalidad existente.

En resumen, la rivalidad entre competidores existentes en la industria Fitness se clasifica generalmente de nivel medio. Esto se debe a la presencia de múltiples competidores, la variabilidad en la diferenciación de servicios y las estrategias de precios y promociones implementadas. Si bien la rivalidad no es tan intensa como en otros sectores altamente competitivos, sigue siendo un factor relevante que el gimnasio de boxeo debe tener en cuenta para mantener y aumentar su participación en el mercado.

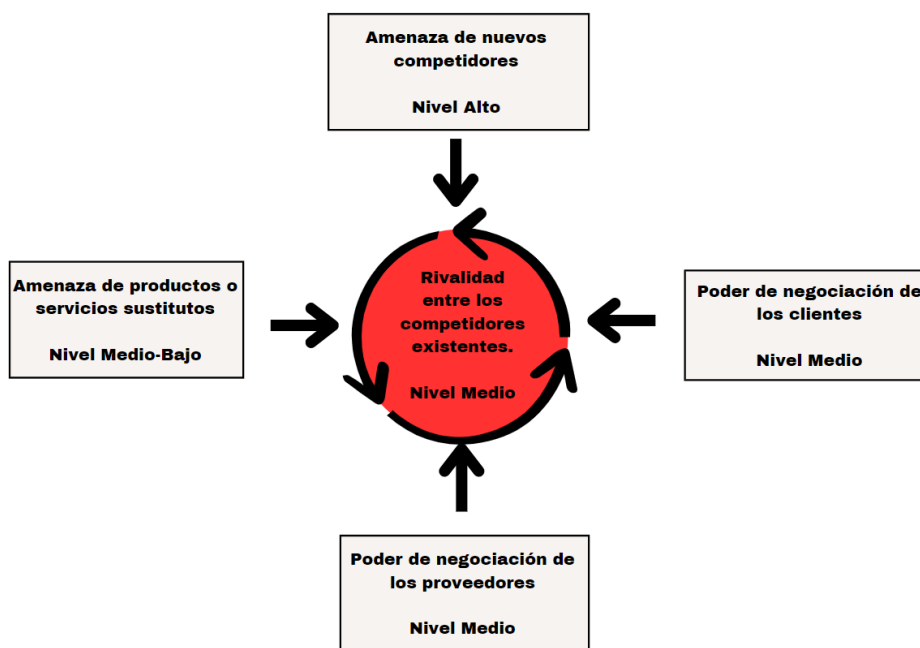


Figura 9. 5 fuerzas de Porter gimnasio de boxeo.

Planeamiento Estratégico

Análisis VRIO

Para comenzar con el Análisis VRIO debemos identificar y definir los recursos disponibles, estos se dividirán en recursos tangibles e intangibles:

Tangibles

- ***Edificio (Gimnasio)***: Este recurso se refiere al espacio físico donde se encuentra el gimnasio de boxeo. Debe ser lo suficientemente grande y adecuado para acomodar el ring, áreas de entrenamiento, vestuarios y otras instalaciones necesarias.
- ***Equipos***: Los equipos son herramientas y dispositivos específicos utilizados en el entrenamiento de boxeo. Esto incluye sacos de boxeo, guantes, peras de velocidad, aparatos de entrenamiento cardiovascular, pesas y otros equipos relacionados con el deporte.
- ***Tecnología***: Este recurso abarca la tecnología utilizada para mejorar la gestión y la experiencia del cliente en el gimnasio. Puede incluir sistemas de reservas en línea, aplicaciones móviles para acceder a programas de entrenamiento, sistemas de seguimiento del rendimiento y cámaras de seguridad.

Intangibles:

- **Innovación:** La innovación se refiere a la capacidad del gimnasio para desarrollar y aplicar nuevas ideas, métodos de entrenamiento o enfoques creativos en su oferta.
- **Conocimiento y Experiencia:** Este recurso se relaciona con el conocimiento y la experiencia acumulada por los entrenadores y el personal del gimnasio en el campo del boxeo y la capacitación física.
- **Marca:** La marca del gimnasio representa su identidad, valores y reputación en el mercado.
- **Recursos Humanos competitivos:** Se refiere al personal altamente calificado y motivado que trabaja en el gimnasio, incluyendo entrenadores y personal de apoyo.
- **Relación con proveedores:** Se refiere a la relación con los proveedores de equipos y otros recursos esenciales asegurando el acceso oportuno a estos.
- **Relación con clientes:** La forma en que el gimnasio se relaciona con los clientes antes, durante y después de su membresía es crucial para la satisfacción del cliente.

A continuación, se realizará un análisis de los recursos identificados anteriormente evaluando si generan o no una ventaja competitiva:

Tangibles

- **Edificio (Gimnasio):** El espacio físico donde se encuentra el gimnasio si es un recurso valioso debido a que es aquí donde se llevará a cabo completamente el negocio, pero no es raro, debido a que existen otros

lugares que se pueden elegir para implementar el gimnasio, tampoco es inimitable debido a que existen otros gimnasios y tampoco posee organización. Por lo que este recurso posee una paridad competitiva.

- **Equipos:** Estos si son muy valiosos, debido a que estos son los implementos que nos ayudan directamente a la práctica del deporte, también son raros debido a que no cualquier gimnasio posee estos equipos, no son inimitables, ya que si se pueden conseguir e implementar en otros gimnasios y tampoco poseen organización. Por lo que, este recurso se considera una ventaja competitiva temporal.
- **Tecnología:** La tecnología es un recurso sumamente valioso debido a que mejora la experiencia general del cliente, es rara, debido a que pocos gimnasios de boxeo utilizan tecnología de vanguardia en sus entrenamientos, pero es imitable debido a que otros competidores podrían imitar esta tecnología o incluso mejorarla y finalmente no posee organización debido a los altos costos de implementación lo que a largo plazo puede ser un problema, sobre todo para un gimnasio que recién está comenzando. Por lo que, este recurso es una ventaja competitiva temporal.

Intangibles

- **Innovación:** La innovación es valiosa porque puede diferenciar al gimnasio de boxeo de la competencia y atraer a clientes interesados en enfoques de entrenamiento novedosos, la rareza radica en el hecho de que no todos los gimnasios pueden ofrecer la misma innovación, no es inimitable debido a que otros gimnasios o competidores pueden observar el éxito de la

innovación en el gimnasio de boxeo y replicarla en sus propias instalaciones y no posee organización debido a que la innovación no ha sido incorporada de manera sistemática y consistente en las operaciones del gimnasio, por lo que, este recurso es una ventaja competitiva temporal.

- **Conocimiento y Experiencia:** El conocimiento y la experiencia en la gestión de un gimnasio de boxeo son altamente valiosos, ya que permiten tomar decisiones informadas, identificar oportunidades y desafíos específicos de la industria del fitness, y diseñar estrategias efectivas. Este conocimiento puede ayudar a optimizar la operación, mejorar la calidad del servicio y aumentar la satisfacción del cliente, es raro debido a que no todas las personas o empresas poseen un conocimiento profundo y una experiencia significativa en la gestión de un gimnasio de boxeo. Dado que no es común encontrar entrenadores que tengan un alto nivel de experiencia. Es inimitable debido a la dificultad que tienen otros entrenadores para copiar o replicar el conocimiento y la experiencia adquirida por competidores profesionales de este deporte. Es organizado debido a que el gimnasio permite que el conocimiento y experiencia se transmita de manera efectiva a través de la capacitación y el desarrollo del personal, lo que contribuye a la sostenibilidad, por lo que, este recurso es una ventaja competitiva sostenible.
- **Marca:** Una marca es valiosa ya que puede ayudar al gimnasio a destacar en un mercado competitivo, los clientes pueden identificar y recordar fácilmente el gimnasio por su nombre o logotipo, lo que facilita la diferenciación frente a la competencia. No es un atributo raro, ya que la mayoría de las empresas tienen una marca o un nombre comercial, No es

inimitable ya que las marcas pueden ser copiadas o imitadas por competidores relativamente fácilmente. No hay barreras significativas para que otros gimnasios utilicen un nombre similar o desarrollen su propia marca. La marca en sí misma no implica necesariamente una organización interna o estructura estratégica particular en el gimnasio. Por todo lo anterior, este recurso genera una paridad competitiva.

- ***Recursos Humanos Competitivos:*** Los recursos humanos, que incluyen tanto a los entrenadores como al personal de apoyo, son extremadamente valiosos en la gestión del gimnasio de boxeo. Los entrenadores aportan conocimientos especializados en boxeo, técnicas de entrenamiento y motivación para los clientes. El personal de apoyo, como recepcionistas y personal de limpieza, contribuye al funcionamiento general del gimnasio. Es raro encontrar entrenadores altamente capacitados y experimentados en boxeo, no todos los competidores tendrán acceso a entrenadores con un alto nivel de conocimiento y experiencia en este deporte. Que no sea imitable se refiere a la dificultad que tienen los competidores para replicar o imitar los recursos. En el caso de los recursos humanos altamente capacitados y experimentados, su conocimiento y experiencia no se pueden copiar fácilmente. Además, la construcción de un equipo de recursos humanos altamente calificados lleva tiempo y esfuerzo, lo que agrega una barrera adicional para la imitación. La organización se refiere a la capacidad de estructurar y utilizar eficazmente los recursos humanos, garantizando que el conocimiento y la experiencia de los entrenadores y el personal de apoyo se utilicen de manera efectiva para mejorar la calidad de los servicios y la

experiencia del cliente, por lo que, este recurso es una ventaja competitiva sostenible.

- ***Relación con Proveedores:*** Aunque es un recurso valioso en el sentido de que puede proporcionar acceso a productos y servicios necesarios, no es raro ni inimitable. En otras palabras, la mayoría de los competidores en la industria del fitness pueden establecer relaciones con proveedores similares, y estas relaciones no proporcionan una ventaja única o excepcional en comparación con otros gimnasios. Además, la relación con los proveedores generalmente no está organizada de una manera que sea difícil de imitar o replicar por otros competidores.
- ***Relación con Clientes:*** Una sólida relación con los clientes es altamente valiosa, ya que conduce a la retención de clientes, la generación de referencias y la lealtad a largo plazo. Mantener relaciones profundas y significativas con los clientes es relativamente raro en la industria del fitness. Muchos gimnasios pueden ofrecer instalaciones y equipos similares, pero no todos pueden construir conexiones auténticas con sus miembros. Las relaciones sólidas con los clientes no se pueden copiar fácilmente. Cada relación se basa en la interacción personal, la confianza y la satisfacción individual. La replicación de estas relaciones lleva tiempo y esfuerzo. Un gimnasio que valora y gestiona proactivamente sus relaciones con los clientes, utilizando sistemas de seguimiento, comunicación personalizada y programas de fidelización, demuestra una organización eficiente en este aspecto. Por todo lo anterior, este recurso es una ventaja competitiva sostenible.

A continuación, se realizará el gráfico del análisis VRIO, este nos proporcionará una representación visual que facilitará la comprensión de las ventajas o desventajas de cada recurso, las cuales nos ayudarán a generar el análisis FODA.

RECURSOS	VALIOSO	RARO	INIMITABLE	ORGANIZACIÓN	COMENTARIOS
TANGIBLES					
Edificio (gimnasio)	SI	NO	NO	NO	Paridad Competitiva
Equipos	SI	SI	NO	NO	Ventaja Competitiva temporal
Tecnología	SI	SI	NO	NO	Ventaja Competitiva temporal
INTANGIBLES					
Innovación	SI	SI	NO	NO	Ventaja Competitiva temporal
Conocimiento y Experiencia	SI	SI	SI	SI	Ventaja Competitiva Sostenible
Marca	SI	NO	NO	NO	Paridad Competitiva
RRHH competitivo	SI	SI	SI	SI	Ventaja Competitiva Sostenible
Relación con proveedores	SI	NO	NO	NO	Paridad Competitiva
Relación con clientes	SI	SI	SI	SI	Ventaja Competitiva Sostenible

Tabla 1. Gráfico Análisis VRIO.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Conocimiento y Experiencia	Edificio (gimnasio)
Relación con los clientes	Equipos
RRHH competitivo	Marca

Tabla 2. Fortalezas y Debilidades Análisis VRIO.

Análisis FODA

Fortalezas:

- 1- **Experiencia y conocimientos especializados:** El gimnasio de boxeo se destacará por contar con entrenadores altamente capacitados y experimentados en el ámbito del boxeo. Estos profesionales pueden ofrecer a los clientes un nivel de conocimiento técnico y práctico que garantice entrenamientos efectivos y seguros. La experiencia y habilidades del equipo de entrenadores se convertirá en una fortaleza distintiva.

- 2- ***Variedad de programas y entrenamientos:*** El gimnasio de boxeo se destacará por ofrecer una amplia gama de programas y entrenamientos adaptados a las necesidades y objetivos de los clientes. Esto incluirá clases para principiantes, entrenamientos de alta intensidad, sesiones de sparring, programas de acondicionamiento físico y entrenamiento personalizado. La diversidad de opciones permitirá a los clientes encontrar un programa que se ajuste a su nivel de habilidad, condición física y preferencias, lo que genera satisfacción y fidelidad.
- 3- ***Comunidad y ambiente motivador:*** El gimnasio de boxeo buscará crear una comunidad unida y un ambiente motivador para los clientes. Esto se logrará fomentando el compañerismo, promoviendo la participación en eventos y competencias, y brindando apoyo emocional y motivacional. Una comunidad sólida y un ambiente positivo ayudarán a aumentar la satisfacción de los clientes, hacerlos sentir parte de algo más grande y mantener su compromiso con el gimnasio a largo plazo.
- 4- ***Flexibilidad horaria:*** El gimnasio de boxeo ofrecerá horarios flexibles para adaptarse a las distintas necesidades de sus clientes. Esto les permitirá elegir entre diferentes opciones de entrenamiento y encajar sus sesiones de boxeo en su agenda diaria. Además, se ofrecerán servicios adicionales, como vestuarios, duchas y estacionamiento, aumentando la comodidad y la conveniencia para los clientes.

Oportunidades:

- 1- ***Aumento de la popularidad del boxeo:*** El boxeo ha experimentado un alza en su popularidad en los últimos años, tanto como deporte competitivo y como forma de entrenamiento físico. Esta creciente tendencia brinda una oportunidad para que el gimnasio de boxeo atraiga a un público más amplio y diverso que busca los beneficios del boxeo, como el acondicionamiento físico, la mejora de la autoconfianza y el alivio del estrés.
- 2- ***Aumento del interés en el entrenamiento físico:*** Cada vez más personas buscan opciones de entrenamiento físico que se adapten a sus necesidades y objetivos específicos. El gimnasio de boxeo tiene la oportunidad de ofrecer programas de entrenamientos de alta intensidad, sesiones de sparring, programas de acondicionamiento físico y entrenamiento personalizados, diseñados para abordar las metas individuales de los clientes, ya sea mejorar la técnica de boxeo, perder peso, desarrollar fuerza, aprender defensa personal, aliviar estrés o aumentar la resistencia física.
- 3- ***Alianzas estratégicas:*** El gimnasio de boxeo puede establecer alianzas estratégicas con otras empresas o instituciones relacionadas con la salud y el bienestar. Por ejemplo, pueden colaborar con nutricionistas, fisioterapeutas o marcas de equipamiento deportivo para ofrecer servicios complementarios y promociones conjuntas. Estas alianzas pueden aumentar la visibilidad y el alcance del gimnasio, atrayendo a nuevos clientes y generando beneficios mutuos.
- 4- ***Eventos y competencias:*** Participar en eventos y competencias de boxeo es una excelente oportunidad para que el gimnasio de boxeo muestre su talento, promocióne sus servicios y se conecte con la comunidad. Al organizar o

patrocinar torneos o exhibiciones de boxeo, el gimnasio logrará atraer la atención de vecinos, aficionados al deporte, atraer nuevos clientes y fomentar la fidelidad de los existentes.

Debilidades:

- 1- ***Limitada visibilidad y reconocimiento de marca:*** El gimnasio de boxeo puede enfrentarse al desafío de establecerse como una marca sólida y con una presencia destacada en el mercado. Si el gimnasio carece de estrategias de marketing efectivas, puede tener dificultades para generar conciencia y atraer a nuevos clientes, especialmente cuando compite con gimnasios más establecidos o con mayor presupuesto de marketing.
- 2- ***Dependencia de profesores o entrenadores especializados:*** El gimnasio de boxeo necesita contar con entrenadores altamente calificados y con experiencia en boxeo para brindar un entrenamiento de calidad a sus clientes. La falta de entrenadores especializados o la dificultad para retener a entrenadores talentosos puede debilitar la capacidad del gimnasio para ofrecer un programa de entrenamiento de alto nivel y satisfacer las expectativas de los clientes.
- 3- ***Costos operativos y mantenimiento de equipos:*** El gimnasio de boxeo requiere inversiones significativas en equipos especializados, como sacos de boxeo, guantes, peras de velocidad y ring de entrenamiento. El mantenimiento regular de estos equipos y la adquisición de nuevos equipos pueden suponer una carga financiera para el gimnasio. Además, los costos operativos, como el arriendo del espacio, los servicios públicos y los salarios del personal, también pueden ser altos.

- 4- ***Limitaciones de espacio:*** El gimnasio de boxeo puede enfrentar limitaciones de espacio físico, especialmente si se está buscando estar ubicados en áreas urbanas altamente pobladas. Esto puede afectar la capacidad del gimnasio para ofrecer una variedad de clases, limitar el número de clientes que pueden entrenar simultáneamente y afectar la comodidad y la experiencia de los clientes.

Amenazas

- 1- ***Desarrollo de nuevos gimnasios y centros de acondicionamiento físico:*** La apertura de nuevos gimnasios y centros de acondicionamiento físico en los alrededores representa una amenaza directa para el gimnasio de boxeo existente. Estos nuevos competidores pueden ofrecer instalaciones modernas, equipos actualizados y promociones atractivas para atraer a los clientes. Si el gimnasio no se mantiene a la par con estos desarrollos, puede perder cuota de mercado.
- 2- ***Cambios en la economía:*** La situación económica del país en general puede tener un impacto en la capacidad de los clientes para pagar las mensualidad y servicios del gimnasio. En tiempos de recesión económica o inestabilidad financiera, los consumidores pueden reducir sus gastos en actividades de ocio, lo que podría afectar la demanda de los servicios del gimnasio.
- 3- ***Cambios normativos y regulatorios:*** Los cambios en las regulaciones y normativas relacionadas con la operación de gimnasios, como requisitos de seguridad, patentes y permisos, pueden generar costos adicionales y requerir ajustes en la operación del gimnasio. Si el gimnasio no se adapta a estos cambios o incumple los requisitos, puede enfrentar multas o incluso el cierre.

- 4- **Cambios en las preferencias y tendencias del mercado:** Las preferencias de los consumidores y las tendencias en la industria del fitness pueden cambiar rápidamente. Si el gimnasio de boxeo no logra adaptarse a estas nuevas demandas, como la incorporación de nuevas tecnologías o servicios complementarios, corre el riesgo de perder clientes ante competidores que sí lo hagan.



Figura 12. Matriz FODA gimnasio de boxeo.

Visión

“Consolidarse como un gimnasio referente en el boxeo chileno, destacando su excelencia y calidad en el entrenamiento, la innovación y el compromiso con el desarrollo personal de sus miembros, transformando vidas y creando campeones dentro y fuera del ring.”

Misión

“Entregar una experiencia de entrenamiento única, dentro de un ambiente acogedor y motivador, donde puedan desarrollar sus habilidades en el boxeo, mejorar su condición física y alcanzar sus metas personales, logrando empoderar a los miembros del gimnasio para que se conviertan en versiones más fuertes, disciplinadas y seguras de sí mismas, dentro y fuera del ring.”

Plan Comercial y de Marketing.

Estudio de mercado

Con el fin de establecer un sólido plan comercial y de marketing, se llevó a cabo un exhaustivo estudio de mercado que involucró una encuesta realizada a través de la reconocida plataforma de Google Forms. Este estudio se enfocó específicamente en la participación de individuos mayores de edad que residen en la Región Metropolitana de Chile, con especial atención en aquellos que habitan en las comunas de interés identificadas.

Para saber cuál era el tamaño de la muestra a encuestar se utilizó la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra buscado

p = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito)

q = Probabilidad de que no ocurra el evento esperado

e = error de estimación máximo aceptado.

Para este cálculo se consideró como población una cantidad de habitantes desconocida debido a que, si bien existen números finitos de habitantes en el sector nororiente de Santiago, diariamente viajan distintas cantidades de personas desde otros sectores de la región Metropolitana, por temas educacionales y de trabajo, los cuales son potenciales clientes, pero no sabemos las cantidades exactas, por lo que se decidió utilizar la formula mencionada anteriormente. Para este cálculo se utilizó un nivel de confianza del 95%, un error estimado del 5% y una probabilidad de éxito y error del 50%, lo que finalmente arrojó un tamaño de la muestra de 384 personas a encuestar.

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2} = 384$$

Necesidades de Información

La encuesta se diseñó cuidadosamente para abordar aspectos clave relacionados con las preferencias, necesidades y comportamientos de consumo de los residentes de la Región Metropolitana. Se incluyeron preguntas pertinentes sobre sus intereses deportivos, hábitos de ejercicio, preferencias de localización geográfica y disposición a participar en actividades relacionadas con el boxeo. Además, se exploraron aspectos relacionados con las motivaciones para unirse a un gimnasio de boxeo, las preferencias de duración de los planes y las expectativas en términos de servicios y precios.

Objetivos del Estudio

- Identificar la frecuencia con la que las personas realizan actividad física y cuales deportes son los preferidos por estas.
- Identificar los factores clave a la hora de elegir un gimnasio y las principales motivaciones para unirse a un gimnasio de boxeo.
- Identificar la disposición a pagar y las preferencias con relación a los planes ofrecidos por el gimnasio.

Diseño de la Encuesta.

La encuesta consistió en 13 preguntas, abarcando desde información personal básica de la persona encuestada, frecuencia en la realización de actividad física, preferencia de deportes a realizar, preferencias a la hora de seleccionar un gimnasio, principales motivaciones para partir entrenando en un gimnasio de boxeo, disposición a pagar y preferencia de planes ofrecidos. Las preguntas en su mayoría fueron de tipo cerrada, exceptuando la edad y la última pregunta que, hacía referencia a alguna otra preferencia o comentario respecto a la práctica de boxeo, ambas eran preguntas abiertas.

Resultados de la Encuesta

Se realizo un análisis univariado con el fin de distribuir la muestra según sexo o género y rango etario.

La muestra compone por un total de 384 encuestas, de estas un 59,4% pertenece personas identificadas como mujeres, un 40,4% a personas identificadas como hombres y

un 0,2% a personas identificadas como no binarias, como se puede observar en el **Gráfico 1**.

Sexo o género.

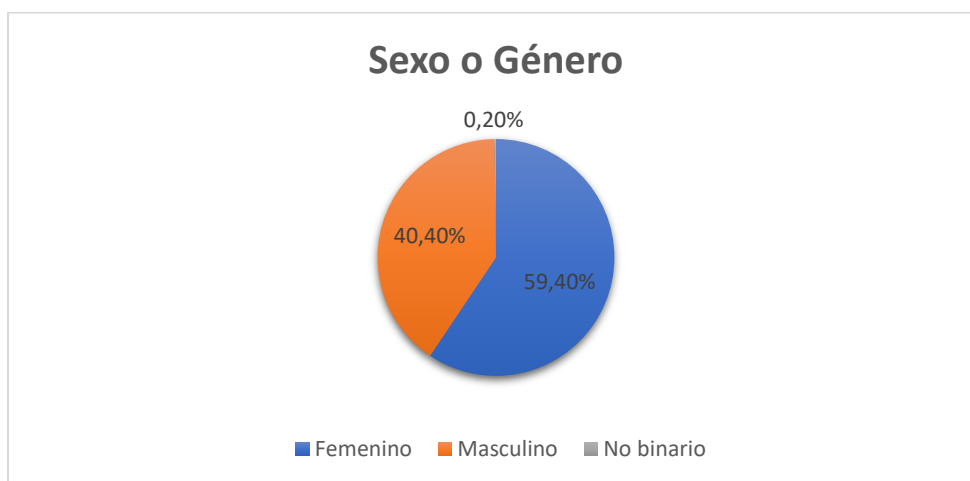


Grafico1: *Distribución de la muestra por género.*

En cuanto a la distribución etaria de la muestra se obtuvo que de los 384 encuestados en total, 80 personas equivalentes al 21% de los encuestados se encuentra en el rango de 15 a 22 años, 194 personas equivalentes al 51% de los encuestados se encuentran en el rango de 23 a 32 años, 75 personas equivalentes al 20% de los encuestados se encuentra en el rango de 33 a 42 años, 29 personas equivalentes al 8% de los encuestados se encuentra en el rango de 43 a 52 años y 6 personas equivalentes al 2% de los encuestados se encuentra en el rango de 53 a 62 años, como se muestra en el **Gráfico 2**.

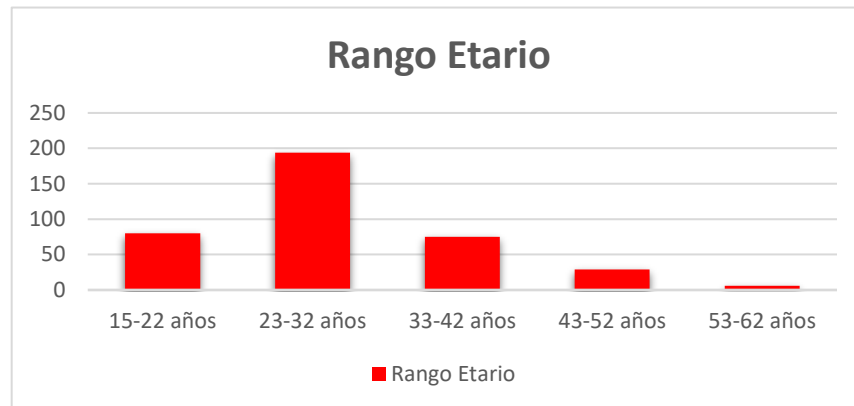


Gráfico 2: *Rango Etario*

Con el fin de identificar la frecuencia con la que las personas practican deporte, se planteó la pregunta “¿Con qué frecuencia practicas algún tipo de deporte o actividad física?”, donde se obtuvo que el 46,9% de los encuestados realiza deportes o actividad física “varias veces a la semana”, el 26,3% “ocasionalmente”, el 10,4% “todos los días”, el 9,9% “nunca”, el 6,5% “una vez a la semana”. Como se puede observar en el **Gráfico 3**.

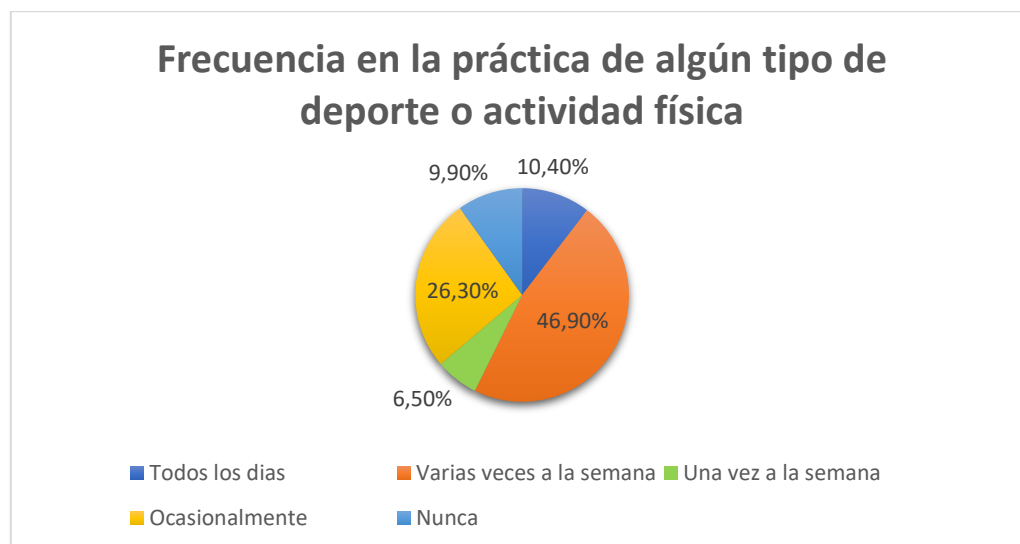


Gráfico 3: *Frecuencia en la práctica de algún tipo de deporte o actividad física*

Con el fin de identificar cuáles son los deportes que realizan los encuestados se planteó la pregunta “¿Qué tipo de deporte o actividad física prefieres?”, donde se podía optar por más de una opción, los resultados fueron los siguientes 220 personas prefieren realizar “Fitness (entrenamiento de fuerza y cardio)”, 141 personas prefieren realizar “Deportes al aire libre (ciclismo, running, etc.)”, 100 personas prefieren realizar “Deportes de equipo (Fútbol, básquetbol, etc.)”, 72 personas prefieren realizar “Deportes de contacto (Boxeo, Karate, etc.)”, 18 personas prefieren realizar “Ninguno” y 27 personas prefieren realizar “otro deporte”. Como se puede observar en el **Gráfico 4**.

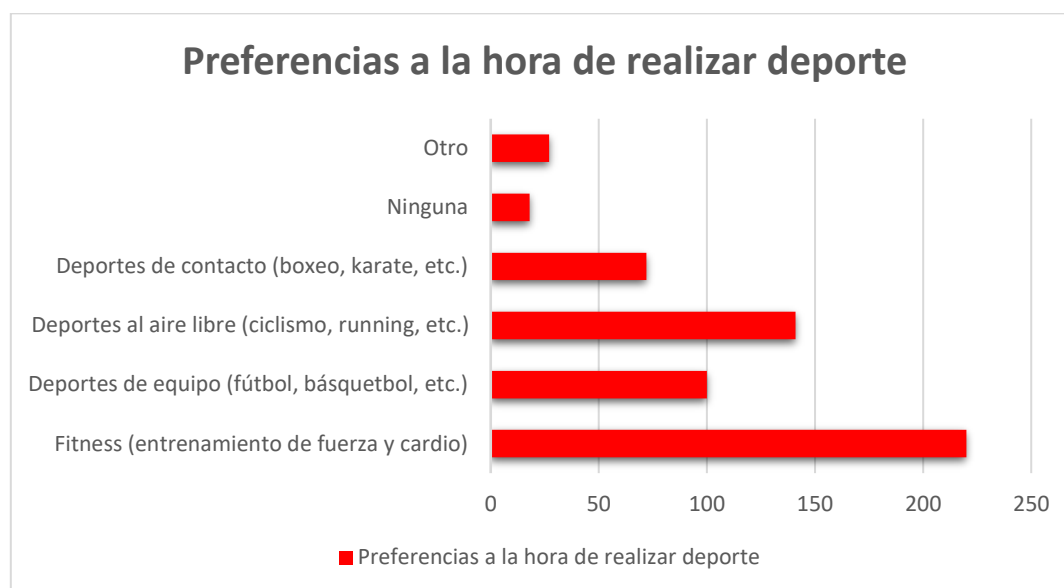


Gráfico 4: *Preferencias a la hora de realizar deporte*

Con el fin de identificar cuáles son los factores más importantes o relevantes a la hora de elegir un gimnasio, se realizó la siguiente pregunta, “¿Qué factores son más importantes para ti a la hora de elegir un gimnasio?”, al igual que en la pregunta anterior, los encuestados podían elegir más de una opción, donde finalmente los resultados obtenidos fueron, 268 personas votaron por “Ubicación conveniente”, 227 por “Ambiente amigable y

motivador”, 215 por “Equipamiento de calidad”, 195 por “Precios de mercado”, 187 por “Profesores o entrenadores altamente capacitados”, 77 por “Variedad de clases y programas” y 2 por otros, como se puede observar en el **Gráfico 5**.

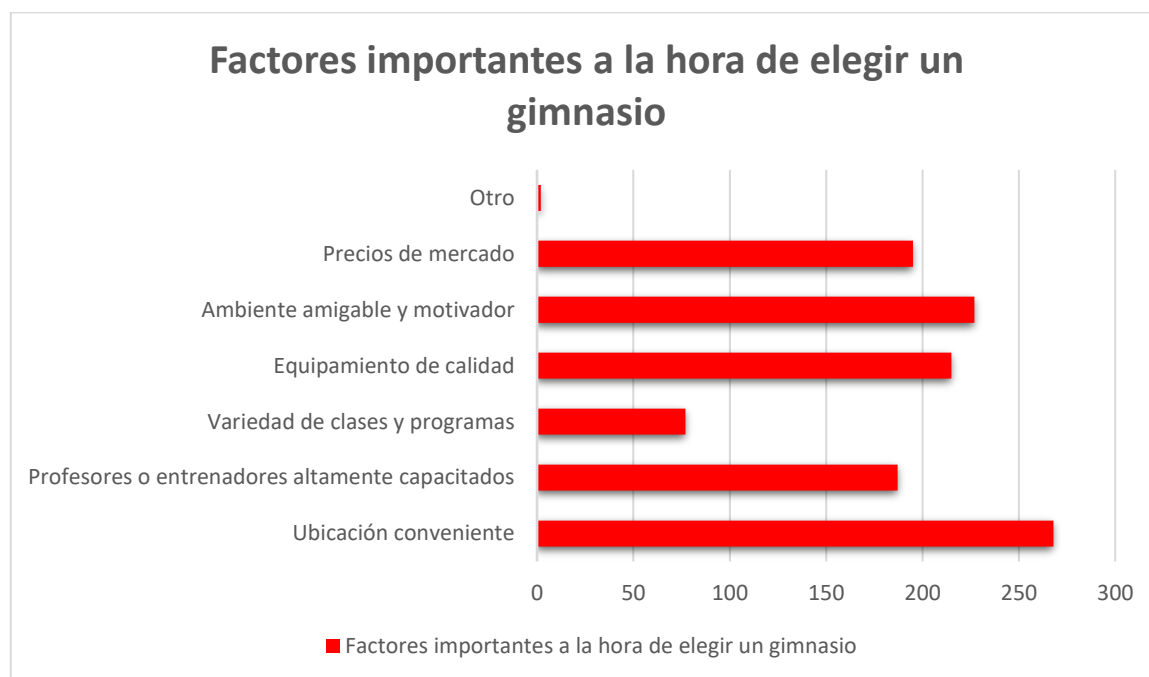


Gráfico 5: Factores importantes a la hora de elegir un gimnasio.

Con el fin de identificar las preferencias hacia la práctica de boxeo y si alguna vez habían practicado este deporte, se realizó la siguiente pregunta, “¿Has practicado alguna vez boxeo o entrenado en un gimnasio de boxeo?”, donde se obtuvieron las siguientes respuestas, un 51,8% de las personas encuestadas respondió “No, pero me gustaría probarlo”, un 25,3% respondió “No, no tengo interés en el boxeo”, un 12,8% respondió “Si, actualmente entreno boxeo” y un 10,1% respondió “Si, en el pasado, pero no actualmente”, como se puede observar en el **Gráfico 6**.

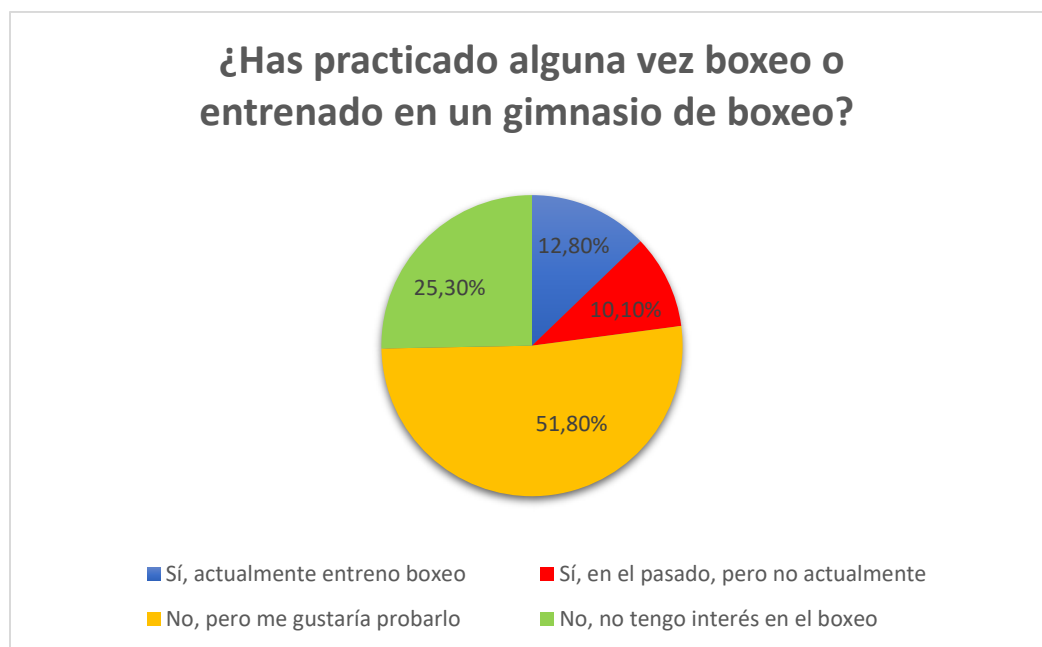


Gráfico 6: *¿Has practicado alguna vez boxeo o entrenado en un gimnasio de boxeo?*

De los 384 encuestados, 88 personas equivalentes al 22,9% había tenido un acercamiento al boxeo, por lo que a estas personas se les realizó la siguiente pregunta, “Si has practicado o practicas actualmente boxeo, ¿Cuánto fue lo que pagaste o pagas por una suscripción mensual?”, con el fin de lograr identificar los rangos de precios que estas personas estuvieron dispuestas a pagar por entrenar en un gimnasio de boxeo, donde el 5,7% pagó o paga “Menor a \$10.000”, el 2,3% pagó o paga “Entre \$10.000 y \$19.999”, el 17% pagó o paga “Entre \$20.000 y \$29.999”, el 21,6% pagó o paga “Entre \$30.000 y \$39.999”, el 17% pagó o paga “Entre \$40.000 y \$49.999”, el 33% pagó o paga “Entre \$50.000 y \$59.999”, el 3,4% pagó o paga “Entre \$60.000 y \$69.999” y el 0% pagó o paga “Entre \$70.000 y \$79.999” y “Mayor \$80.000”, como se observa en el **Gráfico 7**.

**Si has practicado o practicas actualmente boxeo,
¿Cuánto fue lo que pagaste o pagas por una
suscripción mensual?**

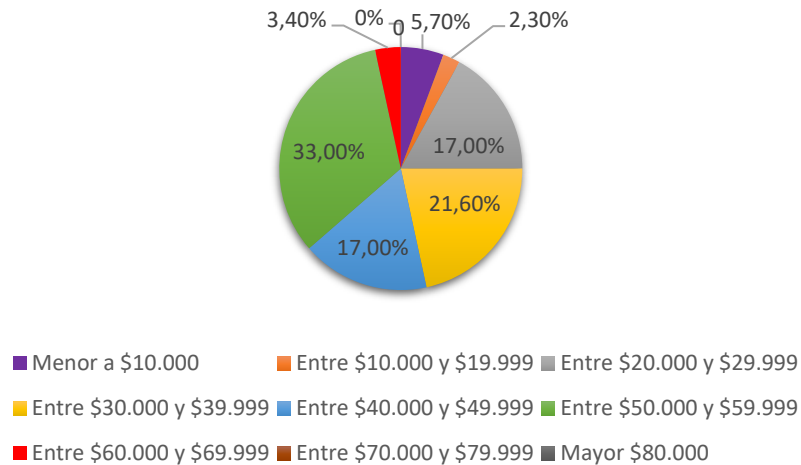


Gráfico 7: *Si has practicado o practicas actualmente boxeo, ¿Cuánto fue lo que pagaste o pagas por una suscripción mensual?*

Con el fin de identificar la o las motivaciones de los encuestados para inscribirse a un gimnasio de boxeo, se realizó la siguiente pregunta, “¿Cuál de las siguientes razones te motivaría a inscribirte en un gimnasio de boxeo?”, en este caso debían seleccionar 2 opciones y los resultados fueron los siguientes, 201 personas votaron por “Aprender técnicas de defensa personal”, 202 personas votaron por “Mejorar mi condición física y resistencia”, 134 votaron por “Quemar calorías y perder peso”, 160 votaron por “Liberar estrés y aumentar la confianza”, 29 votaron por “Competir a nivel amateur o profesional” y 3 votaron por “Otro”, como se puede observar en el **Gráfico 8**.

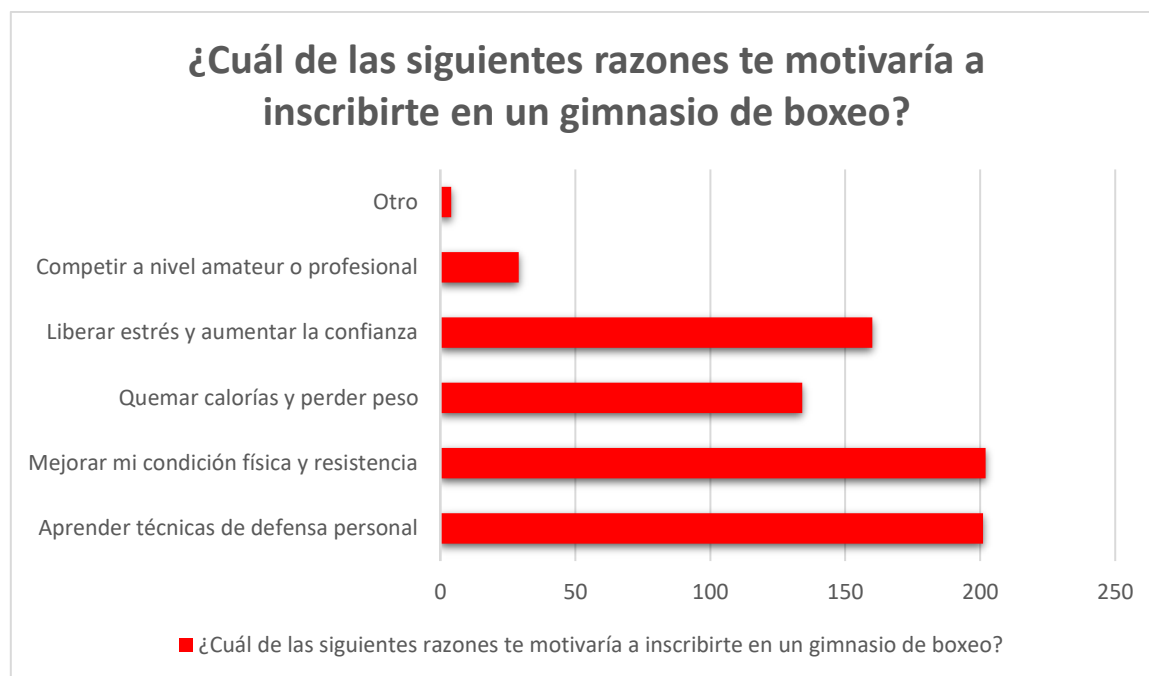


Gráfico 8: *¿Cuál de las siguientes razones te motivaría a inscribirte en un gimnasio de boxeo?*

Con el fin de identificar la disposición a pagar por una suscripción para entrenar boxeo en un gimnasio y el rango de precio ideal para esta suscripción, se realizaron dos preguntas, la primera “¿Estarías dispuesto/a a pagar una suscripción para entrenar en un gimnasio de boxeo?”, donde el 72.9% contestó “Sí, estoy dispuesto/a a pagar una suscripción” y el 27.1% contestó “No, no estoy dispuesto/a a pagar una suscripción”, como se puede observar en el **Gráfico 9**.



Gráfico 9: *¿Estarías dispuesto/a a pagar una suscripción para entrenar en un gimnasio de boxeo?*

A los 280 encuestados o el 72,9% del total que, si están dispuestos a pagar una suscripción para entrenar en un gimnasio de boxeo, se les realizó una segunda pregunta, “¿Cuál sería tú rango de precio mensual ideal para una suscripción en un gimnasio de boxeo?” donde, el 2,9% está dispuesto a pagar “Menor a \$10.000”, el 17,5% está dispuesto a pagar “Entre \$10.000 y \$19.999”, el 22,9% está dispuesto a pagar “Entre \$20.000 y \$29.999”, el 21,1% está dispuesto a pagar “Entre \$30.000 y \$39.999”, el 22,5% está dispuesto a pagar “Entre \$40.000 y \$49.999”, el 12,9% está dispuesto a pagar “Entre \$50.000 y \$59.999”, el 0,4% está dispuesto a pagar “Entre \$60.000 y \$69.999” y el 0% está dispuesto a pagar “Entre \$70.000 y \$79.999” y “Mayor \$80.000”, como se observa en el **Gráfico 10.**

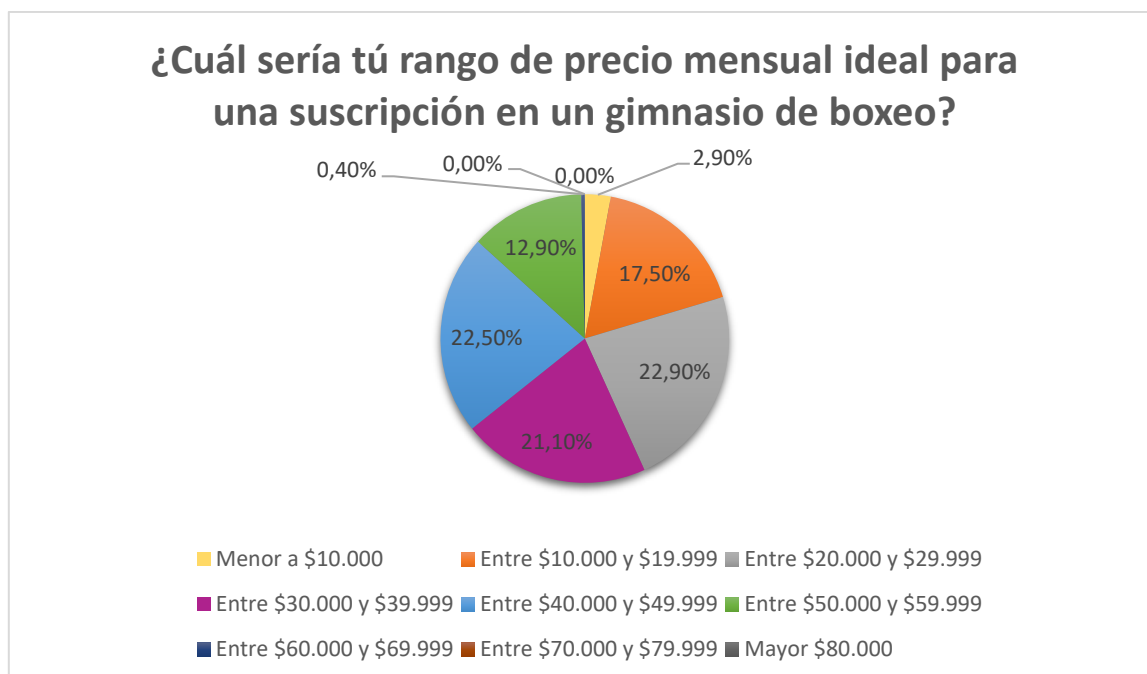


Gráfico 10: *¿Cuál sería tú rango de precio mensual ideal para una suscripción en un gimnasio de boxeo?*

Con el fin de identificar la preferencia a los planes ofrecidos por los 280 encuestados que, si están dispuestos a pagar por una suscripción al gimnasio de boxeo, se realizó la siguiente pregunta, “¿Cuál de los siguientes planes de suscripción te genera una mayor atracción a la hora de contratar?”, donde se obtuvieron los siguientes resultados, el 31,1% de los encuestados prefiere el “Plan Básico Mensual: permite reservar 8 clases grupales de boxeo al mes”, el 33,9% prefiere el “Plan Full Mensual: permite reservar 12 clases grupales de boxeo al mes”, el 7,9% prefiere el “Plan Trimestral: 36 clases grupales de boxeo”, el 7,1% prefiere el “Plan Semestral: permite reservar una clase diaria de boxeo grupal” y el 20% prefiere el “Plan Anual: Lo mismo que el plan semestral y posee 5 clases personalizadas de regalo”, como se observa en el **Gráfico 11**.

¿Cuál de los siguientes planes de suscripción te genera una mayor atracción a la hora de contratar?

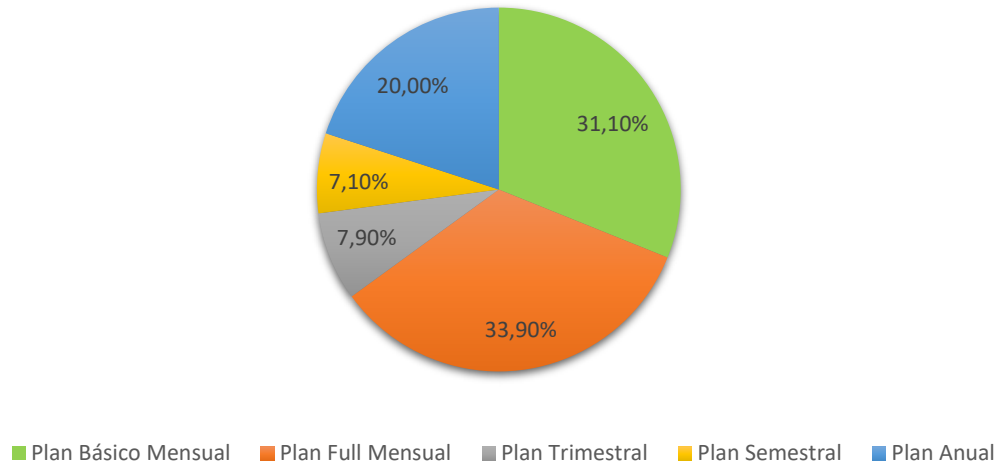


Gráfico 11: *¿Cuál de los siguientes planes de suscripción te genera una mayor atracción a la hora de contratar?*

Con el fin de identificar la preferencia a poder obtener una clase de prueba antes de tomar un plan en el gimnasio, se realizó la siguiente pregunta “¿Te gustaría recibir una clase de prueba gratuita en un gimnasio de boxeo antes de tomar una decisión de inscripción?”, donde se obtuvo que el 92,1% respondió “Sí, definitivamente”, el 7,1% respondió “Tal vez, depende de la disponibilidad” y el 0,7% respondió “No, preferiría pagar por una clase desde el principio”, como se observa en el **Gráfico 12**.

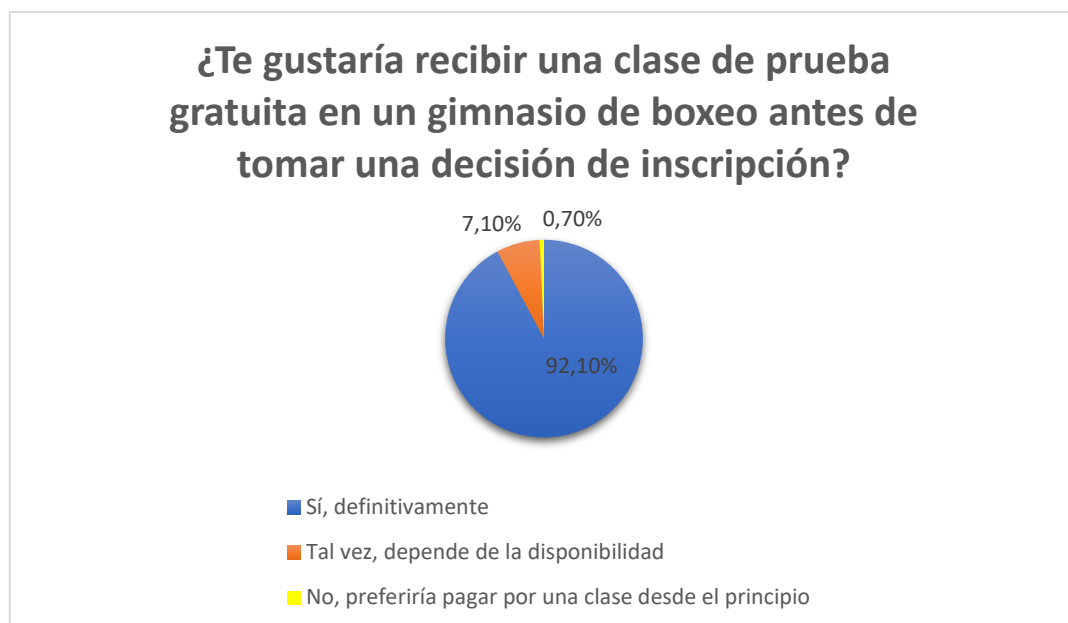


Gráfico 12: *¿Te gustaría recibir una clase de prueba gratuita en un gimnasio de boxeo antes de tomar una decisión de inscripción?*

Con el fin de identificar alguna preferencia o comentario sobre la inscripción al gimnasio de boxeo, se dejó una pregunta abierta que preguntaba, “¿Tienes alguna otra preferencia o comentario que te gustaría compartir con respecto a la práctica de boxeo o la inscripción en un gimnasio de boxeo?” y algunos de los comentarios que más se repitieron fueron “horarios extensos, para personas que trabajen o estudien”, “Por planes con clases personalizadas estaría dispuesto/a a pagar más”, “que los planes no amarren al año completo o al periodo del plan”, “ideal que en el lugar vendan el equipamiento necesario para entrenar”, “Estaría dispuesto a pagar más si el gimnasio cuenta con profesores reconocido y equipamiento de calidad”, entre otros.

Análisis de Resultados del Estudio de Mercado

Tras un minucioso análisis de los datos obtenidos a través de la encuesta llevada a cabo, se han identificado y definido claramente los segmentos objetivos para la empresa. Estos segmentos comprenden a personas con una inclinación hacia la práctica de deportes o actividad física, que residen en las comunas del sector nororiente de Santiago o se desplazan diariamente desde otras comunas a esta área debido a motivos laborales o educativos. En su mayoría, se trata de un público mixto con una edad predominante entre los 23 y 32 años que no ha tenido experiencia previa en el boxeo, pero muestra un interés genuino en aprender, motivado por mejorar su condición física y adquirir habilidades en defensa personal.

En cuanto a las preferencias de los consumidores, se destaca la importancia de que el gimnasio esté convenientemente ubicado, preferiblemente cerca de una estación de metro u otro medio de transporte accesible. Asimismo, valoran un ambiente dentro del gimnasio que sea acogedor y motivador, donde los profesores o entrenadores cuenten con una sólida formación y capacitación, y donde se disponga de equipamiento de calidad para realizar los entrenamientos.

Respecto a la disposición a pagar por los servicios, se observa que el mayor porcentaje de los encuestados (un 66,5% del total) se encuentra en el rango de precios de \$20.000 a \$50.000. En términos de los planes de membresía, se destacan tres opciones preferidas: el Plan Full Mensual, el Plan Básico Mensual y el Plan Anual. Este último es especialmente popular entre aquellos que ya han practicado o están practicando boxeo.

En conclusión, el análisis de los datos revela un segmento objetivo claro y definido, compuesto por personas interesadas en la práctica del boxeo y la mejora de su condición física. Estas personas buscan un gimnasio de boxeo ubicado estratégicamente en el sector nororiente de Santiago, con un ambiente acogedor, profesionales capacitados y equipamiento de calidad. Además, el estudio muestra una disposición a pagar dentro del rango de precios establecido y una preferencia por planes de membresía que se ajusten a sus necesidades y objetivos. Estos hallazgos proporcionan una base sólida para el desarrollo de estrategias de marketing y la toma de decisiones comerciales informadas, con el objetivo de satisfacer las necesidades y expectativas de este segmento objetivo de manera efectiva.

Estrategia competitiva

Con el objetivo de ganar participación en el mercado y destacarse en el sector del boxeo, el gimnasio *Tiger Boxing Club*, implementará una estrategia competitiva integral que se enfocará en la diferenciación de servicios, la excelencia del personal, la experiencia del cliente, estrategias de marketing efectivas, alianzas estratégicas y la atención constante a la calidad y la innovación mediante tecnología.

Para diferenciarse de la competencia, *Tiger Boxing Club* se enfocará en ofrecer programas de entrenamiento de alta calidad y variados, adaptados tanto a principiantes como a practicantes avanzados. Se proporcionarán clases especializadas en técnicas de boxeo, defensa personal y acondicionamiento físico, y se podrán desarrollar programas exclusivos para mujeres y sesiones de entrenamiento personalizado.

Otro aspecto clave será contar con entrenadores altamente capacitados y certificados. La experiencia y el conocimiento técnico del personal generarán confianza en

los clientes y garantizarán una formación de calidad. Se destacará la trayectoria y habilidades de los entrenadores para atraer a aquellos que buscan una guía experta en su entrenamiento.

Así también, se buscará crear una experiencia excepcional para los clientes, brindando un ambiente acogedor, limpio y seguro, con instalaciones modernas y equipamiento de calidad. Se establecerá una relación cercana con los clientes, escuchando sus necesidades y ofreciendo un servicio personalizado. Se organizarán eventos y competencias internas para promover el espíritu de comunidad y motivación entre los miembros del gimnasio.

La estrategia de marketing se enfocará en destacar los aspectos únicos del gimnasio, como su ubicación centralizada y su enfoque 100% en el boxeo. Se utilizará una combinación de marketing digital, redes sociales, publicidad local y colaboraciones con influenciadores del fitness. Se ofrecerán promociones especiales de membresía, descuentos por referidos y paquetes de entrenamiento para incentivar la participación y la adquisición de nuevos miembros.

También se buscará crear alianzas estratégicas con tiendas deportivas reconocidas dentro del boxeo y tiendas de suplementación alimenticia. Estas asociaciones incluirán descuentos cruzados, promociones conjuntas o incluso la realización de eventos conjuntos, lo que brindará beneficios mutuos y aumentará la exposición de la marca del gimnasio en el mercado.

Finalmente, la atención constante a la calidad y la innovación tecnológica será fundamental. El gimnasio se mantendrá actualizado con las últimas tendencias en el campo

del boxeo, buscando integrar nuevas técnicas de entrenamiento, equipos innovadores y avances tecnológicos. Esto garantizará la calidad constante de los servicios ofrecidos, recopilando comentarios de los clientes y realizando ajustes o mejoras según sea necesario.

Estrategia de Marketing Mix.

La estrategia de marketing mix para el gimnasio Tiger Boxing Club, se centra en las cuatro áreas clave del marketing: producto, precio, plaza y promoción.

1. **Producto:** Tiger Boxing club, ofrecerá una amplia gama de programas de entrenamiento de boxeo que se adapten a diferentes niveles de habilidad y experiencia, también se proporcionarán sesiones de entrenamiento personalizadas para aquellos que deseen una atención individualizada, programas especializados como acondicionamiento físico o clases exclusiva para mujeres y se mantendrán equipos de boxeo de calidad, asegurando que el gimnasio cuenta con las instalaciones adecuadas para un buen entrenamiento.
2. **Precio:** La estructura de precios será competitiva y atractiva, reflejando el valor ofrecido por el servicio y las instalaciones del gimnasio, se ofrecerán diferentes opciones de membresía o planes como mensual, trimestral, semestral y anual con el fin de adaptarse a las preferencias y necesidades de los clientes, entre mayor sea el plazo del plan, mayor serán los descuentos ofrecidos. Así también se realizarán promociones periódicas, como descuentos por referidos o paquetes de clases, para incentivar la adquisición de nuevos miembros y fomentar la fidelidad de los existentes.

3. **Plaza:** Se buscará ubicar el gimnasio estratégicamente cerca de estaciones de metro o paradas de transporte público en la comuna de Ñuñoa, debido a que es una comuna de alta densidad poblacional, de fácil acceso para los residentes de esta y sus alrededores, encontrándose centralizada dentro del sector nororiente de Santiago. Dentro del gimnasio se buscará crear un ambiente acogedor y motivador, con instalaciones modernas y de calidad, así también se buscará establecer una presencia en línea a través de un sitio web atractivo y una presencia activa en redes sociales, para informar y atraer a potenciales clientes.
4. **Promoción:** Se desarrollarán estrategias de marketing digital solidas incluyendo la creación de contenido relevante y valioso en el blog del gimnasio y la promoción en redes sociales como Instagram, TikTok y Facebook, también se crearán alianzas con influencers del fitness y el boxeo para promocionar el gimnasio y sus servicios, asimismo se organizarán eventos especiales, como exhibiciones de boxeo, competencias internas y charlas sobre la importancia de realizar deporte, para atraer a la comunidad y generar interés en el gimnasio. Por otro lado, se implementará el programa referido con fin de ofrecer incentivos a los miembros actuales que refieran a nuevos clientes al gimnasio.

Además de los componentes tradicionales del marketing mix, también se debe tener muy en cuenta la atención al cliente y la calidad del servicio. Establecer relaciones cercanas con los clientes, brindar asesoramiento y seguimiento personalizado, y escuchar

activamente sus comentarios y sugerencias, esto ayudará a mantener una base de clientes leales y satisfechos.

Plan de Operaciones

Descripción General del Servicio.

En el gimnasio “Tiger Boxing club” se busca ofrecer a los consumidores distintos planes de entrenamiento, desde planes grupales mensuales a planes grupales anuales, intentando abarcar las distintas necesidades de los clientes, aquellos clientes que quieran realizar clases personalizadas, tendrán la facultad de elegir al profesor con quien quieran realizar su clase personalizada, esta tendrá un costo aparte de sus clases grupales y se coordinará con el profesor dentro de su disponibilidad horaria.

Los planes contarán con distintos costos, distintos beneficios y cantidad de clases:

- ***Plan Básico Mensual:*** Tiene una vigencia de 31 días desde la activación, permite reservar 8 clases grupales de boxeo al mes, en promedio 2 clases semanales. El plan básico mensual no es transferible ni permite opción de congelar.
- ***Plan Full Mensual:*** Tiene una vigencia de 31 días desde la activación, permite reservar 12 clases grupales de boxeo al mes, en promedio 3 clases semanales. Se puede ocupar una clase y entrenar toda la mañana (desde 7:00 a 12:00), toda la tarde (13:00 a 17:00) o toda la noche (18:00 a 21:00). El plan full mensual no es transferible ni permite opción de congelar.
- ***Plan Trimestral:*** Tiene una vigencia de 90 días desde la activación, permite reservar 36 clases grupales de boxeo, en promedio 3 clases semanales. Se

puede ocupar una clase y entrenar toda la mañana (desde 7:00 a 12:00), toda la tarde (13:00 a 17:00) o toda la noche (18:00 a 21:00). Se puede llevar un invitado de manera semanal. El plan trimestral no es transferible ni permite opción de congelar.

- **Plan Semestral:** Tiene una vigencia de 180 días desde la activación, permite reservar una clase diaria de boxeo grupal. Se puede ocupar una clase y entrenar toda la mañana (desde 7:00 a 12:00), toda la tarde (13:00 a 17:00) o toda la noche (18:00 a 21:00). Se puede llevar un invitado de manera semanal. El plan semestral es transferible solo una vez y permite la opción de congelar por un periodo máximo de 3 semanas, con un aviso anticipado de 72 horas, vía aplicación, donde se debe indicar la fecha del periodo a congelar.
- **Plan Anual:** Tiene una vigencia de 365 días desde la activación, permite reservar una clase diaria de boxeo grupal y posee 5 clases personalizadas de regalo. Se puede ocupar una clase y entrenar toda la mañana (desde 7:00 a 12:00), toda la tarde (13:00 a 17:00) o toda la noche (18:00 a 21:00). Se puede llevar un invitado de manera semanal. El plan anual es transferible solo una vez y permite la opción de congelar por un periodo máximo de 4 semanas, con un aviso anticipado de 72 horas, vía aplicación, donde se debe indicar la fecha del periodo a congelar.

Las clases tendrán una duración de 1 hora y se dividirán en clases de boxeo y combate Tiger. En las clases de boxeo se enseñará lo básico del boxeo, golpes,

movimientos, estrategias y defensa, mientras que en las clases de combate Tiger se pondrán en práctica estos conceptos con sparring y combates al cuerpo.

En cuanto a ofertas adicionales dentro del gimnasio, se tendrán a disposición de los alumnos que estén recién partiendo guantes de boxeo. Adicional se venderán productos directamente relacionados con el deporte, guantes, vendas, bucales, cabezales, inguinales, así también se tendrán a disposición aguas, bebidas energizantes, bebidas rehidratantes y suplementos alimenticios como pre-entreno, creatina y proteína en polvo.

Teniendo en cuenta los conocimientos y la pasión que se tiene por el deporte, ambos hermanos buscan llevar a cabo en la comuna de Ñuñoa la implementación de “*Tiger Boxing Club*”.

Flujo del proceso de contratación de un plan

El flujo del proceso de contratación de un plan en el gimnasio Tiger Boxing Club, debe seguir los siguientes pasos:

- 1- ***Solicitud de Clase de Prueba:*** El cliente muestra interés en el gimnasio y solicita una clase de prueba para experimentar las instalaciones y las sesiones de entrenamiento.
- 2- ***Registro del Cliente:*** El recepcionista indica al cliente que descargue la aplicación del gimnasio e ingrese su información básica, como nombre, contacto y preferencias de horario, esto genera un código QR que el recepcionista escanea pudiendo hacer válida la clase de prueba. El recepcionista se debe asegurar de que el cliente complete un formulario de exención de responsabilidad antes de participar en la clase de prueba.

- 3- ***Participación en la Clase de Prueba:*** El cliente asiste a la clase de prueba, dirigida por un entrenador del gimnasio. Durante la clase, el cliente tiene la oportunidad de experimentar el entrenamiento de boxeo, familiarizarse con el ambiente y evaluar si se ajusta a sus necesidades y expectativas.
- 4- ***Evaluación del Interés del Cliente:*** Al finalizar la clase de prueba, el entrenador o el recepcionista conversa con el cliente para evaluar su nivel de interés en unirse al gimnasio de boxeo y continuar con un plan de membresía. Se recopilan comentarios y se resuelven las dudas adicionales que pueda tener el cliente.
- 5- ***Presentación de los Planes de Membresía:*** El recepcionista presenta al cliente los diferentes planes de membresía disponibles, detallando los beneficios, las opciones de duración y los costos asociados. Se destaca cómo cada plan puede ayudar al cliente a alcanzar sus objetivos específicos de boxeo.
- 6- ***Recomendación del Plan Adecuado:*** Basándose en la evaluación del interés del cliente y sus necesidades, el recepcionista recomienda el plan de membresía más adecuado. Explica cómo el plan seleccionado se alinea con los objetivos y preferencias del cliente, y responde a cualquier pregunta adicional.
- 7- ***Explicación de los Términos y Condiciones:*** El recepcionista proporciona una explicación detallada de los términos y condiciones del plan de membresía recomendado, incluyendo la duración, el costo mensual, las políticas de cancelación y cualquier otro requisito relevante.

Se asegura de que el cliente comprenda completamente las condiciones antes de proceder.

- 8- **Proceso de Inscripción:** Si el cliente decide unirse al gimnasio de boxeo, se inicia el proceso de inscripción. Esto puede implicar completar los formularios de registro, proporcionar información personal adicional y establecer el método de pago, tarjeta de crédito.
- 9- **Firma del Contrato:** Una vez que el cliente ha proporcionado toda la información requerida y ha aceptado los términos y condiciones, se le solicita que firme el contrato de membresía. El recepcionista indica al cliente que mediante la aplicación él debe reservar las clases y cada vez que este quiera ingresar al gimnasio deberá mostrar el QR que la aplicación generara cada vez que este reserve una clase, es decir ese QR será el medio de identificación necesario para acceder al gimnasio.
- 10- **Orientación y Bienvenida:** El recepcionista o un miembro del equipo brinda al cliente una orientación completa sobre las instalaciones, los horarios de las clases, las políticas de uso y cualquier otra información relevante para su experiencia en el gimnasio. Se asegura de que el cliente se sienta cómodo y entienda cómo aprovechar al máximo su membresía.
- 11- **Asistencia Continua:** El gimnasio brindará asistencia continua al cliente en caso de preguntas, inquietudes, que este quiera comprar implementos o necesidad de información adicional. El recepcionista y el personal del gimnasio están disponibles para brindar apoyo y guía durante toda la duración de la membresía.



Figura 13. *Flujo del Proceso de Contratación de un Plan*

Plan De Recursos Humanos

El gimnasio Tiger Boxing Club se ubicará desde un comienzo en la comuna de Ñuñoa, para lograr un funcionamiento correcto y eficiente del gimnasio se implementará un plan operacional el cual nos permitirá establecer los aspectos organizativos y técnicos necesarios para poder llevar a cabo el servicio.

Para lograr el éxito del negocio, es fundamental contar con un equipo altamente cualificado, motivado y comprometido con su labor. Es por esta razón que los colaboradores deben cumplir de manera óptima con todas sus responsabilidades, siempre teniendo como objetivo principal la satisfacción de las necesidades del cliente. Al contar con un personal capacitado y comprometido, se garantiza la excelencia en la entrega de

productos o servicios, brindando una experiencia satisfactoria y sobrepasando las expectativas de los clientes.

A continuación, se describirán las labores a realizar por cada uno de los trabajadores del gimnasio Tiger Boxing Club:

Gerente

El gerente es responsable de supervisar todas las operaciones diarias y estratégicas del gimnasio, así como de garantizar una experiencia excepcional para los clientes.

- **Gestión general:** Este debe desarrollar y ejecutar planes estratégicos para alcanzar los objetivos del gimnasio, incluyendo el crecimiento de la membresía, la satisfacción del cliente y el rendimiento financiero, supervisar todas las áreas funcionales del gimnasio, como operaciones, ventas, marketing, recursos humanos y servicio al cliente, establecer políticas y procedimientos internos, asegurando que se cumplan los estándares de calidad y seguridad y realizar un seguimiento de los indicadores clave de rendimiento y analizar regularmente los informes financieros y operativos para evaluar el desempeño y tomar decisiones informadas.
- **Desarrollo y capacitación del personal:** Contratar, capacitar y supervisar a un equipo competente de empleados, incluyendo entrenadores, recepcionistas, personal de limpieza y otros miembros del personal. Asignar responsabilidades y tareas a cada miembro del equipo, asegurando un flujo de trabajo eficiente y una distribución equitativa de las responsabilidades.

Brindar capacitación continua y oportunidades de desarrollo profesional para mantener al personal actualizado con las últimas tendencias en el boxeo y el fitness, así como con las políticas y procedimientos internos del gimnasio.

- **Relaciones Comunitarias y Alianzas Estratégicas:** Establecer relaciones sólidas con la comunidad local, participando en eventos y actividades relacionadas con el boxeo. Buscar oportunidades de colaboración y alianzas estratégicas con empresas y organizaciones afines, como tiendas deportivas.
- **Análisis de Mercado y Competencia:** Realizar investigaciones de mercado para identificar oportunidades de crecimiento y desarrollar nuevos programas o servicios para satisfacer las demandas del mercado y monitorear la competencia local, identificando fortalezas y debilidades para adaptar las estrategias del gimnasio.
- **Mejora Continua y Calidad:** Evaluar constantemente los procesos internos y la calidad de los servicios ofrecidos, buscando oportunidades de mejora y recopilar y analizar comentarios de los clientes para identificar áreas de mejora y tomar medidas correctivas.

En resumen, el Gerente del gimnasio asume la responsabilidad máxima y llevará a cabo un seguimiento periódico para evaluar el desempeño del negocio. Con el apoyo de una gestoría externa en materia de contabilidad y finanzas, el Gerente podrá centrarse en las decisiones estratégicas y en la gestión global del gimnasio, trabajando en conjunto para garantizar la prosperidad financiera y el éxito a largo plazo del establecimiento.

Recepcionista

El recepcionista juega un papel fundamental como el primer punto de contacto para los clientes y visitantes. Sus funciones abarcan diversas áreas y desempeñan un papel crucial en la experiencia general de los clientes.

- **Atención al Cliente:** El recepcionista es responsable de brindar una atención amigable, cortés y profesional a todos los clientes y visitantes del gimnasio, respondiendo sus preguntas, proporcionando información sobre los servicios del gimnasio y resolver cualquier inquietud o problema que puedan tener.
- **Registro y Asistencia:** El recepcionista se encarga de gestionar el proceso de registro de nuevos clientes, asegurándose de que completen todos los formularios necesarios y obtengan las membresías o planes adecuados. Además, proporciona asistencia en el uso de los sistemas de registro y ayuda a los clientes a programar clases o citas con los entrenadores.
- **Cobros y Gestión de Pagos:** El recepcionista es responsable de gestionar los pagos de los clientes, ya sea mediante el cobro de los planes, la venta de productos o servicios adicionales. Debe asegurarse de que los pagos se realicen de manera correcta y segura, manteniendo registros precisos de las transacciones realizadas.
- **Información sobre Horarios y Clases:** El recepcionista brinda información actualizada y precisa sobre los horarios de las clases, las sesiones de entrenamiento y otros eventos especiales que se llevan a cabo en el gimnasio. Esto incluye proporcionar detalles sobre los entrenadores y cualquier requisito previo para participar en determinadas clases.

Entrenadores

Los entrenadores de boxeo son una figura clave en la experiencia de los clientes, ya que son responsables de guiar, motivar y entrenar a los individuos en sus sesiones de boxeo.

- **Diseño de Programas de Entrenamiento:** Los entrenadores son expertos en boxeo y acondicionamiento físico. Su principal función es diseñar programas de entrenamiento. Estos programas pueden incluir ejercicios de calentamiento, técnicas de boxeo, entrenamiento de fuerza y resistencia, así como ejercicios de acondicionamiento físico complementarios.
- **Instrucción y Enseñanza:** Los entrenadores son responsables de liderar y dirigir sesiones de entrenamiento, proporcionando instrucciones claras que permitan guiar a los clientes en la correcta ejecución de los movimientos de boxeo y técnicas específicas, así también motivar a que los participantes se mantengan comprometidos y obtengan los beneficios del entrenamiento.
- **Supervisión y Seguridad:** Los entrenadores monitorean de cerca a los clientes durante las sesiones de entrenamiento para asegurarse de que estén realizando los ejercicios de manera segura y efectiva. Están atentos a cualquier señal de fatiga o lesión, y toman medidas preventivas para garantizar la seguridad y el bienestar de los clientes.

En resumen, los entrenadores de boxeo desempeñan un papel crucial en la guía, instrucción y motivación de los clientes. Su experiencia en boxeo y acondicionamiento físico les permite diseñar programas de entrenamiento, brindar instrucción técnica, asegurar

la seguridad de los clientes y evaluar su progreso. Su objetivo es proporcionar un entrenamiento de calidad, apoyar a los clientes en su camino hacia el éxito y fomentar un ambiente positivo y motivador en el gimnasio.

Personal de limpieza

El personal de limpieza del gimnasio de boxeo desempeña un papel esencial en mantener un ambiente limpio, higiénico y seguro para los clientes y el personal. Sus principales funciones incluyen:

- **Limpieza General:** El personal de limpieza se encarga de la limpieza diaria y regular de todas las áreas del gimnasio, incluyendo los espacios de entrenamiento, vestuarios, baños, áreas comunes y zonas de descanso. Esto implica barrer, trapear y aspirar los pisos, limpiar los espejos y ventanas, y desinfectar las superficies para eliminar cualquier suciedad, polvo o gérmenes.
- **Reposición de Suministros:** El personal de limpieza se asegura de que los suministros necesarios estén disponibles en todo momento. Esto incluye reponer papel higiénico, toallas de papel, jabón de manos, desinfectantes y cualquier otro material necesario para mantener las áreas limpias y funcionales.

Organigrama

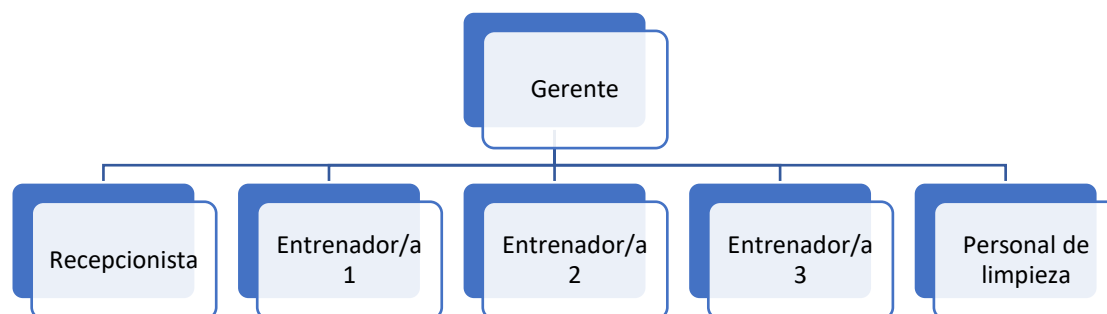


Figura 14. *Organigrama Tiger Boxing Club*

Plan Financiero

La evaluación del proyecto será de carácter privado debido a que la finalidad de este es generar utilidades mediante la optimización y reducción de costos. La evaluación financiera del proyecto se realizará con el fin de analizar la factibilidad y rentabilidad de este, para esto se utilizarán herramientas financieras como el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR) y el plazo de recuperación o también conocido como PAYBACK, todo lo anterior detallado en un flujo de caja proyectado a un periodo de 5 años. Así también, se realizará un análisis de sensibilidad con el fin de comprender las incertidumbres, limitaciones y alcances que podrían tener las decisiones que se quieran tomar respecto al proyecto.

El VAN tiene como función determinar la viabilidad del proyecto, si el resultado de este es positivo, es decir, se refleja ganancia, se puede decir que el proyecto es viable y en caso contrario, que el proyecto no lo es. Así también, la TIR analiza la viabilidad de un proyecto y determina la tasa de beneficio o rentabilidad que se puede obtener de dicha inversión en términos porcentuales, es decir la TIR es el porcentaje de beneficio o pérdida que se puede obtener de una inversión. Por otro lado, el PAYBACK permite saber el número de periodos que se tarda en recuperar la inversión de un proyecto.

Análisis de Ingresos

Para poder realizar un buen análisis de los ingresos futuros que se tendrán dentro de la empresa, debemos dejar claro algunos supuestos, los cuales se describirán a continuación:

- Debido al éxito del plan de marketing, el renombre de los profesores que integran el equipo de Tiger Boxing Club y teniendo en cuenta el total de personas encuestadas, por lo menos el primer mes 60 personas llegarán a contratar un plan, es decir el 15% del total de encuestados. La cantidad de personas que elija cada plan estarán determinadas por el porcentaje de preferencia al cual se llegó mediante la encuesta de preferencias.
- Los precios de los planes se establecieron en consideración de los precios de mercado y las preferencias vistas en la encuesta, abarcando precios desde los \$45.000 a \$60.000 pesos mensuales.
- Como se mencionó anteriormente, el contar con profesores reconocidos dentro del mundo del boxeo, con experiencia y equipos de calidad dentro del

gimnasio de boxeo, existirá una retención de personas del 95% y una adhesión mensual de personas del 18% el primer año.

- Los ingresos proyectados del gimnasio serán del 25% anual, debido a la creciente demanda de un estilo de vida saludable, la popularidad del boxeo como forma de entrenamiento, apoyados por la realización de los juegos panamericanos en Chile, el uso estratégico de tecnología y redes sociales, y un enfoque sólido en la satisfacción del cliente. Al reunir estos factores clave, el gimnasio de boxeo tiene el potencial de experimentar un crecimiento sostenido y significativo en sus ingresos en el futuro cercano.
- Se establecerán ingresos mensuales por la venta de artículos como vendas, bucales, guantes, bebidas energéticas, bebidas rehidratantes y aguas. El primer año se estimará un aumento mensual en la demanda de productos del 5% y desde el año 2 al año 5, la demanda será de un 10% anual, con relación a esta demanda se venderá el 100% de los productos comprados.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(+)Ingresos planes contratados	\$ 69.860.000	\$ 121.315.000	\$ 180.641.900	\$ 264.779.650	\$ 383.760.599
(+)Ingresos ventas de productos	\$ 36.456.000	\$ 36.003.000	\$ 39.603.300	\$ 43.563.630	\$ 47.919.993
Total ingresos	\$ 106.316.000	\$ 157.318.000	\$ 220.245.200	\$ 308.343.280	\$ 431.680.592

Tabla 3. *Flujo de ingresos estimados*

Inversión Estimada y Depreciación

Para la adecuar el recinto arrendado y poner en marcha el gimnasio de boxeo se tuvo que hacer una inversión inicial estimada en activos fijos de \$10.000.00. La depreciación de estos se estimó teniendo en consideración a la Nueva Tabla de Vida Útil fijada por el Servicio de Impuestos Internos (SII) para bienes físicos del activo inmovilizado, con vigencia a partir del 2003, obteniendo una depreciación de \$ \$1.421.803.

Activo	INVERSIÓN INICIAL				
	Costo Unitario	Cantidad	Costo total	Vida útil	Depreciación
Ring de Boxeo	\$ 3.000.000	1	\$ 3.000.000	7	\$ 428.571
Sacos de Boxeo	\$ 85.000	10	\$ 850.000	5	\$ 170.000
Peras de boxeo	\$ 40.000	3	\$ 120.000	5	\$ 24.000
Guantes (para golpes)	\$ 20.000	3	\$ 60.000	5	\$ 12.000
Cabezales	\$ 45.000	4	\$ 180.000	3	\$ 60.000
Guantes de boxeo	\$ 30.000	10	\$ 300.000	2	\$ 150.000
Cuerdas	\$ 3.000	20	\$ 60.000	3	\$ 20.000
Gobernadoras	\$ 30.000	1	\$ 30.000	5	\$ 6.000
Estructura para sacos de boxeo	\$ 30.000	10	\$ 300.000	10	\$ 30.000
Cronometro digital	\$ 30.000	1	\$ 30.000	5	\$ 6.000
Pack 10 mancuernas hexagonales	\$ 420.000	1	\$ 420.000	7	\$ 60.000
Pack 60KG pesas rusas	\$ 160.000	1	\$ 160.000	7	\$ 22.857
Meson	\$ 200.000	1	\$ 200.000	7	\$ 28.571
Lockers Metalicos	\$ 270.000	2	\$ 540.000	7	\$ 77.143
Espejos 244x366x4mm	\$ 450.000	1	\$ 450.000	5	\$ 90.000
Equipo de musica	\$ 150.000	1	\$ 150.000	3	\$ 50.000
Visicooler	\$ 350.000	1	\$ 350.000	9	\$ 38.889
Aire acondicionado más instalación	\$ 500.000	1	\$ 500.000	10	\$ 50.000
Letrero	\$ 300.000	1	\$ 300.000	5	\$ 60.000
Pintura	\$ 23.000	2	\$ 46.000	5	\$ 9.200
Arreglos varios	\$ 1.000.000	1	\$ 1.000.000		
Mano de obra	\$ 300.000	2	\$ 600.000		
Estante de exhibición	\$ 100.000	2	\$ 200.000	7	\$ 28.571
Tramites Legales	\$ 154.000	1	\$ 154.000		
Total Egresos			\$ 10.000.000		\$ 1.421.803

Tabla 4. Inversión Inicial y Depreciación.

Análisis de Egresos

Para poder realizar un buen análisis de los egresos futuros que se tendrán dentro de la empresa, debemos dejar claro algunos supuestos, los cuales se describirán a continuación:

- Se establece un crecimiento anual de los costos fijos del 2,5%.

- Se establece una proyección anual del crecimiento de las remuneraciones de un 2,5% anual.
- Se establecerán costos variables mensuales por la venta de artículos como vendas, bucales, guantes, bebidas energéticas, bebidas rehidratantes y aguas. El primer año se estimará un aumento mensual en la demanda de productos del 5% y desde el año 2 al año 5, la demanda será de un 10% anual, de acuerdo con esta demanda se comprarán la cantidad de productos necesarios.

Costos Fijos

Estos costos se componen por el desembolso de dinero mensual que se realizará en el gimnasio. Cabe destacar que solo el año 1 tendrá considerado el mes de garantía del arriendo, por lo que en total serán 13 meses de arriendo.

Costos fijos	Costo mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo local comercial Ñuñoa (más mes garantía)	\$ 1.250.000	\$ 16.250.000	\$ 15.375.000	\$ 15.759.375	\$ 16.153.359	\$ 16.557.193
Marketing (Personal externo manejo RRSS y publicidad)	\$ 500.000	\$ 6.000.000	\$ 6.150.000	\$ 6.303.750	\$ 6.461.344	\$ 6.622.877
Servicio externo Contabilidad y Finanzas	\$ 150.000	\$ 1.800.000	\$ 1.845.000	\$ 1.891.125	\$ 1.938.403	\$ 1.986.863
Servicios (agua, luz, etc)	\$ 350.000	\$ 4.200.000	\$ 4.305.000	\$ 4.412.625	\$ 4.522.941	\$ 4.636.014
Materiales de oficina (papel, tijeras, etc)	\$ 100.000	\$ 1.200.000	\$ 1.230.000	\$ 1.260.750	\$ 1.292.269	\$ 1.324.575
Colaciones (café, té, azúcar, etc)	\$ 100.000	\$ 1.200.000	\$ 1.230.000	\$ 1.260.750	\$ 1.292.269	\$ 1.324.575
Total costos fijos	\$ 2.450.000	\$ 30.650.000	\$ 30.135.000	\$ 30.888.375	\$ 31.660.584	\$ 32.452.099

Tabla 5. *Costos fijos proyectados sin contar remuneraciones.*

Remuneraciones

Cargo	Remuneración Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000	\$ 18.450.000	\$ 18.911.250	\$ 19.384.031	\$ 19.868.632
Profesor 1	\$ 933.333	\$ 11.199.996	\$ 11.479.996	\$ 11.766.996	\$ 12.061.171	\$ 12.362.700
Profesor 2	\$ 933.333	\$ 11.199.996	\$ 11.479.996	\$ 11.766.996	\$ 12.061.171	\$ 12.362.700
Profesor 3	\$ 933.333	\$ 11.199.996	\$ 11.479.996	\$ 11.766.996	\$ 12.061.171	\$ 12.362.700
Recepcionista 1	\$ 440.000	\$ 5.280.000	\$ 5.412.000	\$ 5.547.300	\$ 5.685.983	\$ 5.828.132
Recepcionista 2	\$ 440.000	\$ 5.280.000	\$ 5.412.000	\$ 5.547.300	\$ 5.685.983	\$ 5.828.132
Peronal de aseo 1	\$ 410.000	\$ 4.920.000	\$ 5.043.000	\$ 5.169.075	\$ 5.298.302	\$ 5.430.759
Peronal de aseo 2	\$ 410.000	\$ 4.920.000	\$ 5.043.000	\$ 5.169.075	\$ 5.298.302	\$ 5.430.759
Total Remuneraciones	\$ 5.999.999	\$ 71.999.988	\$ 73.799.988	\$ 75.644.987	\$ 77.536.112	\$ 79.474.515

Tabla 6. Remuneraciones proyectadas.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(-) Costos fijos	\$ 102.649.988	\$ 103.934.988	\$ 106.533.362	\$ 109.196.696	\$ 111.926.614
Total costos fijos	\$ 102.649.988	\$ 157.318.000	\$ 220.245.200	\$ 308.343.280	\$ 431.680.592

Tabla 7. Costos fijos y remuneraciones proyectadas

Costos Variables

Los costos variables están determinados por los costos de adquisición de los productos e insumos que se pondrán a la venta.

A continuación, se muestran los costos de adquisición de productos e insumos totales proyectados **Tabla 8**.

Costos de Adquisición de Productos e Insumos Para la Venta.

Costos Variables - Adquisición de productos e insumos Anuales					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Vendas	\$ 998.400	\$ 1.098.240	\$ 1.208.064	\$ 1.328.870	\$ 1.461.757
Bucales	\$ 624.000	\$ 686.400	\$ 755.040	\$ 830.544	\$ 913.598
Guantes	\$ 9.180.000	\$ 10.098.000	\$ 11.107.800	\$ 12.218.580	\$ 13.440.438
Bebidas energeticas	\$ 1.123.200	\$ 1.235.520	\$ 1.359.072	\$ 1.494.979	\$ 1.644.477
Bebidas rehidratantes	\$ 998.400	\$ 1.098.240	\$ 1.208.064	\$ 1.328.870	\$ 1.461.757
Aguas	\$ 386.880	\$ 425.568	\$ 468.125	\$ 514.937	\$ 566.431
Total otros costos variables	\$ 13.310.880	\$ 14.641.968	\$ 16.106.165	\$ 17.716.781	\$ 19.488.459

Tabla 8. *Costos de Adquisición proyectados.*

Financiamiento

La inversión inicial tiene un valor de \$10.000.000, este valor será pagado con un crédito de consumo en el Banco BICE por un monto de \$10.000.000. El crédito se pagará a 24 meses con una tasa de interés del 1,29%, por lo que la cuota mensual quedará en un valor de \$ \$487.150, como se observa en la Tabla 9.

Inversión Inicial	\$ 10.000.000
Crédito Banco BICE	\$ 10.000.000
N° de cuotas	24
Valor Cuota Mensual	\$ 487.150
Valor Cuota Anual	\$ 5.845.802
Tasa de interes Mensual	1,29%

Tabla 9. *Credito de Consumo.*

Amortización

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, se estableció una tabla con los pagos periódicos con el fin de calcular el total de intereses y amortizaciones generadas por el crédito anualmente, como se observa en la Tabla 10.

Año	Interés	Amortización
1	\$ 1.229.570	\$ 4.616.231
2	\$ 462.033	\$ 5.383.769
	\$ 1.691.603	\$ 10.000.000
	Total a pagar	\$ 11.691.603

Tabla 10. *Tabla de intereses y amortizaciones.*

Flujo de Caja

A continuación, se muestra el flujo de caja proyectado a 5 años para el gimnasio “Tiger Boxing Club”, todos los valores son expresados en pesos chilenos.

Cuenta	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(+)Ingresos	\$ -	\$ 106.316.000	\$ 132.895.000	\$ 166.118.750	\$ 207.648.438	\$ 259.560.547
(-)Costos fijos	\$ -	\$ -102.649.988	\$ -103.934.988	\$ -106.533.362	\$ -109.196.696	\$ -111.926.614
(-)Costos variables	\$ -	\$ -13.310.880	\$ -14.641.968	\$ -16.106.165	\$ -17.716.781	\$ -19.488.459
(=) Total de Costos	\$ -	\$ -115.960.868	\$ -118.576.956	\$ -122.639.527	\$ -126.913.478	\$ -131.415.073
(=)Utilidad Bruta	\$ -	\$ -9.644.868	\$ 14.318.044	\$ 43.479.223	\$ 80.734.960	\$ 128.145.474
(-)Depreciación	\$ -	\$ -1.421.803	\$ -1.421.803	\$ -1.421.803	\$ -1.421.803	\$ -1.421.803
(-)Intereses bancarios	\$ -	\$ -1.229.570	\$ -462.033	\$ -	\$ -	\$ -
(=)Utilidad antes de impuesto		\$ -12.296.242	\$ 12.434.208	\$ 42.057.420	\$ 79.313.157	\$ 126.723.670
(-)Impuesto 1era categoría	\$ -	\$ -	\$ -3.357.236	\$ -11.355.503	\$ -21.414.552	\$ -34.215.391
(=)Utilidad después de impuestos		\$ -12.296.242	\$ 9.076.972	\$ 30.701.916	\$ 57.898.604	\$ 92.508.279
(+)Depreciación	\$ -	\$ 1.421.803	\$ 1.421.803	\$ 1.421.803	\$ 1.421.803	\$ 1.421.803
(-)Amortización	\$ -	\$ -4.616.231	\$ -5.383.769	\$ -	\$ -	\$ -
(-)Inversión inicial	\$ 10.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+)Capital Inicial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) Flujo de caja pre-financiamiento	\$ -10.000.000	\$ -15.490.670	\$ 5.115.006	\$ 32.123.720	\$ 59.320.407	\$ 93.930.083
(+)Préstamo	\$ 10.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=)Flujo de caja post-financiamiento	\$ -	\$ -15.490.670	\$ 5.115.006	\$ 32.123.720	\$ 59.320.407	\$ 93.930.083

Tabla 11. *Flujos de caja proyectados*

Análisis De Rentabilidad

Tasa de Descuento

Para calcular la rentabilidad del proyecto, se empleará el método del Coste Promedio Ponderado del Capital (WACC, por sus siglas en inglés), ya que este proyecto se financia mediante un crédito de consumo. El WACC es una medida integral que considera tanto el costo de la deuda como el costo de capital propio, ponderándolos en función de su participación en la estructura de financiamiento del proyecto. De esta manera, obtenemos una tasa de descuento adecuada que refleja el costo total de financiamiento del proyecto, teniendo en cuenta las fuentes de fondos utilizadas para su implementación.

Para calcular el WACC, es necesario obtener el Modelo de Valoración de Activos de Capital (CAPM, por sus siglas en inglés), este se obtiene mediante la siguiente formula:

$$CAPM = Rf + Beta * (Rm - Rf)$$

Donde:

- Rf: Tasa libre de riesgo
- Rm: Tasa media de retorno
- Beta: Beta de la industria

La tasa libre de riesgo se obtiene de la base de datos estadísticos del Banco Central donde, la tasa de interés del mercado secundario a 5 años del 18 de julio del 2023 será la que se tomará para el cálculo. (Banco Central, 2023)

Para la tasa media de retorno se tomará el valor de la variación porcentual del IPSA del 18 de julio del 2023. (Investing, 2023)

La beta del mercado se extraerá de “Betas by sector (US)” tomando en consideración el sector de “Recreación”. (Betas by Sector (US), 2023).

Tasa libre de riesgo (Rf)	5,40%
Tasa media de retorno (Rm)	1,44%
Beta de la industria (Beta)	1,42%

Tabla 12. *Datos para el cálculo del CAPM.*

$$CAPM = 5,4\% + 1,42\% * (1,44\% - 5,4\%)$$

$$CAPM = 5,34\%$$

Una vez obtenido el CAPM podemos calcular el WACC, este se obtiene con la siguiente formula:

$$WACC = Ke * \left(\frac{E}{E + D} \right) + Kd * (1 - t) * \left(\frac{D}{E + D} \right)$$

Donde:

- Ke: Costo del Patrimonio
- E: Patrimonio
- D: Deuda
- Kd: Costo de la Deuda
- T: Impuesto a la Renta

$$WACC = 5,34\% * \left(\frac{0}{10.000.000} \right) + 15,48\% * (1 - 27\%) * \left(\frac{10.000.000}{10.000.000} \right)$$

$$WACC = 11,30\%$$

Teniendo en consideración lo anterior, la tasa de descuento será del 11,30%

Indicadores Económicos

Finalmente, para poder entender si el proyecto es rentable y viable, se calcularon los indicadores financieros mencionados anteriormente, VAN, TIR y PAYBACK, obteniendo los siguientes resultados:

Tasa de descuento (WACC)	11,3%
VAN	\$ 87.296.050
TIR	77%
Payback	3 años 7 meses y 18 días

Tabla 13. *Indicadores económicos.*

Tras analizar los resultados, se ha obtenido un Valor Actual Neto (VAN) de \$87.296.050. Esta cifra refleja una evaluación altamente positiva del proyecto, ya que el VAN es considerado como un indicador de riqueza, y su valor positivo indica que los flujos de efectivo futuros generados por el proyecto superan la inversión inicial realizada. Este resultado refuerza la viabilidad y la rentabilidad del proyecto, lo que representa una excelente noticia para los inversionistas y las partes interesadas involucradas.

Además, cabe mencionar que el cálculo del proyecto se basó en una tasa de descuento del 11,3%, y se obtuvo una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 77%. Al comparar la TIR con la tasa de descuento, se observa que la TIR es considerablemente más alta. Esta situación indica que el proyecto tiene un potencial significativo para generar rendimientos superiores a la tasa de descuento utilizada como referencia.

Una TIR superior a la tasa de descuento es un indicador favorable, ya que sugiere que el proyecto es rentable y que se podrán obtener beneficios sustanciales en relación con la inversión inicial en un período relativamente corto. Esto es particularmente relevante para los inversores, ya que recibirán un retorno atractivo en el corto plazo, lo que puede aumentar su confianza en la toma de decisiones y motivar una mayor participación en el proyecto.

El PAYBACK nos indica que el tiempo necesario para recuperar la inversión inicial será de 3 años, 7 meses y 18 días.

En resumen, tanto el Valor Actual Neto positivo como la Tasa Interna de Retorno superior a la tasa de descuento utilizada, proporcionan un respaldo sólido y prometedor para la viabilidad y la rentabilidad del proyecto. Estos resultados permiten a los interesados tomar decisiones informadas y respaldadas por datos financieros sólidos, lo que aumenta la confianza en la implementación del proyecto y augura un futuro próspero para todas las partes involucradas.

Análisis de Sensibilidad

Con el objetivo de evaluar el impacto de las variaciones en el flujo de caja sobre los indicadores económicos del proyecto, se llevará a cabo un análisis de sensibilidad. Este análisis permitirá analizar cómo se comportan dichos indicadores frente a diferentes escenarios, en particular, ante la variación de ingresos y egresos.

El análisis de sensibilidad se enfocará específicamente en el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto, una métrica fundamental que evalúa la rentabilidad de este. Para

realizar este análisis, se construirá una matriz que contempla distintos escenarios de crecimiento en los ingresos y egresos del proyecto.

Para el análisis de sensibilidad del VAN, se considerarán incrementos del 5% y 15% en los ingresos del proyecto, en contraste con aumentos del 5% hasta el 59,5% en los egresos. Estos escenarios permitirán visualizar cómo se modifican los resultados financieros en función de las distintas combinaciones de variaciones en los flujos de efectivo.

El objetivo de este análisis es identificar la sensibilidad del proyecto frente a cambios en los ingresos y costos, lo que proporcionará una visión más completa y robusta sobre su viabilidad y riesgo financiero. Al evaluar diversas situaciones, se podrán anticipar posibles escenarios futuros y tomar decisiones informadas sobre la gestión financiera del proyecto.

		Ingresos		
Egresos	VAN	100%	(+) 5%	(+)15%
	100%	\$ 87.296.050	\$ 134.383.593	\$ 244.219.345
	(+) 5%	\$ 76.004.561	\$ 123.092.104	\$ 232.927.856
	(+) 20%	\$ 42.130.091	\$ 89.217.634	\$ 199.053.386
	(+) 30%	\$ 19.547.112	\$ 66.634.655	\$ 176.470.407
	(+) 38,7%	\$ -100.081	\$ 46.987.462	\$ 156.823.214
	(+) 59,5%	\$ -47.072.678	\$ 14.865	\$ 109.850.617

Tabla 14. Análisis de sensibilidad.

Al realizar un análisis de la interacción entre los ingresos y egresos del proyecto se observa claramente que existe una relación directamente proporcional entre ellos y el Valor Actual Neto (VAN). Cuando ambos aumentan simultáneamente, el VAN también se

incrementa, lo que indica una mejora en la rentabilidad del proyecto. En este sentido, el proyecto muestra una sensibilidad positiva hacia los cambios en sus flujos de efectivo.

Por otro lado, al evaluar escenarios donde solo se incrementan los ingresos y se mantienen los egresos constantes, se observa un crecimiento exponencial del VAN. Este resultado sugiere que el proyecto es altamente sensible a los cambios positivos en los ingresos, lo que impulsa significativamente su rentabilidad.

En contraste, cuando se mantienen los ingresos constantes y se aumentan los egresos, se observa una disminución del VAN y en algunos casos, el VAN llega a ser negativo. Esta situación indica que el proyecto podría dejar de ser rentable si los egresos superan cierto umbral crítico, en este caso si los egresos se aumentan en un 38,7% el VAN se vuelve negativo. Por lo tanto, es crucial mantener un estricto control sobre los costos y gastos del proyecto para garantizar su sostenibilidad y viabilidad económica.

En particular, al evaluar los ingresos estimados actuales y los posibles incrementos, se concluye que el proyecto no puede soportar un aumento de los egresos, ya que esto conduciría a un VAN negativo y lo convertiría en no rentable.

Conclusiones y Recomendaciones.

El presente trabajo ha modelado una visión concreta y estratégica que aspira a convertirse en una realidad tangible dentro del competitivo mercado de la industria del fitness. El plan de negocios para “Tiger Boxing Club” no es solo un conjunto de ideas y proyecciones, es el resultado de un esfuerzo sustancial y apasionado por transformar esa visión en acción concreta.

A lo largo de estas páginas, se ha abordado y explorado cada faceta crítica involucrada en la creación y gestión del gimnasio de boxeo. Se han realizado investigaciones exhaustivas, analizado datos, y tomado decisiones estratégicas, operativas y financieras fundamentales. Cada paso ha sido guiado por el deseo de llevar a cabo nuestra visión y ofrecer a la comunidad una instalación de fitness única en su estilo dentro del sector Nororiente de Santiago de Chile, específicamente en la comuna de Ñuñoa.

Este plan de negocios no se limita a la planificación, es un compromiso con la materialización de una idea apasionante. En estas conclusiones, no solo se repasarán los logros alcanzados hasta ahora, sino también se reconocerán y consideraran los desafíos y oportunidades que aún se encuentran en el horizonte.

Desde el comienzo del plan de negocios, uno de los objetivos específicos se relacionaba directamente con el análisis del entorno, dentro de este análisis se utilizaron dos importantes herramientas el análisis PESTEL y las 5 fuerzas de Porter, la primera

herramienta permitió obtener información sobre los factores políticos y regulatorios que podrían afectar la implementación del gimnasio, así también se comprendió la importancia de los factores sociales y culturales en la elección de las personas a unas u otra actividades de acondicionamiento físico, lo que permitió adaptar la oferta y servicios para satisfacer las necesidades y preferencias del público objetivo, lo que aumenta las probabilidades de éxito, por otro lado, los factores tecnológicos pueden ayudar a mejorar la calidad de los entrenamientos, brindar una experiencia más personalizada a los clientes y fortalecer su presencia en el mercado, y finalmente el factor económico permitió entender el contexto actual de la inversión en el país, la cual ha mostrado un desempeño débil en los últimos trimestres debido al aumento en el costo del crédito.

La segunda herramienta permitió identificar la intensidad competitiva de la industria a través de sus cinco fuerzas de Porter, donde a cada fuerza se le asignó un nivel de intensidad. El poder de negociación de los clientes se calificó como medio, el poder de negociación con los proveedores se calificó como medio, la amenaza de nuevos competidores se calificó como alto, la amenaza de productos sustitutos como medio-bajo y finalmente la rivalidad entre competidores existentes se calificó de nivel medio.

Utilizando el análisis VRIO se pudo generar una representación visual que facilitó la comprensión de las ventajas o desventajas de cada recurso identificado en la organización, las cuales nos ayudaron a generar el análisis FODA, algunas fortalezas que se desprendieron de las ventajas generadas por análisis VRIO fueron experiencia y conocimientos especializados, comunidad y ambiente motivador, por otro lado, algunas debilidades fueron limitada visibilidad y reconocimiento de marca, costos operativos y mantenimiento de equipos. Así también se generaron algunas amenazas como el desarrollo

de nuevos gimnasios y centros de acondicionamiento físico y algunas oportunidades a atacar como el aumento de la popularidad del boxeo.

Por tanto, estas 4 herramientas mencionadas anteriormente, nos ayudaron a generar un análisis del entorno tanto externo por parte del análisis PESTEL y las 5 fuerzas de Porter e interno por parte del análisis VRIO y el análisis FODA.

En relación con el estudio de mercado se identificaron y definieron claramente los segmentos objetivos para la empresa, compuesto principalmente por personas jóvenes, con edades comprendidas entre los 23 y 32 años, que tienen un interés genuino en el boxeo y en mejorar su estado físico. Un aspecto clave para este segmento es la ubicación del gimnasio. Prefieren que esté estratégicamente ubicado cerca de estaciones de metro u otras formas de transporte accesibles. Además, valoran que el ambiente dentro del gimnasio sea acogedor y motivador. Esperan que los profesores o entrenadores estén bien capacitados y que el gimnasio cuente con equipos de calidad para realizar los entrenamientos. En cuanto a la disposición a pagar por los servicios, la mayoría de los encuestados, un 66.5% para ser precisos, se encuentra en el rango de precios de \$20.000 a \$50.000. En términos de planes de membresía, destacan tres opciones preferidas: el Plan Full Mensual, el Plan Básico Mensual y el Plan Anual. El último es especialmente popular entre aquellos que ya tienen experiencia en el boxeo.

La estrategia de marketing utilizada en el gimnasio Tiger Boxing Club es la de marketing mix, enfocándose en sus 4 grandes áreas, producto, precio, plaza y promoción. El gimnasio ofrecerá una amplia variedad de programas de entrenamiento de boxeo, mantendrán equipos de alta calidad y brindarán un ambiente propicio para el

entrenamiento. La estructura de precios será competitiva, con descuentos para planes a largo plazo y promociones periódicas. El gimnasio estará estratégicamente ubicado cerca del transporte público y mantendrá una presencia en línea activa. También, se llevará a cabo una sólida estrategia de marketing digital, incluyendo colaboraciones con influencers del fitness y la organización de eventos especiales en conjunto con marcas conocidas en el mundo del boxeo. Además, se dará gran importancia a la atención al cliente y la calidad del servicio para mantener la lealtad de los clientes.

El plan financiero desempeña un papel fundamental en la evaluación de la viabilidad y rentabilidad del proyecto. En este análisis se consideraron los ingresos proyectados y los costos asociados, así como la inversión inicial requerida, la cual corresponde a \$10.000.000. Para financiar esta inversión, se optó por un crédito de consumo como estrategia, dado que contribuye a reducir los riesgos en comparación con la inversión de capital propio, el cual se puede guardar para posibles escenarios adversos.

Los indicadores económicos clave utilizados en esta evaluación fueron el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el PAYBACK. Estos indicadores son cruciales para determinar la viabilidad financiera del proyecto. Un VAN positivo de \$87.296.050 y una TIR del 77%, que supera la tasa de descuento del 11,3%, confirman que el proyecto es viable y presenta un horizonte prometedor en términos de rentabilidad.

Es importante destacar que, si bien los egresos se mantienen en niveles bajos en relación con los ingresos proyectados, se llevó a cabo un análisis de sensibilidad del VAN. Esto reveló que incluso en un escenario en el que los ingresos aumenten un 5%, los egresos

solo pueden aumentar en un 59,5% antes de que el VAN se vuelva negativo. Esta robustez financiera proporciona un margen de seguridad adicional al proyecto.

El proceso del diseño del plan de negocios para el gimnasio de boxeo "Tiger Boxing Club" ha culminado de manera satisfactoria, brindando una estructura sólida y estratégica para el crecimiento y éxito de este emprendimiento en un mercado altamente competitivo. A lo largo de estas páginas, se han abordado detalladamente aspectos fundamentales en diversas áreas clave, lo que ha permitido trazar una hoja de ruta clara para el negocio.

En última instancia, este plan de negocios no solo ha proporcionado una visión detallada de la forma en que "Tiger Boxing Club" planea ingresar y prosperar en el mercado, sino que también ha sentado las bases para una operación exitosa y sostenible. El trabajo riguroso y el análisis profundo en todas las áreas estratégicas de la empresa aseguran que esta esté bien preparada para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que se presenten en el competitivo mundo del fitness y el boxeo. Con este plan como guía, "Tiger Boxing Club" está listo para avanzar hacia un futuro prometedor y exitoso.

Referencias

- Longenecker et al. (2001). *Administración De Pequeñas Empresas: Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento*. Obtenido de <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/65fb99f2f7dce69900c89b17a8f96699.pdf>
- Banco Central. (2023). Obtenido de https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_15/T311
- Banco Central de Chile. (marzo de 2023). Obtenido de Banco Central de Chile: <https://www.bcentral.cl/resumen-ipom/-/detalle/resumen-ipom-marzo-2023>
- BCN. (04 de Febrero de 2022). *Biblioteca del congreso nacional de Chile*. Obtenido de Biblioteca del congreso nacional de Chile: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1172303>
- Betancourt, D. (01 de Septiembre de 2018). *Ingenio Empresa*. Obtenido de Ingenio Empresa: www.ingenioempresa.com/analisis-pestel.
- Betas by Sector (US). (2023). Obtenido de https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Biblioteca Del Congreso Nacional De Chile. (30 de Enero de 2001). *Biblioteca Del Congreso Nacional De Chile*. Obtenido de Biblioteca Del Congreso Nacional De Chile: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=181636>

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (19 de Febrero de 2010). *Biblioteca del Congreso Nacional de Chile*. Obtenido de Biblioteca del Congreso Nacional de Chile: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1017350>

Biblioteca Nacional de Chile. (2021). *memoriachilena*. Obtenido de Memoriachilena: <https://www.memoriachilena.gob.cl/602/w3-article-100580.html#presentacion>

BOXEO. (1998). MADRID: RÁDUGA. Obtenido de <https://books.google.es/books?id=nIXJp4QrYqgC&lpg=PA118&ots=f1ISLJ9yLV&dq=historia%20del%20boxeo&lr&hl=es&pg=PA6#v=onepage&q&f=true>

Censo 2017. (s.f.). *Censo 2017*. Obtenido de Censo 2017: http://www.censo2017.cl/wp-content/uploads/2017/12/Presentacion_Resultados_Definitivos_Censo2017.pdf

Cortés, C. A. (25 de Octubre de 2019). *¿Qué es un plan de negocios?* Obtenido de csclick: <https://www.csclick.net/que-es-un-plan-de-negocios>

Cortez, C. A. (25 de octubre de 2019). *¿Que es un plan de negocio?* Obtenido de csclick: <https://www.csclick.net/que-es-un-plan-de-negocios>

Economipedia. (2021). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-vrio.html>

ENCUESTA NACIONAL DE HÁBITOS DE ACTIVIDAD FÍSICA, Y. (2021). *Ministerio del Deporte*. Obtenido de https://sigi-s3.s3.amazonaws.com/sigi/files/45159_informe_ejecutivo_enhaf_2021.pdf

Estudios de la OCDE sobre Salud Pública, C. (2019). *OECD*. Obtenido de OECD: <https://www.oecd.org/health/health-systems/Revisi%C3%B3n-OCDE-de-Salud-P%C3%BAblica-Chile-Evaluaci%C3%B3n-y-recomendaciones.pdf>

Federación Chilena de Boxeo. (s.f.). *FECHIBOX*. Obtenido de FECHIBOX: <https://www.fechibox.cl/index.php/documentos/reglamento-asociaciones-y-clubes/>

Ferreira-Herrera, D. (2015). *El modelo Canvas en la formulación de proyectos*. doi: <http://dx.doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>

Fleitman. (2000). *Negocios Exitosos*.

Gobierno de Chile. (enero de 2021). *Protocolo de Manejo y Prevención ante el Covid-19 en Gimnasios Abierto a Público*. Obtenido de Protocolo de Manejo y Prevención ante el Covid-19 en Gimnasios Abierto a Público: https://cdn.digital.gob.cl/public_files/Campa%C3%B1as/Corona-Virus/documentos/paso-a-paso/Protocolo-gimnasios.pdf

(2008). *Harvard Business Review*. Harvard Business .

INE. (2017). Obtenido de INE: <http://resultados.censo2017.cl/Region?R=R13>

Instituto Nacional de Estadísticas . (Julio de 2020). *INE*. Obtenido de INE: <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)-julio-2020.pdf?sfvrsn=ada63439_4

Instituto Nacional de Estadísticas . (Diciembre de 2022). *INE*. Obtenido de I_NE:
[https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/ventas-de-servicios/boletines/2022/bolet%C3%ADn-sectores-econ%C3%B3micos-%C3%ADndices-de-ventas-de-servicios-\(ivs\)-noviembre-2022.pdf?sfvrsn=69d9fa70_4](https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/ventas-de-servicios/boletines/2022/bolet%C3%ADn-sectores-econ%C3%B3micos-%C3%ADndices-de-ventas-de-servicios-(ivs)-noviembre-2022.pdf?sfvrsn=69d9fa70_4)

Investing. (2023). Obtenido de <https://es.investing.com/indices/ipsa-historical-data>

Johnson, G. (2017). *Exploring Strategy: Text and Cases*.

Lambing y Kuehl. (1998). *Empresarios pequeños y medianos*.

Mercado Fitness. (2022). *Mercadofitness*. Obtenido de Mercadofitness:
<https://mercadofitness.com/pdf/panorama-del-sector-de-gimnasios-de-chile.pdf>

Ministerio de Salud. (2017). *Ministerio de Salud*. Obtenido de Ministerio de Salud:
https://www.minsal.cl/wp-content/uploads/2017/11/ENS-2016-17_PRIMEROS-RESULTADOS.pdf

Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology*. USA: *Universite De Lausanne*.

Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Rei.

Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Patria.

Sarli, R., González, S., & Ayres, N. (2015). *Ánalysis FODA: una herramienta necesaria*.

Thomson, A., & Strickland, A. (1998). *Dirección y administración estratégicas : conceptos, casos y lecturas*. México: McGraw-Hill.

Trabajando.com. (28 de 02 de 2020). *Trabajando.com*. Obtenido de Trabajando.com:
<https://www.trabajando.cl/blog/50-de-chilenos-usa-2-horas-al-dia-para-ir-y-volver-de-sus-trabajos/#:~:text=Dentro%20de%20los%20factores%20que,reduce%20a%2020%20%E2%80%93%2030%20minutos.>

Weinberger. (2009). *Plan de Negocios*.

Weinberger. (2009). *Plan de Negocios: Herramientas para evaluar la viabilidad de un negocio*.

Anexos

Anexo 1.

Año Comercio	Region del domicilio o casa matriz	Actividad economica	Rubro economico	Número de empresa
2021	Región del Libertador Gral. Bernardo O'Higgins	931109 - Gestión de otras instalaciones deportivas n.c.p.	R - Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	37
2021	Región de Los Ríos	931109 - Gestión de otras instalaciones deportivas n.c.p.	R - Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	12
2021	Región del Maule	931109 - Gestión de otras instalaciones deportivas n.c.p.	R - Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	53
2021	Región de Antofagasta	931109 - Gestión de otras instalaciones deportivas n.c.p.	R - Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	12
2021	Región de Tarapacá	931109 - Gestión de otras instalaciones deportivas n.c.p.	R - Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	7
2021	Región de Los Lagos	931109 - Gestión de otras instalaciones deportivas n.c.p.	R - Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	25
2021	Región Metropolitana de Santiago	931109 - Gestión de otras instalaciones deportivas n.c.p.	R - Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	219
2021	Región de Atacama	931109 - Gestión de otras instalaciones deportivas n.c.p.	R - Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	5
2021	Región de Valparaíso	931109 - Gestión de otras instalaciones deportivas n.c.p.	R - Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	79
2021	Región de Arica y Parinacota	931109 - Gestión de otras instalaciones deportivas n.c.p.	R - Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	6
2021	Región Aisén del Gral. Carlos Ibáñez del Campo	931109 - Gestión de otras instalaciones deportivas n.c.p.	R - Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	5
2021	Región del Maule	931909 - Otras actividades deportivas n.c.p.	R - Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	83
2021	Región de Los Lagos	931909 - Otras actividades deportivas n.c.p.	R - Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	62
2021	Región de Antofagasta	931909 - Otras actividades deportivas n.c.p.	R - Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	52
2021	Región Aisén del Gral. Carlos Ibáñez del Campo	931909 - Otras actividades deportivas n.c.p.	R - Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	12
2021	Región de Arica y Parinacota	931909 - Otras actividades deportivas n.c.p.	R - Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	29
2021	Región de Los Ríos	931909 - Otras actividades deportivas n.c.p.	R - Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	29
2021	Región de Ñuble	931909 - Otras actividades deportivas n.c.p.	R - Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	36
2021	Región del Libertador Gral. Bernardo O'Higgins	931909 - Otras actividades deportivas n.c.p.	R - Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	58
2021	Región de Atacama	931909 - Otras actividades deportivas n.c.p.	R - Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	15
2021	Región Metropolitana de Santiago	931909 - Otras actividades deportivas n.c.p.	R - Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	860
2021	Región de La Araucanía	931909 - Otras actividades deportivas n.c.p.	R - Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	72
2021	Región de Coquimbo	931109 - Gestión de otras instalaciones deportivas n.c.p.	R - Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	30
2021	Región de La Araucanía	931109 - Gestión de otras instalaciones deportivas n.c.p.	R - Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	34
2021	Región del Biobío	931909 - Otras actividades deportivas n.c.p.	R - Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	101
2021	Región de Tarapacá	931909 - Otras actividades deportivas n.c.p.	R - Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	21

2021	Región de Magallanes y de la Antártica Chilena	931909 - Otras actividades deportivas n.c.p.	R - Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	13
2021	Región de Valparaíso	931909 - Otras actividades deportivas n.c.p.	R - Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	200
2021	Región de Coquimbo	931909 - Otras actividades deportivas n.c.p.	R - Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	66
2021	Región de Magallanes y de la Antártica Chilena	931109 - Gestión de otras instalaciones deportivas n.c.p.	R - Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	5
2021	Región del Biobío	931109 - Gestión de otras instalaciones deportivas n.c.p.	R - Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	63
2021	Región de Ñuble	931109 - Gestión de otras instalaciones deportivas n.c.p.	R - Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	24

Anexo 2.

Año Comercio	Comuna del domicilio o	Provincia del	Region del domicilio o casa matriz	Actividad economica
2021	Ñuñoa	Santiago	Región Metropolitana de Santiago	931909 - Otras actividades deportivas n.c.p.

Subrubro economico	Rubro economico	Número de empresa
931 - Actividades deportivas	R - Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	54

