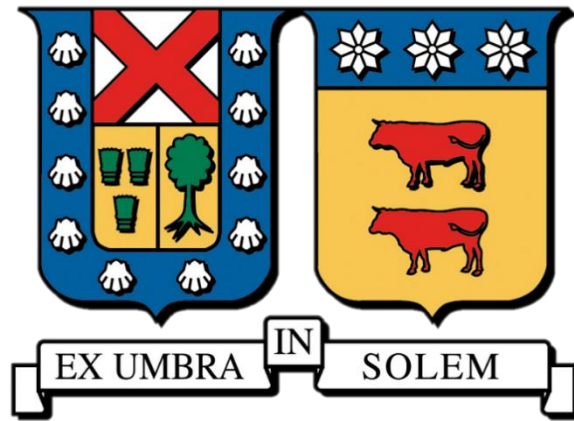




UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INGENIERIA COMERCIAL

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACION DE UN GIMNASIO DE
DEPORTES DE CONTACTO ENFOCADO AL ALTO RENDIMIENTO EN LA
REGION METROPOLITANA**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR

MATIAS IGNACIO GONZÁLEZ GONZÁLEZ

PROFESOR GUÍA

FRANCISCO LAGOS

SANTIAGO, OCTUBRE 2023

“Solo son un montón de copas vacías”

-Hudson Hornet

Dedicado a mi familia y amigos.

Resumen ejecutivo

A continuación, se presentan a través del desarrollo de un modelo de negocio una solución a la problemática actual de los deportes de contacto en Chile.

Dicha problemática responde a una situación de abandono por parte de inversionistas y el apoyo estatal, donde deportistas para hacer crecer sus carreras tiene que emigrar, hacer rifas para poder acudir a sus competencias y simplemente resignarse a vivir su pasión como una afición debido a que en estos momentos no se puede vivir de este deporte.

El modelo de negocio es sobre un gimnasio especializado en los deportes de contacto, que dentro de sus funciones permita crear un progreso para sus clientes y que adicionalmente en el caso de que la persona lo quiera profesionalizar su carrera por medio de apoyos económicos y búsqueda de financiamiento externo a través de marcas.

El tamaño del mercado objetivo fluctúa entre 1 y 1,5 millones de personas si consideramos los 3 escenarios de sensibilización, el ticket promedio en mensualidad que cobran los gimnasios del rubro corresponde a \$49.633 y por competitividad para este proyecto se ha fijado una mensualidad de \$45.000.

Con una inversión inicial que asciende a los \$29.926.152 y una participación de mercado del 0,02% se obtiene que el proyecto tiene un valor actual neto de \$37.241.223 y TIR del 42,4% en su escenario normal, los dos escenarios siguen siendo rentables, pero en mayor y menor magnitud debido a los supuestos optimistas o restrictivos con los que trabajan.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	7
3. OBJETIVOS	9
3.1. OBJETIVO GENERAL	9
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
- EVIDENCIAR UNA PROPUESTA DE VALOR PARA EL PROYECTO.....	9
4. MARCO TEÓRICO.....	10
4.1. EL DEPORTE	10
4.2. DEPORTE EN CHILE.....	11
4.3. DEPORTES DE CONTACTO	12
4.4. HERRAMIENTAS ÚTILES PARA UN MODELO DE NEGOCIO	15
4.4.1. <i>Estudio de mercado</i>	15
4.4.2. <i>Regresión lineal</i>	16
4.4.3. <i>Plan de marketing</i>	16
4.4.4. <i>Marketing mix (4P)</i>	17
4.4.5. <i>5 fuerzas de Porter</i>	17
4.4.6. <i>Plan financiero</i>	19
4.4.7. <i>Tabla de amortización</i>	20
4.4.8. <i>Flujo de caja</i>	21
4.4.9. <i>Tasa de descuento</i>	21
4.4.10. <i>VAN</i>	22
4.4.11. <i>TIR</i>	22
4.4.12. <i>Sensibilización</i>	22
4.4.13. <i>CANVAS</i>	23

5. METODOLOGÍA	25
5.1. ESTUDIO DE MERCADO.....	25
5.2. PLAN DE MARKETING	25
5.3. PLAN FINANCIERO.....	26
5.4. PLAN DE NEGOCIO	27
6. DESARROLLO.....	28
6.1. DESARROLLO DEL ESTUDIO DE MERCADO.....	28
6.1.1. <i>Competidores</i>	29
6.1.2. <i>Clientes</i>	32
6.2. DESARROLLO DEL PLAN DE MARKETING	40
6.2.1. <i>Marketing mix (4P)</i>	40
6.2.2. <i>Cinco fuerzas de Porter</i>	42
6.3. DESARROLLO DEL PLAN FINANCIERO	45
6.3.1. <i>Ingresos operacionales</i>	45
6.3.2. <i>Costos operacionales</i>	47
6.3.3. <i>Inversión Inicial</i>	48
6.3.4. <i>Tasa de descuento</i>	51
6.3.5. <i>Cobertura de la inversión</i>	51
6.3.6. <i>Flujos de caja e indicadores financieros</i>	52
6.4. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS	56
6.4.1. <i>Segmento de mercado</i>	56
6.4.2. <i>Propuestas de valor</i>	56
6.4.3. <i>Canales</i>	56
6.4.4. <i>Relación con los clientes</i>	57
6.4.5. <i>Fuente de ingresos</i>	57
6.4.6. <i>Recursos claves</i>	57

6.4.7.	<i>Actividades claves</i>	57
6.4.8.	<i>Socios claves</i>	58
6.4.9.	<i>Estructura de costos</i>	58
7.	CONCLUSIONES	59
8.	REFERENCIAS	61

1. Introducción

A menudo en nuestra vida nos vemos enfrentados a problemas y oportunidades, y normalmente buscamos la solución mas óptima para esta problemática.

La forma de optimizar estas soluciones es utilizar métodos que de forma ordenada nos permitan encontrar una respuesta a nuestros desafíos.

Es con esta lógica que a continuación se desarrollara un modelo de negocio para hacer de la problemática del deporte chileno y más precisamente los deportes de contacto una oportunidad de negocio, que signifique un aporte a la sociedad y sus deportistas pero que también sea un proyecto rentable para hacer crecer la industria y retornar capitales a todos quienes decidan apoyar la iniciativa.

Se emplearán herramientas financieras, modelos predictivos y justificaciones en la literatura especializada para concretar una propuesta, factible e innovadora que cumpla con los estándares de lo que se espera para un ingeniero comercial.

2. Problema de investigación

Dentro del panorama deportivo chileno es posible apreciar la popularidad de ciertas disciplinas por sobre otras, no obstante se ha alcanzado una diversificación importante en territorio nacional, evidencia clara de esto es que estamos próximos a ser sede de uno de los eventos deportivos más importantes de la región, la propia página oficial del comité olímpico internacional por medio de una noticia afirma que “Los Juegos Panamericanos Santiago 2023 serán el mayor evento polideportivo en la historia de Chile. Del 20 de octubre al 5 de noviembre, alrededor de 7.000 atletas de todo el continente competirán en una cita que para muchos servirá de clasificatorio a los Juegos Olímpicos de París 2024” (Aragon, 2023).

Dentro de esta diversidad de deportes que se practican en Chile, encontramos los deportes de contacto, los cuales a lo largo de la historia han cosechado triunfos a nivel internacional en múltiples ocasiones, recuerdos de estas hazañas fueron titulares:

“La campeona del mundo brilla otra vez y suma una medalla de oro para Chile” (Vega, 2022), en relación a la karateca Valentina Toro por su medalla de oro en los Juegos ODESUR 2022

“Chileno Ignacio Bahamondes gana con brutal patada giratoria en la UFC” (T13, 2021), tras la victoria del deportista chileno en la reconocida cadena UFC.

Pero a pesar del éxito deportivo alcanzado por los atletas de estas disciplinas de combate hay una problemática constante y transversal. La falta de apoyo económico tanto

del área estatal como del mundo privado imposibilita el desarrollo del alto rendimiento. En palabras del senador Sebastián Keitel ex atleta nacional “En Chile se deja de lado el talento para focalizar los estudios” (Senado de Chile, 2022), si desglosamos las implicancias de esta frase, podemos apreciar que no solo es que una persona no pueda vivir del deporte por la falta de un sueldo mensual estable, sino que además habla de que no hay un mercado entorno al deporte en particular.

Desde lo privado esta problemática de un mercado que no es lo suficientemente robusto para el deportista implica, la falta de un circuito nacional competitivo para desarrollar sus habilidades, la ausencia de infraestructura adecuada para la práctica del deporte y la escasez de oportunidades económicas que se traduzcan en financiamiento para implementos y viajes.

Desde lo gubernamental se aprecia un sistema que se limita a la oficialización de los representantes, financiamiento parcial y en el mejor de los casos acompañamiento, pero de deportistas con logros y en su punto máximo de la carrera, la labor formativa está bastante descuidada.

Provocando así para el deportista no solo un desamparo por parte del gobierno, sino que también desenvolverse en un ecosistema con fallas de mercado, debido a que un mercado competitivo asigna de manera eficiente los recursos (Pindyck, 2018).

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Desarrollar un plan de negocios para un gimnasio de deportes de contacto enfocado al alto rendimiento en la región metropolitana con un enfoque para la presentación ejecutiva

3.2. Objetivos específicos

A partir del objetivo general se desprenden los siguientes objetivos específicos

- Evidenciar una propuesta de valor para el proyecto.
- Llevar a cabo un análisis de mercado, plan de marketing y plan financiero que nos acerquen a un retorno positivo.
- Entregar un valor económico y cualitativo del proyecto.

4. Marco teórico

4.1. El deporte

El deporte ha acompañado a la humanidad desde sus orígenes, y no es más que el resultado de una conducta evolutiva. Al igual que otras especies, el humano desde sus inicios a jugado en busca de emular situaciones recurrentes o hacerse más diestro en sus actividades diarias. Ya sea dinámicas de combate, caza o destreza física desde una temprana edad preparaba al humano para la vida diría en la que tenía que sobrevivir, obtener alimento y reproducirse.

Posterior a eso y con el surgimiento de las culturas y sociedades más desarrolladas estas dinámicas se fueron sofisticando y pasaron de ser actividades aleatorias de juego con una finalidad de supervivencia, a deportes relacionados a la cultura o actividades físicas en busca de bienestar.

Ahora desde un punto de vista técnico y orientado a la definición más allá de lo histórico para entender el deporte se debe desglosar y entender ciertos términos. En primera instancia se debe comprender la actividad física como “cualquier acción corporal intencionada, orientada a satisfacer las necesidades de la vida diaria, laboral, social o lúdica, generando un gasto energético por sobre los requerimientos basales” (OMS, 2004) por lo que de cierta forma nadie es ajeno a la actividad física, puede que haya mayores o menores niveles de exposición, pero el simple acto de vivir implica esta misma. Como consecuencia de la actividad física surge el ejercicio físico el cual en palabras de la OMS explica que “Generalmente, la actividad física se confunde con el ejercicio físico, pero este último es una variedad de la primera, que se caracteriza por ser planificado, estructurado y repetitivo, realizado con un objetivo, frecuentemente asociado a mejorar o mantener la condición física

de la persona”, de esta forma podemos ver que se incurre en una premeditación del acto para mejorar ciertas capacidades de nuestro cuerpo, como adaptación muscular, ósea y pulmonar, mejorando en consecuencia el estado de salud de la personas (Cristi Monteros, 2014).

En última instancia la evolución de todo lo antes mencionado nos entrega el concepto de deporte, de forma más extensa hay autores que a través de ensayos indican que “La conceptualización e institucionalización del deporte es un proceso de configuración histórica, mediante el cual se relacionan las estructuras de poder y los pasatiempos tradicionales, que se materializa por medio de la aparición de reglas cada vez más estrictas y estandarizadas, el nacimiento de autoridades deportivas y la representación del espectáculo, entre otras acciones que forman parte de este proceso civilizatorio” (Norbert & Dunning, 1992)

4.2. Deporte en Chile

La forma en que se practica el deporte en Chile está muy bien explicada en la “Política nacional de actividad física y deporte 2016 – 2025” redactada por el Ministerio del deporte.

En este informe se apoya de la Ley del deporte (2001) explicando que hay 4 formas de practicar el deporte en Chile según la ley:

- **Formación para el deporte:** “se refiere a la puesta en práctica de procesos de enseñanza y aprendizaje a cargo de profesionales o técnicos especializados vinculados a la actividad física-deportiva, cuyo objetivo es el desarrollo en las personas de aptitudes, habilidades y destrezas necesarias para la práctica de los distintos deportes; el conocimiento de los fundamentos éticos, técnicos y reglamentarios de las especialidades deportivas, y la práctica sistemática y

permanente de actividades deportivas para niños, jóvenes y adultos” (art. 5, título I).

- **Deporte recreativo:** “Se entiende por deporte recreativo las actividades físicas efectuadas en el tiempo libre, con exigencias al alcance de toda persona, de acuerdo con su estado físico y su edad, y practicadas según reglas de las especialidades deportivas o establecidas de común acuerdo por los participantes, con el fin de propender a mejorar la calidad de vida y la salud de la población, así como fomentar la convivencia familiar y social” (art. 6, título I).
- **Deporte de competición:** “Contempla las prácticas sistemáticas de especialidades deportivas, sujetas a normas y con programación y calendarios de competencias y eventos” (art. 7, título I).
- **Deporte de alto rendimiento y de proyección internacional:** “Se refiere a aquel que implica una práctica sistemática y de alta exigencia en la respectiva especialidad deportiva” (art. 8, título I).

4.3. Deportes de contacto

Al igual que el efecto evolutivo de la actividad física, los sistemas de combate o artes marciales, que comenzaron como método de defensa o culto espiritual tuvieron una evolución hacia el deporte, en busca de establecer una competitividad que otorgara igualdad de condiciones y reglas que resguarden una competencia justa.

Para este modelo de negocio necesitamos entender 5 disciplinas que se resumen de la siguiente forma:

- **Karate:** El karate según la página de los juegos olímpicos es un arte marcial japonés que utiliza técnicas de golpeo con manos, pies, codos y rodillas, así como de bloqueo y agarre, con el objetivo de desarrollar la disciplina física y mental. Esta disciplina milenaria cuyas raíces se remontan a la isla japonesa de Okinawa, durante la dinastía Ryukyu, establecida en el siglo XV. El karate comprende dos modalidades: kumite y kata. En kumite, o combate, el vencedor de los combates de tres minutos es el que obtiene una clara ventaja de ocho puntos, o el competidor que tiene el mayor número de puntos en el momento que se acaba el tiempo. En el kata (que significa "forma"), los competidores ejecutan una serie de movimientos coreografiados previamente aprobados, y el ganador es declarado por un grupo de jueces mediante un sistema de votación electrónica. (Olympics, 2023)
- **Boxeo:** La página oficial de los juegos olímpicos define el boxeo como una forma de combate cuerpo a cuerpo sin armas en el que un deportista intenta conectar golpes en la cabeza o el cuerpo (por encima de la altura de la cintura) de su oponente para sumar puntos (según decidan los jueces) o conseguir que dicho oponente no pueda continuar. Los primeros vestigios del boxeo se remontan al antiguo Egipto, alrededor del año 3.000 a.C., pero no fue hasta el siglo XVI cuando empezaron a surgir los combates a mano limpia o 'prizefighting', sobre todo en Gran Bretaña. Las reglas del Marqués de Queensberry se publicaron en 1867, codificando por primera vez el boxeo y obligando a utilizar guantes de boxeo. (Olympics, 2023)
- **Kick Boxing:** En la página oficial de la asociación mundial de organizaciones de Kick Boxing se nos detalla que el kickboxing es un deporte de lucha de contacto

moderno creado sobre la base de muchos deportes de combate tradicionales y artes marciales. El kickboxing es una respuesta occidental única a muchas artes marciales orientales que involucra los golpes de puños y mano como evolución de los torneos de Karate. (Wako, 2023)

- **Jiu-Jitsu:** Desde la página web de una academia de Jiu Jitsu en Chile se destaca que “El Jiu-Jitsu brasileño (BJJ) es un arte marcial basado en el grappling cuyo tema central es la habilidad de controlar a un oponente que se resiste de manera que lo obligue a rendirse. Debido al hecho de que el control es generalmente más fácil en el suelo que en una posición de pie, gran parte de la técnica del Jiu-Jitsu brasileño (BJJ) se centra en la habilidad de llevar a un oponente al suelo y luchar por posiciones de control dominantes donde el oponente puede quedar inofensivo” (Rootsbjj, 2023)
- **MMA:** Cuando a Chile llegaban por primera vez espectáculos de MMA los diarios las explicaban de la siguiente forma “La principal característica de las MMA y que ha generado un explosivo encanto en el público es que, tal como su nombre lo presume, permiten la combinación de diversos tipos de lucha. Los más populares para los peleadores son el jiu-jitsu brasileño, el kick boxing, el muay thai, el judo y el boxeo. Estilos especializados tanto para luchar de pie como en el suelo. La modalidad de combate es uno contra uno en un octágono. Se gana cuando alguno de los peleadores se rinde (sumisión), por KO, KO técnico, decisión de los jueces o descalificación” (Erazo, 2018)

4.4. Herramientas útiles para un modelo de negocio

Para llevar a cabo evaluaciones, apreciaciones o simplemente trabajar en una idea se requiere de seguir ciertos modelos, estructura y usar herramientas que eliminen nuestros sesgos y nos entreguen resultados explícitos y cuantificables de las variables que estamos tomando en cuenta, es por esto que a continuación se abordan herramientas que permitirán entender de mejor forma el desarrollo de esta memoria.

4.4.1. Estudio de mercado

El objetivo de esta herramienta es poder identificar y tener en cuenta todas las variables externas al proyecto que puedan repercutir en este. Como menciona Nassir Sapag Chain en su libro “Preparación y evaluación de proyectos” es importante diferenciar el objetivo del estudio de mercado, en el caso del presente texto al ya tener una idea de proyecto lo que se busca es determinar las variables que afecten directamente el aspecto financiero como lo es la demanda, precios de la competencia y comportamiento de esta. Como menciona Nassir “Los objetivos específicos del estudio de mercado serán: ratificar la posibilidad real de colocar en el mercado el producto o servicio que elaboraría el proyecto, conocer los canales de comercialización que usan o podrían usarse en la comercialización, determinar la magnitud de la demanda que podría esperarse y conocer la composición, características y ubicación de los potenciales consumidores” (Sapag Chain, 2014).

Adicionalmente debemos tomar en cuenta de que la información recopilada, no es estable en el tiempo, pero si tiene un grado de explicación sobre lo que podría pasar a futuro, y como lo que se necesita es estimar hacia futuro debemos proyectar las variables encontradas en el estudio de mercado. Para esto Nassir dedica un capítulo especial dada la importancia de las

estimación y en este mismo indica “Generalmente, las técnicas de proyección se asocian a la proyección de demanda; sin embargo, su alcance es mucho mayor que eso, pues permiten proyectar el comportamiento de cualquier variable, donde la demanda es solo una de ellas, si bien para la preparación y evaluación de proyectos es una de las más importantes por su efecto en la rentabilidad” (Sapag Chain, 2014).

4.4.2. Regresión lineal

Como se menciona en el punto anterior las estimaciones son parte fundamental del análisis de un negocio, en lo que respecta a esta memoria se utilizara la regresión lineal que de forma resumida se utiliza y entiende como según IBM como “El análisis de la regresión lineal se utiliza para predecir el valor de una variable según el valor de otra. La variable que desea predecir se denomina variable dependiente. La variable que está utilizando para predecir el valor de la otra variable se denomina variable independiente. Esta forma de análisis estima los coeficientes de la ecuación lineal, involucrando una o a más variables independientes que mejor predicen el valor de la variable dependiente. La regresión lineal se ajusta a una línea recta o a una superficie que minimiza las discrepancias entre los valores de salida previstos y reales” (IBM, 2023)

4.4.3. Plan de marketing

El plan de marketing, aunque es de alcance más limitado que un plan de negocios, documenta como lograra la organización sus metas estratégicas, proporciona dirección y enfoque para la marca, y define el producto y la empresa (Kotler & Keller, 2016)

4.4.4. Marketing mix (4P)

El que introdujo este concepto fue E. Jerome Macarthy en su libro “Basic Marketing: A Managerial Approach”, él explicaba que la forma de crear estrategias eficientes era a través de definir correctamente producto, precio, punto de venta y promoción. En lo que respecta al producto define que es el elemento más importante de cualquier estrategia de mercado, esta estrechamente relacionado con el valor tangible o intangible, y a partir de él se genera valor. Posteriormente trabaja el concepto de precio definido como la cantidad de dinero que el cliente debe pagar por adquirir el producto o servicio, este es clave para ser competitivo y se deben tomar en cuenta las disposiciones de pago de los clientes y los precios del mercado. Posterior a lo que se desarrollo anteriormente prosigue a desarrollar la idea de punto de venta que lo reduce a el medio por el cual el producto llega a las manos del cliente, haciendo la distinción en el tipo de interacción (B2B o B2C). Y finalmente la promoción que se centra en el método para dar a conocer un producto o servicio, señala que se debe tener en cuenta cual es el publico objetivo para saber hacia donde dirigir el mensaje. Todo este desglose lo aporta un blog del Banco Santander (Banco Santander , 2023)

4.4.5. 5 fuerzas de Porter

Es primordial para cualquier modelo de negocios y en particular para un plan de marketing poder dimensionar nuestro entorno y en particular la competencia a la que se enfrenta la actual o futura empresa. Para esto se trabaja con el análisis de las 5 fuerzas desarrolladas por Michael E Porter, el menciona que “Si las fuerzas son intensas, como lo son en los sectores de las líneas aéreas, textiles y hotelería, prácticamente ninguna empresa obtiene retornos atractivos sobre sus inversiones. Si las fuerzas son benignas, como por ejemplo en los

sectores de software, bebidas y artículos de aseo personal, muchas empresas son rentable. La competitividad y la rentabilidad determinan la estructura de un sector” (Porter, 2008)

Porter además tipifica 5 tipos de amenazas:

- **Amenaza de nuevos entrantes:** Esta amenaza se centra en los posibles competidores que podrían entrar al mercado. Su nivel de amenaza será mayor o menor según lo que cueste entrar a la industria, por ejemplo, un mercado con barreras de entrada muy altas como lo podría ser un alto requerimiento de recursos económicos para el funcionamiento podría hacer que dichas barreras sean muy complicadas de sortear para la competencia generando así una baja amenaza de nuevos entrantes al no querer participar de la industria.
- **Rivalidad entre los competidores existentes:** Esta fuerza se centra en el mercado actual, si la industria posee muchos participantes que ofrecen un servicio bastante similar, es probable que el cliente pueda tener mas poder de elección lo cual generara una fuerza competitiva potente, lo que no ocurriría cuando el mercado tiene pocos competidores y esta rivalidad se diluye porque cada empresa tiene una buena parte del mercado.
- **Poder de negociación de los clientes:** Los clientes con gran poder de negociación son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector. Es por esto que si son numerosos tienen más fuerza a la hora de exigir.

- **Poder de negociación de los proveedores:** Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector. Y esto también está relacionado a la concentración de proveedores, si solo existe un único proveedor podrá hacer uso de las estrategias mencionadas anteriormente sin perder clientela porque nadie le compite.
- **Amenaza de productos sustitutos:** Un sustituto cumple la misma función o una similar que el producto de un sector mediante formas distintas. Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rentabilidad de una empresa al colocar un techo a los precios. Si un sector no se distancia de los sustitutos mediante el desempeño de su producto, el marketing, o cualquier otro medio, sufrirá en términos de rentabilidad y, a menudo, de potencial de crecimiento.

4.4.6. Plan financiero

Esta sección se centra puramente en lo financiero, utilizando como inputs los datos recopilados en el estudio de mercado y plan de marketing. Así mismo lo define Sapag cuando menciona “Los objetivos de esta etapa son ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionaron las etapas anteriores, elaborar los cuadros analíticos y datos adicionales para la evaluación del proyecto y estudiar los antecedentes para determinar su rentabilidad” (Sapag Chain, 2014). Adicionalmente dentro de esta dinámica encontramos 3 pilares importantes tales como la inversión, ingreso y costos, conceptos que de igual forma el autor antes mencionado también aborda “Las inversiones del proyecto pueden clasificarse, según corresponda, en terrenos, obras físicas, equipamiento de fábrica y oficinas, capital de trabajo, puesta en marcha y otros... Los ingresos de operación se deducen de la información

de precios y demanda proyectada calculados en el estudio de mercado, de las condiciones de venta, de las estimaciones de venta de residuos y del cálculo de ingresos por venta de equipos cuyo reemplazo está previsto durante el periodo de evaluación del proyecto, según antecedentes... Los costos de operación se calculan con la información de prácticamente todos los estudios anteriores” (Sapag Chain, 2014)

4.4.7. Tabla de amortización

Para definir esta sección se debe tener en cuenta que es la amortización en si misma, y tal como menciona el Banco Santander en su página web “En este caso, la amortización es la disminución gradual de la deuda -el valor- gracias al pago de las cuotas pactadas -el tiempo- con el banco. Generalmente, cuando se habla de la amortización de un pasivo se tiene en cuenta únicamente al valor del capital, sin incluir el de los intereses que se generan” (Banco Santander , 2023). Y dentro de esta temática tenemos distintos tipos de amortización, para el desarrollo de este proyecto utilizaremos el Sistema de amortización francés que “también es conocido como sistema de cuotas fijas y consiste en devolver la misma cantidad de dinero cada mes hasta que la obligación haya sido liquidada en su totalidad. Aunque en este tipo de amortización el valor de la cuota es el mismo, los intereses suelen estar incluidos en los primeros plazos, dejando el pago del capital para la parte final” (Banco Santander , 2023). Toda esta dinámica se puede sintetizar numéricamente en una tabla.

4.4.8. Flujo de caja

Un flujo de caja es una forma grafica de ordenar los ingresos y egresos de dinero de cada periodo, “La información básica para realizar la proyección del flujo de caja la proporcionan los estudios de mercado, técnico, organizacional y financiero. Al proyectar el flujo de caja será necesario incorporar información adicional relacionada con los efectos tributarios de la depreciación, con la amortización del activo nominal, con el valor residual, con las utilidades y pérdidas, principalmente” (Sapag Chain, 2014). La idea es que en forma de “cascada” se empiecen a ordenar los ingresos para luego ir descontando los egresos y llegar a una última línea con el flujo neto del periodo.

4.4.9. Tasa de descuento

Una vez se hayan determinado los flujos netos de cada periodo necesitamos traerlos a valor presente, producto de que el valor del dinero no es constante en el tiempo, y esto es a través de una tasa de descuento, adicionalmente se considera un factor de costo de oportunidad, esto quiere decir que se exige un retorno a esos flujos producto de que ese dinero podría ser utilizado en otros proyectos, Sapag menciona que “El costo de capital corresponde a aquella tasa que se utiliza para determinar el valor actual de los flujos futuros que genera un proyecto y representa la rentabilidad que debe exigírsele a la inversión por renunciar a un uso alternativo de los recursos en proyectos de riesgos similares” (Sapag Chain, 2014)

4.4.10. VAN

Como ya mencionamos por medio de la tasa de descuento se pueden descontar los flujos para así saber cuanto vale hoy en términos monetarios el proyecto, de esta dinámica viene el termino de valor actual neto, y sobre esta línea se interpreta que “El valor actual neto (VAN) plantea que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual. El VAN como criterio representa una medida de valor o riqueza, es decir, al calcular un VAN se busca determinar cuánto valor o desvalor generaría un proyecto para una compañía o inversionista en el caso de ser aceptado” (Sapag Chain, 2014)

4.4.11. TIR

Este es un criterio muy útil e lo que respecta a la evaluación de flujos de dinero, “El criterio de la tasa interna de retorno evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por periodo, con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual” (Sapag Chain, 2014), en otras palabras con esto se encuentra la tasa de descuento que hace que el VAN sea cero, y siempre que la TIR sea mayor que la tasa de descuento el proyecto debe ser considerado como aceptable desde un punto de vista financiero.

4.4.12. Sensibilización

“La importancia del análisis de sensibilidad radica en el hecho de que los valores de las variables que se han utilizado para llevar a cabo la evaluación del proyecto pueden tener desviaciones con efectos de consideración en la medición de sus resultados. Tomar decisiones bajo riesgo necesariamente lleva implícita la idea de que existen escenarios no

necesariamente favorables” (Sapag Chain, 2014). Bajo esta premisa y entendiendo que ninguna proyección es 100% efectiva se debe presentar escenarios que tomen en cuenta el riesgo del entorno y ofrezcan distintos posibles resultados para así tomar una decisión teniendo en cuenta mejoras o decaimientos en los resultados finales.

4.4.13. CANVAS

El lienzo de modelo de negocio o CANVAS es una representación grafica de los modelos de negocio que se puedan idear, pero no solo recibe su nombre por una estructura gráfica, sino que los autores Alexander Osterwalder y Yves Pigneur en su libro “Generación de modelos de negocios” idean un secuencia y distribución de la información para que las bases y conceptos claves del modelo queden explicitas.

A continuación, se presentarán los 9 módulos con las preguntas claves que permiten desarrollar cada uno de ellos:

- **Segmento de mercado:** Se debe definir quien es el centro del negocio, ¿a qué segmento de clientes se dirige el proyecto? y ¿A quiénes generamos valor?
- **Propuesta de valor:** En este apartado debe quedar claro que valor se proporciona a los clientes, ¿Qué problemas soluciona este negocio? y ¿Qué necesidades se satisfacen?
- **Canales:** Se debe precisar cómo se hará llegar el servicio o como se comunicará la propuesta de valor, es importante preguntar ¿Qué canales prefiere el segmento de mercado?

- **Relaciones con clientes:** En este modulo es importante tener un objetivo definido, por ejemplo ¿se busca fidelizar al cliente?, ¿atraer clientes nuevos? y que esperen los segmentos de este negocio
- **Fuentes de ingresos:** Se debe identificar de forma operativa cuales son realmente las fuentes de ingreso, ya sean por la operación o por inversiones.
- **Recursos claves:** Todas las operaciones del negocio necesitan de recursos para llevarse a cabo y según la relevancia de estas operaciones debemos preguntarnos ¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?
- **Actividades claves:** Toda operación tiene actividades más críticas que otras por eso la pregunta es, ¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?
- **Socios claves:** Para ser parte de una industria frutífera y enriquecida se debe convivir en un ecosistema con distintos proveedores es por esto que buscar alianzas es indispensable, esto se determina a través de responder, ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios? ¿Qué actividades clave realizan los socios?
- **Estructura de costos:** Manejar los costos y tener plena noción de ellos es el paso inicial para comenzar a optimizarlos, es por esto que debemos atender a ¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles son los recursos clave más caros? ¿Cuáles son las actividades clave más caras?

5. Metodología

Con el fin de poder resolver la problemática deportiva expuesta al inicio de esta memoria y además aprovechar la oportunidad de explotar un Mercado sin grandes competidores se desarrollará un plan de negocios. En cuanto a la metodología se efectuará un paso a paso, donde se analizarán todas las aristas relevantes a la hora de presentar una propuesta de negocio, para finalizar con un Canvas que reúna todo lo investigado y sea una propuesta concreta del modelo de negocios. El detalle de la metodología se presenta a continuación:

5.1. Estudio de mercado

Todo negocio más allá de sus externalidades positivas busca en su línea más básica entregar un producto o servicio, y las magnitudes de esta entrega están directamente relacionadas con la demanda, por lo que hacer un análisis de mercado que pueda estimar la cantidad de deportistas (comprendidos para el modelo de negocio como clientes) nos ayudara con las planificaciones operativas en cuanto a espacios e infraestructura como también con proyecciones de demanda vitales para las componentes financieras del plan.

Adicionalmente el análisis de mercado nos permitirá contextualizar el entorno en el que habitará el proyecto, señalando las competencias directa e indirecta, comportamientos de los clientes y su disposición de pago.

5.2. Plan de marketing

Como se mencionó en el objetivo general el enfoque de este plan de negocios es direccionado hacia una presentación ejecutiva, con el fin de ser planteada a posibles inversores o socios, y unas de las principales cosas que a ellos les interesara saber es como

se venderá la idea, como se comunicara la propuesta de valor y que acciones nos permitirán escalar tanto visibilidad como reconocimiento, además de destacar como es el entorno en que moverá la empresa. Es por esto que para presentar la idea en detalle y sus implicancias se trabajara en primera instancia con las “4P” para definir el Producto, Precio, Plaza y Promoción. Una vez contextualizado lo anterior se procede a analizar el entorno con las “5 Fuerzas de Porter” con el objetivo de contextualizar la industria y ver como esta nos condiciona o favorece.

5.3. Plan Financiero

Lo que se busca con esta etapa de cierta forma ordenar y sistematizar la información financiera, con esto buscamos que se puedan apreciar de una forma ordenada todos los componentes de gastos, ingresos, proyecciones y necesidades de inversión, de una forma desglosada y visualmente representativa como podría ser un flujo de caja. Por lo cual el orden propio de esta etapa seria agrupar y detallar los costos, expresar los ingresos y su comportamiento a través del tiempo, calcular una tasa de descuento que nos permita valorar la idea a través del tiempo y para finalizar realizar un flujo de caja para saber cuánto vale hoy el negocio (VAN), saber la tasa interna de retorno del proyecto (TIR) y el retorno sobre la inversión (ROI).

5.4. Plan de negocio

Una vez realizadas las etapas anteriores, las cuales levantan la información clave y dan sustento a nuestra idea, surge la necesidad de poder sintetizar todos estos datos de una forma ordenada que además de permitirnos a nosotros valorar la situación y perfeccionar la idea, nos ofrezca una alternativa certera para presentar nuestro modelo a los inversionistas. Y para poder cumplir con lo anteriormente nombrado se desarrollará un CANVAS del modelo de negocio, en el cual en el siguiente orden se desarrollan los puntos claves:

- Segmentos de mercado
- Propuesta de valor
- Canales
- Relación con los clientes
- Fuentes de ingreso
- Recursos claves
- Actividades clave
- Socios claves
- Estructura de costos

Y una vez desarrollado cada punto se buscará consolidar la información de una forma gráfica, propia de esta metodología.

6. Desarrollo

Frente a la problemática expuesta al inicio de este proyecto se propone crear un gimnasio que pueda a nivel de instalaciones, gestiones corporativas y sus servicios pueda aportar al desarrollo del deporte chileno en disciplinas de contacto fomentando al aporte privado e inversión de estos mismos de forma que se fortalezca la industria.

A grandes rasgos en las instalaciones se impartirán 5 disciplinas: Karate, Boxeo, Jiu-Jitsu, Kick Boxing y MMA, adicionalmente se contará con una sección de musculación típica de gimnasio, con máquinas y pesos libres.

Si bien este gimnasio tiene un enfoque al alto rendimiento bajo ningún punto de vista tendrá un funcionamiento 100% enfocado en el deporte de elite, muy por el contrario, lo que se busca es que las operaciones diarias dirigidas a clientes de cualquier rango etario, que busquen practicar de forma recreativa, por estilo de vida y diversos motivos, sean la base monetaria para el funcionamiento de quienes estén en busca de una dedicación profesional.

6.1. Desarrollo del Estudio de mercado

Es importante a la hora de hacer un análisis de mercado contextualizar a nuestros competidores y clientes, que en gran medida moldean el entorno que rodean al proyecto. A continuación, buscaremos destacar sus características cualitativas y extraer todos los datos cuantitativos que puedan ser útiles para el desarrollo de los siguientes pasos.

6.1.1. Competidores

La idea del proyecto comprende un gimnasio que, si bien cuenta con un área de musculación, la mayor parte de la superficie y profesores estarán dedicados al entrenamiento de deportes de contacto, por lo que bajo esta caracterización nuestra competencia se configura como cualquier instalación donde un profesor enseñe algún arte marcial, deporte o sistema de pelea. Y bajo esta caracterización se elevan múltiples competidores, que independiente del tamaño, estética o ubicación podrían desarrollar la actividad base (enseñar o entrenar un deporte de contacto) dentro de la región metropolitana, es por esto que para poder configurar un perfil de competidores y caracterizarlo se recogerá una muestra de distintos gimnasios, escuelas y academias. La forma en que se recogerá la muestra será intentando emular el circuito que recorre una persona con poca o escasa experiencia al momento de elegir donde entrenar, este circuito comprende búsquedas por el navegador de Google tomando en cuenta los mejores valorados, complementando información desde sus redes sociales cuando no aparezcan en primera instancia, y descartando todas aquellas escuelas que el acceso a su información sea demasiado engorroso (Entrevistas, cotizaciones por correos electrónicos o información desactualizada).

Se seleccionaron 5 muestras por cada una de las disciplinas que se impartirán, recolectando sus nombres y el valor de su mensualidad.

Los hallazgos relevantes y a tomar en cuenta son los siguientes:

- La mayoría de los gimnasios ofrece una mensualidad que permite al cliente entrenar 3 veces a la semana, con horarios a elección.

- Los gimnasios que practican deportes más populares o relacionados entre si, como Boxeo y Kickboxing tienden a ofrecer distintas disciplinas dentro de sus espacios a diferencia del Karate que tiende a tener espacios exclusivos.
- Hay una tendencia alta a no mostrar los precios al público y que estos solo sean comunicados vía mensaje o correo directo a los dueños o entrenadores.
- Los gimnasios que se aprecian con más recursos, tanto en instalaciones como en desarrollo web tienden a exhibir el valor de mensualidades de forma clara y directa al público.
- La muestra de escuelas de Karate posee la mensualidad promedio más baja con un monto de \$37.000 pesos y la más alta corresponde a Jiu-Jitsu con una mensualidad promedio de \$58.000 pesos
- Si se quisiera crear una mensualidad única por medio del promedio entre todas las disciplinas se obtiene una mensualidad general de \$49.633 pesos.

Los datos en detalle se exhiben en la siguiente tabla:

	Nombre	Mensualidad	Mensualidad Promedio
Karate	Deportus Karate Do	\$90.000	\$37.000
	Tensho Dojo	\$20.000	
	Dojo AKR Macul	\$25.000	
	Team Raion	\$25.000	
	Dojo Naha-te Karate- DO	\$25.000	
Boxeo	Club Mexico	\$42.000	\$51.783
	CAM FIT	\$44.000	
	Team Pardo	\$45.000	
	Habana Boxing	\$67.915	
	Falcon Boxing Club	\$60.000	
Jiu-Jitsu	Equipo Weichafe	\$45.000	\$58.000
	Global Jiujitsu	\$80.000	
	Don GYM	\$30.000	
	Alliancebjj	\$85.000	
	Cordillera Jiu Jitsu	\$50.000	
Kick Boxing	CAM FIT	\$44.000	\$47.800
	Team Pardo	\$45.000	
	Knockoutsportclub	\$50.000	
	Falcon Boxing Club	\$60.000	
	Equipo Weichafe	\$40.000	
MMA	Equipo Weichafe	\$45.000	\$53.583
	Don GYM	\$30.000	
	Alliancebjj	\$85.000	
	Root BJJ	\$69.999	
	UFC GYM Chile	\$37.917	

Tabla 1: Muestra de escuelas que imparten las disciplinas objetivo (Fuente: Elaboración propia, 2023)

6.1.2. Clientes

En este apartado se busca poder determinar el tamaño del mercado con relación a la cantidad de clientes potenciales.

Es importante comprender que a pesar de que las disciplinas que pretende impartir este proyecto no tienen límite de edad ni restricciones de género, hay otros factores que si van limitando el acceso o interés en el proyecto, como podrían ser variables geográficas, sociales y culturales.

Usualmente cuando las grandes empresas llevan a cabo estos estudios de mercado en el que intentan estimar una demanda o determinar el tamaño del mercado emplean sus recursos económicos para acceder a empresas que hacen levantamientos de información o entregan una base de datos. Para este ejercicio académicos al no contar con esos recursos se ira acotando la población según distintos filtros para acercarnos a un número de personas que podrían ser potenciales clientes. El flujo para llegar a una cifra concreta se descompone a continuación:

En primera instancia se tomará la población nacional y buscaremos acotarla a la región metropolitana debido a que geográficamente del gimnasio estaría emplazado en esta zona del territorio nacional. Teniendo en cuenta que el ultimo registro oficial que hay de población es el Censo 2017, recurriremos a la información oficial más reciente donde se indica que para el año 2023 está previsto que la población nacional sea de 19.960.889 de personas y que así mismo en la región metropolitana esté poblada por 8.367.790 de personas (Instituto Nacional de Estadísticas, 2019), a continuación se presenta una gráfica con los datos mencionados y una proyección en el horizonte de tiempo relevante para la evaluación del proyecto.

Año	Poblacion Nacional	Poblacion Santiago
2017	18.419.192	7.508.690
2018	18.751.405	7.702.891
2019	19.107.216	7.915.199
2020	19.458.310	8.125.072
2021	19.678.363	8.242.459
2022	19.828.563	8.310.984
2023	19.960.889	8.367.790
2024	20.086.377	8.420.729
2025	20.206.953	8.471.244
2026	20.322.807	8.519.527
2027	20.433.791	8.565.503
2028	20.539.666	8.609.036

Tabla 2: Proyecciones de población Santiago y RM (Fuente: INE, 2019)

Posterior a esta segregación geográfica para determinar el tamaño del mercado se procede a filtrar a la población según sus hábitos deportivos, porque como veremos a continuación no toda la población tiene contacto habitual con la actividad física, y este proyecto apunta a los que sean más propensos a realizarla.

En la última “Aplicación de encuesta nacional de hábitos de actividad física y deporte 2021 para la población de 5 años y más” publicada por el Ministerio del Deporte se exponen datos que caracterizan a la población chilena con relación a la actividad física y que nos permiten acotar el mercado. En él se expone que “Ante eso, se señala que 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. Por otro lado, un 13,1% de esta población realiza entre tres a seis días una actividad física con un mínimo de 60 minutos, mientras que el 22,6% es activo, es decir realiza 60 minutos de actividad física diaria” (ClioDinamica Consulting, 2021).

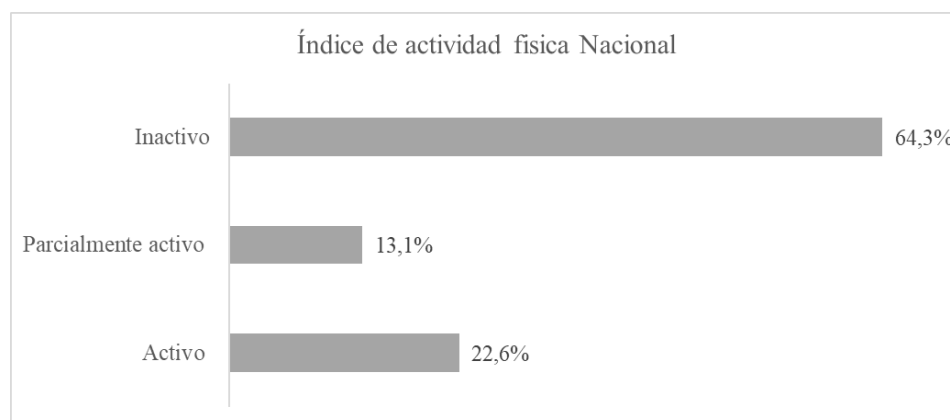


Figura 1: Índice actividad física (Fuente: Cliodinamica, 2021)

En lo que respecta a Santiago podemos apreciar un aumento en la inactividad física pasando de un 64,3% nacional a un 78,8% en la RM

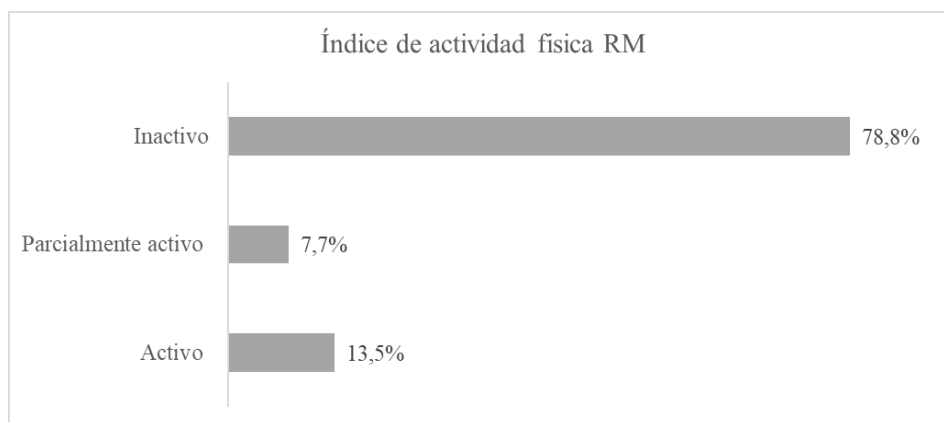


Figura 2: Índice actividad física (Fuente: Cliodinamica, 2021)

Una vez expuesto lo anterior, se tomará en cuenta como base del estudio que de los 8,3 millones de personas que habitan en la RM (Año 2023), solo el porcentaje de Activos y Parcialmente Activos serán de interés para el estudio producto de tener una mejor disposición o habitualidad con la actividad física.

No obstante, este levantamiento de información posee una problemática directa, y es la diferencia temporal de la data. Teniendo en cuenta que el horizonte de evaluación del proyecto es desde el 2023 hasta el 2028 lo ideal sería que la información estuviese actualizada al presente año, pero a diferencia de las estimaciones de población que provienen de una fuente oficial, los índices de actividad física están actualizados al 2021 y solo se actualizan cada 3 años por lo que se necesitan proyectar los datos. Para esto primero se investigó cuáles eran los resultados anteriores de las Encuestas realizadas por el Ministerio del Deporte para poder sacar un historial, y es en la “Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2018 en Población de 18 años y más” donde se entrega una información compilada histórica desde el año 2006, la cual se expone continuación en la siguiente tabla:

Nacional	
Año	Personas Activas + Parcialmente Activas
2006	26,40%
2009	29,30%
2012	29,40%
2015	31,80%
2018	33,80%
2021	35,70%

Tabla 3: Porcentaje de población activa y parcialmente activa Nacional (Fuente: Mindep, 2018)

Es esta información histórica la que se utilizara como “observaciones” para efectuar una regresión lineal mediante la herramienta de análisis de datos en Excel.

El resumen de la regresión se aprecia que el modelo es válido para poder proyectar linealmente el porcentaje de personas activas hasta el 2028:

Estadísticas de la regresión	
Coeficiente de correlación múltiple	0,99
Coeficiente de determinación R ²	0,97
R ² ajustado	0,97
Error típico	0,62
Observaciones	6

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

Adicionalmente los valores de la pendiente y el intercepto con el Eje Y entregados por la regresión, cumpliendo los niveles de confianza del 95%, nos permiten formar la siguiente ecuación que finalmente es la que se utilizó para proyectar:

$$y = 0,59x - 1165,53$$

Nacional Proyectadas	
AÑO	Personas Activas + Parcialmente Activas
2021	35,70%
2024	37,31%
2027	39,09%
2030	40,87%

Tabla 5: Porcentaje de población activa y parcialmente activa proyectada Nacional (Fuente: elaboración propia, 2023)

Una vez proyectadas las estadísticas nacionales corresponde proyectar las correspondientes a la RM, el problema de esto es que la información a nivel regional solo esta publicada para el año 2021 y no existe registro público para los años anteriores, es por esto que para proyectar a la región metropolitana se calcula la variación entre las observaciones y las proyecciones nacionales, obteniéndose una variación de 1,8% cada 3 años, y es a partir de este delta que se proyectan las siguientes estadísticas para la RM:

RM Proyectadas	
AÑO	Personas Activas + Parcialmente Activas
2021	21,20%
2024	23,01%
2027	24,82%
2030	26,63%

Tabla 6: Porcentaje de población activa y parcialmente activa proyectada RM (Fuente: elaboración propia, 2023)

Y en última instancia para realizar el ultimo filtro que nos ayuda a determinar el tamaño del mercado, se hará una segregación por intereses sobre los deportes de contacto, en esta materia nos apoyaremos en un estudio de mercado que hizo un alumno de USM, en donde a través de una encuesta y su posterior análisis de los resultados estudió el comportamiento del consumidor de los deportes de contacto, en sus análisis señala que “el 78,8% de los encuestados a practicado un deporte de combate” (Muñoz Atria, 2019), este valor será

castigados en un 5% solo por ofrecer una mirada más conservadora, y adicionalmente expone que de los encuestados “81,72% le interesa mucho o bastante, los cuales se desglosan en 45,39% y 36,18% respectivamente. El caso contrario, poco interés representa el 16,45% de los encuestados, y solo 3 personas contestaron no tener ningún interés por los deportes de combate, esto es 1,97% del universo de personas que contestaron esta pregunta” (Muñoz Atria, 2019), con fines de legibilidad la última información se presenta en la siguiente tabla:

Lo practique o no, ¿Le interesa este tipo de deportes?	
Mucho	45,4%
Bastante	36,2%
Poco	16,5%
Nada	2,0%

Tabla 7: Intereses en los deportes de contacto (Fuente: Memoria de Ignacio Muñoz, 2019)

Este estudio es validado debido a que es un ejercicio académico formal aprobado por la Universidad Técnica Federico Santa María, y que de ser efectuado de nuevo se deberían llegar a resultados muy parecidos por lo que este ítem se utilizara para efectuar una sensibilización y a partir de esto entregar 3 escenarios (optimista, normal y pesimista).

Los escenarios se describen de la siguiente forma:

- Optimista: El escenario optimista se plantea sobre el supuesto de recuperar el porcentaje que expresa que le interesa poco a lo largo de 10 años, ósea un incremento anual del 1,6%.
- Normal: El escenario normal plantea que la distribución de los intereses ya es bastante alta, y se llegó un punto de la curva en que las cifras se mantendrán estables.

- Pesimista: El escenario pesimista ocupa el mismo porcentaje de aumento del escenario optimista (1,6%) pero lo utiliza como castigo.

Optimista	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Mucho + Bastante	81,57%	83,22%	84,86%	86,51%	88,15%	89,80%	91,44%	93,09%	94,73%	96,38%
Poco	16,45%	14,81%	13,16%	11,52%	9,87%	8,23%	6,58%	4,94%	3,29%	1,65%
Nada	1,97%	1,97%	1,97%	1,97%	1,97%	1,97%	1,97%	1,97%	1,97%	1,97%

Normal	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Mucho + Bastante	81,57%	81,57%	81,57%	81,57%	81,57%	81,57%	81,57%	81,57%	81,57%	81,57%
Poco	16,45%	16,45%	16,45%	16,45%	16,45%	16,45%	16,45%	16,45%	16,45%	16,45%
Nada	1,97%	1,97%	1,97%	1,97%	1,97%	1,97%	1,97%	1,97%	1,97%	1,97%

Pesimista	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Mucho + Bastante	81,57%	79,93%	78,28%	76,64%	74,99%	73,35%	71,70%	70,06%	68,41%	66,77%
Poco	16,45%	18,10%	19,74%	21,39%	23,03%	24,68%	26,32%	27,97%	29,61%	31,26%
Nada	1,97%	1,97%	1,97%	1,97%	1,97%	1,97%	1,97%	1,97%	1,97%	1,97%

Tabla 8: Proyección intereses de las personas (Fuente: Elaboración propia,2023)

Con todos estos antecedentes se procede a exponer el tamaño de mercado proyectado por escenario desde el año 2023 al 2028:

Optimista	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Poblacion nacional	19.960.889	20.086.377	20.206.953	20.322.807	20.433.791	20.539.666
Poblacion RM	8.367.790	8.420.729	8.471.244	8.519.527	8.565.503	8.609.036
Poblacion deportivamente activa o parcialmente activa	1.874.890	1.937.530	2.000.236	2.063.010	2.125.795	2.188.513
Poblacion activa o parcialmente activa con experiencia en deportes de contacto	1.383.669	1.429.897	1.476.174	1.522.502	1.568.836	1.615.122
Tamaño del mercado	1.219.704	1.283.976	1.349.813	1.417.221	1.486.159	1.556.574

Normal	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Poblacion nacional	19.960.889	20.086.377	20.206.953	20.322.807	20.433.791	20.539.666
Poblacion RM	8.367.790	8.420.729	8.471.244	8.519.527	8.565.503	8.609.036
Poblacion deportivamente activa o parcialmente activa	1.874.890	1.937.530	2.000.236	2.063.010	2.125.795	2.188.513
Poblacion activa o parcialmente activa con experiencia en deportes de contacto	1.383.669	1.429.897	1.476.174	1.522.502	1.568.836	1.615.122
Tamaño del mercado	1.128.658	1.166.367	1.204.115	1.241.905	1.279.700	1.317.455

Pesimista	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Poblacion nacional	19.960.889	20.086.377	20.206.953	20.322.807	20.433.791	20.539.666
Poblacion RM	8.367.790	8.420.729	8.471.244	8.519.527	8.565.503	8.609.036
Poblacion deportivamente activa o parcialmente activa	1.874.890	1.937.530	2.000.236	2.063.010	2.125.795	2.188.513
Poblacion activa o parcialmente activa con experiencia en deportes de contacto	1.383.669	1.429.897	1.476.174	1.522.502	1.568.836	1.615.122
Tamaño del mercado	1.037.613	1.048.758	1.058.417	1.066.588	1.073.241	1.078.336

Tabla 9: Tamaño de mercado por escenario (Fuente: Elaboración propia, 2023)

6.2. Desarrollo del Plan de marketing

Para desarrollar un plan de marketing es necesario definir de buena forma las bases del negocio, siendo lo más claros y descriptivos posibles, por lo cual en primera instancia se realizará una apertura de la idea de negocio a través del marketing mix.

6.2.1. Marketing mix (4P)

- **Producto**

El producto en este caso tiene la característica de servicio, y es específicamente la impartición de clases grupales de 5 disciplinas (Karate, Boxeo, Jiu-Jitsu, Kickboxing y MMA), estas clases tendrán distintos niveles de impartición (Novato, Intermedio, Avanzado y Alto rendimiento) para de este modo poder atender a las distintas necesidades de cada cliente según su nivel de experiencia y conocimientos. La idea es que cada cliente pueda vivir una experiencia de progreso, avanzando de nivel en nivel y que finalmente si gusta pueda acceder al sistema de alto rendimiento, donde al deportista se le dará un trato más personalizado debido a que en este grupo selecto de atletas serán apoyados en busca de profesionalizar su carrera, dándoles soporte en la búsqueda de auspiciadores, apoyos económicos para competiciones, equipamiento y viajes.

- **Precio**

En esta parte utilizaremos directamente la información recabada en el estudio de mercado:

Disciplina	Mensualidad Promedio
Karate	\$37.000
Boxeo	\$51.783
Jiu-Jitsu	\$58.000
Kick Boxing	\$47.800
MMA	\$53.583

Tabla 10: Mensualidad promedio por disciplina (Fuente: Elaboración propia, 2023)

Como podemos observar la mensualidad promedio varia significativamente entre unas disciplinas y otras, si bien esto demuestra que hay una alta disposición de pago queremos lograr precios competitivos e uniformes dentro del gimnasio, por lo que si tomamos en cuenta una mensualidad promedio interdisciplinaria de \$49.633 una mensualidad de \$45.000 sería bastante atractiva para el mercado.

- **Punto de venta**

En este pilar del negocio no hay mucho desarrollo debido a que el gimnasio estará emplazado en la región metropolitana, más específicamente en la comuna de Santiago centro y los canales de venta serán por inscripción presencial y por página web.

- **Promoción**

Para trabajar este apartado es importante tener en cuenta cual es nuestro público objetivo, de esta forma poder llegar a ellos de forma efectiva. Bajo esta premisa y además teniendo en cuenta que buscamos llegar a la gente con o sin experiencia en los deportes de contacto, los canales serán 2. Por una parte, las redes sociales serán un canal importante de difusión, a través de ellas podremos darnos a conocer, crear figuras públicas dentro de los deportistas de

alto rendimiento y hacer de nuestro servicio una instancia deseable. Por otra parte, el canal presencial de promoción será fundamental, porque más allá de entrenar gente se busca la efectividad y resultados deportivos por lo que en cada competencia de cualquiera de las disciplinas se buscará marcar presencia, hacer activaciones y darnos a conocer en cada ambiente. Otro aspecto fundamental dentro de la promoción será comenzar a organizar eventos que potencien la competición, pero adicionalmente creen show y un mercado favorable, por lo que al generar instancias como torneos con premios en dinero y participación de otras industrias del entretenimiento como podrían ser números artísticos de cantantes urbanos entre cada pelea, atraeremos una mayor cantidad de público y con esto la atención e iniciativa de las marcas de querer formar parte de este proyecto.

6.2.2. Cinco fuerzas de Porter

Una vez desarrollada la idea de negocio es necesario poder dilucidar la competitividad de la empresa es por esto que se analizan las Cinco fuerzas de Porter:

- **Amenaza de nuevos entrantes**

La amenaza de nuevos entrantes es alta producto de que las barreras de entrada no son un gran problema, en el mercado hay una gama amplia de profesionales que se dedican a esta materia por lo cual la mano de obra puede ser más o menos especializada pero no es escasa, en cuanto a infraestructura los deportes de contacto pueden ser practicados hasta en parques públicos, y si bien no son las mejores condiciones comenzar a operar no requiere de mayor inversión. Esto último punto aumenta aún más la amenaza de nuevos entrantes producto de que los requisitos de capital no son muy elevados, y el costo será mayor o menor según la calidad del servicio que se quiera brindar. Y finalmente el atractivo del sector es alto producto

de que cada vez más personas están interesadas en los deportes de contactos, ya sea por defensa personal o por el aumento de la práctica de deportes a nivel nacional.

Por estas razones será fundamental la diferenciación del servicio a la hora de llevar a cabo este negocio.

- **Rivalidad entre los competidores existentes**

En lo que respecta a la rivalidad entre competidores y según lo apreciado en el proceso de estudio de mercado podemos ver que la rivalidad es media, dado que en general la concentración de competidores no es densa, comúnmente están en puntos específicos de la capital, por otro lado la diversidad es alta porque hay numerosas escuelas o gimnasios que imparten muchos tipos de deportes de contacto, no obstante esto no es un problema porque todos tienen un objetivo distinto, algunos se enfocan en lo competitivo y otros solo en lo formativo creando más que nada un estilo de vida. Y estos distintos enfoques son la clave de por qué es una rivalidad media, si bien son numerosos los competidores, en general hay una cultura de competir por quien es el mejor a nivel resultados deportivos, pero no hay peleas por los clientes como podría ser en industrias de entretenimiento o de ventas, donde se busca quitar mercado a la competencia. Y finalmente las barreras de salida son bajas por lo que diluye aún más la rivalidad que pudiese existir

- **Poder de negociación de los clientes**

El poder de negociación de los clientes es alto producto de que si ellos quieren cambiar de gimnasio hay muchos otros centros deportivos que ofrecen las mismas disciplinas o en la misma corriente deportiva se podrían ir por servicios sustitutos.

- **Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores es bajo producto de que la oferta actual es muy variada, en toda la región metropolitana hay múltiples fabricantes e importadores que llevan a cabo una guerra de precios, y adicionalmente el mercado internacional provee otra posibilidad de compra. Además de que las compras importantes como podrían ser implementos, infraestructura y equipo se realizan de formas puntuales y sin mayor compromiso contractual por lo que el cambio de proveedor es algo extremadamente común.

- **Amenaza de servicios sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos es media producto de que hay un empate de entre dos parejas de factores, por un lado la amenaza se ve aumentada porque la disponibilidad de sustitutos es alta, al final del día la gente siempre puede elegir otro deporte, eso sumado a que hay deportes en que la matrícula puede ser más barata, pero por otra parte este efecto se contrarresta porque hay una alta percepción en lo que respecta a la diferenciación del servicio por lo que el cliente tiende a ser constante y evitar la sustitución.

6.3. Desarrollo del Plan financiero

6.3.1. Ingresos operacionales

Los ingresos que ocuparemos para la evaluación económica se componen de dos operaciones, la primera corresponde al funcionamiento diario que se traduce en mensualidades y la segunda corresponde a eventos deportivos gestionados por el gimnasio.

A priori se podrían idear otras fuentes de ingreso como un casino o cafetería concesionada, a la cual se le cobre un arriendo o un porcentaje de sus ventas, no obstante, esos procesos están sujetos a negociaciones muy variables por lo que se tomaran en cuenta solo los flujos del giro del proyecto.

Para el cálculo de los ingresos utilizaremos el mismo precio calculado en el plan de marketing que asciende a los \$45.000 pesos mensuales, además de establecer el supuesto de que cada clase se compone de 10 alumnos en promedio y el alto rendimiento tendrá 10 seleccionados por disciplina. El número de clases que se impartirán serán 21:

- Karate (Novato/Intermedio/Avanzado/Alto Rendimiento)
- Boxeo (Novato/Intermedio/Avanzado/Alto Rendimiento)
- Kick Boxing (Novato/Intermedio/Avanzado/Alto Rendimiento)
- Jiu-Jitsu (Novato/Intermedio/Avanzado/Alto Rendimiento)
- MMA (Novato/Intermedio/Avanzado/Alto Rendimiento)
- Boxeo Femenino

De los supuestos y la oferta de clases obtenemos una cantidad de 210 alumnos y un ingreso mensual de \$9.450.000 este monto se apertura a continuación en una tabla:

Disciplina	Ingreso Mensual
Karate	\$1.800.000
Boxeo	\$1.800.000
Boxeo Femenino	\$450.000
Kick Boxing	\$1.800.000
Jiu-Jitsu	\$1.800.000
MMA	\$1.800.000
Total Ingresos	\$9.450.000

Tabla 11: Ingresos Mensuales (Fuente: Elaboración propia, 2023)

En lo que respecta a los eventos se tomó como referencia las ganancias expresadas por los EEFF de la federación chilena de karate, donde luego de ser depurados se aprecia que sacan alrededor de 3 millones de pesos y fracción por evento nacional. Si adicionalmente tomamos en cuenta que esta federación incurre en estos gastos solo con fines deportivos selectivos y no lucrativos consideramos que un evento que si busque el espectáculo y atraiga a marcas podría llegar a los 5 millones de pesos el primer año e ir creación en un 20% año tras año para dar una vista muy conservadora y aterrizada a la hora de calcular nuestros ingresos.

6.3.2. Costos operacionales

Dentro del común de los proyectos al analizar sus costos hacemos la distinción entre costos variables y fijos, debido a que la operación diaria o desde un análisis mensual tenemos gastos que van en directa relación con los volúmenes de producción y otros que se mantienen constantes. En lo que respecta al análisis financiero de este modelo de negocio se englobó todos los costos como un solo ítem debido a que no son tan diversos en cantidad y los que podrían tomarse de forma variable como por ejemplo los implementos de aseo son proporcionados por la misma empresa que realiza el servicio de limpieza. Los costos operacionales alcanzan un valor de \$8.933.688 mensuales y se desglosan a continuación:

Costos Operacionales	
Concepto	Monto
Arriendo	\$3.500.000
Aseo	\$1.200.000
Luz	\$24.938
Agua	\$118.750
Internet	\$60.000
Sueldos	\$4.000.000
Soporte pagina web	\$30.000

Tabla 12: Costos Operacionales (Fuente: Elaboración propia,2023)

Estos costos operacionales fueron recopilados por cotizaciones online y supuestos. En lo que respecta a los arriendos se buscó una comuna en que el arriendo promedio no fuera tan caro y se eligió una locación de 570 metros cuadrados en Santiago centro. El costo de aseo corresponde al cobro según los metros cuadrados atendidos y sumando dentro de este valor los implementos de limpieza y sanitarios (Jabón, papel higiénico, entre otros). La luz y el agua se usaron proporcionalidades a los gastos en que incurren otros gimnasios deportivos de la misma temática. Internet y soporte de la página web son valores referenciales que hay dentro de las ofertas del mercado chileno. Y finalmente los sueldos que fueron fijados con

relación a los promedios del mercado más un aumento en vista del aumento del sueldo mínimo que se aproxima, se descomponen de la siguiente forma:

Sueldos		
Cargo	Cantidad	Monto
Profesores	5	\$ 500.000
Preparador fisico	1	\$ 500.000
Secretaria	1	\$ 450.000
Community manager	1	\$ 550.000

Tabla 13: Sueldos (Fuente: Elaboración propia,2023)

6.3.3. Inversión Inicial

Una de las motivaciones de este proyecto es dar condiciones favorables para la práctica de los deportes de contacto, tanto de los clientes que asistan por motivos recreacionales como para los que asistan en busca de alcanzar carreras deportivas. Y dentro de estas condiciones favorables se encuentra entrenar en instalaciones que estén correctamente equipadas para el desarrollo de cada una de las disciplinas, y más aún, equipadas para el desarrollo competitivo, porque en lo práctico y utilizando al boxeo como ejemplo, este mismo podría practicarse en cualquier tipo de superficie, ya sea planchas de goma, baldosas, cemento, entre otras. Pero aquel deportista a la hora de ir a competir el ring de box sería algo nuevo para él y la idea es que un deportista pueda emular las condiciones de la competencia, es desde esta perspectiva que se justifican las inversiones en infraestructura no imprescindible desde un punto de vista práctico, pero si vital para la propuesta de valor del proyecto.

La inversión inicial alcanza un monto de \$29.926.152 y los ítems que lo componen se desglosan a continuación:

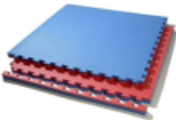
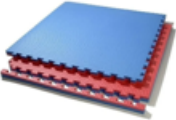
INFRAESTRUCTURA				
Item	Precio unitario	Cantidad	Total	Referencia
Ring de BOX	\$5.341.212	1	\$5.341.212	
Jaula MMA	\$2.745.840	1	\$2.745.840	
Saco de Boxeo	\$100.000	5	\$500.000	
Tatami Karate [Pack de 10 Unidades]	\$160.990	20	\$3.219.800	
Piso para Judo y MMA [1 Unidad]	\$219.990	32	\$7.039.680	
Piso Boxeo y Kick Boxing [Pack de 10 Unidades]	\$160.990	20	\$3.219.800	

Tabla 14: Inversión infraestructura (Fuente: Elaboración propia,2023)

IMPLEMENTOS				
Item	Precio unitario	Cantidad	Total	Referencia
Squat Rack Barra Sentadillas Atril	\$74.990	2	\$149.980	
Barra olimpica	\$100.000	2	\$200.000	
Pack de discos	\$249.990	1	\$249.990	
Banca reclinable	\$229.000	1	\$229.000	
Escalera deportiva	\$5.990	2	\$11.980	
Conos lentejas	\$8.991	1	\$8.991	
Escudo Curvo	\$79.990	2	\$159.980	
Escudo Curvo arm pad	\$39.990	3	\$119.970	
Focos	\$39.990	5	\$199.950	

Tabla 15: Inversión implementos (Fuente: Elaboración propia,2023)

Finalmente se asignan \$5.000.000 para la habilitación del lugar (gasfitería, obras de todo tipo y decoración), además de destinar \$1.000.000 para la creación de una página web y portal de pagos y por último \$529.980 para la compra de una impresora, monitor y notebook.

6.3.4. Tasa de descuento

La tasa de descuento usualmente se obtiene tras utilizar el modelo CAPM, el cual toma en cuenta los riesgos del mercado para entregar una tasa que sea lo suficientemente exigente con los retornos en busca de que la inversión sea apropiada, no obstante estos cálculos están estrechamente ligados a los desempeños accionarios del país en el que se evalúe la inversión, en el caso de Chile este es un problema ya que la competencia no cotiza en bolsa por lo que la solución sería ir a trabajar con el desempeño de esta industria en países extranjeros. Lo anteriormente mencionado supone un problema de precisión debido a que los datos extranjeros hay que ajustarlos al riesgo del país y estos procesos de ajustes externos al modelo podrían llevarnos a exigencias incorrectas, por lo que se decidió tomar la tasa de descuento global para la industria de recreación entregada por Damodaran y esta es de 10,88% este valor se compone de 323 firmas a nivel mundial que se dedican a la actividad física y recreación en general actualizado al 5 de enero del presente año (Damodaran, 2023)

6.3.5. Cobertura de la inversión

En cuanto a la cobertura de la inversión inicial se divide en dos partes con la finalidad de poder facilitar el acceso a financiamiento externo, de socios, inversores o marcas que quieran participar. Del monto total que ascendía a \$29.926.152 la mitad será financiada por un crédito y los otros \$14.963.076 será el monto que no se saldrá a buscar al mercado. En cuanto a los detalles del crédito se pagará en 4 cuotas anuales iguales con una tasa de interés de 12,20% la cual corresponde a la tasa promedio para julio 2023 entregada por el banco central para los créditos comerciales anuales pagados en cuotas (Banco Central de Chile, 2023)

A continuación, se presenta la tabla de amortización que detalla la composición del crédito:

Año	Valor actual	Cuota	Interes	Amortizacion	Saldo final
1	\$14.963.076	\$4.947.126	\$1.825.495	\$3.121.631	\$11.841.445
2	\$11.841.445	\$4.947.126	\$1.444.656	\$3.502.470	\$8.338.975
3	\$8.338.975	\$4.947.126	\$1.017.355	\$3.929.771	\$4.409.204
4	\$4.409.204	\$4.947.126	\$537.923	\$4.409.204	\$0

Tabla 16: Tabla de amortización (Fuente: Elaboración propia,2023)

6.3.6. Flujos de caja e indicadores financieros

En esta parte del plan financiero confluyen todos los datos, supuestos e investigaciones que se recopilieron en secciones anteriores, todo es traspasado a números con la finalidad de transformar a número y propuesta valórica cuantitativa.

Si bien siempre se busca la máxima precisión a la hora de estimar flujos y proyectar ganancia, es un hecho que hay márgenes de error ya sea por los supuestos que se hayan establecido o por eventos externos a la evaluación que pudiesen alterar el entorno del proyecto. Es por lo anterior que se trabaja con una sensibilización de los proyectos, en el cual se entreguen distintos escenarios que nos permitan en el presente tomar una decisión entre posibles futuros. En lo que respecta al proyecto en evaluación, y tal como se mencionó en el estudio de mercado, se presentan 3 escenarios donde se proponen tamaños de mercado distintos y que van evolucionando a través del horizonte de evaluación, en el “año 0” calcularemos cual es el porcentaje que representa nuestra matrícula del total del mercado y buscaremos que a lo largo de los años en evaluación se mantenga dicho porcentaje para así poder traspasar efectivamente las variaciones en el tamaño de mercado a nuestra matrícula:

- **Escenario normal**

El proyecto en su evaluación inicial toma como supuesto que la curva de interés en los deportes de contacto alcanza su máximo alcance por lo cual el mercado crece solo en función de la población, adicionalmente de la relación entre la matrícula y el tamaño de mercado se obtiene que controlaríamos el 0,02% del mercado a lo largo de los 5 años, y en esta proporción de ocupación se obtiene que el valor actual neto del proyecto es positivo, y la TIR al ser mayor que la tasa de descuento (10,88%) podemos afirmar que es un proyecto favorable. Adicionalmente el retorno sobre la inversión de quien vaya a cubrir los 14,9 millones supera su aporte.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tamaño de mercado	1.128.658	1.166.367	1.204.115	1.241.905	1.279.700	1.317.455
Cantidad de estudiantes	210	217	224	231	238	245
Ingresos por mensualidad		\$117.188.682	\$120.981.362	\$124.778.200	\$128.575.628	\$132.369.030
Eventos deportivos		\$5.000.000	\$6.000.000	\$7.200.000	\$8.640.000	\$10.368.000
Sueldos		-\$48.000.000	-\$48.000.000	-\$48.000.000	-\$48.000.000	-\$48.000.000
Servicios básicos		-\$2.444.250	-\$2.444.250	-\$2.444.250	-\$2.444.250	-\$2.444.250
Servicio de limpieza		-\$14.400.000	-\$14.400.000	-\$14.400.000	-\$14.400.000	-\$14.400.000
Arriendo		-\$42.000.000	-\$42.000.000	-\$42.000.000	-\$42.000.000	-\$42.000.000
Página web		-\$360.000	-\$360.000	-\$360.000	-\$360.000	-\$360.000
Depreciación		-\$1.684.898	-\$1.684.898	-\$1.684.898	-\$1.684.898	-\$1.684.898
Interés préstamo		-\$1.825.495	-\$1.444.656	-\$1.017.355	-\$537.923	\$0
Utilidad antes de impuestos		\$11.474.038	\$16.647.557	\$22.071.697	\$27.788.557	\$33.847.882
Impuesto a la renta		-\$3.097.990	-\$4.494.840	-\$5.959.358	-\$7.502.910	-\$9.138.928
Utilidad después de impuesto		\$8.376.048	\$12.152.717	\$16.112.339	\$20.285.646	\$24.708.954
Depreciación		\$1.684.898	\$1.684.898	\$1.684.898	\$1.684.898	\$1.684.898
Amortización		-\$3.121.631	-\$3.502.470	-\$3.929.771	-\$4.409.204	\$0
Adquisición de deuda	\$14.963.076					
Inversión inicial	-\$29.926.152					
Flujo Neto	-\$14.963.076	\$6.939.315	\$10.335.145	\$13.867.465	\$17.561.341	\$26.393.852

VAN	TIR	ROI
\$37.241.223	67,7%	248,9%

Tabla 17: Flujo de Caja Normal (Fuente: Elaboración propia,2023)

- **Escenario optimista**

En el escenario optimista, que planteaba el aumento progresivo en el tamaño de mercado a razón de 1,6% anual, como es de esperar mejor aún mas las perspectivas, el proyecto se vuelve más atractivo y el retorno sobre la inversión mejor de igual forma.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tamaño de mercado	1.219.704	1.283.976	1.349.813	1.417.221	1.486.159	1.556.574
Cantidad de estudiantes	210	221	232	244	256	268
Ingresos por mensualidad		\$119.375.583	\$125.496.718	\$131.763.797	\$138.173.219	\$144.719.969
Eventos deportivos		\$5.000.000	\$6.000.000	\$7.200.000	\$8.640.000	\$10.368.000
Sueldos		-\$48.000.000	-\$48.000.000	-\$48.000.000	-\$48.000.000	-\$48.000.000
Servicios básicos		-\$2.444.250	-\$2.444.250	-\$2.444.250	-\$2.444.250	-\$2.444.250
Servicio de limpieza		-\$14.400.000	-\$14.400.000	-\$14.400.000	-\$14.400.000	-\$14.400.000
Arriendo		-\$42.000.000	-\$42.000.000	-\$42.000.000	-\$42.000.000	-\$42.000.000
Página web		-\$360.000	-\$360.000	-\$360.000	-\$360.000	-\$360.000
Depreciación		-\$1.684.898	-\$1.684.898	-\$1.684.898	-\$1.684.898	-\$1.684.898
Interés préstamo		-\$1.825.495	-\$1.444.656	-\$1.017.355	-\$537.923	\$0
Utilidad antes de impuestos		\$13.660.940	\$21.162.914	\$29.057.294	\$37.386.148	\$46.198.821
Impuesto a la renta		-\$3.688.454	-\$5.713.987	-\$7.845.469	-\$10.094.260	-\$12.473.682
Utilidad después de impuesto		\$9.972.486	\$15.448.927	\$21.211.825	\$27.291.888	\$33.725.140
Depreciación		\$1.684.898	\$1.684.898	\$1.684.898	\$1.684.898	\$1.684.898
Amortización		-\$3.121.631	-\$3.502.470	-\$3.929.771	-\$4.409.204	\$0
Adquisición de deuda	\$14.963.076					
Inversión inicial	-\$29.926.152					
Flujo Neto	-\$14.963.076	\$8.535.753	\$13.631.355	\$18.966.951	\$24.567.582	\$35.410.038

VAN	TIR	ROI
\$55.117.828	86,8%	368,4%

Tabla 18: Flujo de Caja Optimista (Fuente: Elaboración propia,2023)

- **Escenario pesimista**

Es relevante indicar que no por ser un escenario de nombre “negativo” y que tenga perspectivas menos favorables como la disminución del interés en los deportes de contacto se transformara en un proyecto sin factibilidad económica, como se ve en la tabla a continuación el proyecto sigue siendo rentable y de interés, la única diferencia con los otros proyectos es que el retorno sobre la inversión está bastante cercano al monto invertido, no obstante con un horizonte de evaluación más amplio esto se podría revertir.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tamaño de mercado	1.037.613	1.048.758	1.058.417	1.066.588	1.073.241	1.078.336
Cantidad de estudiantes	210	212	214	216	217	218
Ingresos por mensualidad		\$114.618.001	\$115.673.605	\$116.566.699	\$117.293.755	\$117.850.624
Eventos deportivos		\$5.000.000	\$6.000.000	\$7.200.000	\$8.640.000	\$10.368.000
Sueldos		-\$48.000.000	-\$48.000.000	-\$48.000.000	-\$48.000.000	-\$48.000.000
Servicios básicos		-\$2.444.250	-\$2.444.250	-\$2.444.250	-\$2.444.250	-\$2.444.250
Servicio de limpieza		-\$14.400.000	-\$14.400.000	-\$14.400.000	-\$14.400.000	-\$14.400.000
Arriendo		-\$42.000.000	-\$42.000.000	-\$42.000.000	-\$42.000.000	-\$42.000.000
Página web		-\$360.000	-\$360.000	-\$360.000	-\$360.000	-\$360.000
Depreciación		-\$1.684.898	-\$1.684.898	-\$1.684.898	-\$1.684.898	-\$1.684.898
Interés préstamo		-\$1.825.495	-\$1.444.656	-\$1.017.355	-\$537.923	\$0
Utilidad antes de impuestos		\$8.903.357	\$11.339.801	\$13.860.196	\$16.506.684	\$19.329.476
Impuesto a la renta		-\$2.403.906	-\$3.061.746	-\$3.742.253	-\$4.456.805	-\$5.218.959
Utilidad después de impuesto		\$6.499.451	\$8.278.054	\$10.117.943	\$12.049.879	\$14.110.518
Depreciación		\$1.684.898	\$1.684.898	\$1.684.898	\$1.684.898	\$1.684.898
Amortización		-\$3.121.631	-\$3.502.470	-\$3.929.771	-\$4.409.204	\$0
Adquisición de deuda	\$14.963.076					
Inversión inicial	-\$29.926.152					
Flujo Neto	-\$14.963.076	\$5.062.718	\$6.460.482	\$7.873.070	\$9.325.574	\$15.795.416

VAN	TIR	ROI
\$16.227.452	40,6%	108,4%

Tabla 19: Flujo de Caja Pesimista (Fuente: Elaboración propia,2023)

6.4. Desarrollo del Plan de negocios

6.4.1. Segmento de mercado

Más allá de que el servicio de este proyecto pueda ser tomado por cualquier persona, su funcionamiento y propuestas están pensadas para un perfil específico de personas. Este perfil específico se sintetiza como personas activas físicamente que tengan interés en los deportes de contacto.

6.4.2. Propuestas de valor

Como se mencionó en un inicio de esta evaluación, existe una problemática con el apoyo a los deportistas y las trabas sistemáticas que existen en la sociedad para dedicarse a los deportes, es por esto que la propuesta de valor es ofrecer clases de alto nivel en un gimnasio correctamente equipado, donde se acompañe a los deportistas en su formación y que en el caso de querer profesionalizar su carrera puedan tener el apoyo en la búsqueda de financiamiento y acceso a un mercado deportivo que les permita vivir de ello.

6.4.3. Canales

Para definir los canales es primordial tener en cuenta que a través de estos se dar a conocer nuestro servicio y propuesta de valor, y la forma que hoy en día resulta más instantánea y poderosa son las redes sociales, por lo cual el canal online es primordial para este proyecto, adicionalmente se hace indispensable el canal presencial porque a través de este podemos captar clientes que aun estén en duda con empezar a entrenar en el gimnasio y también desde el punto de vista de hacer presencia en eventos deportivos también es importante que la marca se haga notar en persona.

6.4.4. Relación con los clientes

Como este es un servicio que apunta a la permanencia de las personas y no funciona con una baja tasa de retención de clientes, es necesario que la relación con el cliente sea cercana y personalizada, más allá de que cada clase en si misma sea un encuentro cercano con la clientela es primordial lograr una fidelización en los practicantes y más aún cuando estén en busca de profesionalizar su carrera.

6.4.5. Fuente de ingresos

Tal como se trabajó en la sección de plan financiero la fuente de ingresos corresponden a las mensualidades pagadas por los clientes, y los ingresos por eventos deportivos.

6.4.6. Recursos claves

En lo que respecta a recursos claves lo primordial es asegurar el funcionamiento diario del gimnasio, por lo que el principal recurso clave será el lugar de arriendo, y posterior a eso en nivel de importancia vendrán todos los implementos e infraestructura especializada para la práctica de los deportes de contacto.

6.4.7. Actividades claves

La primera actividad clave es la correcta selección de los instructores que impartan las clases, la clave de un buen servicio es su calidad y son ellos quienes están en “primera línea” de cara al cliente para ofrecer un buen servicio y además alcanzar los logros deportivos necesarios para que el gimnasio tenga un buen posicionamiento. Adicionalmente llevar a cabo eventos deportivos es una actividad clave desde una perspectiva financiera y que potencie la industria de los deportes de contacto.

6.4.8. Socios claves

Los socios claves corresponden a cualquier empresa o marca que se quiera asociar al gimnasio, desde la entrega de implementos deportivos, patrocinio o cualquier tipo de apoyo para eventos y funcionamiento regular de la empresa.

6.4.9. Estructura de costos

Como se desarrolló en el modelo financiero, los costos son principalmente de carácter fijo y tienen relación a remuneraciones, arriendo y servicios básicos. Los otros costos que se podrían generar son más puntuales, como costos por el desarrollo de eventos y renovación de equipos.

La representación grafica de los desarrollado es la siguiente:

<u>Socios claves</u>	<u>Actividades claves</u>	<u>Propuesta de valor</u>	<u>Relacion con los clientes</u>	<u>Segmento de mercado</u>
- Auspiciadores	- Selección de instructores	- Clases de alto nivel	- Cercana	- Personas activas físicamente
- Proveedores	- Eventos deportivos	- Gimnasio correctamente equipado	- Personalizada	- Personas con interés en los deportes de contacto
	<u>Recursos claves</u>	- Apoyo a las carreras deportivas	<u>Canales</u>	
	- Local de arriendo		- Canal presencial	
	- Implementos		- Canal online	
	- Infraestructura			
<u>Estructura de costos</u>		<u>Fuentes de ingresos</u>		
- Arriendo	- Remuneraciones	- Mensualidades		
- Costos fijos		- Eventos deportivos		

Tabla 20: CANVAS (Fuente: Elaboración propia,2023)

7. Conclusiones

Luego de los análisis que comenzaron con un estudio de mercado, plan de marketing, plan financiero y terminaron siendo condensados en un modelo de negocio, es que se llega a la conclusión de este proyecto es factible.

Y no solo desde el punto de vista económico, en el estudio de mercado se puede apreciar que hay efectivamente un público objetivo al que salir a ofrecer los servicios, y desde el planteamiento de la problemática se aprecia que la propuesta de valor de este proyecto es sin duda un gran aporte para la sociedad al potenciar el deporte nacional y buscar quebrar el paradigma de que no se puede vivir del deporte.

En cuanto a valores numéricos se rescata que hay un mercado potencial que fluctúa entre los 1,1 y 1,3 millones de personas con una disposición de pago importante, dado que los actuales gimnasios de deportes de contacto tienen una mensualidad promedio de \$49.633. Estos valores anteriormente entregados y la definición de una mensualidad bajo este promedio que asciende a los \$45.000 nos vuelve automáticamente competitivos en este aspecto.

En lo que respecta a lo financiero el proyecto es atractivo. Hasta en sus escenarios más estrictos sigue siendo rentable por lo cual su aporte cualitativo a la sociedad y retornos positivos de capital nos lleva a aseverar que el modelo de negocios es factible y genera valor.

Finalmente es oportuno destacar que más allá de los resultados técnicos específicos, se llevo a cabo un trabajo orientado a las competencias de un ingeniero comercial. Que dentro de sus dominios posee gestionar sus recursos humanos y materiales para de esta forma administrar los ámbitos financieros, comerciales y operacionales. Además, domina la

capacidad de analizar y evaluar proyectos de inversión y desarrollo. Y finalmente articular herramientas de gestión estratégica e iniciativas de emprendimiento, en empresas u organizaciones.

Todo lo anteriormente mencionado se refleja en el proceso de creación de un modelo de negocio al:

- Diseñar, administrar y gestionar de modo sustentable y sistémico el marketing, la producción, las finanzas, el recurso humano, las operaciones y los procesos de abastecimiento.
- Identificar y describir el dinamismo de los escenarios y contextos económicos a nivel nacional.
- Evaluar oportunidades de negocios, considerando condiciones de incertidumbre y su impacto en la toma de decisiones.
- Emprender e innovar en la gestión de negocios, identificando las oportunidades que constituyen creación de valor en la organización
- Desarrollar actividades de investigación y emprendimiento en iniciativas propias, de terceros o en organizaciones establecidas, públicas o privadas.

8. Referencias

- Aragon, A. (3 de Abril de 2023). *Comite Olimpico Internacional*. Obtenido de <https://olympics.com/es/noticias/juegos-panamericanos-santiago-2023-conoce-todas-las-sedes>
- Banco Central de Chile. (Agosto de 2023). *Banco Central de Chile*. Obtenido de <https://si3.bcentral.cl/siete/ES/Siete/Canasta?idCanasta=QD2VC1163179>
- Banco Santander . (2023). *Banco Santander*. Obtenido de <https://www.santander.com/es/stories/amortizacion#:~:text=En%20este%20caso%20C%20la%20amortizaci%C3%B3n,los%20intereses%20que%20se%20generan.>
- Banco Santander . (2023). *Banco Santander* . Obtenido de <https://www.becas-santander.com/es/blog/las-4-p-del-marketing.html>
- ClioDinamica Consulting. (2021). *"Aplicación de encuesta nacional de Hábitos de actividad física y deporte 2021 para la población de 5 años y más"*, Ministerio del Deporte. Santiago .
- Cristi Monteros, C. (2014). Paradoja "activo físicamente pero sedentario, sedentario pero activo físicamente". Nuevos antecedentes, implicaciones en la salud y recomendaciones. *Revista medica de Chile*.
- Damodaran, A. (Agosto de 2023). *Damodaran Online*. Obtenido de https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html
- Erazo, I. G. (4 de Marzo de 2018). Emol.

IBM. (Agosto de 2023). *IBM Mexico*. Obtenido de <https://www.ibm.com/mx-es/analytics/learn/linear-regression>

Instituto Nacional de Estadísticas. (2019). *ESTIMACIONES Y PROYECCIONES DE LA POBLACIÓN DE CHILE 2002-2035 TOTALES REGIONALES, POBLACIÓN URBANA Y RURAL*. Santiago.

Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson.

Muñoz Atria, I. A. (2019). *ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR DE DEPORTES DE COMBATE*. Universidad Técnica Federico Santa María, Santiago.

Norbert, E., & Dunning, E. (1992). *Deporte y ocio: en el proceso de la civilización*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.

Olympics. (2023). *Olympics*. Obtenido de <https://olympics.com/es/deportes/karate/>

OMS. (2004). *Estrategia mundial sobre régimen alimentario, actividad física y salud*. Resolución WHA55.23. Ginebra.

Pindyck, R. (2018). *Microeconomía*. Madrid: Pearson Education.

Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review.

Rootsbbj. (2023). *Roots Jiu-Jitsu & Wrestling*. Obtenido de <https://rootsbbj.cl/blog/que-es-el-jiu-jitsubbj/>

Sapag Chain, N. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos sexta edición*. España: McGraw-Hill Interamericana de España.

Senado de Chile. (22 de Abril de 2022). *Senado de Chile*. Obtenido de Pagina Web Senado de Chile: <https://www.senado.cl/senador-sebastian-keitel-y-el-deporte-en-chile-se-deja-de-lado-el>

T13. (22 de Agosto de 2021). *Deportes T13*. Obtenido de <https://www.t13.cl/noticia/deportest13/video-chileno-ignacio-bahamondes-gana-brutal-patada-giratoria-ufc>

Vega, D. (5 de Octubre de 2022). *Diario AS*. Obtenido de AS Chile : https://chile.as.com/deporte_femenino/la-campeona-del-mundo-brilla-otra-vez-y-suma-una-medalla-de-oro-para-chile-n/

Wako. (2023). *Wako.sport*. Obtenido de <https://wako.sport/introduction/>