

UNIVERSIDAD VIÑA DEL MAR

FACULTAD DE INGENIERÍA, NEGOCIOS Y CIENCIAS AGROAMBIENTALES

MAGÍSTER EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS



**Plan de negocios Cavanha GYM,
Iquique, Chile.**

TRABAJO FINAL DE GRADO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE
MAGÍSTER EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS

Álvaro Ponce Pozo

Danilo Ramirez

Año 2026

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mis agradecimientos en primera instancia a mi familia Ponce Silva por darme apoyo y contención en esas noches largas de estudio. Su ayuda fue fundamental en este proceso.

También, deseo agradecer a mi equipo de trabajo Iván Herrera, Claudia Schimidt y Ruben Albrecht quienes me impulsaron avanzar contenido tras contenido. Gracias a su apoyo y confianza, pude culminar este desafío. De manera especial agradecer al docente guía Danilo Ramirez, por su gran disposición, compromiso y acompañamiento.

Finalmente agradecer a mis padres, que sus enseñanzas bases fueron las herramientas con las que he afrontado los principales desafíos en el transcurso de la vida, incluyendo este Magister.

RESUMEN EJECUTIVO

"Cavancha GYM" es un gimnasio privado y accesible ubicado en la zona media costera de Cavancha, Iquique, que responde a la creciente demanda de un espacio integral de fitness y bienestar en un sector con alta densidad poblacional y poder adquisitivo. Su propuesta de valor única combina equipamiento moderno de alta calidad, servicios de musculación y cardio, entrenamiento personalizado, programas de nutrición y clases grupales, satisfaciendo así una demanda insatisfecha en la zona. La estrategia de marketing se fundamenta en una segmentación clara de jóvenes profesionales, estudiantes, familias y entusiastas del fitness, utilizando publicidad local y redes sociales para posicionar la marca como el gimnasio integral líder en Cavancha. Se contempla además la implementación de promociones específicas y paquetes familiares para fomentar la captación y fidelización de clientes. Operativamente, Cavancha GYM invertirá en infraestructura y equipamiento de vanguardia, garantizando un ambiente cómodo y accesible para todos, complementado con servicios de valor agregado que diferencian a la empresa de la competencia directa e indirecta. El plan de recursos humanos enfatiza en la formación de un equipo profesional comprometido con la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. La evaluación financiera de Cavancha GYM, arroja resultados positivos bajo los supuestos declarados. El VAN del flujo puro asciende a \$204.523.172 a una tasa de descuento real de 7,45%, y la TIR alcanza un 54,32%, ampliamente superior al costo del capital exigido. Bajo estos criterios el proyecto crea valor económico y es recomendable su ejecución desde la perspectiva intrínseca del negocio.

ABSTRACT

"Cavancha GYM" is a private and accessible gym located in the mid-coastal area of Cavancha, Iquique, addressing the growing demand for a comprehensive fitness and wellness space in a densely populated and affluent sector. Its unique value proposition combines high-quality modern equipment, weightlifting and cardio services, personalized training, nutrition programs, and group classes, thereby satisfying an unmet demand in the area. The marketing strategy is based on a clear segmentation of young professionals, students, families, and fitness enthusiasts, leveraging local advertising and social media to position the brand as the leading comprehensive gym in Cavancha. Additionally, specific promotions and family packages are planned to encourage customer acquisition and loyalty. Operationally, Cavancha GYM will invest in state-of-the-art infrastructure and equipment, ensuring a comfortable and accessible environment for all, complemented by value-added services that differentiate the company from direct and indirect competitors. The human resources plan emphasizes building a professional team committed to service quality and customer satisfaction. The financial evaluation of Cavancha GYM yields positive results under the stated assumptions. The Net Present Value (NPV) of the free cash flow amounts to \$204,523,172 CLP at a real discount rate of 7.45%, and the Internal Rate of Return (IRR) reaches 54.32%, significantly exceeding the required cost of capital. Based on these criteria, the project creates economic value and its execution is recommended from an intrinsic business perspective.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....	i
RESUMEN EJECUTIVO.....	ii
ABSTRACT.....	iii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	4
ANTEPROYECTO.....	4
1.1. IDEA DE NEGOCIO.....	4
1.1.1. ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA.....	4
1.2. DESCRIPCIÓN DE LA NECESIDAD, PROBLEMA Y OPORTUNIDAD	6
1.2.1. NECESIDAD	6
1.2.2. PROBLEMA	7
1.2.3. OPORTUNIDAD.....	8
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	10
1.5. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	11
1.5.1. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	11
1.5.2. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	11
1.5.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....	13

1.6. DELIMITACIÓN ESPACIAL.....	15
1.7. DELIMITACIÓN TEMPORAL.....	16
1.8. SEGMENTACIÓN DE CLIENTES	17
1.8.1. JÓVENES PROFESIONALES (20-35 AÑOS).....	17
1.8.2. ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS (18-25 AÑOS)	18
1.8.3. FAMILIAS (18-60 AÑOS)	18
1.8.4. ENTUSIASTAS DEL FITNESS Y CULTURISMO (18-60 AÑOS).....	19
CAPÍTULO II	21
ANÁLISIS DEL ETORNO	21
2.CANVAS	21
2.1. PROPUESTA DE VALOR.....	22
2.2. SEGMENTACION DE CLIENTES	22
2.2.1. ESTRATEGIAS DE SEGMENTACIÓN DE MERCADO	23
2.3. UBICACIÓN.....	24
2.3.1. ZONA ESTRATÉGICA: SECTOR DE CAVANCHA, IQUIQUE	24
2.3.2. DATOS DEMOGRÁFICOS	25
2.4. FLUJO DE PERSONAS.....	27
2.5. RELACIÓN CON LOS CLIENTES.....	27
2.6. FUENTES DE INGRESOS	28
2.7. RECURSOS CLAVE EN CAVANCHA GYM.....	28

2.8. ACTIVIDADES CLAVE	29
2.9. SOCIOS CLAVES.....	30
2.10. ESTRUCTURA DE COSTOS.	30
2.10.1. COSTOS FIJOS	30
2.10.2. COSTOS VARIABLES	31
2.10.3. INVERSIONES INICIALES	31
2.11. MACROENTORNO.....	32
2.11.1. ANÁLISIS PESTEL	32
2.6. MICROENTORNO.....	37
2.6.1. CINCO FUERZAS DE PORTER	37
2.7. BENCHMARKING COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA	44
2.7.1. IDENTIFICACIÓN DE JUGADORES CLAVE (COMPETENCIA).....	44
2.7.2. ANÁLISIS FODA DE LOS COMPETIDORES	47
2.7.3. OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS Y DIFERENCIACIÓN PARA CAVANCHA GYM	49
2.7.4. COMPETENCIA DIRECTA E INDIRECTA.....	51
2.8. MERCADO POTENCIAL, EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS.....	54
2.8.1. TAMAÑO DEL MERCADO.....	54
2.8.2. PROYECCIÓN DEL MERCADO (TAMAÑO ESPECÍFICO).....	55
2.8.3. EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS DEL MERCADO.....	55

2.8.4. POTENCIAL DE CRECIMIENTO	57
2.9. CADENA DE VALOR.....	59
2.9.1. ACTIVIDADES PRIMARIAS.....	59
2.9.2. ACTIVIDADES DE APOYO (SECUNDARIAS)	65
2.10. ANÁLISIS FODA.....	66
2.10.1. FORTALEZAS (FACTORES INTERNOS POSITIVOS)	66
2.10.2. OPORTUNIDADES (FACTORES EXTERNOS POSITIVOS)	68
2.10.3. DEBILIDADES (FACTORES INTERNOS NEGATIVOS)	69
2.10.4. AMENAZAS (FACTORES EXTERNOS NEGATIVOS)	70
2.11. VENTAJA COMPETITIVA	71
2.11.1. INTEGRALIDAD Y AMPLIO ESPECTRO DE SERVICIOS (DIFERENCIACIÓN DE OFERTA).....	72
2.12. ANÁLISIS DE MERCADO	73
2.12.1. ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	73
2.12.2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	73
2.13. POSICIONAMIENTO, FINANZAS Y PLANIFICACIÓN.....	74
2.13.1. PLAN DE MARKETING.....	74
2.14. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO	76
2.14.1. MISIÓN	76
2.14.2. VISIÓN	76

2.14.3. VALORES CORPORATIVOS	76
2.15. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA.....	77
2.15.1. OBJETIVO ESTRATÉGICO DE VIABILIDAD FINANCIERA (RENTABILIDAD).....	77
2.15.2. OBJETIVO ESTRATÉGICO DE POSICIONAMIENTO Y CRECIMIENTO (PARTICIPACIÓN DE MERCADO).....	77
2.15.3. OBJETIVO ESTRATÉGICO DE DIVERSIFICACIÓN DE INGRESOS (PROPUESTA DE VALOR).....	78
2.16. ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE NEGOCIOS	78
2.16.1. DIFERENCIACIÓN.....	78
2.16.2. LA OFERTA INTEGRAL (EL "ONE-STOP-SHOP" DE BIENESTAR)	78
2.17. CONTROL ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO	79
2.17.1. INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (KPIS) PARA EL CONTROL ESTRATÉGICO	79
2.18. FACTORES CRITICOS DE ÉXITO.....	80
2.18.1. Ubicación Estratégica y la Brecha en la Oferta Integral del Sector Cavancha.....	80
2.18.2. Desarrollo y Consolidación de una Propuesta de Valor Integral y Diferenciada.....	81
2.18.3. Implementación de una Estrategia de Segmentación y Marketing	81
CAPÍTULO III	83

MARKETING	83
3.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING	83
3.1.1. OBJETIVO GENERAL	83
3.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	83
3.2. MEZCLA DE MARKETING (LAS 4P'S)	83
3.2.1. PRODUCTO/SERVICIO.....	84
3.2.2. SERVICIO CORE (NÚCLEO DEL NEGOCIO).....	84
3.2.3. SERVICIOS PERIFÉRICOS (VALOR AGREGADO)	86
3.2.4. PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS	87
3.2.5. PRECIO	88
3.2.6. PLAZA (DISTRIBUCIÓN Y ACCESO)	89
3.2.7. PROMOCIÓN (ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN)	92
3.2.8. PERSONAS (RECURSO HUMANO) - QUINTA P ESTRATÉGICA.....	93
3.3. DIMENSIÓN DE MERCADO (TAM – SAM - SOM)	95
3.3.1. TAM: MERCADO TOTAL DISPONIBLE	95
3.3.2. SAM: MERCADO DISPONIBLE ALCANZABLE	99
3.3.3. SOM: MERCADO OBJETIVO	106
3.4. SEGMENTACIÓN DE MERCADO	113
3.4.1. SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA	113
3.4.2. SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA.....	114

3.4.3. SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA	115
3.4.4. SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL	116
3.4.5. PERFILES DE BUYER PERSONA	117
3.5. INVESTIGACIÓN DE MERCADO:	119
3.5.1. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA	119
3.5.2. DEFINICIÓN DE HIPÓTESIS DE TRABAJO	119
3.5.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	119
3.6. DISEÑO INVESTIGACIÓN CONCLUYENTE	120
3.6.1. PROCEDIMIENTOS DE MUESTREO	120
3.6.2. VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS	121
3.6.3. PRINCIPALES HALLAZGOS	121
3.6.4. Recomendaciones.....	121
3.6.5. RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	122
3.6.6. PRESUPUESTO DE MARKETING	122
CAPÍTULO IV	125
RECURSOS HUMANOS.....	125
4.1. RECURSOS HUMANOS.....	125
4.1.1 OBJETIVO GENERAL	125
4.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	125

4.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	126
4.2.1. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES GERENTE GENERAL	126
4.2.2. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES RECEPCIONISTA	127
4.2.3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES PREPARADORES FÍSICOS	128
4.2.4. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ENTRENADORES PERSONALIZADOS (ALIANZA ESTRATÉGICA).....	129
4.2.5. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES NUTRICIONISTA (ALIANZA ESTRATÉGICA).....	130
4.2.6. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ENCARGADO ASEO	131
4.2.7. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES INSTRUCTOR DE CLASES	132
4.3. PROCESO DE RECLUTAMIENTO.....	134
4.3.1. DEFINICIÓN DE LAS NECESIDADES DE CONTRATACIÓN	134
4.3.2. DISEÑO ESTRATEGIA DE RECLUTAMIENTO	135
4.3.3. CONSIDERACIONES LEGALES EN PROCESO	135
4.3.4. PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN	136
4.3.5. RECEPCIÓN Y PRESELECCIÓN DE CURRÍCULUMS	136
4.3.6. ENTREVISTAS INICIALES	136
4.3.7. VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS Y CERTIFICACIONES	137

4.3.8. SELECCIÓN FINAL Y OFERTA LABORAL	137
4.3.9. INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN INICIAL	137
4.4. CONTRATO Y DESEMPEÑO.....	137
4.4.1. PROCESO DE CONTRATACIÓN.....	137
4.4.2. FIRMA DE CONTRATO DE TRABAJO.....	138
4.4.3. REGISTRO Y DOCUMENTACIÓN ADMINISTRATIVA	138
4.5. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	138
4.6. POLÍTICAS DE COMPENSACIONES	139
4.7. PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS	139
4.7.1. PROYECCIÓN REMUNERACIONES POR AÑO PERÍODOS 1 AL 5 (CON REAJUSTE IPC)	140
CAPÍTULO V	142
OPERACIONES.....	142
5.1. PROCESO OPERATIVO PRINCIPAL	143
5.1.1. PROCESO ESTANDARIZADO PARA LOGRAR OPERATIVIDAD PLENA	143
5.2. PROCESO OPERATIVO PARA LOGRAR LA CALIDAD EN SERVICIO .	144
5.2.1. ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES Y PROTOCOLOS DE SERVICIO:.....	144
5.2.2. CONTROL DE PUNTUALIDAD Y EJECUCIÓN:.....	144

5.2.3. RECONOCIMIENTO Y RETROALIMENTACIÓN:	145
5.3. PROCESO DE RETENCIÓN DE TALENTO ESTANDARIZADO PARA CONTROLAR ROTACIÓN	145
5.4. PROCESOS CLAVES	147
5.4.1. CHECK IN CLIENTE	147
5.5. INVERSIÓN INICIAL PARA COMENZAR OPERACIONES	149
5.6. CARTA GANTT	150
CAPÍTULO VI	152
PLAN FINANCIERO	152
6.1. OBJETIVOS DEL PLAN FINANCIERO	152
6.1.1. OBJETIVO GENERAL	152
6.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	152
6.1.3. CRITERIOS DE ÉXITO CUANTIFICABLES	153
6.2. MARCO METODOLÓGICO	155
6.3. INVERSIÓN INICIAL Y ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO	158
6.3.1. CUADRO DE INVERSIÓN INICIAL (CAPEX)	158
6.3.2. DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	158
6.3.3. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO	159
6.4. ESTIMACIÓN DE INGRESOS	160
6.4.1. MODELO DE MONETIZACIÓN	160

6.4.2. PROYECCIÓN DE PENETRACIÓN Y VOLUMEN DE CLIENTES	160
6.5. ESTIMACIÓN DE COSTOS Y GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	161
6.5.1. COSTOS VARIABLES	161
6.5.2. COSTOS FIJOS OPERACIONALES	162
6.5.3. REMUNERACIONES	162
6.5.4. MARKETING RECURRENTE	163
6.6. CAPITAL DE TRABAJO	163
6.7. FLUJO DE CAJA PURO (ECONÓMICO)	164
6.8. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA (APALANCADO)	166
6.8.1. TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO BANCARIO	166
6.8.2 FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	166
6.9. TASA DE DESCUENTO	167
6.10. INDICADORES DE RENTABILIDAD	169
6.11. PUNTO DE EQUILIBRIO	170
6.12. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	171
6.13. ANÁLISIS DE ESCENARIOS	173
6.14. ANÁLISIS CRÍTICO Y SUPUESTOS DECLARADOS	174
6.15. CONCLUSIONES DEL PLAN FINANCIERO	176
7. CONCLUSIONES	179

7.1.OPORTUNIDAD DE MERCADO POR DEMANDA INSATISFECHA	179
BIBLIOGRAFÍA	182
ANEXOS	187
ANEXO A. PRESUPUESTO DE CAJA MENSUAL DEL AÑO 1	187
ANEXO B. TABLAS DE SENSIBILIDAD	188
ANEXO C. DETALLE DE ESCENARIOS	190
ANEXO D ENTREVISTAS A ESPECIALISTAS, PREGUNTAS Y RESPUESTAS	191

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual de creciente conciencia sobre la importancia del bienestar físico y la salud preventiva, la industria del fitness en Iquique y el mundo ha experimentado una evolución significativa, impulsada por demandas cada vez más exigentes, que busca alternativas integrales y de calidad. En este sentido, el desarrollo de un gimnasio que no solo ofrezca equipamiento, sino que también integre servicios complementarios como entrenamiento personalizado y programas de nutrición, constituye una oportunidad estratégica para satisfacer las necesidades emergentes del mercado.

Cavancha GYM se proyecta como un emprendimiento privado ubicado en la zona media costera de Iquique, específicamente en el sector Cavancha, un área con un creciente desarrollo residencial y comercial, que cuenta con un flujo constante de población activa y con alto poder adquisitivo. Este proyecto responde a una necesidad identificada en el mercado local, donde la oferta actual se encuentra fragmentada en otros sitios o limitada, con gimnasios especializados o precarios que no cubren una demanda creciente por servicios integrales de bienestar y acondicionamiento físico.

El presente plan de negocios tiene por objetivo elaborar una propuesta sólida y viable que contemple todos los aspectos clave para la creación y operación exitosa de Cavancha GYM. Para ello, se desarrolla un análisis cualitativo y cuantitativo, mediante herramientas de diagnóstico como Las 5 fuerza de Porter, Pestel y FODA. además Entrevistas a expertos que nos permita identificar oportunidades, amenazas, para así definir una propuesta de valor diferenciadora orientada en una oferta integral y

diversificada. Asimismo, el plan incluye una estrategia comercial basada en un plan de marketing bien y un plan financiero detallado, que asegura la rentabilidad y escalabilidad del negocio en el mediano plazo. De esta manera, Cavancho GYM busca posicionarse como el centro líder de bienestar y fitness integral en la zona de Cavancho, Iquique, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de sus miembros y estableciendo un modelo de negocio innovador.



CAPÍTULO I

ANTE PROYECTO

CAPÍTULO I

ANTEPROYECTO

1.1. IDEA DE NEGOCIO

Cavancha GYM es una empresa privada dedicada a la prestación de servicios integrales de fitness y bienestar, ubicada estratégicamente en la zona media costera de Cavancha, ciudad de Iquique, Chile. Esta organización nace como respuesta a la demanda creciente de un público diversificado que busca no solo un espacio equipado para el entrenamiento físico, sino también un centro que ofrezca un enfoque holístico mediante servicios personalizados de nutrición, entrenamiento individualizado y clases grupales. Esto en un sector donde no hay una competencia directa.

El Gimnasio está orientado a proveer una experiencia de calidad que combine accesibilidad, confort y equipamiento deportivo, consolidándose como un referente local en el sector de la salud y el bienestar integral.

1.1.1. ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA

La industria mundial del fitness, que antes se consideraba simplemente un pasatiempo o un gasto discrecional, en 2024 siguió ampliando su papel como parte esencial de la salud pública y la economía en todo el mundo.

Según el Informe Global de HFA de 2025, las afiliaciones alcanzaron máximos históricos, con un aumento interanual del 6 %, los ingresos aumentaron una media del 8 % y el número de instalaciones deportivas se incrementó casi un 4 % (Health & Fitness Association, 2025).

Estas ganancias confirman lo que los operadores y los inversores venían anticipando desde hace tiempo: el fitness es una parte fundamental del gasto moderno en salud, bienestar y estilo de vida. Pero lo más importante es lo que está por venir: según el informe, el 91 % de los operadores esperan un aumento adicional de los ingresos en 2025. Tanto para los inversores como para los operadores, este optimismo es señal tanto de resistencia como de oportunidad (Health & Fitness Association, 2025).

EL FUTURO DEL MERCADO DE FITNESS EN CHILE

Se prevé que el modelo de bajo precio y alto volumen continuará consolidándose, al tiempo que surgirán nuevas propuestas especializadas en disciplinas específicas, con tarifas más altas que atraerán a un segmento de consumidores dispuestos a pagar por un servicio diferente.

En términos de estadísticas, actualmente Chile cuenta con 2,089 gimnasios y alrededor de 1.05 millones de usuarios. La penetración del fitness en el país es del 5.3%. La mayoría de los gimnasios no forman parte de grandes cadenas y operan en zonas residenciales, ofreciendo precios accesibles y planes de pago mensuales.

El informe también menciona que 7 de cada 10 dueños de gimnasios creen que su situación mejorará en el resto del año, a pesar de los retos en la captación de nuevos usuarios y el mantenimiento de infraestructura.

Este análisis, titulado «Radiografía del Sector de Gimnasios en Chile 2024» por Mercado Fitness, es una valiosa herramienta para entender las dinámicas actuales del sector y los pasos necesarios para su evolución. Para más detalles, los interesados pueden acceder al informe completo de forma gratuita (Mercado Fitness, 2024).

1.2. DESCRIPCIÓN DE LA NECESIDAD, PROBLEMA Y OPORTUNIDAD

1.2.1. NECESIDAD

El sector de Cavancha, situado en la zona media costera de Iquique, presenta un escenario demográfico y socioeconómico favorable para el desarrollo de servicios relacionados con la salud, el bienestar y el fitness. Este sector ha experimentado un crecimiento sostenido en población activa, impulsado por la construcción de nuevos proyectos residenciales, así como un aumento en el nivel socioeconómico de sus habitantes, lo que se traduce en una mayor capacidad y disposición para invertir en calidad de vida. Esto según un estudio elaborado por Corporación Ciudades junto a la CChC (Corporación Ciudades, 2023).

Por otra parte se caracteriza por ser un barrio de estrato socioeconómico medio-alto y alto, destacando por su infraestructura moderna, alta calidad de vida, seguridad y accesibilidad a servicios. A continuación, se detallan los principales indicadores del sector:

Perfil Socioeconómico y Demográfico: Nivel Socioeconómico (NSE): Sector Cavancha concentra principalmente a los grupos salariales con mayores ingresos. Los residentes suelen ser profesionales, ejecutivos de la industria minera, comercio internacional (ZOFRI) y empresarios locales (Tarapacá Intelligence, s.f.).

Densidad Poblacional: Tiene una de las mayores concentraciones de habitantes por hectárea de la comuna, impulsada por el desarrollo de edificios de gran altura (inmobiliario residencial (Corporación Ciudades, 2023). Además, la zona exhibe un alto flujo peatonal y buen acceso a transporte público, lo que favorece la accesibilidad para

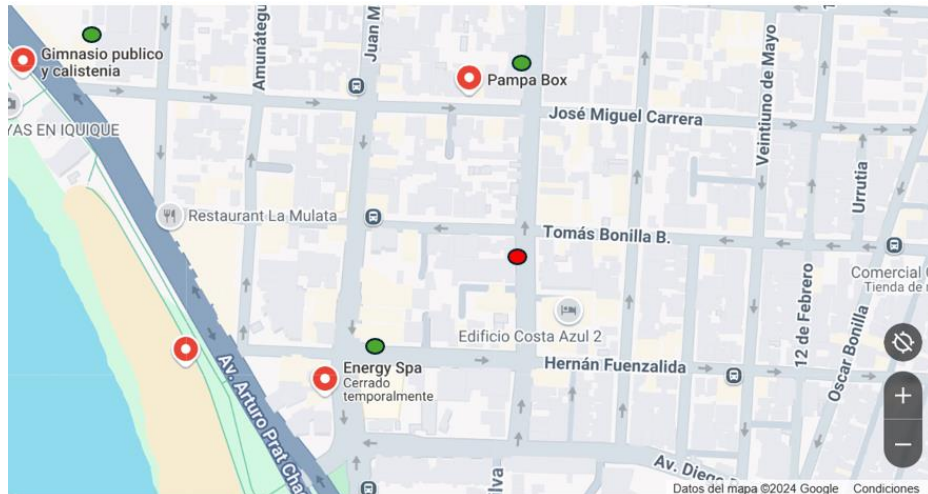
los residentes y visitantes que buscan alternativas convenientes cerca de sus hogares y lugares de trabajo.

1.2.2. PROBLEMA

El sector de Cavancha en Iquique presenta una notable carencia en cuanto a la oferta de gimnasios que brinden un servicio integral de calidad y accesible. La competencia directa existente, compuesta principalmente por Pampa Box y el Gimnasio Municipal ubicado en el borde costero, exhibe limitaciones estructurales y funcionales que generan una brecha significativa en el mercado.

Por un lado, Pampa Box se especializa exclusivamente en la disciplina de Crossfit, lo que, aunque le proporciona una sólida comunidad y fidelización dentro de un nicho específico, restringe su oferta a un segmento limitado de usuarios. Esta especialización no contempla servicios complementarios esenciales para el público general, como clases grupales diversificadas, entrenamiento personalizado ajustado a distintas capacidades físicas ni programas de nutrición. Así, se excluye a potenciales usuarios que buscan una experiencia de fitness más diversa y adaptada a sus necesidades individuales, como personas adultas, familias o quienes prefieren actividades de bajo impacto.

Por otro lado, el Gimnasio Municipal ofrece un espacio accesible y gratuito, pero con servicios precarios que afectan la percepción de valor y satisfacción del usuario.



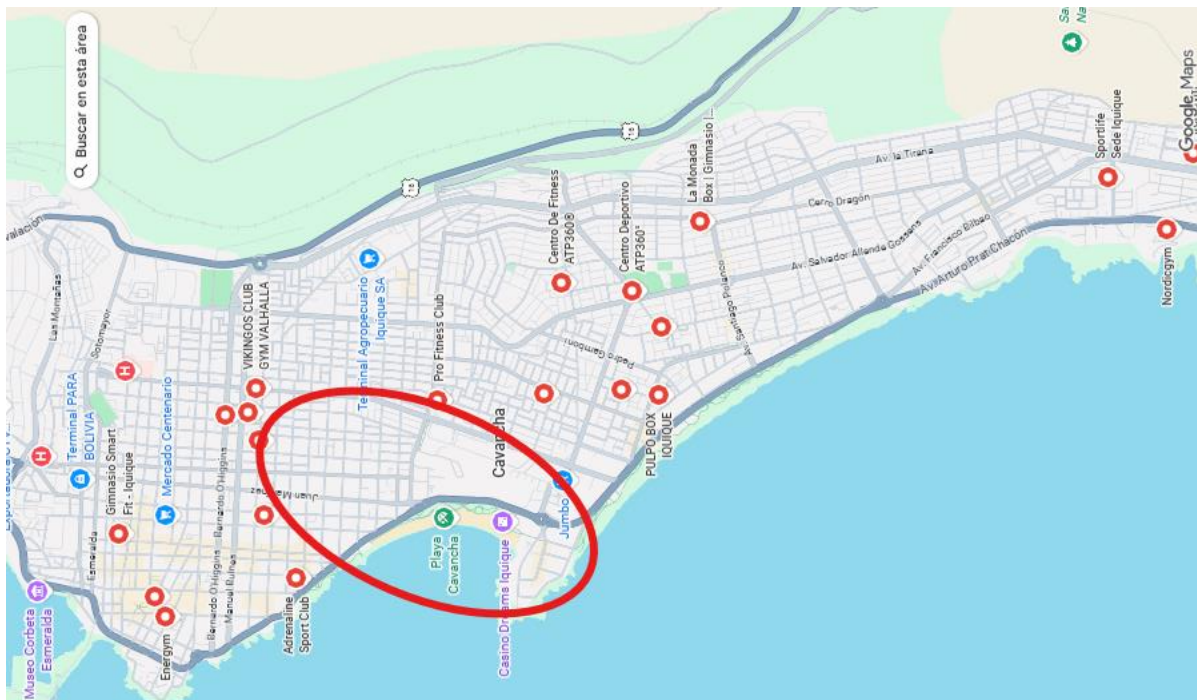
El futuro del sector del fitness en Chile estará signado por un aumento de la competencia, por la innovación tecnológica y por un enfoque cada vez más centrado en el cliente y en servicios multidisciplinarios (Mercado Fitness, 2024).

1.2.3. OPORTUNIDAD

El análisis del entorno competitivo en Iquique revela que, si bien existen gimnasios con oferta integral en la ciudad, estos se encuentran ubicados en sectores geográficos distintos al sector de Cavancha. Esta realidad constituye una oportunidad estratégica relevante para el posicionamiento y éxito de una nueva propuesta de gimnasio integral en esta área específica. A continuación, los principales gimnasios integrales y sus ubicaciones.

- Templo Gym: Con alta concentración en el sector sur y centro. Destaca su sede en Templo Gym Sede Riquelme (Riquelme #1390), que opera las 24 horas de lunes a viernes, y la sede Templo Gym Sede Genaro Gallo (Genaro Gallo #2723).
- Gimnasio Físico: Un clásico en el corazón de la ciudad, ubicado en Gimnasio Físico Iquique (Gorostiaga #311 esquina Baquedano).

- Sportlife Iquique: Ubicado en una zona muy accesible, puedes revisar sus instalaciones y planes en la Sede Sportlife Iquique.
- Smart Fit: Presente en la ciudad con equipamiento moderno, puedes encontrar más detalles en la web de Smart Fit Iquique.
- Otras alternativas populares: Destacan el IRONGYM (ideal si usas plataformas como Wellhub) y el Vikings Club Gym (Calle 1 #2136) en la zona sur.



(Google Maps)

La ubicación geográfica de los servicios fitness desempeña un papel crucial en la decisión de los consumidores, ya que la proximidad influye directamente en la conveniencia y la adherencia a la rutina de ejercicio. Los residentes y trabajadores de Cavancha enfrentan actualmente la necesidad de desplazarse a otros sectores para acceder a gimnasios que ofrezcan una combinación completa de musculación, cardio, clases grupales, entrenamiento personalizado y asesoría nutricional.

Al establecer un gimnasio integral en esta área, se puede capitalizar la ausencia actual de competidores directos con un enfoque completo, logrando captar un mercado que prioriza la conveniencia, un servicio profesional y una experiencia holística de fitness y salud. Esto permite a la nueva empresa no solo acceder a un nicho desatendido, sino también construir una fuerte ventaja competitiva basada en la proximidad.

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de negocios que contemple todos los aspectos necesarios para la creación de un gimnasio.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Realizar un análisis de mercado para identificar oportunidades y amenazas.
2. Definir la propuesta de valor del gimnasio.
3. Establecer un plan de marketing efectivo.
4. Desarrollar un plan financiero que asegure la viabilidad del negocio.

1.4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Carta Gantt Anteproyecto																		
Plan de Negocios: Cavanca Gym																		
Fechas	01 de Nov al 31 de Dic 2025				01 de Ene al 28 de Feb 2026				01 de Mar al 30 de Abr 2026				01 de Mayo al 31 de Mayo				01 de Jun al 15 de Jun 2026	
Semanas	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2
Anteproyecto																		
Análisis de Entorno																		
Mktg, RRHH y Operaciones																		
Finanzas																		
Entrega de Tesis																		
Examen de Grado																		

1.5. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.5.1. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

La justificación práctica de Cavanha Gym radica en la creciente demanda de espacios integrales de acondicionamiento físico que brinden servicios de alta calidad y variedad en zonas residenciales con alta densidad poblacional como Cavanha, Iquique. Actualmente, la oferta existente se encuentra dispersa en sectores geográficos distintos y fragmentada en cuanto a especialización, lo que deja desatendidos a importantes segmentos de la población local que buscan soluciones convenientes y completas para su bienestar físico y mental.

Este contexto se alinea con la tendencia global y nacional que indica un aumento sostenido en la preferencia por gimnasios integrales con servicios personalizados, modernos y accesibles. Según Statista (2023), el mercado global de fitness ha experimentado un crecimiento constante impulsado por una mayor conciencia sobre la salud, así como por el deseo de los consumidores de acceder a espacios que integren entrenamiento físico, nutrición y actividades grupales en un solo lugar. En Chile, esta tendencia hace eco ante un aumento en la inversión personal en salud y bienestar, que se traduce en una demanda creciente por servicios que promuevan un estilo de vida activo y equilibrado (Statista, 2025).

1.5.2. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

La justificación teórica que sustenta el plan de negocios de Cavanha Gym se apoya en los fundamentos de la administración estratégica, el marketing de servicios y

la gestión financiera, integrando conceptos clave de autores reconocidos para fortalecer la viabilidad y el enfoque diferencial del proyecto.

Desde la perspectiva estratégica, David (2013) establece que la diferenciación es una de las estrategias genéricas más efectivas para alcanzar y sostener una ventaja competitiva en mercados dinámicos y saturados. Cavanha Gym adopta este enfoque a través de una oferta integral —un “one-stop-shop” de bienestar físico y nutricional— que combina musculación, clases grupales, entrenamiento personalizado y suplementación deportiva en un solo lugar.. Según David (2013), esta estrategia permite crear barreras de entrada basadas en la complejidad del servicio y la percepción de valor único para el cliente, lo que resulta en una mayor fidelización y capacidad de mantener precios premium. Esto es especialmente relevante en un contexto como el Cavanha gym, donde la competencia directa ofrece servicios fragmentados y la demanda insatisfecha exige soluciones completas. Servicio integral que hoy en día no existe en el sector Cavanha

Desde el ámbito del marketing, Kotler, Mues, Martínez y Keller (2012) enfatizan la importancia de construir propuestas de valor centradas en el cliente, donde la experiencia y la integralidad del servicio se convierten en poderosos diferenciadores para atraer y retener usuarios. La importancia de la segmentación, el diseño de servicios personalizados y la comunicación efectiva permite a empresas como Cavanha Gym responder de manera precisa a las demandas de grupos diversos jóvenes profesionales, estudiantes y familias ofreciendo servicios adaptados a sus expectativas y estilos de vida. La aplicación de estrategias que refuercen la comunidad y pertenencia también está alineada con los postulados de Kotler et al. (2012), que afirman cómo las emociones y el

sentido de pertenencia fortalecen la lealtad del consumidor, factor decisivo para la sostenibilidad en el sector fitness.

Finalmente, en términos financieros, Ross (2012) aporta un marco que justifica el modelo económico del plan de negocios, especialmente en cuanto a la escalabilidad y la estructura de ingresos diversificados. Ross destaca la necesidad de analizar el comportamiento del mercado y proyectar escenarios financieros coherentes con el entorno macroeconómico, asegurando la viabilidad y rentabilidad a largo plazo. La integración de ingresos recurrentes por membresías con ingresos adicionales provenientes de servicios complementarios, como la nutrición y la venta de suplementos, representa una práctica recomendada para maximizar márgenes y diversificar riesgos financieros, tal como lo recomienda Ross (2012).

1.5.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

La justificación metodológica del proyecto para Cavanha GYM se fundamenta en el uso de un enfoque mixto, que combina herramientas cualitativas y cuantitativas, con el propósito de evaluar integralmente la viabilidad y el posicionamiento del plan de negocio desde diferentes ángulos.

Por un lado, el enfoque cualitativo es indispensable para profundizar en las percepciones, experiencias y necesidades del público objetivo, elementos clave para un gimnasio que busca ofrecer una propuesta de valor integral que incluya no solo servicios funcionales, sino también emocionales y de comunidad. Este enfoque se materializó mediante entrevistas a expertos del sector fitness y a líderes de opinión locales, quienes aportaron insights sobre tendencias del mercado, demandas insatisfechas y factores que

influyen en la elección de un gimnasio. Según Patton (2014), las metodologías cualitativas son ideales para explorar significados y expectativas en profundidad, permitiendo captar la esencia de la experiencia del cliente y ajustar la oferta a sus expectativas, tal como se hizo en Cavanha GYM para diseñar un modelo de negocio centrado en el bienestar integral.

Además, se aplicó un análisis estratégico cualitativo con metodologías reconocidas, como el modelo de las 5 Fuerzas de Porter, que permitió evaluar la competitividad del sector, identificando las barreras de entrada, el poder de negociación de proveedores y clientes, y la amenaza de productos sustitutos, orientando así la diferenciación competitiva de Cavanha GYM. Asimismo, se utilizó el análisis PESTEL para estudiar el entorno macroeconómico, político, social, tecnológico, ambiental y legal, detectando oportunidades y amenazas externas que afectan la viabilidad del gimnasio. Estos métodos cualitativos proporcionaron un contexto estratégico sólido para sustentar las decisiones de inversión e innovación que caracterizan al proyecto.

Finalmente, la triangulación metodológica, recomendada por Denzin (2012), fortalece la validez y confiabilidad de los resultados al combinar métodos cualitativos y cuantitativos que se complementan y subsanan mutuamente sus limitaciones. Gracias a esta integración, el estudio alcanzó una visión totalizadora, que contempla tanto la dimensión emocional y estratégica del consumidor como los indicadores cuantitativos que garantizan la viabilidad financiera y operativa de Cavanha GYM. Esta robustez metodológica ofrece un respaldo firme para enfrentar los desafíos del mercado y maximizar las oportunidades del sector fitness en la zona de Cavanha, Iquique.

1.6. DELIMITACIÓN ESPACIAL

El proyecto "Cavancha GYM" se establecerá en la ciudad de Iquique, ubicada en la región de Tarapacá, Chile. Iquique es una importante ciudad portuaria y turística del norte de Chile, la cual, según proyecciones del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) y datos del BCN para el año 2020, contaba con una población de 223.463 habitantes. La elección de esta ciudad se fundamenta en su dinamismo económico y su creciente desarrollo urbano, factores que impactan directamente en la demanda de servicios de bienestar y fitness.

De manera más específica, Cavancha GYM se centrará en el sector de Cavancha, dentro de Iquique, identificado como una zona estratégica para la inversión. Este sector se caracteriza por ser una de las áreas más prósperas de la comuna, con un nivel socioeconómico medio-alto que facilita la inversión de sus residentes en servicios de salud y bienestar. Además, Cavancha ha experimentado un significativo crecimiento poblacional, impulsado por nuevos proyectos residenciales (principalmente edificios) y comerciales, lo que contribuye a una alta densidad poblacional y un poder adquisitivo robusto. La conveniencia de la ubicación y la proximidad a los hogares y lugares de trabajo son factores altamente valorados por los consumidores en esta zona, como lo confirma la investigación de mercado.

Demográficamente, el proyecto se enfoca en hombres y mujeres de 18 a 60 años. Dentro de este rango, se han identificado segmentos clave como Jóvenes Profesionales (20-35 años), Estudiantes Universitarios (18-25 años), Familias (18-60 años) y Entusiastas del Fitness. Esta concentración demográfica de alto poder adquisitivo y la creciente preocupación por la salud post-pandemia impulsan la demanda por servicios

integrales de fitness y bienestar, posicionando a Cavanha GYM en un mercado con una clara oportunidad de crecimiento y una demanda insatisfecha por una oferta completa y de calidad en la zona (INE, s.f.).

1.7. DELIMITACIÓN TEMPORAL

El ciclo de vida de un negocio de gimnasio en Chile, especialmente uno que se posiciona como integral y de calidad, puede ser extenso y variar, pero generalmente se estima que tiene una duración aproximada de 5. Este ciclo se puede dividir en varias etapas: introducción, crecimiento, madurez y declive.

- **Introducción:** Esta etapa puede durar entre 1 a 2 años. Durante este período, "Cavanha Gym Iquique" buscará establecer su marca, atraer a sus primeros clientes y consolidar su propuesta de valor como el único gimnasio integral en el sector de Cavanha.

- **Crecimiento:** Una vez establecido, el gimnasio puede experimentar un crecimiento significativo en su base de clientes y reconocimiento. El plan financiero proyecta una escalabilidad rápida, alcanzando el retorno de inversión en el tercer año. Esta fase de crecimiento sostenido, impulsada por la "demanda insatisfecha" y el "crecimiento demográfico y desarrollo inmobiliario sostenido en la zona", podría extenderse de 3 a 7 años, especialmente considerando la "Visión" de ser el gimnasio de referencia en Iquique para 2030.

- **Madurez:** En esta fase, el negocio alcanzaría su máximo potencial de mercado y rentabilidad, manteniendo una posición sólida gracias a su "ventaja competitiva" basada

en la integralidad y amplio espectro de servicios. Esta etapa podría durar de 4 a 6 años, dependiendo de la capacidad de innovación y la gestión de la competencia.

- **Declive:** Si no se adapta a las nuevas tendencias del mercado o no innova, un gimnasio puede entrar en una fase de declive, que también puede durar entre 1 a 3 años antes de cerrar o reinventarse. No obstante, la estrategia de "Cavancha Gym Iquique" contempla la "Estrategia de Salida" a largo plazo (venta o franquicia), lo que sugiere una gestión proactiva para evitar esta fase.

La duración de un plan de negocios puede variar dependiendo del tipo de empresa, su etapa de desarrollo y el entorno en el que opera. Para "Cavancha Gym Iquique", el plazo de cinco años para el presente plan de negocios es adecuado. Esto permite establecer metas claras, como la consolidación de la base de clientes y la rentabilidad proyectada en el Año 3.

1.8. SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

Para entender mejor a nuestros clientes, se realizará un análisis detallado de los diferentes segmentos que componen nuestra base de clientes potenciales. A continuación, se describen los segmentos clave, sus necesidades, hábitos de consumo y motivaciones para elegir un gimnasio.

1.8.1. JÓVENES PROFESIONALES (20-35 AÑOS)

- **Necesidades:** Buscan un gimnasio que ofrezca flexibilidad en horarios, variedad de clases y un ambiente moderno. Valorán la conveniencia de instalaciones cercanas a su lugar de trabajo o residencia.

- **Hábitos de Consumo:** Prefieren membresías mensuales o trimestrales, y están dispuestos a pagar más por servicios adicionales como entrenamiento personal y clases especializadas

1.8.2. ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS (18-25 AÑOS)

- **Motivaciones:** Desean mejorar su salud física, reducir el estrés laboral y socializar. La imagen personal y el bienestar son factores clave en su decisión.
- **Necesidades:** Buscan precios accesibles y horarios flexibles que se adapten a sus clases. Valorán la oferta de actividades grupales y eventos sociales.
- **Hábitos de Consumo:** Prefieren membresías a corto plazo (mensuales) y promociones especiales para estudiantes. Suelen utilizar redes sociales para informarse sobre ofertas.
- **Motivaciones:** Quieren mantenerse en forma, hacer nuevos amigos y participar en actividades recreativas. La comunidad y el ambiente amigable son importantes.
- **Necesidades:** Buscan un gimnasio que ofrezca actividades para todos los miembros de la familia, incluyendo clases para niños y programas familiares.

1.8.3. FAMILIAS (18-60 AÑOS)

- **Hábitos de Consumo:** Prefieren paquetes familiares que ofrezcan descuentos. Valorán la seguridad y la calidad de las instalaciones.
- **Motivaciones:** Desean fomentar un estilo de vida saludable en sus hijos y disfrutar de actividades en conjunto. La conveniencia y el ambiente familiar son cruciales.

1.8.4. ENTUSIASTAS DEL FITNESS Y CULTURISMO (18-60 AÑOS)

- **Necesidades:** Buscan un gimnasio bien equipado con maquinaria de última generación y una amplia variedad de clases.
- **Hábitos de Consumo:** Están dispuestos a pagar más por servicios premium, como entrenamiento personal y acceso a áreas exclusivas.
- **Motivaciones:** Desean mejorar su rendimiento físico y alcanzar metas específicas de fitness. La calidad de las instalaciones y la reputación del gimnasio son esenciales.



CAPÍTULO II

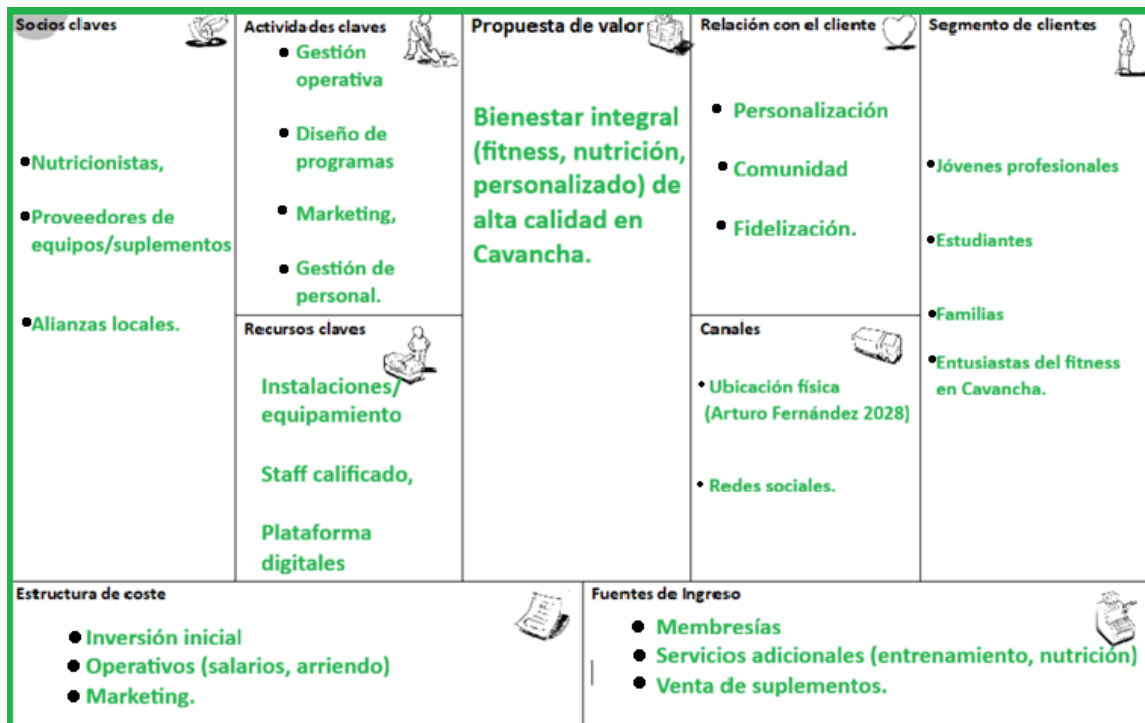
ANÁLISIS DEL ETORNO

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DEL ETORNO

El análisis del entorno es clave para evaluar las oportunidades y desafíos que afectan a Cavanca Gym . Este apartado aborda desde la identificación del problema y la propuesta de valor hasta el análisis estratégico del mercado y la competencia, utilizando herramientas como el modelo PESTEL, las 5 fuerzas de Porter y el análisis FODA. También se incluye el planteamiento estratégico del negocio, basado en su misión, visión y valores, junto con el modelo de negocio CANVAS y el control estratégico mediante el Balanced Scorecard, este enfoque integral busca garantizar la viabilidad y sostenibilidad del proyecto.

2.CANVAS



(Elaboración propia)

2.1. PROPUESTA DE VALOR

Ofrecer un Gimnasio integral de bienestar y fitness en la zona media costera de Cavancha, Iquique, combinando un ambiente moderno y accesible con una propuesta diferenciadora centrada en la salud física, nutricional y el bienestar general de sus miembros.

El gimnasio denominado “Cavancha GYM” brindará más que una simple experiencia de entrenamiento físico, ya que integrará equipamiento de última generación para musculación y cardio, junto con una oferta diversificada de servicios como entrenamiento personalizado, programas de nutrición y clases grupales (Zumba, Pilates, GAP), que cubren las necesidades de un mercado local insatisfecho. Además de estos servicios integrales, el gimnasio invertirá en infraestructura de calidad que garantice comodidad y accesibilidad, promoviendo una experiencia de entrenamiento motivadora y profesional. También dispondrá de suplementos deportivos y productos de marca, fomentando la creación de una comunidad comprometida con un estilo de vida saludable y activo. Esta propuesta busca ofrecer una experiencia completa, donde los clientes puedan alcanzar sus objetivos físicos y de salud, en un ambiente que favorece la fidelización y el sentido de pertenencia en la comunidad de Cavancha.

2.2. SEGMENTACION DE CLIENTES

Geografía y Residencia: Personas que habiten en la ciudad de Iquique, específicamente en el sector de Cavancha y sus barrios adyacentes, con fácil acceso a la ubicación de Arturo Fernández 2028, valorando la proximidad y conveniencia.

Ingresos y Nivel Socioeconómico: Clientes con un nivel socioeconómico medio-alto y alto, identificados con los segmentos AB, C1a, C1b y C2, que poseen una capacidad de gasto significativa y disposición a invertir en servicios premium de salud y bienestar integral. Adicionalmente, este público se desglosa en los siguientes segmentos demográficos clave, todos ellos dentro del rango de edad de 18 a 60 años:

- Jóvenes Profesionales (20-35 años): Buscan flexibilidad horaria, variedad de clases y un ambiente moderno.
- Estudiantes Universitarios (18-25 años): Demandan precios accesibles, horarios flexibles y actividades grupales.
- Familias (18-60 años): Interesados en paquetes familiares, seguridad y actividades para todos sus miembros.
- Entusiastas del Fitness (18-60 años): Priorizan equipamiento de última generación y servicios premium como entrenamiento personalizado y nutrición (Mercado Fitness, 2024).

2.2.1. ESTRATEGIAS DE SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Para obtener información más precisa sobre las necesidades y preferencias de nuestros clientes, se implementará una estrategia de investigación de mercado que incluirá, encuestas y entrevistas ambas se aplicarán a usuarios de gimnasio que son el segmento objetivo, considerando los siguientes criterios de selección:

- Hombres y mujeres
- Edad desde 18 a 60 años
- Capacidad de asistir a un gimnasio

ENCUESTAS

En la encuesta de 12 preguntas se levantará información sobre los siguientes temas:

- Frecuencia de uso del gimnasio.
- Tipos de actividades preferidas.
- Factores que influyen en la elección de un gimnasio (precio, ubicación, servicios).
- Satisfacción con los servicios actuales
- Sugerencias de mejora.

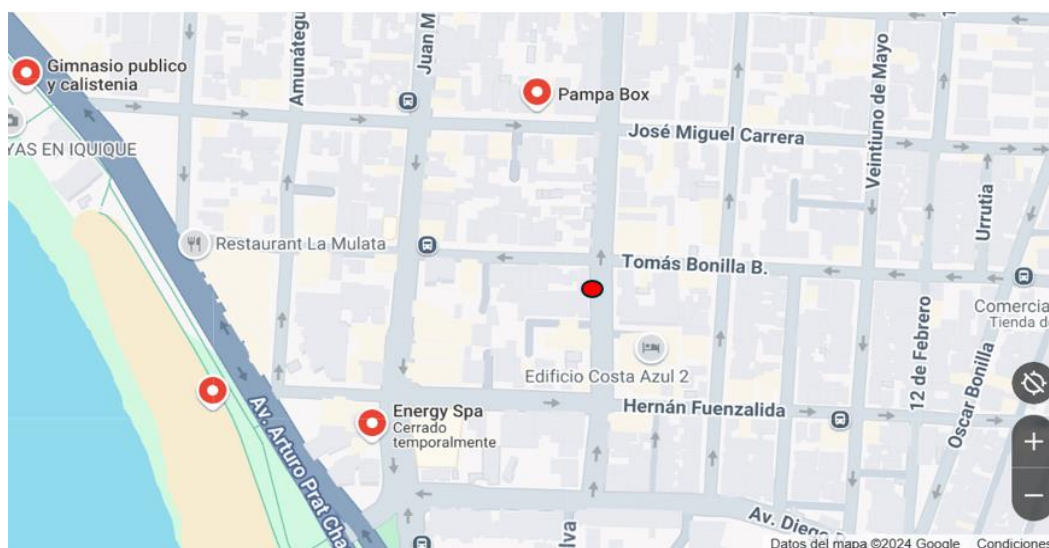
2.3. UBICACIÓN

2.3.1. ZONA ESTRATÉGICA: SECTOR DE CAVANCHA, IQUIQUE

Selección ubicación Arturo Fernandez 2028, en el sector de Cavanca se fundamenta en un análisis exhaustivo de datos demográficos, competencia de gimnasios y flujo de personas. A continuación, se presentan los argumentos que respaldan esta decisión.

Nuestra justificación se basa en el mapa entregado por google con respecto a gimnasios en la zona y una posterior visita para corroborar la información

Figura 1: Mapa del sector de Cavanha, Iquique con punto de la ubicación elegida



Fuente: Elaboración propia usando Google Maps.

2.3.2. DATOS DEMOGRÁFICOS

- Población Joven y Activa:** Cavanha es una zona que alberga una población joven y activa, compuesta principalmente por estudiantes universitarios y jóvenes profesionales. Según datos de (BCN, 2020), la población joven en Iquique presenta un alto porcentaje 48,3 % de personas entre 18 y 35 años, lo que coincide con el perfil de nuestros clientes objetivo (BCN (2020) basado en los Censos de Población y Vivienda y Proyecciones de Población del INE.).

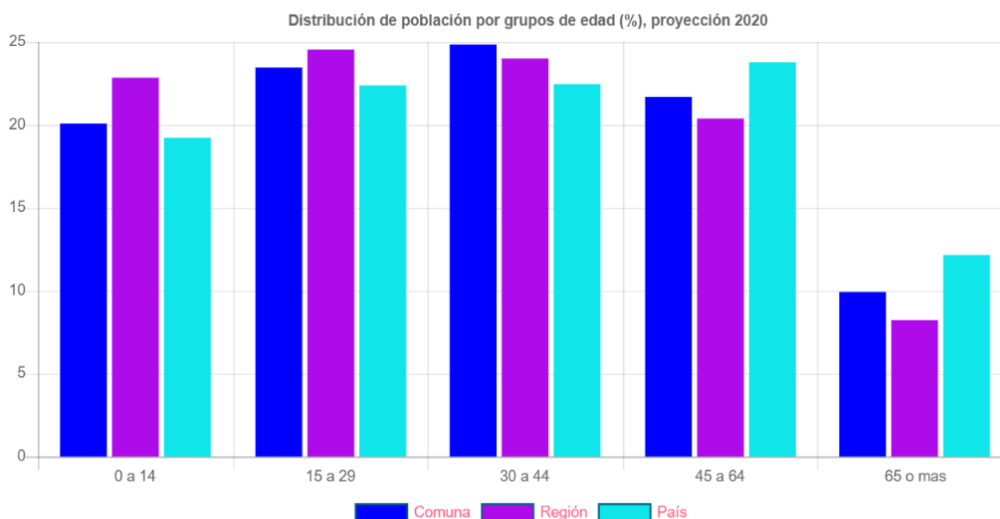
Tabla 3: Población por grupos de edad

Grupo edad	Población Censo 2017	Población Proyección 2020	Comuna de Iquique (%)
0-14	40.588	44.909	20,10
15-29	45.457	52.361	23,43
30-44	44.757	55.565	24,87
45-64	42.936	48.526	21,72
65 o más	17.730	22.102	9,89

TOTAL	191.468	223.463	100
--------------	---------	---------	-----

Fuente: BCN (2020) basado en los Censos de Población y Vivienda y Proyecciones de Población del INE.

Figura 2: Distribución de población por grupos de edad (%) comuna de Iquique, proyección 2020.



Fuente: BCN (2020) basado en los Censos de Población y Vivienda y Proyecciones de Población del INE.

- **Crecimiento Poblacional:** La zona ha experimentado un crecimiento poblacional significativo en los últimos años, impulsado por el desarrollo de nuevos proyectos residenciales principalmente edificios y además proyectos comerciales. Este aumento en la población crea una demanda potencial para servicios de gimnasio, dato basado en los Censos de Población y Vivienda y Proyecciones de Población del INE (BCN, 2020).
- **Nivel Socioeconómico:** Cavancha es conocida por ser una de las áreas más prósperas de Iquique, con un nivel socioeconómico que permite a los residentes invertir en servicios de salud y bienestar, como gimnasios. Esto se traduce en una

mayor disposición a pagar por membresías y servicios adicionales (Ilustre Municipalidad de Iquique, 2022).

2.4. FLUJO DE PERSONAS

- **Ubicación Estratégica:** Cavancha es una de las áreas más transitadas de Iquique, especialmente durante los fines de semana y en temporada alta. La cercanía a la playa y a centros comerciales atrae a un gran número de personas, lo que aumenta la visibilidad y el acceso a "Cavancha GYM".
- **Accesibilidad:** La ubicación en Cavancha permite un fácil acceso tanto para residentes como para visitantes. La cercanía al transporte público y la disponibilidad de estacionamiento son factores que facilitan la llegada de los clientes al gimnasio.
- **Eventos y Actividades:** La zona es conocida por albergar eventos deportivos y actividades recreativas, lo que genera un flujo constante de personas interesadas en el fitness y el bienestar. Esto puede traducirse en oportunidades de marketing y promoción para atraer nuevos clientes.

2.5. RELACIÓN CON LOS CLIENTES

- **Experiencia personalizada:** Atención individualizada mediante evaluaciones físicas iniciales, diseño de planes de entrenamiento personalizados y seguimiento continuo, ajustados a las necesidades y objetivos específicos de cada miembro.
- **Programas de fidelización:** Implementación de promociones especiales para segmentos clave como jóvenes profesionales, estudiantes y familias, además de beneficios exclusivos para clientes recurrentes que incentiven la permanencia y el compromiso con el gimnasio.

- **Comunicación constante:** Uso activo de redes sociales, publicidad local y Whatsapp empresa para mantener informados a los clientes sobre horarios, nuevas clases grupales, programas de nutrición y promociones, fomentando así la interacción y el sentido de comunidad.
- **Eventos exclusivos:** Organización de activaciones temáticas y talleres relacionados con el bienestar físico y la nutrición.

2.6. FUENTES DE INGRESOS

- **Venta directa:** Ingresos generados por la venta de membresías mensuales para acceso a las instalaciones de musculación, cardio y clases grupales, así como la oferta de servicios periféricos como entrenamiento personalizado y programas de nutrición.
- **Tienda de productos:** Comercialización de suplementos deportivos, Agua y bebidas hidratantes y estimulantes, merchandising de la marca y otros productos relacionados con el bienestar y la salud, que complementan la experiencia integral ofrecida a los clientes.

2.7. RECURSOS CLAVE EN CAVANCHA GYM

- **Infraestructura Física:** CavanCHA GYM cuenta con un local estratégicamente ubicado en Arturo Fernández 2028, sector CavanCHA, Iquique. Esta infraestructura está adaptada para ofrecer distintas áreas especializadas, tales como zonas para musculación, cardio, espacios libres para clases grupales y salas para evaluación y entrenamiento personalizado.

- **Equipamiento:** La inversión en equipamiento de alta calidad y remodelación garantiza un ambiente cómodo y atractivo, vital para una experiencia diferenciada en fitness integral.
- **Capital Humano:** El equipo de Cavanha GYM es un recurso esencial. Se compone de un gerente general con experiencia en gestión deportiva, entrenadores y monitores certificados en preparación física y especialidades.
- **Red y Canales Tecnológicos:** Cavanha GYM integra canales digitales para fortalecer su acercamiento con clientes actuales y potenciales. Esto incluye un Software corporativo con información detallada, gestión de reservas, junto con una activa presencia en redes sociales (Instagram, TikTok, Facebook), potenciando el marketing de contenidos y la comunicación directa. Esta estrategia digital es crucial para captar segmentos jóvenes y estudiantes universitarios, así como para posicionar la marca como referente en fitness y nutrición en la región.

2.8. ACTIVIDADES CLAVE

- Atención y gestión directa en el gimnasio, manteniendo siempre un trato profesional, cercano y motivador con los clientes para fomentar la satisfacción y fidelización.
- Diseño y ejecución de planes de entrenamiento personalizados, adaptados a las necesidades y objetivos individuales de cada cliente, con seguimiento continuo de su progreso.
- Impartición de clases grupales diversificadas (musculación, cardio, Pilates, entrenamiento funcional) que complementan la oferta y promueven un ambiente de comunidad y bienestar.

- Alianzas con profesionales de la nutrición y kinesiología, para ofrecer un servicio integral de bienestar.
- Creación y difusión de contenido digital relevante para redes sociales y campañas publicitarias (Google Ads, marketing en Instagram, TikTok, Facebook), fortaleciendo el posicionamiento y atrayendo nuevos clientes.
- Gestión eficiente del equipamiento, mantenimiento de las instalaciones y control de inventarios de suplementos y merchandising para asegurar la calidad del servicio.
- Reuniones periódicas con el equipo de profesionales y administrativos para coordinar actividades, evaluar desempeño y optimizar la experiencia del cliente.

2.9. SOCIOS CLAVES

- Proveedores de equipamiento deportivo y suplementos:
- Profesionales de la salud y bienestar
- Plataformas digitales y agencias de marketing

2.10. ESTRUCTURA DE COSTOS.

2.10.1. COSTOS FIJOS

- Arriendo del local en la zona media costera de Cavanha.
- Sueldos del personal administrativo, recepcionistas, entrenadores y monitores fijos.
- Servicios básicos (electricidad, agua, internet).
- Mantención del inventario de suplementos deportivos y merchandising.

2.10.2. COSTOS VARIABLES

- Marketing y publicidad, incluyendo campañas en redes sociales, publicidad local y promoción de lanzamiento.
- Costos de venta relacionados con suplementos deportivos.
- Organización de eventos y actividades que fomenten la fidelización del cliente (implícito en la estrategia).

2.10.3. INVERSIONES INICIALES

- Remodelación y acondicionamiento del local, incluyendo obras civiles, adecuación de salones, pintura, sistemas de iluminación y pisos de alto impacto.
- Compra de activos fijos: equipamiento deportivo moderno para musculación y cardio, accesorios para clases grupales, mobiliario administrativo y recepcionista.
- Permisos y legalización: licencias municipales, permisos de construcción/remodelación, inscripción legal y seguros iniciales.
- Capital inicial para compra de insumos, materiales, suplementos deportivos y puesta en marcha del negocio.

2.11. MACROENTORNO

2.11.1. ANÁLISIS PESTEL

2.5.1.1. FACTORES POLÍTICOS

Estabilidad Política y Cambio de Gobierno: La alternancia de gobiernos en Chile (cambio de presidente) introduce incertidumbre en el clima de negocios, aunque el marco institucional general del país es robusto.

- **Impacto en la Regulación:** Un nuevo gobierno (con una orientación política distinta) puede priorizar agendas económicas que resulten en la modificación de normativas tributarias, de salud (relevante para un gimnasio), o laborales. Esto obliga a "Cavanha Gym" a mantener una vigilancia regulatoria constante para adaptarse rápidamente a cualquier cambio en permisos de operación, impuestos específicos al sector servicios, o normativas de seguridad e higiene.

Contexto Político y Geopolítico Global:

- **Tensiones Comerciales:** El recrudecimiento de conflictos comerciales, particularmente entre grandes potencias como EE. UU. y China, genera dudas sobre el crecimiento global y presiona los costos operativos.
- **Inestabilidad en Rutas Clave:** Conflictos internacionales y problemas logísticos en infraestructuras críticas, como el Canal de Panamá, han extendido los plazos de entrega y elevado los costos de flete debido a rutas más largas y escasez de naves. Lo que podría afectar los tiempos y costos del transporte de máquinas de gimnasio.

Iniciativas Locales

- **Talleres municipales:** Especialmente en el sector de Cavancha, es fundamental. Si la administración local promueve activamente el deporte a través de sus propios centros (como las clases gratuitas al aire libre mencionadas en la competencia), esto puede influir en la demanda o generar competencia indirecta. "Cavancha Gym" debe buscar alianzas estratégicas con el municipio para eventos o talleres, transformando una amenaza potencial en una oportunidad de *marketing*

2.5.1.2. FACTORES ECONÓMICOS

Según el último IPOM publicado por el banco central de Chile, las proyecciones, si son optimistas (crecimiento moderado del PIB, inflación controlada y consumo privado estable), fortalecen la viabilidad financiera de Cavancha GYM.

Proyección del Crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB): Crecimiento económico moderado o al alza, esto sugiere una mayor confianza y capacidad de gasto por parte de los consumidores.

Proyección de consumo privado: Se estima que el consumo privado crecerá un 2,0%. Un repunte o solidez en el consumo privado indica que los hogares están dispuestos a gastar en bienes y servicios no esenciales como los gimnasios.

Inflación Controlada: Si la inflación se mantiene dentro del rango meta del BCCh ($3\pm 1\%$), el poder adquisitivo de los clientes se mantiene estable. Además la Tasa de Política Monetaria (TPM) sigue en tendencia al recorte, por lo que se traduce en abaratamiento de créditos bancarios en el caso de tener que incurrir en alguno.

2.5.1.3. Factores sociales

Tendencias Demográficas y Crecimiento Poblacional: La demografía de la comuna de Iquique, y específicamente del sector Cavancha, proporciona la base para la demanda.

- **Población Objetivo:** La proyección poblacional de Iquique muestra un crecimiento, impulsado en parte por el desarrollo de nuevos proyectos residenciales. El segmento clave para el gimnasio (18 a 60 años) representa un porcentaje significativo de la población, lo que asegura una demanda base.
- **Aumento del Poder Adquisitivo y Nivel Socioeconómico:** Cavancha es identificada como una de las áreas más prósperas de Iquique, con un nivel socioeconómico que facilita la inversión en servicios de salud y bienestar.
- **Experiencia Comunitaria y Estilo de Vida:** El consumidor actual busca autorrealización a través de experiencias y actividades más que en la propiedad de objetos. Esto se refleja en el auge de productos responsables socialmente y marcas que actúan como "ciudadanas", integrándose en el bienestar de la comunidad.

2.5.1.4. Factores tecnológicos

Sistemas de Gestión de Gimnasios (Software CRM): Es fundamental implementar software robusto para la gestión de membresías, reservas de clases (flexibilidad crucial para jóvenes profesionales y estudiantes) , control de acceso, facturación y comunicación.

Inteligencia de Negocios en Redes sociales La tecnología digital no es sólo operativa, sino un canal clave de mercadeo . La recolección de datos sobre la frecuencia de uso y las actividades preferidas en redes sociales, deben alimentar un sistema de marketing, para así Cavancha GYM personalizar su Email y generar Marketing de Contenidos.

Aplicaciones Móviles Personalizadas (APPs): Una aplicación propia para Cavancha GYM permitirá a los miembros reservar y cancelar clases grupales y sesiones de entrenamiento personalizado, además acceder a su plan de entrenamiento personalizado y nutrición (Vilanou, 2025).

2.5.1.5. Factores ecológicos

Marco Regulatorio y la Ley REP (Responsabilidad Extendida del Productor): A partir de 2025, la implementación gradual y estricta de la Ley de Responsabilidad Extendida del Productor (Ley REP) en Chile generará nuevos costos y exigencias operacionales. Si bien un gimnasio no es un productor directo de grandes volúmenes de envases primarios, si uno de sus proveedores la industria de bebestibles. La ley 21.305 (2021) impacta directamente en la gestión de residuos:

Gestión de Residuos Operacionales: La industria de gimnasios genera volúmenes significativos de plásticos en botellas y otros envases. Cavancha GYM debe establecer un sistema robusto de reciclaje y logística correcta de retiro

Energías Renovables y Certificación: Existe una fuerte tendencia en Chile hacia la inversión en energías limpias. Cavancha gym debe proponer activamente la

implementación de medidas de eficiencia energética en la remodelación del local, tales como: Uso de iluminación LED de bajo consumo e Incorporación de ventanas y sistemas de climatización eficientes para reducir la huella de carbono operacional.

Riesgos Ambientales en la Zona Costera de Iquique: La ubicación estratégica de Cavanha GYM en la zona media costera de Iquique, si bien es comercialmente atractiva debido al flujo de personas, conlleva consideraciones ecológicas y de infraestructura específicas, como la consideración de materiales de remodelación, considerando la resistencia a la corrosión.

2.5.1.6. Factores legales

Ley de 40 Horas (Implementación gradual): La reducción de la jornada laboral a 40 horas semanales afectará directamente la planificación de turnos y los costos laborales (Ley 21.561, 2023).

Reglamento Sanitario de Piscinas y Recintos Deportivos (D.S. N°289): Aunque el foco principal del gimnasio no son las piscinas, esta normativa rige las instalaciones deportivas. Se exige que el local cumpla con estándares mínimos de ventilación, seguridad y salubridad (Decreto 289, 1989).

Permisos y Legalización: La inversión destinada a permisos y legalización asume un proceso burocrático estándar. Sin embargo, la gestión política a nivel local (Municipalidad de Iquique) es crucial. Cualquier retraso en la obtención de licencias municipales o permisos de remodelación (Obras civiles, adecuación de salones, baños, etc.) puede postergar la fecha de apertura y generar costos operacionales adicionales.

Ley de Accesibilidad Universal (Ley N° 20.422): El Resumen Ejecutivo menciona que Cavanha GYM contará con accesibilidad universal. Este cumplimiento es obligatorio para los edificios de uso público en Chile, incluyendo la accesibilidad a baños, salas de entrenamiento y rutas de evacuación. El no cumplimiento genera multas y puede paralizar la operación (Ley 20.422, 2010).

2.6. MICROENTORNO

El análisis industrial y competitivo se basa en el modelo de las cinco fuerzas de Porter, que identifica los factores clave que determinan la atraktividad de la industria de gimnasios y la intensidad de la competencia. Los factores analizados son: la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos sustitutos y la intensidad de la rivalidad entre competidores existentes, dado que mientras “más intensa sea cada fuerza, más limitada será la capacidad de las compañías establecidas para aumentar los precios y obtener más ganancias” (Hill et al., 2019). Para ello, debe utilizar un enfoque cuantitativo.

2.6.1. CINCO FUERZAS DE PORTER

2.6.1.1. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES (PC)

Tabla 4: Poder de Negociación de los Clientes (PC)

	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	NIVEL

Poder de negociación de los clientes.	1	2	3	4	5	3,75
1) Número de compradores significativos				X		Alto
2) Grado de estandarización				X		Alto
3) Costos de cambio del comprador		X				Bajo
4) Sensibilidad al precio					X	Muy alto

Promedio 3,75

- 1) La segmentación es amplia (jóvenes profesionales, estudiantes, familias, entusiastas), lo que implica una gran cantidad de clientes individuales, ninguno de los cuales tiene un poder significativo individualmente.
- 2) El servicio básico de gimnasio (sala de musculación y cardio) es estandarizado. La diferenciación debe venir en el valor agregado (clases grupales especializadas, ambiente, entrenamiento personalizado).
- 3) Los costos de cambiar de gimnasio son bajos para el cliente; puede moverse fácilmente a las opciones gratuitas municipales o a un gimnasio de nicho (como Pampa Box).
- 4) Los estudiantes buscan precios accesibles; los profesionales buscan valor agregado. Hay opciones gratuitas (Municipalidad), debido a estas variables, aumentando la sensibilidad

Análisis: El poder de los clientes es alto debido a la estandarización del servicio básico, los bajos costos de cambio y la sensibilidad al precio, lo que obligará a Cavanha GYM a diferenciarse fuertemente.

2.6.1.2. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES (RC)

Tabla 5: Rivalidad entre competidores (RC)

	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	NIVEL
Rivalidad entre Competidores (RC)	1	2	3	4	5	2.85
1) Número competidores significativos		X				Bajo
2) Crecimiento de la industria				X		Alto
3) Grado de diferenciación del producto		X				Bajo
4) Barreras de Salida			X			Medio

Promedio 2,85

- 1) Baja, ya que, si bien existen 3 opciones cercanas, incluyendo opciones gratuitas o especializadas (Pampa Box, Municipalidad, gimnasios de edificios). Ninguna es significativa.
- 2) Hay una población activa en busca de salud y bienestar, indicando una región en crecimiento en este rubro.
- 3) Cavanha GYM busca diferenciarse con una oferta integral no presente en la zona, reduciendo la rivalidad si logra capitalizar esta ventaja. Por lo que la diferenciación no es alta actualmente.
- 4) La inversión en equipamiento y local es alta. Lo que se traduce en barreras de salidas altas.

Análisis: La rivalidad es baja cercana a media. La competencia directa es baja por la falta de una oferta integral, pero el crecimiento del mercado mantienen la rivalidad en un punto de equilibrio.

2.6.1.3. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES (AN)

Tabla 6: Amenaza de Nuevos Competidores (AN)

	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	NIVEL
Rivalidad entre Competidores (RC)	1	2	3	4	5	2.85
1) Requerimiento de capital (Inversión inicial)				X		Alto
2) Identificación de marcas			X			Medio
3) Acceso a canales de distribución		X				Bajo
4) Economía de escala		X				Bajo

Promedio 2,85

- 1) Se necesita un desembolso grande para equipamiento, remodelación y permisos.
- 2) En un mercado donde hay grandes marcas establecidas, aunque en la zona específica de Cavanha no dominan. Se requiere conocimiento previo para enfrentar a grandes empresas.
- 3) El servicio se vende directamente al consumidor en el local, no hay complejidad en el acceso al mismo cliente.
- 4) Los grandes competidores podrían tener costos menores por volumen de equipos o insumos. Un nuevo entrante comienza con una baja base de clientes.

Análisis: La amenaza de nuevos competidores es relativamente Baja a Media, principalmente debido a que, dentro de la ciudad existen cadenas nacionales que abarcan gran segmento.

2.6.1.4. AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS (AS)

Tabla 7: Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos (AS)

	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	NIVEL
Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos	1	2	3	4	5	2.5
1) Disponibilidad de sustitutos cercanos				X		Alto
2) Costo de cambio para el cliente			X			Medio
3) Agresividad de los sustitutos		X				Bajo
4) Calidad / Rendimiento relativo	X					Muy Bajo

Promedio 2,5

- 1) En sector Cavanha, existen clases al aire libre gratuitas (Municipalidad), gimnasios de edificios, y centros especializados (Pampa Box).
- 2) Costo al cliente es nivel medio, ya que, si bien las clases de la municipalidad son gratis y no tiene costo, el servicio no apunta al mismo cliente segmento que Cavanha GYM.
- 3) La agresividad de los sustitutos es baja, ya que la competencia cercana no logra ser agresiva, debido a grandes diferencias con respecto a equipamiento y servicio.

- 4) Calidad/rendimiento relativo, Muy baja, si bien los sustitutos son accesibles, carecen de la oferta integral y máquinas, equipamiento y personal de un gimnasio privado.

Análisis: La amenaza de sustitutos es baja, impulsada principalmente por que la competencia cercana no es agresiva, ya que no cuenta con un servicio integral.

2.6.1.5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Tabla 8: Poder de negociación de los Proveedores

	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	NIVEL
Poder de Negociación de los Proveedores	1	2	3	4	5	3,0
1) Concentración de proveedores			X			Medio
2) Costo de cambio para Cavanha GYM			X			Medio
3) Disponibilidad de sustitutos del proveedor				X		Alto
4) Integración vertical hacia adelante		X				Bajo

Promedio 3,0

- 1) No existe gran concentración, ya que se pueden ver opciones a nivel nacional de proveedores de los suministros para los distintos servicios. Cavanha GYM también venderá suplementos.

- 2) Cambiar de proveedor de equipos o suplementos implica costes y tiempo, pero es factible si las condiciones no son favorables.
- 3) La disponibilidad de sustitutos es alta, ya que hay más empresas de Gimnasio en la ciudad.
- 4) Es poco probable que un proveedor de equipos o suplementos decida abrir su propia cadena de gimnasios en Iquique. Aunque algunas marcas de suplementos han comenzado a realizarlo en otras ciudades.

Análisis: El poder de los proveedores es Medio. La alta disponibilidad de proveedores de equipos y suplementos mantiene su poder en un nivel manejable.

2.6.1.6. RESUMEN DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Tabla 9: Resumen de las Cinco Fuerzas de Porter

Factor Resumen Atractivo	Promedio (1 a 5)	Interpretación (Fuerza de la Amenaza)
1. Negociación de los clientes	3,75	Media e alta
2. Rivalidad entre competidores	2,85	Baja a Media
3. Nuevos competidores	2.85	Baja a Media
4. Productos sustitutos	2,5	Baja

5.Poder de negociación de los proveedores	3.0	Media
--	-----	-------

Promedio 2,99

Promedio de 2,99 sugiere que el mercado es Moderadamente Atractivo, tendiendo hacia un punto de equilibrio entre las oportunidades (bajos sustitutos) y los desafíos (alto poder del cliente).

2.7. BENCHMARKING COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA

El análisis comparativo (benchmarking) es esencial para validar la estrategia de diferenciación de Cavanha GYM. A continuación, se detalla un cuadro comparativo entre Cavanha GYM y sus competidores clave, enfocado en las dimensiones más relevantes para el cliente objetivo.

2.7.1. IDENTIFICACIÓN DE JUGADORES CLAVE (COMPETENCIA)

Pampa BOX (Especializado en Crossfit)

Ubicación: José Miguel Carrera #1076, Iquique

Oferta de Productos: Especializado exclusivamente en Crossfit. No ofrece programas especializados para diferentes grupos demográficos ni una oferta completa de fitness general (e.g., musculación tradicional, cardio amplio, Pilates, Zumba)

Experiencia del Cliente: Fomenta una fuerte comunidad entre sus miembros, atrayendo y fidelizando a entusiastas de Crossfit. Sin embargo, su enfoque restringido limita su

mercado a aquellos interesados en la alta intensidad de esta disciplina, excluyendo a jóvenes profesionales, estudiantes, familias que buscan horarios flexibles para musculación, o personas que prefieren actividades como Pilates o Zumba. No es accesible para personas con ciertas limitaciones físicas o quienes buscan un ambiente menos "rudo" .

Precios: Pase diario: \$6.000, 8 clases mensuales: \$38.000, 12 clases mensuales: \$44.000, 16 clases mensuales: \$49.000 y 20 clases mensuales: \$54.000

Diseño e Infraestructura: Galpo aprox 200 metros cuadrados.

Calidad de los Servicios: Goza de una reputación en su disciplina (fitness funcional)

Horario de Atención:

- Lunes, Miércoles y Viernes: 09:00 - 10:00 y 18:00 - 21:00 hrs.
- Martes y Jueves: 18:00 - 21:00 hrs.
- Sábados: 10:30 - 12:00 hrs.
- Domingos: Cerrado.

Gimnasio Municipal / Clases al Aire Libre

Ubicación: Playa Cavanha

Oferta de Productos: Ofrece máquinas y barras de calistenia abiertas al público de manera gratuita. Imparte clases al aire libre sin costo . La oferta es básica y limitada, careciendo de asesoría especializada y una propuesta integral .

Experiencia del Cliente: La gratuidad es su principal atractivo. Sin embargo, carece de un ambiente controlado, equipamiento moderno, y la personalización que ofrecen los gimnasios privados. La experiencia es muy básica, sin servicios adicionales ni un enfoque integral de bienestar .

Precios: Gratuito .

Diseño e Infraestructura: Espacios abiertos con equipamiento básico y barras de calistenia .

Calidad de los Servicios: La calidad es limitada debido a la falta de personal especializado, equipamiento de última generación y un ambiente controlado .

Horario de Atención: Lunes a Domingo todo el día, ya que es al aire libre

Gimnasios de Edificios Residenciales

Ubicación: Dentro de los edificios residenciales cercanos al sector de Cavanha

Oferta de Productos: Son exclusivos para residentes de los edificios cercanos. Su oferta es descrita como "bastante precaria y carecen de materiales y personal", lo que indica una limitación significativa en equipamiento y servicios especializados .

Experiencia del Cliente: Ofrecen conveniencia extrema al estar dentro del lugar de residencia. No obstante, la experiencia se ve comprometida por la precariedad de los materiales y la ausencia de personal calificado, lo que no satisface la demanda de servicios integrales y de calidad .

Precios: Generalmente incluidos en los gastos comunes o el arriendo del edificio, no hay un costo directo por uso.

Diseño e Infraestructura: Limitados por el espacio y la inversión de los condominios, suelen ser básicos y carecen de modernidad y variedad de equipamiento .

Calidad de los Servicios: Baja calidad debido a la precariedad de materiales y la falta de personal y asesoría especializada.

Horario de Atención: Suelen ser accesibles según las normas del edificio.

El benchmarking revela que la competencia directa en Cavancho es baja o fragmentada. Los gimnasios existentes son especializados (Pampa BOX en Crossfit), gratuitos y básicos (Gimnasio Municipal), o precarios (Gimnasios de Edificios). Las grandes cadenas de gimnasios y otros servicios como Bullers están alejados del sector o no ofrecen una propuesta integral .

2.7.2. ANÁLISIS FODA DE LOS COMPETIDORES

El objetivo del benchmarking es identificar las fortalezas de la competencia que Cavancho GYM debe igualar o superar, y sus debilidades, que representan una oportunidad de diferenciación para el nuevo negocios

2.7.2.1 PAMPA BOX (ESPECIALIZADO EN CROSSFIT)

Tabla 11: FODA competidores - Pampa Box

Fortalezas (Amenazas para Cavancha GYM)	Debilidades (Oportunidades para Cavancha GYM)
Fidelización de Nicho: Al estar especializado, atrae y retiene a entusiastas de Crossfit.	Falta de Oferta Integral: No ofrece programas especializados para diferentes grupos demográficos ni una oferta completa de fitness general (e.g., musculación tradicional, cardio amplio).
Comunidad Fuerte: Los centros de Crossfit suelen generar un fuerte sentido de comunidad.	Segmento Restringido: Limita su mercado a aquellos interesados en la alta intensidad de Crossfit, excluyendo a Familias, Jóvenes Profesionales que buscan horarios flexibles para musculación, o personas que prefieren actividades como Pilates o Zumba.
Reputación en su Disciplina: Probablemente es un referente para el fitness funcional.	No es Accesible para Todos: No es adecuado para personas con ciertas limitaciones físicas o aquellos que buscan un ambiente menos rudo.

2.7.2.2. Gimnasio Municipal / Clases al Aire Libre

Tabla 12: FODA competidores - Gimnasio Municipal

Fortalezas (Amenazas para Cavancha GYM)	Debilidades (Oportunidades para Cavancha GYM)
Costo Cero: La principal fortaleza es que las clases y el uso de las máquinas son gratuitos.	Servicio Precario/Incompleto: Las instalaciones (máquinas abiertas/barras de calistenia) carecen de la integralidad, equipamiento de última generación y clases variadas que buscan los clientes.

Ubicación de Alto Flujo: Se beneficia del tránsito en el borde costero.	Falta de Personalización y Comodidad: Ausencia de entrenamiento personalizado, programas de nutrición, vestuarios, y la comodidad de un espacio cerrado con control de clima.
Accesibilidad Total: Cualquier persona puede acceder sin barreras económicas.	Falta de Valor Agregado: No ofrece programas complementarios como nutrición ni venta de suplementos, elementos clave para el público fitness.

2.7.2.3 Gimnasios de Edificios Residenciales

Tabla 13: FODA competidores - Gimnasios de Edificios Residenciales

Fortalezas (Amenazas para Cavanha GYM)	Debilidades (Oportunidades para Cavanha GYM)
Máxima Conveniencia: Están dentro de la residencia, eliminando la necesidad de traslado.	Baja Calidad e Integralidad: Son “bastante precarios”, carecen de materiales y personal (entrenadores/profesionales).
Costo Indirecto: Incluido en los gastos comunes, puede percibirse como “gratuito”.	Insuficiencia de Servicios: No satisfacen la demanda de un gimnasio “completo” en la zona, impulsando la búsqueda de opciones externas.

2.7.3. OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS Y DIFERENCIACIÓN PARA CAVANHA GYM

Basado en el análisis de las debilidades de la competencia, Cavanha GYM tiene la oportunidad de posicionarse como la **solución integral y de alta calidad** en Cavanha.

Tabla 14: Oportunidades y Estrategias

Oportunidad Mercado Detectada	Estrategia de Cavanha GYM
Demanda Insatisfecha de Servicios Adicionales: Los gimnasios precarios y la oferta municipal no ofrecen asesoría especializada.	Integrar Servicios de Alto Valor: Ofrecer Entrenamiento Personalizado y Programas de Nutrición (mediante alianzas estratégicas con profesionales).
Necesidad de Equipamiento Moderno y Ambiente Superior: Los entusiastas del fitness y culturismo buscan maquinaria de última generación, y los gimnasios de edificios son precarios.	Inversión en Infraestructura de Calidad: Remodelación, acondicionamiento con pisos de alto impacto, e inversión significativa en Equipamiento de Gimnasio (\$35 millones CLP).
Alto Porcentaje de Clientes Objetivo en la Zona: La población joven y con capacidad de gasto es alta en Cavanha.	Segmentación de Clientes y Ofertas Dirigidas: Crear promociones específicas para Jóvenes Profesionales y Estudiantes Universitarios (horarios flexibles, promociones especiales), y paquetes familiares.
Ubicación Privilegiada y Accesibilidad: Los servicios integrales deben estar en un punto estratégico.	Ubicación Estratégica en Cavanha: Arturo Fernández 2028, cerca del transporte público y en zona de alto flujo (playa, centros comerciales).

Análisis Estratégico: Cavanha GYM no debe competir en precio con el gimnasio municipal gratuito, ni competir en la especialización de Crossfit contra Pampa BOX. Su estrategia debe ser la de **calidad, comodidad e integralidad**. La principal amenaza es la proliferación de la opción gratuita o la conveniencia extrema (edificios). La defensa de Cavanha GYM es su **Propuesta de Valor Definida**: ser el gimnasio más completo y profesional del sector, capaz de satisfacer a todos los segmentos, desde la persona que

busca una clase de Pilates para desestresarse, hasta el entusiasta que requiere maquinaria de punta y un plan de nutrición riguroso

2.7.4. COMPETENCIA DIRECTA E INDIRECTA

2.7.4.1. ANÁLISIS DE COMPETENCIA

En el sector de Cavanha, existen tres opciones para hacer ejercicio: los gimnasios de los edificios residenciales exclusivos para residentes, un centro deportivo y clases al aire libre impartidas de manera gratuita por la Municipalidad, sin embargo no hay gimnasios que ofrecen una oferta integral que combine fitness, bienestar y actividades recreativas.

La competencia directa se determina, principalmente, por la ubicación geográfica dentro del sector de Cavanha. En este sentido, los competidores más cercanos son aquellos que operan en la misma zona y a los cuales los potenciales clientes pueden acceder con igual facilidad. A continuación, se describen los dos competidores directos identificados:

1. Pampa Box

Pampa Box es un gimnasio especializado en la disciplina de Crossfit, ubicado en las cercanías del sector Cavanha. Si bien es cierto que su enfoque principal es el entrenamiento funcional de alta intensidad, cuenta con un inventario significativo de material olímpico, como barras y discos, lo que de hecho podría ser utilizado por algunos usuarios para realizar ejercicios de musculación tradicional. No obstante, su propuesta de valor se aleja de la integralidad que busca ofrecer Cavanha GYM, ya que se

concentra exclusivamente en una disciplina específica, dejando fuera servicios como clases grupales de bajo impacto, programas de nutrición o áreas de cardio tradicional.

2. Gimnasio Municipal (Borde Costero)

El Gimnasio Municipal, ubicado en el borde costero de Cavancha, ofrece máquinas abiertas al público y barras de calistenia de manera completamente gratuita. Por consiguiente, representa una opción atractiva, sobre todo para el segmento más joven y para aquellas personas con limitaciones presupuestarias. Sin embargo, su principal debilidad radica en la precariedad del servicio: en otras palabras, carece de equipamiento de última generación, no cuenta con personal entrenador, ofrece nula personalización del entrenamiento y está expuesto a las condiciones climáticas, lo que sin duda reduce su atractivo para los segmentos que buscan comodidad y un servicio integral.

La competencia indirecta se determina por compartir el mismo rubro o giro de negocio, aunque se encuentra en ubicaciones geográficas distintas, lo que en principio las convierte en opciones alternativas, pero no necesariamente en la primera opción para los residentes de Cavancha. A continuación, se detallan los principales competidores indirectos:

1. Bullers

Bullers ofrece un servicio similar al propuesto por Cavancha GYM, es decir, cuenta con áreas de entrenamiento y un enfoque en el acondicionamiento físico. Ahora bien, está especializado en entrenamiento personalizado y a diferencia de nuestra propuesta,

carece de máquinas de musculación y cardio en cantidad suficiente, así como de la venta de productos y servicio de nutricionista. No obstante, su principal factor de distancia es la ubicación geográfica, ya que se encuentra apartado del sector Cavancho, lo que por lo tanto reduce la probabilidad de que los residentes de nuestra zona objetivo opten por desplazarse hasta allí, especialmente considerando la congestión vehicular de Iquique.

2. Cadenas de Gimnasios

Las grandes cadenas de gimnasios ofrecen un servicio similar, quizás hasta más completo en algunos casos, puesto que cuentan con economías de escala y mayor capacidad de inversión en equipamiento y marketing. Sin embargo, todas ellas tienen una característica común: están ubicadas en distintas zonas de Iquique, alejadas del sector Cavancho. En consecuencia, para los residentes de nuestra área de influencia, estas cadenas implican tiempos de traslado que pueden ser significativos, lo cual representa una barrera de entrada importante en la medida que los consumidores valoran cada vez más la conveniencia y la proximidad al hogar o lugar de trabajo.

En cuanto a la diferenciación de Servicios a diferencia de Bullers (competencia indirecta enfocada en entrenamiento personalizado sin nutrición o máquinas) o Pampa Box (Crossfit), Cavancho GYM se posiciona como el centro de **bienestar completo** que aborda la fuerza, el acondicionamiento, la flexibilidad (Pilates) y la nutrición en un solo lugar.

2.8. MERCADO POTENCIAL, EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS

2.8.1. TAMAÑO DEL MERCADO

El mercado potencial se define por la población que tiene la capacidad y el interés de utilizar un gimnasio integral como Cavancha GYM en la ubicación estratégica de Iquique.

- **Determinación Geográfica y Demográfica:** La ubicación se centra en el sector de Cavancha, Iquique, una zona que ha experimentado un crecimiento poblacional significativo, impulsado por proyectos residenciales (principalmente edificios) y comerciales.
- **Población Objetivo (Alcance Geográfico):** El estudio destaca que la comuna de Iquique tiene una población creciente y que el sector es habitacional. Se puede inferir que el mercado potencial primario incluye a los residentes inmediatos de Cavancha y los barrios adyacentes con fácil acceso a la ubicación seleccionada (Arturo Fernández 2028).

Segmentación de Clientes por Edad y Capacidad Adquisitiva: El proyecto se enfoca en hombres y mujeres de 18 a 60 años con capacidad para asistir a un gimnasio. La población relevante en Iquique (proyección 2020) muestra una distribución de edad favorable.

- El segmento de Cavancha es descrito como una de las áreas más prósperas de Iquique, con un nivel socioeconómico que permite a los residentes invertir en servicios de salud y bienestar, traduciéndose en una mayor disposición a pagar por membresías y servicios adicionales.

- Los segmentos clave identificados son Jóvenes Profesionales (20-35 años), Estudiantes Universitarios (18-25 años), Familias (18-60 años) y Entusiastas del Fitness.

2.8.2. PROYECCIÓN DEL MERCADO (TAMAÑO ESPECÍFICO)

El plan financiero proyecta el tamaño del mercado potencial en términos de capacidad de clientes:

- Capacidad Máxima Implícita (100%): Si 65% de la capacidad representa 540 clientes en el Año 3, la capacidad total del gimnasio (al 100%) es aproximadamente: clientes.
- Estimación de la Demanda Actual: El análisis de la demanda indica que existe una necesidad insatisfecha, ya que residentes de edificios cercanos comentan que no hay un gimnasio completo y próximo en la zona.

Conclusión sobre el Tamaño: El mercado potencial es robusto y está ubicado en un sector de alto poder adquisitivo y densidad poblacional creciente. El objetivo de alcanzar 540 clientes en el tercer año (65% de penetración) es una meta realista si se considera la falta de competencia integral en la zona.

2.8.3. EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS DEL MERCADO

2.8.3.1. EVOLUCIÓN DEL CONSUMO DE FITNESS EN CHILE

La evolución del mercado de gimnasios en Chile y, por extensión, en Iquique, se caracteriza por:

- **Creciente Conciencia sobre la Salud:** Post-pandemia y en general, ha habido un aumento en la preocupación por la salud preventiva y el bienestar (físico y mental). Esto impulsa la demanda de servicios que combinan ejercicio, nutrición y reducción del estrés.
- **Búsqueda de Servicios Integrales (One-Stop-Shop):** El mercado evoluciona desde gimnasios básicos hacia centros de bienestar que ofrecen una gama completa de servicios. Cavanha GYM se alinea con esta tendencia al ofrecer no solo salas de musculación y cardio, sino también clases grupales (Zumba, Pilates, GAP), entrenamiento personalizado y programas de nutrición.
- **Demanda por Ubicación y Conveniencia:** Los consumidores valoran la proximidad al hogar o trabajo. La ubicación estratégica en Cavanha, un sector habitacional y próspero con buena conexión de transporte, capitaliza esta necesidad.

2.8.3.2. Tendencias actuales

Tabla 15: Tendencias actuales

Tendencia	Descripción	Estrategia de Cavanha GYM
Personalización y Especialización	Los usuarios buscan planes que se adapten a sus objetivos individuales (pérdida de peso, aumento muscular, culturismo).	Ofrecer Entrenamiento Personalizado y asegurar que las áreas de musculación y cardio estén bien segmentadas y equipadas para diferentes niveles (Tren superior, Tren inferior, Cardio, Zona libre).

Integración Nutricional	El fitness se ve como un proceso holístico donde la dieta es crucial para los resultados.	Implementar Programas de Nutrición mediante alianzas con profesionales, complementando el entrenamiento físico. Además, la venta de suplementos deportivos genera ingresos adicionales.
Uso de Tecnología y Digitalización (Marketing)	La decisión de compra se inicia en línea; la comunicación y las promociones deben ser digitales.	Utilizar intensamente Redes Sociales (Instagram, TikTok) para contenido visual atractivo, testimonios y promociones. También implementar Marketing de Contenidos (blog/YouTube) para establecer autoridad.
Comunidad y Pertenencia	Crear un ambiente acogedor y motivador que fomente la lealtad.	Organizar Eventos y Talleres (días de puertas abiertas, desafíos) y usar programas de referidos para construir comunidad.

2.8.4. POTENCIAL DE CRECIMIENTO

2.8.4.1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO Y DIFERENCIACIÓN

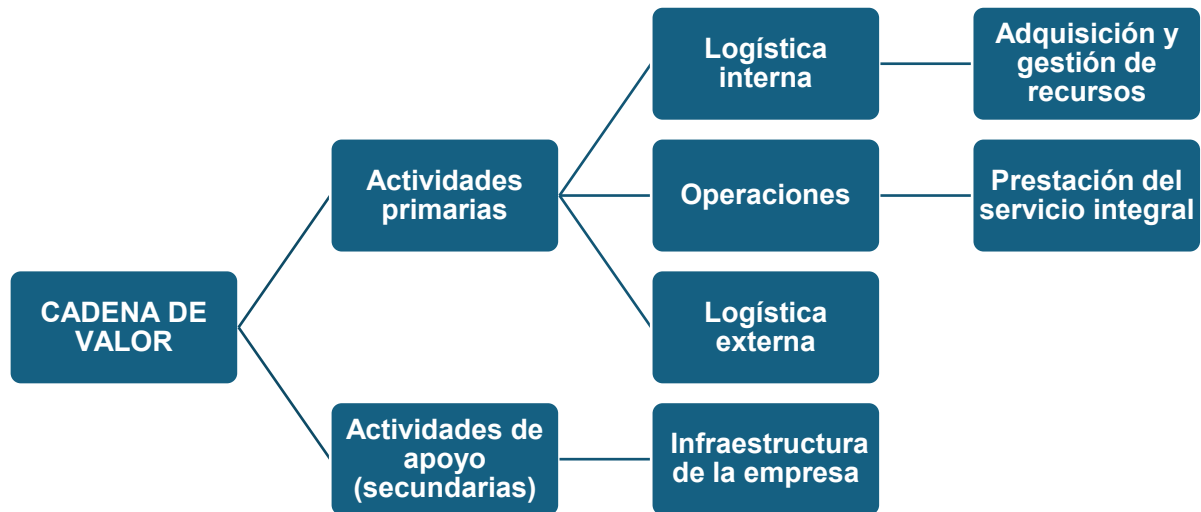
- Identificación de la Oportunidad. La principal oportunidad se deriva de la brecha en la oferta integral de la competencia.
- La competencia directa en Cavanha es limitada o especializada: Existen gimnasios de edificios (precarios y solo para residentes), un centro especializado en Crossfit (Pampa Box) y clases gratuitas municipales.
- No existe un gimnasio que combine fitness, bienestar y actividades recreativas en una oferta integral y con accesibilidad universal en el sector de Cavanha.

2.8.4.2. Estrategia para Aprovechar la Oportunidad

- **Diferenciación por Oferta (Propuesta de Valor):** Ser el único gimnasio integral en la zona. Esto incluye equipamiento para musculación y cardio de alto nivel, sumado a los servicios de valor añadido como nutrición y entrenamiento personalizado.
- **Alineación con el Nivel Socioeconómico:** Dado que Cavancha es un sector próspero, los clientes están dispuestos a pagar por servicios premium como el entrenamiento personalizado y la variedad de clases, lo que justifica el precio promedio de membresía proyectado (\$35,000 CLP/mes).
- **Aprovechamiento de la Demanda Insatisfecha:** Dirigir la campaña de marketing (publicidad local y redes sociales) a los residentes de los nuevos edificios, quienes actualmente se quejan de la falta de un gimnasio completo cerca

2.9. CADENA DE VALOR

Figura 2: Esquema de la cadena de valor



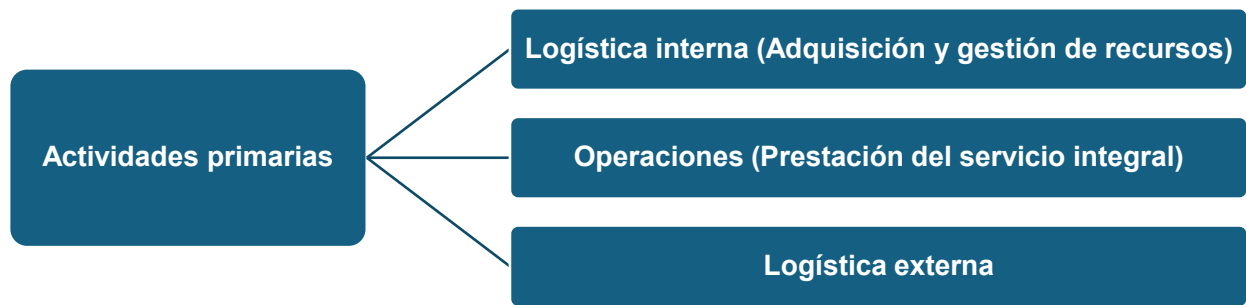
Fuente: Elaboración propia.

La propuesta de valor de Cavancha GYM se articula en torno a la oferta de un centro integral de fitness y bienestar, estratégicamente ubicado en el sector de Cavancha, Iquique. Se dirige a un público diverso que incluye jóvenes profesionales, estudiantes, familias y entusiastas del fitness (hombres y mujeres de 18 a 60 años) , en una zona con creciente desarrollo residencial, población activa y alto poder adquisitivo.

La cadena de valor de Cavancha GYM se articula en torno a sus actividades primarias y de apoyo, todas ellas diseñadas para maximizar la propuesta de valor integral y diferenciadora en el sector de Cavancha, Iquique.

2.9.1. ACTIVIDADES PRIMARIAS

Figura 3: Esquema actividades primarias de la cadena de valor



Fuente: Elaboración propia.

2.9.1.1. LOGÍSTICA INTERNA (ADQUISICIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS)

- **Insumos y Materiales:** Implica la compra y gestión de inventario de todos los insumos y materiales necesarios para la operación diaria y los servicios complementarios. Esto incluye:
- **Equipamiento Deportivo:** Adquisición de máquinas de musculación (tren superior e inferior), equipos de cardio, pesas libres, barras, discos, y accesorios para clases grupales (colchonetas, bandas elásticas, balones, etc.). Se buscarán proveedores de equipamiento moderno y de alta calidad para garantizar la experiencia premium.
- **Suplementos Deportivos:** Compra a mayoristas de una variedad de suplementos (proteínas, creatinas, vitaminas, pre-entrenos, etc.) para la venta directa a los clientes, generando ingresos adicionales .
- **Productos de Limpieza y Mantenimiento:** Adquisición de productos para la higiene y el mantenimiento de las instalaciones y el equipamiento.
- **Materiales de Oficina y Merchandising:** Compra de artículos administrativos y productos de marca (ropa deportiva, botellas, toallas) para fidelización y venta .

- **Almacenamiento y Control:** Implementación de un sistema de inventario eficiente para los suplementos deportivos y materiales, asegurando una rotación adecuada y minimizando pérdidas. Se trabajará con proveedores de equipamiento y suplementos que ofrezcan condiciones de pago y precios competitivos para mejorar la rentabilidad.

2.9.1.2. OPERACIONES (PRESTACIÓN DEL SERVICIO INTEGRAL)

- **Recepción y Atención al Cliente:** Comienza con la recepción de los clientes, registro de entrada/salida, y orientación inicial en las instalaciones. Se utilizará un sistema de punto de venta (POS) y gestión de membresías para agilizar estos procesos.
- **Salones de Musculación y Cardio:** Mantenimiento y supervisión de las cuatro áreas especializadas (Tren Superior, Tren Inferior, Cardio, Zona Libre) con equipamiento de vanguardia. Se asegurará un ambiente cómodo y accesible.
- **Clases Grupales:** Planificación y ejecución de un horario diversificado de clases (Zumba, Pilates, GAP, etc.) en salones adecuados, con instructores especializados.
- **Entrenamiento Personalizado:** Diseño y seguimiento de rutinas individualizadas por parte de entrenadores especializados, adaptadas a los objetivos de cada cliente (pérdida de peso, aumento muscular, culturismo).
- **Programas de Nutrición:** Coordinación y ejecución de planes nutricionales a través de alianzas estratégicas con profesionales de la nutrición. Esto complementa el entrenamiento físico y refuerza el enfoque holístico.

- **Venta de Suplementos y Merchandising:** Gestión del punto de venta de suplementos deportivos y productos de la marca dentro del gimnasio.
- **Estandarización y Calidad:** Estandarización de los procedimientos operativos, desde la higiene de las máquinas hasta la atención en recepción y la calidad de las clases. La capacitación constante del personal en protocolos de servicio y seguridad es crucial para mantener la consistencia y la experiencia de calidad.
- **Tecnología en Operaciones:** Implementación de un software de gestión de gimnasios que maneje membresías, reservas de clases, control de acceso, seguimiento de programas de entrenamiento y nutrición, y estadísticas de uso.

2.9.1.3. LOGÍSTICA EXTERNA (DISTRIBUCIÓN Y ACCESIBILIDAD DEL SERVICIO)

- **Acceso Físico:** La ubicación estratégica en Arturo Fernández 2028, Cavancha, es el principal canal de distribución. Se destaca por su cercanía a zonas residenciales de alto crecimiento, proximidad al transporte público y a la playa, además de un alto flujo de personas.
- **Horarios Extendidos y Estacionamientos:** Ofrecer un horario amplio (lunes a viernes 7:00 AM - 11:00 PM; sábados 9:00 AM - 9:00 PM; domingos y festivos 10:00 AM - 6:00 PM) y convenios de estacionamiento para maximizar la conveniencia y accesibilidad de los clientes .
- **Accesibilidad Universal:** Cumplimiento de la Ley N° 20.422 para garantizar la accesibilidad a personas con movilidad reducida.
- **Canales Digitales (Venta y Reserva):**

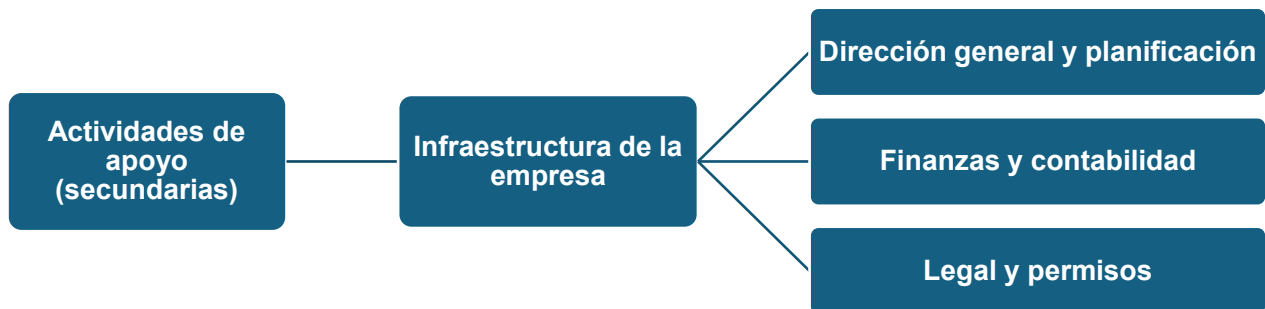
- **Sitio Web Corporativo:** Plataforma online con información detallada de servicios, precios, horarios, fotografías profesionales, y la posibilidad de consultar la disponibilidad y reservar clases o sesiones de entrenamiento.
- **Aplicación Móvil (futuro):** Aunque no detallado en el texto actual, un desarrollo posterior podría incluir una aplicación para la gestión de membresías, reservas, seguimiento de progreso y comunicación personalizada.
- **Marketing y Ventas (Atracción y Captación de Clientes)**
 - **Posicionamiento de Marca:** Estrategia para posicionar a Cavancha GYM como el centro de bienestar integral líder en Cavancha, destacando la oferta completa (musculación, cardio, entrenamiento personalizado, nutrición, clases grupales) y la comodidad de su ubicación.
 - **Segmentación de Mercado:** Dirigir los esfuerzos de marketing a jóvenes profesionales, estudiantes, familias y entusiastas del fitness, quienes buscan un servicio integral y de calidad .
- **Canales de Comunicación:**
 - **Redes Sociales:** Uso intensivo de Instagram, Facebook y TikTok para contenido visual atractivo, testimonios, promociones y construcción de comunidad.
 - **Marketing de Contenidos:** Creación de un blog o canal de YouTube con consejos de fitness, nutrición y bienestar para establecer autoridad y atraer a nuevos clientes.

- **Publicidad Local:** Anuncios en periódicos, revistas de vecindario, tableros comunitarios y radio local para captar la atención de los residentes de Cavancha.
- **Promociones y Programas:** Oferta de clases gratuitas, descuentos en membresías iniciales, paquetes familiares, y programas de referidos para fomentar la captación y fidelización
- **Colaboraciones y Eventos:** Colaboraciones con influencers locales, patrocinios de eventos deportivos y organización de talleres/desafíos para generar interés y comunidad .
- **Servicio Post-Venta (Fidelización y Satisfacción del Cliente)**
 - **Atención Personalizada Continua:** Seguimiento constante con los clientes, especialmente aquellos en programas de entrenamiento personalizado y nutrición, para ajustar sus planes y medir su progreso.
 - **Gestión de Quejas y Sugerencias:** Implementación de un sistema eficaz para la retroalimentación de los clientes, a través de encuestas de satisfacción, buzones de sugerencias o canales digitales, asegurando una respuesta rápida y soluciones efectivas.
 - **Programas de Lealtad: Diseño** de programas de fidelización que recompensen la recurrencia y la recomendación, como descuentos por renovación, beneficios exclusivos o acceso anticipado a nuevas clases/servicios.

- **Creación de Comunidad:** Organización de eventos sociales, desafíos internos y talleres para fomentar el sentido de pertenencia y camaradería entre los miembros del gimnasio.
- **Soporte Online:** Provisión de canales de comunicación digital para consultas, reservas y soporte, mejorando la experiencia del cliente más allá del espacio físico.

2.9.2. ACTIVIDADES DE APOYO (SECUNDARIAS)

Figura 4: Esquema actividades primarias de la cadena de valor



Fuente: Elaboración propia.

2.9.2.1. INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA

- **Dirección General y Planificación** Estratégica: Definición de la visión, misión y objetivos estratégicos de Cavanca GYM, supervisión de la implementación del plan de negocios y ajuste de estrategias a las dinámicas del mercado.
- **Finanzas y Contabilidad:** Gestión de la inversión inicial, control presupuestario, proyecciones financieras, análisis de rentabilidad (VAN, TIR), gestión de flujos de efectivo, facturación y contabilidad general. Se buscará asegurar la rentabilidad y escalabilidad del negocio.

- **Legal y Permisos:** Gestión de licencias municipales, permisos de construcción/remodelación, inscripción legal de la empresa, seguros y cumplimiento de la normativa vigente en Iquique

2.10. ANÁLISIS FODA

El presente análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) se realiza sobre la base del plan de negocios propuesto para "Cavancha GYM Iquique". Este examen estratégico busca identificar los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas) que impactan la viabilidad y el éxito competitivo del proyecto, siguiendo criterios de profundidad y coherencia esperados para un trabajo final de grado de Magíster en Dirección de Negocios. Los factores están ordenados del mayor impacto estratégico al menor.

2.10.1. FORTALEZAS (FACTORES INTERNOS POSITIVOS)

Las fortalezas representan las capacidades y recursos distintivos que permiten a Cavancha GYM diferenciarse y obtener una ventaja competitiva en el mercado de Iquique.

- **F1. Propuesta de Valor Integral y Diversificada de Servicios:** Cavancha GYM se posiciona con una oferta de servicios que integra salones de musculación y cardio, entrenamiento personalizado, clases grupales (Zumba, Pilates, GAP), y programas de nutrición, complementado con la venta de suplementos deportivos. Esta amplitud resuelve la necesidad de un "servicio integral" que la competencia

directa no ofrece, la cual tiende a la especialización (ej. Pampa Box en Crossfit) o es incompleta (gimnasios de edificios).

- **F2. Ubicación Estratégica en Zona de Alto Nivel Socioeconómico y Flujo:** La selección del sector Cavancha, específicamente en Arturo Fernández 2028, sitúa al gimnasio en una de las áreas más prósperas de Iquique. Esta ubicación garantiza un alto flujo de personas (cercanía a playa y centros comerciales) y un nivel socioeconómico con mayor disposición a pagar por servicios de salud y bienestar, asegurando una base potencial de clientes solventes.
- **F3. Sólida Estrategia de Segmentación y Recolección de Información:** El plan demuestra una comprensión clara de sus segmentos clave (Jóvenes Profesionales, Estudiantes, Familias, Entusiastas del Fitness) y sus necesidades específicas. Además, la implementación planificada de encuestas y entrevistas para levantar información sobre preferencias, hábitos y debilidades de la competencia asegura que la propuesta de valor esté afinada a las demandas reales del segmento objetivo (hombres y mujeres de 18 a 60 años).
- **F4. Plan Financiero con Proyecciones de Crecimiento Acelerado:** El plan financiero proyecta una rápida escalabilidad, pasando de una penetración de mercado del 30% en el primer año (250 clientes) a un 65% en el tercer año (540 clientes). La estructura de ingresos diversificada (membresías y 20% adicional por servicios/suplementos) y la estimación de un flujo neto mensual positivo desde el inicio (\$1.900.000 CLP en el primer año) validan la viabilidad y rentabilidad a corto plazo del modelo de negocio.

2.10.2. OPORTUNIDADES (FACTORES EXTERNOS POSITIVOS)

Las oportunidades son elementos del entorno de Iquique y del sector fitness que Cavancha GYM puede capitalizar para acelerar su crecimiento y consolidar su posición.

- **O1. Brecha Competitiva en la Oferta Integral de Gimnasios en Cavancha:**
Existe una demanda insatisfecha por un gimnasio completo y cercano en el sector de Cavancha. La competencia actual es limitada o especializada (Pampa Box, gimnasio municipal, gimnasios precarios de edificios), lo que permite a Cavancha GYM ingresar al mercado como el proveedor dominante de un servicio integral de fitness y bienestar.
- **O2. Crecimiento Demográfico y Desarrollo Inmobiliario Sostenido en la Zona:** Cavancha es un sector en crecimiento, impulsado por el desarrollo de nuevos proyectos residenciales (edificios) y comerciales. Este aumento de la población activa y residente en la zona media costera garantiza un flujo constante de potenciales clientes que buscan mejorar su salud y bienestar, especialmente aquellos que encuentran insuficientes los gimnasios residenciales.
- **O3. Tendencia Creciente de Inversión en Salud y Bienestar Personal:** El alto nivel socioeconómico de Cavancha implica que sus residentes están dispuestos a invertir en servicios de salud y bienestar, lo que se traduce en una mayor capacidad de pago por membresías y servicios de valor agregado como entrenamiento personalizado y nutrición. Esta tendencia social respalda la estructura de precios y la venta de servicios adicionales.
- **O4. Uso de Canales Digitales y Marketing de Contenidos para la Autoridad de Marca:** La estrategia de marketing propuesta capitaliza las redes sociales

(Instagram, TikTok, Facebook) y el marketing de contenidos (blog/YouTube). Esto ofrece una oportunidad para establecer al gimnasio como una "autoridad en el tema" del fitness y la nutrición, atrayendo a los segmentos de jóvenes profesionales y estudiantes universitarios que utilizan activamente estos canales para informarse sobre ofertas.

2.10.3. DEBILIDADES (FACTORES INTERNOS NEGATIVOS)

Las debilidades son limitaciones internas del plan o del proyecto que deben ser gestionadas y mitigadas para no comprometer el lanzamiento y la operación.

- **D1. Alta Dependencia de la Inversión Inicial en Infraestructura y Equipamiento:** La inversión inicial total asciende a \$75,000,000 CLP, con la mayor parte (86.7%) destinada a equipamiento de gimnasio y remodelación/ acondicionamiento del local. Esta alta concentración de capital en activos fijos representa una debilidad si el proyecto enfrenta retrasos en la apertura o si la curva de adquisición de clientes es más lenta de lo proyectada. El riesgo de endeudamiento inicial es alto sin una especificación clara de las "Fuentes de Financiamiento" en el cronograma.
- **D2. Ausencia de un Análisis Detallado del Recurso Humano Clave:** Si bien se detallan los servicios, el plan no explicita una estructura organizacional ni un plan para la captación y retención de personal clave (entrenadores especializados, nutricionistas, personal administrativo). La calidad del servicio integral (F1)

depende directamente de la experiencia del personal, y la falta de este análisis puede comprometer la promesa de valor, especialmente en áreas especializadas como el entrenamiento personalizado.

- **D3. Riesgo Operacional Asociado a las Alianzas Estratégicas Externas:** El servicio de Programas de Nutrición, clave para el enfoque integral (F1), depende de "alianzas estratégicas con profesionales de la nutrición". Delegar una parte esencial del servicio a terceros introduce un riesgo de calidad, disponibilidad, y control operacional que podría impactar negativamente la experiencia del cliente.
- **D4. Dependencia de los Ingresos Adicionales para Aumentar la Rentabilidad:** Aunque la venta de suplementos y servicios adicionales representa una fortaleza en diversificación de ingresos, el plan financiero asume que el 20% de los ingresos totales provendrá de estos servicios. Un desempeño inferior en la venta de suplementos o en la contratación de entrenamiento personalizado podría reducir significativamente el Flujo Neto Mensual esperado, especialmente en el Año 1, donde el margen es más ajustado.

2.10.4. AMENAZAS (FACTORES EXTERNOS NEGATIVOS)

Las amenazas son riesgos externos que podrían dificultar la consecución de los objetivos de Cavanha GYM en el entorno de Iquique.

- **A1. Intensificación de la Competencia Indirecta o Ingreso de Grandes Cadenas:** Aunque actualmente la competencia directa es débil, el éxito demostrado por Cavanha GYM (O1) podría incentivar a la competencia indirecta (ej. Bullers) a mejorar sus servicios o podría atraer el ingreso de grandes cadenas

nacionales o internacionales de gimnasios al sector Cavancho, las cuales poseen mayor capital y economías de escala.

- **A2. Factores Macroeconómicos que Impactan la Capacidad de Gasto del Cliente:** Una desaceleración económica en Iquique, o un aumento en las tasas de inflación, podría obligar a los clientes, incluso en el segmento socioeconómico alto (F2), a recortar gastos discrecionales, como las membresías de gimnasios o servicios adicionales (entrenamiento y suplementos). Esto afectaría directamente las proyecciones de penetración de mercado y el precio promedio de membresía.
- **A3. Riesgos Regulatorios y de Permisología Asociados a la Ubicación** La inversión inicial de Cavancho GYM incluye un presupuesto de \$5,000,000 CLP destinado a "Permisos y Legalización", cubriendo licencias municipales, permisos de construcción/remodelación, inscripción legal de la empresa y seguros iniciales. Sin embargo, el riesgo asociado radica en el proceso y los plazos de obtención de estos permisos en la zona costera de Iquique, específicamente en Cavancho.

2.11. VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja competitiva de Cavancho GYM se articula fundamentales que abordan directamente las debilidades de la competencia. Ya que se diferencia en el sector de Cavancho, Iquique por ser un servicio de gimnasio integral

2.11.1. INTEGRALIDAD Y AMPLIO ESPECTRO DE SERVICIOS (DIFERENCIACIÓN DE OFERTA)

Cavanha GYM se posiciona como la única opción en su zona estratégica que ofrece una gama completa de servicios de fitness y bienestar, contrastando con la especialización o precariedad de la competencia.

- **Oferta Híbrida y Completa:** El gimnasio no se limita a una disciplina (como Pampa Box, especializado en Crossfit) ni a máquinas básicas (como el gimnasio municipal abierto o los gimnasios precarios de edificios). Ofrece tres tipos de servicios esenciales:
- **Salones de Musculación y Cardio completos:** Segmentados en áreas de Tren Superior, Tren Inferior, Cardio y Zona Libre, equipados con maquinaria de última generación, lo que es fundamental para el segmento de Entusiastas del Fitness y Culturismo.
- **Clases Grupales Variadas:** Incluyendo Zumba, Pilates y GAP, diseñadas para fomentar la motivación y la comunidad.
- **Servicios de Valor Agregado:** Entrenamiento Personalizado y Programas de Nutrición mediante alianzas estratégicas.

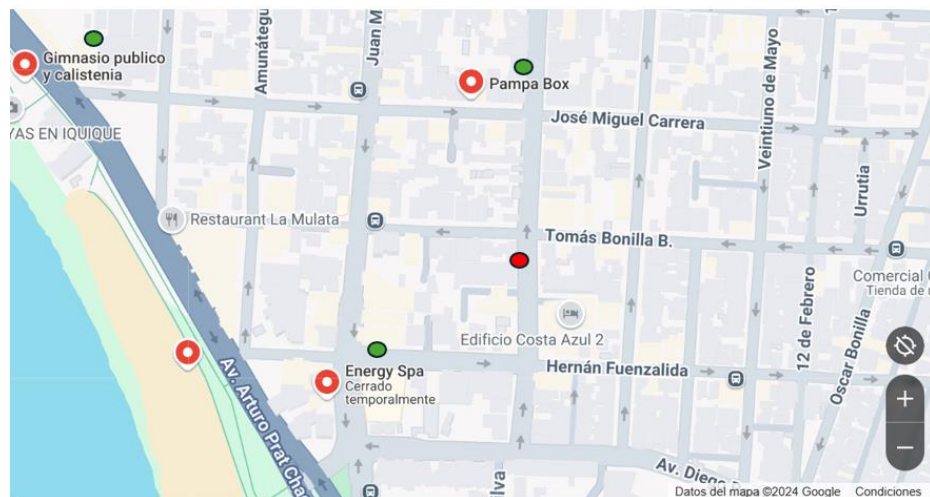
2.12. ANÁLISIS DE MERCADO

2.12.1. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Gran parte de la demanda busca gimnasios, ya que al consultar en uno de los grupos de Whatsapp de un edificio cercano (sector con bastantes edificios), comentan que no hay un gimnasio en una ubicación próxima que sea completo, ya que solo que encuentran las clases que ofrece la municipalidad en el borde costero o el mismo gimnasio del edificio que es bastante precario y carece de materiales y personal.

2.12.2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Figura 5: Mapa del sector de Cavancha, Iquique con la competencia en círculos verdes



Fuente: Elaboración propia usando Google Maps.

2.12.2.1. COMPETENCIA DIRECTA

Al analizar la competencia directa, nos percatamos que, si bien su ubicación geográfica es cercana, carecen de un servicio integral, ya que Pampa box, es un gimnasio especializado en la disciplina crossfit y en el borde costero se encuentra el gimnasio de la municipalidad con máquinas abiertas al público y barras de calistenia. Los demás centros deportivos observados, Yeshuan Clan no existe y el otro es Energy SPA es un centro de relajación.

2.12.2.2. COMPETENCIA INDIRECTA

Nuestra competencia indirecta, está apartado por ubicación geográfica, su nombre es Bullers, ellos ofrecen un servicio similar al nuestro, pero sin la venta de productos y servicio de nutricionista. Están especializados en el entrenamiento personalizado, carecen de máquinas de musculación y cardio.

2.13. POSICIONAMIENTO, FINANZAS Y PLANIFICACIÓN

2.13.1. PLAN DE MARKETING

2.13.1.1. CANALES DE MARKETING

- **Redes Sociales:** Ocupar plataformas como Instagram, Facebook y TikTok para compartir contenido visual atractivo, como videos de entrenamientos, testimonios de clientes y promociones especiales. Las historias y publicaciones en vivo pueden aumentar la interacción.

- **Marketing de Contenidos:** Crea un blog o canal de YouTube donde compartan consejos de fitness, nutrición y bienestar. Esto no solo atraerá a nuevos clientes, sino que también establecerá al gimnasio como una autoridad en el tema.
- **Email Marketing:** Envía boletines informativos a los suscriptores con actualizaciones sobre clases, promociones y consejos de salud. También personalizar los correos para aumentar la tasa de apertura.
- **Publicidad Local:** Utilizar anuncios en periódicos locales, revistas de vecindario o tableros de anuncios comunitarios. También considerar la publicidad en estaciones de radio locales.
- **Colaboraciones y Patrocinios:** Colaborar con influencers locales o atletas para que promocionen tu gimnasio. También patrocinar eventos deportivos locales para aumentar la visibilidad.
- **Promociones y Descuentos:** Ofertar promociones especiales, como una clase gratuita o descuentos en la primera membresía. Esto puede atraer a nuevos clientes que están indecisos.
- **Programas de Referidos:** Implementar un programa donde los miembros actuales puedan referir a amigos y recibir beneficios, como descuentos en su membresía.
- **Eventos y Talleres:** Organiza eventos especiales (activaciones), como días de puertas abiertas, talleres de fitness o desafíos de entrenamiento. Esto puede atraer a la comunidad y generar interés en tu gimnasio.

2.14. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO

2.14.1. MISIÓN

Ofrecer a la comunidad de Iquique, específicamente en la zona de Cavancha, un **servicio de bienestar y fitness integral, cómodo y accesible**, que combine equipamiento de calidad, entrenamiento personalizado y programas de nutrición, motivando a nuestros miembros a alcanzar sus objetivos físicos y mejorar su salud general.

2.14.2. VISIÓN

Ser reconocido en 2030 como **el gimnasio de referencia en Iquique**, sinónimo de excelencia, profesionalismo y ambiente acogedor, destacando por nuestra oferta integral (fitness, nutrición y comunidad) y por ser el motor del bienestar físico y mental de nuestros miembros.

2.14.3. VALORES CORPORATIVOS

Valor	Descripción
Integralidad	Compromiso con el bienestar total del cliente, no solo físico, sino también nutricional y mental.
Accesibilidad y Comodidad	Asegurar que el servicio sea cómodo, acogedor y accesible para todos los segmentos de clientes, incluyendo accesibilidad universal.
Profesionalismo	Garantizar la calidad en el entrenamiento y los programas de asesoramiento.
Comunidad	Fomentar un ambiente motivador y de apoyo mutuo entre los miembros.

2.15. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA

2.15.1. OBJETIVO ESTRATÉGICO DE VIABILIDAD FINANCIERA (RENTABILIDAD)

Meta: Alcanzar el punto de equilibrio operativo (EBITDA positivo) y generar un Flujo Neto Mensual promedio de \$8,140,000 CLP durante el segundo año de operación.

Criterio	Justificación	Datos
Específico	Flujo Neto Mensual promedio de \$8,140,000 CLP.	Basado en la proyección de Ingresos y Egresos del Año 2.
Medible	Se mide directamente a través de los estados de resultados mensuales.	Proyecciones Financieras.
Alcanzable	Requiere alcanzar el 50% de la capacidad de clientes (420 miembros).	Proyecciones Financieras del Año 2.
Relevante	Es fundamental para asegurar la supervivencia y la capacidad de inversión de la empresa.	Plan Financiero.
Plazo	Final del Segundo Año de Operación (Año 2).	Proyecciones Financieras.

2.15.2. OBJETIVO ESTRATÉGICO DE POSICIONAMIENTO Y CRECIMIENTO (PARTICIPACIÓN DE MERCADO)

Meta: Posicionar a Cavancha GYM como el centro de fitness integral dominante en el sector de Cavancha, alcanzando y manteniendo una tasa de ocupación del 65% de la capacidad total (aproximadamente 540 clientes activos) para el final del tercer año.

Criterio	Justificación	Datos
Específico	65% de la capacidad total (540 clientes activos).	Proyección de Clientes Activos del Año 3.
Medible	Tasa de membresías activas.	Proyecciones Financieras.
Alcanzable	Dada la falta de competencia integral en la zona, es un objetivo ambicioso pero factible con una estrategia de marketing efectiva.	Análisis de Competencia.
Relevante	Establece el liderazgo en el nicho de mercado y asegura ingresos estables y crecientes.	Análisis de la Demanda.
Plazo	Final del Tercer Año de Operación (Año 3).	Proyecciones Financieras.

2.15.3. OBJETIVO ESTRATÉGICO DE DIVERSIFICACIÓN DE INGRESOS (PROPUESTA DE VALOR)

Meta: Incrementar la participación de los ingresos generados por servicios adicionales (Entrenamiento Personalizado y Programas de Nutrición) y venta de productos (Suplementos Deportivos) del 20% proyectado inicialmente, a un **25% de los ingresos totales** para el final del tercer año de operación.

Criterio	Justificación	Datos
Específico	Aumentar la contribución de ingresos adicionales del 20% al 25% del total.	La proyección actual establece un 20%.
Medible	Se mide el ratio de ingresos por servicios adicionales/ingresos totales.	El plan contempla la venta de productos y servicios premium.
Alcanzable	Se logra mediante la implementación de Planes de Nutrición y la promoción de Entrenamiento Personalizado (servicios por los que los entusiastas del fitness están dispuestos a pagar más).	Servicios Ofrecidos.
Relevante	Aumenta el margen de beneficio, diversifica las fuentes de ingreso y refuerza la propuesta de valor integral del gimnasio.	Descripción de Servicios.
Plazo	Final del Tercer Año de Operación (Año 3).	Horizonte de proyecciones

2.16. ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE NEGOCIOS

2.16.1. DIFERENCIACIÓN

La estrategia principal de Cavanca GYM debe ser la **Diferenciación Amplia** (Porter), enfocándose en ofrecer una combinación de valor única que la competencia no puede igualar fácilmente, justificando un precio premium (aunque su precio promedio de \$35,000 CLP/mes es competitivo).

2.16.2. LA OFERTA INTEGRAL (EL "ONE-STOP-SHOP" DE BIENESTAR)

La integralidad es el corazón de su diferenciación. Deben comunicar que Cavanca GYM no es solo un gimnasio, sino un centro de **Bienestar 360**.

- **Fitness de Alto Nivel** :con salones de Musculación y Cardio bien equipados (Tren Superior, Tren Inferior, Cardio, Área Libre) que satisfacen las necesidades de entusiastas del fitness y culturismo, algo ausente en Pampa BOX (Crossfit
- **Diversidad de Clases Grupales**:,ofrecer clases específicas (Zumba, Pilates, GAP) que atiendan a la diversidad de motivaciones (salud, reducción de estrés, socialización) de segmentos clave como Jóvenes Profesionales y Estudiantes
- **Entrenamiento personalizado**: No solo ofrecer PT básico, sino programas basados en la Evaluación Inicial y el Plan Personalizado. Esto es clave para los clientes dispuestos a pagar más por servicios adicionales
- **Programas de nutrición integrados** La alianza estratégica con profesionales de la nutrición debe ser un servicio Premium. La competencia indirecta (Bullers) carece de este servicio de nutricionista y venta de productos, dándoles una ventaja clara.

2.17. CONTROL ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO

2.17.1. INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (KPIs) PARA EL CONTROL ESTRATÉGICO

Para medir el éxito de la implementación del plan de negocios y su alineación con los objetivos, propongo los siguientes KPIs basados en las metas financieras y operativas

Estrategia	KPI Propuesto	Meta Estratégica (Primer Año)
Viabilidad Financiera	Flujo Neto Mensual (F.N.M.)	\$1,900,000 CLP

Crecimiento de Mercado	Tasa de Penetración de Clientes	30% de la capacidad total (250 Clientes Activos)
Propuesta de Valor (Integralidad)	Tasa de Consumo de Servicios Adicionales	20% de los ingresos por membresías
Satisfacción/Retención	Tasa de Retención Mensual de Clientes	Superior al 80%
Estrategia Operacional	Utilización Promedio de Clases Grupales (Asistencia)	70% de la capacidad de aforo por clase

2.18. FACTORES CRITICOS DE ÉXITO

2.18.1. Ubicación Estratégica y la Brecha en la Oferta Integral del Sector Cavanha

El plan de negocios enfatiza consistentemente la elección del sector Cavanha en Iquique como una zona "próspera, con alto crecimiento poblacional, gran flujo de personas y excelente conexión con transporte público". Este sector presenta un "creciente desarrollo residencial y comercial" con una "población activa y con alto poder adquisitivo". Crucialmente, la justificación de la ubicación se basa en la identificación de una necesidad insatisfecha: los residentes de Cavanha deben desplazarse a otros sectores para encontrar gimnasios que ofrezcan una combinación completa de servicios, y la oferta actual en la zona es "fragmentada" o "limitada, con gimnasios especializados o precarios que no cubren una demanda creciente por servicios integrales de bienestar". Al establecerse en Arturo Fernández 2028, Cavanha GYM capitaliza la ausencia de competidores directos con un enfoque completo, lo que le permite captar un mercado que prioriza la conveniencia y la proximidad.

Este factor no solo minimiza la fricción de asistencia, sino que también establece una ventaja competitiva basada en la accesibilidad y la respuesta a una demanda local clara.

2.18.2. Desarrollo y Consolidación de una Propuesta de Valor Integral y Diferenciada

La piedra angular de Cavanha GYM es su "propuesta de valor única que combina equipamiento moderno de alta calidad, servicios de musculación y cardio, entrenamiento personalizado, programas de nutrición y clases grupales" Esta integralidad es la principal estrategia de diferenciación, posicionando el gimnasio como un "centro líder de bienestar y fitness integral" y un "one-stop-shop" de bienestar físico y nutricional. A diferencia de la competencia que tiende a la especialización (como Pampa Box en Crossfit) o a servicios básicos (gimnasios municipales o de edificios)

2.18.3. Implementación de una Estrategia de Segmentación y Marketing

El plan de negocios demuestra una comprensión clara de sus "segmentos clave (Jóvenes Profesionales, Estudiantes, Familias, Entusiastas del Fitness)" y sus necesidades específicas. La estrategia de marketing se fundamenta en esta segmentación, utilizando herramientas como encuestas y entrevistas a actores clave e usuarios para obtener información precisa sobre preferencias y debilidades de la competencia. Los hallazgos de la investigación de mercado validan las actividades más demandadas (musculación, cardio, clases grupales) y la disposición a pagar (promedio de \$32.500), lo que justifica el precio proyectado de \$35.000. Además, se recomienda ofrecer descuentos para estudiantes y programas de nutrición y entrenamiento personalizado como servicios de valor agregado. Este enfoque no solo asegura que la propuesta de valor esté afinada a las demandas reales del segmento objetivo, sino que también permite el diseño de promociones específicas y la capitalización de canales digitales para construir autoridad de marca, atrayendo eficazmente a los segmentos identificados.



CAPÍTULO III

MARKETING

CAPÍTULO III

MARKETING

3.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING

3.1.1. OBJETIVO GENERAL

Posicionar a Cavanha GYM, durante su primer año de operación, como el centro de bienestar integral líder y de referencia en el sector de Cavanha, Iquique.

3.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Lograr que la marca sea conocida por los residentes del sector Cavanha reconozcan a Cavanha GYM como el gimnasio integral de referencia en la zona.
- Alcanzar la capacidad de 250 clientes, proyectada en el plan financiero durante el primer año de operación
- Aumentar la contribución de los servicios de valor agregado (entrenamiento personalizado, nutrición y suplementos) del 20% proyectado al 22% de los ingresos totales al finalizar el primer año.

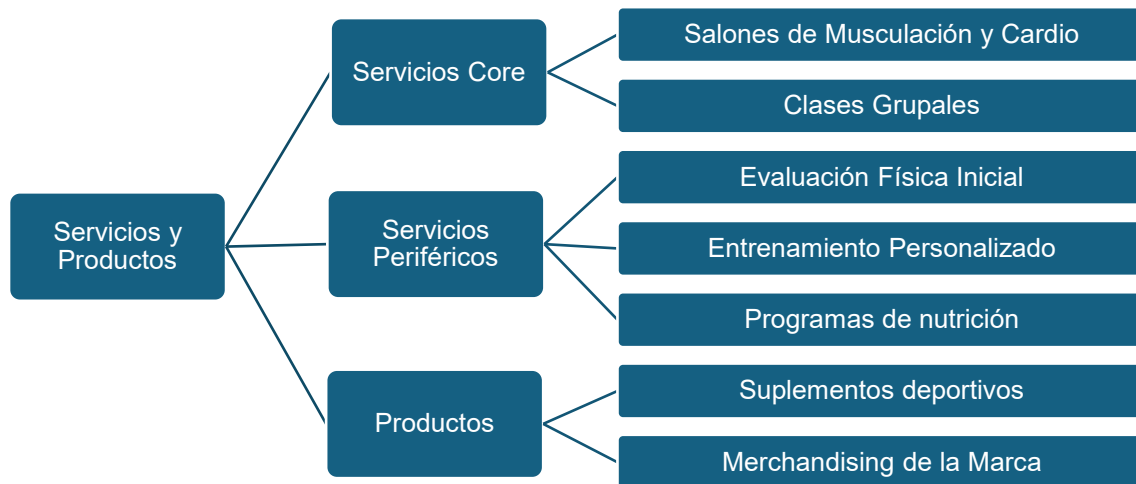
3.2. MEZCLA DE MARKETING (LAS 4P'S)

Con el objeto de materializar la estrategia de posicionamiento definida, continuación se desarrolla la mezcla de marketing para Cavanha GYM, estructurada en torno a las cuatro variables fundamentales: Producto/Servicio, Precio, Plaza y Promoción. En este sentido, cada decisión ha sido tomada considerando las necesidades de los segmentos de clientes identificados y el análisis competitivo previamente realizado.

3.2.1. PRODUCTO/SERVICIO

La propuesta de Cavanha GYM se estructura en tres niveles: dos tipos de servicios y productos, los cuales en conjunto materializan la promesa de valor de integralidad, calidad y comunidad.

Figura 6: Productos y servicios.



Fuente: Elaboración propia.

3.2.2. SERVICIO CORE (NÚCLEO DEL NEGOCIO)

El servicio fundamental que Cavanha GYM ofrece es el acceso a instalaciones de primer nivel para el entrenamiento físico, el cual se desglosa en las siguientes áreas:

- **Salones de Musculación y Cardio:** Espacios segmentados en cuatro áreas especializadas:

- *Área Tren Superior:* Equipada con máquinas de pesas (press de banca, máquinas de remo, pectorales), pesas libres (mancuernas, barras, discos) y bancos de entrenamiento ajustables.
- *Área Tren Inferior:* Dotada de prensa de piernas, extensores y flexores de piernas, máquinas de abductores/aductores, además de espacio para ejercicios compuestos como sentadillas y peso muerto.
- *Área de Cardio:* Con cintas de correr, bicicletas estáticas (incluyendo spinning y reclinadas) y escaladoras.
- *Área Libre:* Espacio amplio con suelo acolchado de goma, equipado con colchonetas, bandas de resistencia, pelotas medicinales y balones suizos, el cual también funciona como salón para clases grupales.
- **Clases Grupales:** Con la finalidad de fomentar la motivación y el sentido de comunidad, se ofrecerán las siguientes clases:
 - *Zumba:* Clase de baile aeróbico que combina ritmos latinos, ideal para quienes buscan una forma divertida de hacer ejercicio.
 - *Pilates:* Sesiones centradas en flexibilidad, respiración y meditación, adecuadas para todos los niveles.
 - *GAP (Glúteos, Abdominales y Piernas):* Entrenamiento de tonificación muscular focalizado en estas tres áreas clave.

3.2.3. SERVICIOS PERIFÉRICOS (VALOR AGREGADO)

Además de las instalaciones básicas, Cavancha GYM ofrece servicios complementarios que constituyen la principal fuente de diferenciación competitiva:

- **Evaluación Física Inicial:** Para todos los nuevos miembros, se realizará una evaluación gratuita con el propósito de conocer su estado físico actual, identificar limitaciones o lesiones previas, establecer objetivos y recomendar el programa más adecuado. Esta evaluación genera un primer contacto de valor y actúa como puerta de entrada a los servicios premium.
- **Entrenamiento Personalizado:** Servicio clave para los segmentos que buscan un enfoque individualizado. Incluye:
 - Plan de entrenamiento adaptado a necesidades específicas (fuerza, resistencia, flexibilidad, acondicionamiento cardiovascular).
 - Sesiones uno a uno con entrenador certificado, quien guía al cliente asegurando la correcta ejecución y motivación.
 - Seguimiento periódico y ajustes al plan según evolución.
 - *Paquetes ofrecidos:* 5, 10 y 20 sesiones.
- **Programas de Nutrición:** Componente integral que complementa el entrenamiento físico. A tal efecto, se establecerán alianzas estratégicas con profesionales de la nutrición para ofrecer:
 - Evaluación nutricional personalizada (análisis de hábitos alimenticios y necesidades específicas).

- Plan de comidas adaptado a objetivos (pérdida de peso, aumento de masa muscular, mejora del rendimiento).
- Talleres grupales mensuales sobre planificación de comidas, lectura de etiquetas nutricionales y preparación de alimentos saludables.
- Asesoramiento continuo con sesiones de seguimiento.

3.2.4. PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS

Por otra parte, la venta de productos en el local no solo genera ingresos adicionales, sino que también refuerza la propuesta de valor integral:

- **Suplementos Deportivos:**

- *Creatina*: Para mejorar rendimiento físico y aumentar masa muscular.
- *Proteínas (Whey)*: Proteína de suero de leche de alta calidad para recuperación muscular.
- *Pre-entrenos*: Suplementos para consumir antes de la actividad física, con el objeto de mejorar el rendimiento durante el ejercicio.
- *Mass Gainer*: Para ayudar al aumento de peso y masa muscular.
- *Vitaminas y Minerales*: Suplementos para complementar la dieta y proporcionar nutrientes esenciales.

- **Merchandising de la Marca**: Venta de artículos como poleras, botellas reutilizables, toallas y bolsas deportivas, lo cual no solo genera ingresos adicionales, sino que también funciona como publicidad móvil para el gimnasio.

3.2.5. PRECIO

La estrategia de precios de Cavancha GYM se define como una estrategia de penetración con valor, es decir, se establecen precios competitivos y atractivos para captar rápidamente a los residentes de Cavancha, pero se justifican por la alta calidad e integralidad del servicio, a diferencia de competir directamente con la opción gratuita municipal.

3.2.5.1. ESTRUCTURA DE PRECIOS (PRIMER AÑO)

Tipo de Membresía / Servicio	Precio (CLP)	Observaciones
Membresía Mensual Estándar	\$35.000	Precio base del plan financiero
Promoción Lanzamiento	\$29.900	Para primeros 100 miembros con contrato 6 meses
Membresía Anual (Pago Anticipado)	\$350.000	Equivalente a 16% descuento sobre precio mensual
Membresía Estudiantes	\$29.900	Con acreditación vigente
Paquete Familiar (2 adultos + 1 hijo)	\$85.000	20% descuento sobre membresías individuales
Miembro Adicional Familiar	\$25.000	Por cada miembro extra
Sesión Entrenamiento Personalizado (suelta)	\$25.000	-
Paquete 5 sesiones PT	\$115.000	\$23.000 por sesión (8% dcto.)
Paquete 10 sesiones PT	\$200.000	\$20.000 por sesión (20% dcto.)
Paquete 20 sesiones PT	\$360.000	\$18.000 por sesión (28% dcto.)
Evaluación y Plan Nutricional	\$60.000	Precio especial para miembros
Sesión de seguimiento nutricional	\$25.000	-

3.2.5.2. JUSTIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE PRECIOS

En atención a los segmentos de clientes identificados, esta estructura de precios responde a las siguientes consideraciones:

- **Jóvenes Profesionales (20-35 años):** Están dispuestos a pagar más por servicios de valor agregado. Por consiguiente, los paquetes de entrenamiento personalizado y la membresía estándar se alinean con su capacidad y disposición de pago.

- **Estudiantes Universitarios (18-25 años):** Segmento sensible al precio. Por lo tanto, se ha diseñado una tarifa especial con descuento y se ofrece la posibilidad de pago mensual sin ataduras de largo plazo.
- **Familias (18-60 años):** Valoran los paquetes que ofrecen descuentos por grupo. En consecuencia, se ha estructurado un paquete familiar con un descuento significativo del 20%.
- **Entusiastas del Fitness y Culturismo (18-60 años):** Dispuestos a pagar por servicios premium. De ahí que se hayan diseñado paquetes de entrenamiento personalizado con descuentos crecientes por volumen, así como la oferta de programas de nutrición especializados.

3.2.6. PLAZA (DISTRIBUCIÓN Y ACCESO)

La estrategia de plaza comprende todos los mecanismos a través de los cuales los clientes pueden acceder a los servicios de Cavanca GYM, tanto físicos como digitales.

3.2.6.1. CANAL FÍSICO (PRINCIPAL)

El local ubicado en Arturo Fernández 2028, sector Cavanca, constituye el epicentro de la experiencia de marca. Esta ubicación ha sido seleccionada estratégicamente debido a:

- Su cercanía a zonas residenciales de alto crecimiento (edificios nuevos).
- Su proximidad a paraderos de transporte público.
- El alto flujo de personas por la cercanía a la playa y centros comerciales.

- El nivel socioeconómico de la zona, el cual permite a los residentes invertir en servicios de salud y bienestar.

Adicionalmente, el local contará con:

- Horario extendido (lunes a viernes 7:00 AM - 11:00 PM; sábados 9:00 AM - 9:00 PM; domingos y festivos 10:00 AM - 6:00 PM).
- Estacionamientos para clientes (convenios con estacionamientos cercanos).
- Accesibilidad universal según lo establecido en la Ley N° 20.422.

3.2.6.2. Canales Digitales (Venta y Reserva)

Con la intención de facilitar el acceso y mejorar la experiencia del cliente, se implementarán los siguientes canales digitales:

- **Sitio Web Corporativo:**
 - Información detallada de servicios, precios, horarios y fotografías profesionales.
 - Blog con contenido de valor (consejos de entrenamiento, nutrición, bienestar).
 - Botón de "*Compra tu membresía online*" integrado con pasarela de pago (Webpay, Kiphu, etc.).
 - Formulario de contacto y solicitud de evaluación gratuita.
- **Aplicación Móvil / Software de Gestión:**

- Implementación de plataforma como *WodGuru*, *Trainingym* o *Virtuagym*, la cual permitirá a los miembros:
 - Gestionar su membresía y método de pago.
 - Reservar clases grupales con hasta 7 días de anticipación.
 - Cancelar reservas (con política de cancelación para evitar no-shows).
 - Comprar y agendar sesiones de entrenamiento personalizado.
 - Acceder a su plan de entrenamiento personalizado y recomendaciones nutricionales.
 - Recibir notificaciones *push* y recordatorios.
 - Visualizar historial de asistencias y progreso.
- **Redes Sociales:**
 - **Instagram:** Contenido visual atractivo (videos de entrenamientos, testimonios, promociones, historias diarias, reels con ejercicios).
 - **Facebook:** Comunidad, eventos, transmisiones en vivo de talleres.
 - **TikTok:** Contenido viral, challenges, trends adaptados al fitness.
 - **YouTube:** Canal con contenido de valor (rutinas completas, tutoriales, entrevistas a especialistas).

3.2.7. PROMOCIÓN (ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN)

La estrategia promocional se desarrolla en tres fases secuenciales, cada una con objetivos y acciones específicas. A continuación, se detalla cada fase:

3.2.7.1. FASE 1: PRE-LANZAMIENTO (CREAR EXPECTATIVA) - [ENERO A FEBRERO]

Objetivo: Generar intriga y expectación en la comunidad de Cavancha, construyendo una base de seguidores y potenciales clientes antes de la apertura.

Acción	Descripción	Indicador de Éxito
Teaser en Redes Sociales	Publicación de imágenes y videos cortos de la remodelación ("Pronto, el nuevo centro de bienestar de Cavancha"), mostrando avances y generando intriga.	500 seguidores en Instagram antes de apertura
Misterio y Sorteo	Sorteo en Instagram de "Membresía Anual Gratis" para quienes sigan la cuenta, den like y etiqueten a 3 amigos.	1000 participantes en el sorteo
Alianzas con Edificios	Contacto con administradores de edificios cercanos para ofrecer "charla online gratuita sobre hábitos saludables" a residentes, patrocinada por Cavancha GYM.	5 alianzas establecidas
Publicidad Local Segmentada	Anuncios en redes sociales geolocalizados en radio de 2 km alrededor del gimnasio, dirigidos a grupos de edad 18-60 años.	50.000 impresiones / 2.000 clics

3.2.7.2. FASE 2: LANZAMIENTO (GRAN APERTURA) - [MARZO]

Objetivo: Lograr una apertura con alta afluencia de público, generar cobertura mediática y convertir visitantes en miembros.

Acción	Descripción	Indicador de Éxito
Evento "Open House" Inaugural	Día de puertas abiertas un sábado con: clases gratuitas de Zumba, Pilates y GAP (cupos limitados), recorridos guiados, evaluaciones físicas exprés (con cita previa), descuentos especiales para inscritos del día, presencia de nutricionista aliado, coffee break saludable.	200 asistentes / 50 nuevas membresías

Cobertura en Medios Locales	Invitación a periodistas de medios digitales (Soylquique, El Boyaldía) y radios locales (Radio Paulina, FM Plus) a cubrir el evento.	3 apariciones en medios
Marketing de Influencers Locales	Invitación a micro-influencers del fitness y vida saludable en Iquique (2.000-10.000 seguidores) a probar una clase y compartir experiencia en sus redes.	5 influencers / 20.000 alcance combinado

3.2.7.3. FASE 3: POST-LANZAMIENTO (FIDELIZACIÓN Y CRECIMIENTO) - [ABRIL EN ADELANTE]

Objetivo: Retener a los miembros captados, aumentar el consumo de servicios adicionales y atraer nuevos clientes mediante referidos y contenido de valor.

Acción	Descripción	Indicador de Éxito
Marketing de Contenidos	Publicación semanal en blog/YouTube de: "5 ejercicios para principiantes con peso libre", "Beneficios del Pilates para el estrés laboral", "Receta saludable de la semana", "Entrevista a nuestro socio del mes".	4 publicaciones mensuales / 500 visitas/mes al blog
Email Marketing Automatizado	- <i>Bienvenida</i> : Email automático al nuevo miembro con video de bienvenida, instrucciones de uso de app y código descuento para primera sesión PT. - <i>Newsletter mensual</i> : Parrilla de clases, tips de salud, promociones exclusivas. - <i>Reactivación</i> : Email automático a miembros inactivos por 15 días.	Tasa de apertura >40% / Tasa de clics >10%
Programa de Referidos "Trae un Amigo"	- Miembro actual: 50% descuento en próxima mensualidad por cada amigo que se inscriba con membresía ≥ 3 meses. - Amigo referido: 10% descuento en primera mensualidad.	20 referidos mensuales
Eventos y Talleres Mensuales	- "Desafío Interno" mensual (ej: "Semana de la Sentadilla", "Reto de Pasos") con premio simbólico (polera, suplemento). - Taller de Nutrición gratuito para miembros una vez al mes.	50 participantes por evento
Publicidad Google Ads	Anuncios de búsqueda para keywords: "gimnasio en Cavancho", "mejor gimnasio Iquique", "entrenador personal Cavancho".	CTR >3% / Conversión >5%

3.2.8. PERSONAS (RECURSO HUMANO) - QUINTA P ESTRATÉGICA

Aunque tradicionalmente se habla de las 4P's, en la industria de servicios es fundamental incorporar una quinta variable: las Personas. En efecto, la calidad del servicio en

Cavanca GYM dependerá directamente de la experiencia, actitud y profesionalismo de su equipo humano.

3.2.8.1. ESTRUCTURA DEL EQUIPO HUMANO

Rol	Funciones Principales	Perfil Requerido
Gerente General / Administrador	Gestión integral del negocio, supervisión de equipos, relación con proveedores, control financiero, estrategia comercial.	Profesional del área comercial/administrativa, experiencia en gestión de centros deportivos.
Recepcionistas (2 turnos)	Atención al cliente, gestión de membresías, venta de productos, control de acceso, soporte en reservas.	Técnico en administración o carreras afines, excelente trato al cliente, manejo de software.
Entrenadores / Monitores de Sala (3-4)	Supervisión de salas de musculación, apoyo a usuarios, corrección de ejercicios, prevención de lesiones, cobertura de clases grupales según especialidad.	Técnico en Preparación Física o carrera afín, certificación en primeros auxilios, especializaciones deseables (Crossfit, Pilates, etc.).
Entrenadores Personalizados (freelance)	Evaluación inicial, diseño de planes individualizados, sesiones one-to-one, seguimiento de progreso.	Preparador Físico titulado, certificación en entrenamiento personal, experiencia comprobada.
Nutricionista (aliado externo)	Evaluaciones nutricionales, diseño de planes alimenticios, talleres grupales, asesoría continua.	Nutricionista titulado, experiencia en deporte y fitness.
Community Manager	Gestión de redes sociales, creación de contenido, atención de consultas digitales, reporting de métricas.	Comunicador audiovisual o publicista, experiencia en gestión de comunidades fitness.

3.2.8.2. ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN Y CULTURA DE SERVICIO

Con el propósito de garantizar una experiencia consistente y de alta calidad, se implementará un plan de capacitación continua:

1. **Inducción inicial:** Todo colaborador recibirá formación sobre la misión, visión, valores y propuesta de valor de Cavanca GYM.

2. **Capacitación técnica:** Actualización periódica en nuevas tendencias de entrenamiento, manejo de equipos y primeros auxilios.
3. **Capacitación en servicio al cliente:** Protocolos de atención, manejo de objeciones, comunicación efectiva y resolución de conflictos.
4. **Evaluación de desempeño:** Evaluaciones trimestrales con retroalimentación constructiva y reconocimiento a los mejores desempeños.

3.3. DIMENSIÓN DE MERCADO (TAM – SAM - SOM)

3.3.1. TAM: MERCADO TOTAL DISPONIBLE

Población Total de la Comuna de Iquique

De acuerdo con los datos presentados en la Tabla de Población por grupos de edad" (BCN, 2020 basado en los Censos de Población y Vivienda y Proyecciones de Población del INE), la comuna de Iquique cuenta con una población proyectada para el año 2020 de 223.463 habitantes.

Concepto	Población	Fuente
Población total comuna de Iquique	223.463	BCN (2020) basado en Censos INE

Cálculo de la Población en Rango Etario Objetivo (18-60 años)

Para efectos de este análisis, se considera como mercado total disponible a la población en edad de asistir a un gimnasio, es decir, personas entre 18 y 60 años. Para ello, se han considerado los siguientes grupos etarios:

Grupo Etario	Población Proyección 2020	Porcentaje
15 a 29 años	52.361	23,43%
30 a 44 años	55.565	24,87%
45 a 64 años	48.526	21,72%
Total 15-64 años	156.452	70,02%

Cabe señalar que, si bien el grupo de 15 a 17 años no se ajusta completamente al rango etario objetivo (18-60 años), se ha considerado como un aproximado válido debido a que representa una fracción menor dentro del total. A continuación, se realiza un ajuste para refinar el cálculo:

Cálculo Ajustado de la Población 18-60 Años

Para obtener una estimación más precisa de la población entre 18 y 60 años, se aplica el siguiente cálculo:

Grupo Etario	Población	Factor de Ajuste	Población Ajustada
15 a 29 años	52.361	(15 años: 5/15 del grupo)	$52.361 \times (14/15)$ = 48.870
30 a 44 años	55.565	100% del grupo	55.565
45 a 64 años	48.526	(60 años: 16/20 del grupo)	$48.526 \times (16/20)$ = 38.821
Total 18-60 años			143.256

Cálculo detallado:

- Grupo 15-29 años: $52.361 \times (14 \text{ años del rango } 18-29 / 15 \text{ años totales}) = 52.361 \times 0,9333 = \mathbf{48.870 \text{ personas}}$
- Grupo 45-64 años: $48.526 \times (16 \text{ años del rango } 45-60 / 20 \text{ años totales}) = 48.526 \times 0,80 = \mathbf{38.821 \text{ personas}}$
- Grupo 30-44 años: $55.565 \times 1 = \mathbf{55.565 \text{ personas}}$

Por lo tanto, la población entre 18 y 60 años en la comuna de Iquique se estima en:

$$\text{TAM} = 48.870 + 55.565 + 38.821 = 143.256 \text{ personas}$$

Cálculo del Porcentaje de Población Objetivo Respecto al Total

A continuación, se calcula qué porcentaje de la población total representa el TAM:

Concepto	Valor	Fórmula	Resultado
Población total Iquique	223.463	—	100%
TAM (18-60 años)	143.256	$(143.256 / 223.463) \times 100$	64,1%

En consecuencia, aproximadamente el 64,1% de la población de Iquique se encuentra en el rango etario objetivo para un gimnasio.

Distribución del TAM por Género (Estimación)

Asimismo, con el objeto de caracterizar el mercado total disponible, se estima la distribución por género utilizando datos censales estándar (50% hombres, 50% mujeres):

Género	Porcentaje	Población (TAM)
Hombres	50%	$143.256 \times 0,50 = \mathbf{71.628}$
Mujeres	50%	$143.256 \times 0,50 = \mathbf{71.628}$
Total	100%	143.256

Proyección del TAM a 5 Años (Tasa de Crecimiento)

Para proyectar el TAM a mediano plazo, se considera la tasa de crecimiento poblacional de Iquique. Según los datos de proyección del INE, la comuna ha presentado un crecimiento promedio anual del 2,5% en los últimos años.

Año	Factor de Crecimiento	Cálculo	TAM Proyectado
Año 0 (2020)	Base	—	143.256
Año 1 (2021)	1,025	$143.256 \times 1,025$	146.837
Año 2 (2022)	1,025	$146.837 \times 1,025$	150.508
Año 3 (2023)	1,025	$150.508 \times 1,025$	154.271
Año 4 (2024)	1,025	$154.271 \times 1,025$	158.128
Año 5 (2025)	1,025	$158.128 \times 1,025$	162.081

Se proyecta que el TAM alcance aproximadamente 162.081 personas para el año 2025, lo cual representa un crecimiento del 13,1% en un período de 5 años.

Segmentación del TAM por Nivel Socioeconómico (Estimación)

Por otra parte, para efectos de caracterizar el poder adquisitivo del mercado total disponible, se estima la distribución por grupo socioeconómico (GSE) en la comuna de Iquique, de acuerdo con datos de la Asociación de Investigadores de Mercado (AIM):

Grupo Socioeconómico	Porcentaje Estimado	Población (TAM)
AB (Alto)	5%	$143.256 \times 0,05$ = 7.163
C1a (Medio-Alto)	10%	$143.256 \times 0,10$ = 14.326

C1b (Medio)	15%	$143.256 \times 0,15$ = 21.488
C2 (Medio-Bajo)	25%	$143.256 \times 0,25$ = 35.814
C3 (Bajo)	45%	$143.256 \times 0,45$ = 64.465
Total	100%	143.256

Cabe señalar que, aunque el TAM incluye todos los grupos socioeconómicos, el enfoque de Cavanha GYM se centrará en los segmentos con mayor capacidad de pago (AB, C1a, C1b y C2), los cuales representan el 55% del TAM, es decir, aproximadamente 78.791 personas.

3.3.2. SAM: MERCADO DISPONIBLE ALCANZABLE

El SAM representa la porción del mercado total a la que Cavanha GYM puede llegar efectivamente, considerando la ubicación geográfica, la accesibilidad y la capacidad de pago de los residentes en el sector de influencia directa.

Delimitación Geográfica del Área de Influencia

La ubicación estratégica seleccionada para Cavanha GYM en Arturo Fernández 2028, sector Cavanha, delimita el área de influencia directa. De acuerdo con el análisis presentado en el punto de "Ubicación", se establece un radio de influencia de 1.500 metros desde el local, considerando la accesibilidad peatonal y en transporte público.

Radio de Influencia	Cobertura	Justificación
0 - 500 metros	Alta	Residentes de edificios cercanos, accesibilidad peatonal inmediata
500 - 1.000 metros	Media	Residentes de Cavancha central, accesibilidad en 5-10 minutos caminando
1.000 - 1.500 metros	Baja	Residentes de sectores adyacentes, accesibilidad en transporte público
Total	Área de influencia directa	Sector Cavancha y alrededores

Cálculo de la Población en el Área de Influencia

Para determinar la población en el área de influencia, se consideran los siguientes factores:

Factor	Dato	Fuente
Densidad poblacional sector Cavancha	Alta	Proyectos residenciales en desarrollo (Habiterra Consultores, 2018)
Nuevos proyectos inmobiliarios	Edificios en construcción y entregados	Análisis de mercado (punto 2.3.1)
Población flotante por cercanía a playa y centros comerciales	Alto flujo diario	Análisis de flujo de personas (punto 2.4)

A partir de estos factores, se estima la población residente en el sector Cavancha y alrededores:

Categoría	Estimación	Justificación
Residentes en edificios nuevos (últimos 5 años)	8.000 - 10.000	Edificios de departamentos en sector Cavancha
Residentes en viviendas existentes	5.000 - 7.000	Viviendas consolidadas en el sector
Población flotante (trabajadores, visitantes)	2.000 - 3.000	Centros comerciales, playa, oficinas
Total población en área de influencia	15.000 - 20.000	Estimación conservadora

Cálculo de la Población en Rango Etario Objetivo (18-60 años) en el SAM

A continuación, se aplica el porcentaje de población en rango etario objetivo (18-60 años) calculado en el TAM (64,1%) para determinar la población objetivo dentro del SAM:

Concepto	SAM Total (personas)	Factor Etario (18-60 años)	Población Objetivo
SAM mínimo	15.000	64,1%	$15.000 \times 0,641 = \mathbf{9.615}$
SAM máximo	20.000	64,1%	$20.000 \times 0,641 = \mathbf{12.820}$

Cálculo detallado:

- SAM mínimo: $15.000 \times 0,641 = \mathbf{9.615}$ personas
- SAM máximo: $20.000 \times 0,641 = \mathbf{12.820}$ personas

Por lo tanto, la población en el área de influencia que se encuentra en el rango etario objetivo (18-60 años) es de aproximadamente 9.600 a 12.800 personas.

Cálculo de la Capacidad de Pago por Nivel Socioeconómico

Por otra parte, de acuerdo con el análisis del nivel socioeconómico del sector Cavanha, se estima la siguiente distribución por grupos socioeconómicos:

Grupo Socioeconómico	Porcentaje Estimado	SAM Mínimo (9.615)	SAM Máximo (12.820)
AB (Alto)	15%	$9.615 \times 0,15$ = 1.442	$12.820 \times 0,15$ = 1.923
C1a (Medio-Alto)	25%	$9.615 \times 0,25$ = 2.404	$12.820 \times 0,25$ = 3.205

C1b (Medio)	30%	$9.615 \times 0,30$ = 2.885	$12.820 \times 0,30$ = 3.846
C2 (Medio-Bajo)	20%	$9.615 \times 0,20$ = 1.923	$12.820 \times 0,20$ = 2.564
C3 (Bajo)	10%	$9.615 \times 0,10$ = 962	$12.820 \times 0,10$ = 1.282
Total	100%	9.615	12.820

Cabe señalar que Cavanha GYM se enfocará en los segmentos con mayor capacidad de pago (AB, C1a, C1b y C2), los cuales representan el 90% del SAM objetivo:

Grupo Socioeconómico	Porcentaje Acumulado	SAM Mínimo	SAM Máximo
AB + C1a + C1b + C2	90%	$9.615 \times 0,90$ = 8.654	$12.820 \times 0,90$ = 11.538

Cálculo de la Demanda Insatisfecha en el SAM

Asimismo, de acuerdo con el análisis de la demanda, se identificó que los residentes de edificios cercanos manifiestan que "*no hay un gimnasio en una ubicación próxima que sea completo*". Para cuantificar esta demanda insatisfecha, se aplica un factor de intención de uso:

Concepto	Porcentaje	Justificación
Personas que realizan actividad física regularmente	40%	Datos de tendencias de fitness en Chile
Personas insatisfechas con la oferta actual	60%	Basado en comentarios de residentes (punto 8.1)

Personas dispuestas a pagar por servicio integral	50%	Considerando nivel socioeconómico del sector
Factor de demanda insatisfecha	$40\% \times 60\% \times 50\% = 12\%$	Estimación conservadora

Aplicando este factor al SAM objetivo (AB, C1a, C1b, C2):

Concepto	SAM Mínimo	SAM Máximo
SAM objetivo (AB, C1a, C1b, C2)	8.654	11.538
Factor de demanda insatisfecha (12%)	$8.654 \times 0,12 = 1.038$	$11.538 \times 0,12 = 1.385$
Demanda insatisfecha estimada	1.038 personas	1.385 personas

En consecuencia, se estima que existen entre 1.038 y 1.385 personas en el sector Cavanha que actualmente realizan actividad física, están insatisfechas con la oferta actual y tienen capacidad de pago para un gimnasio integral.

Cálculo de la Participación del SAM respecto al TAM

Para determinar qué porcentaje del TAM representa el SAM, se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Participación SAM (\%)} = \frac{\text{SAM}}{\text{TAM}} \times 100$$

Concepto	Valor	Cálculo	Resultado
TAM (18-60 años)	143.256	—	100%
SAM mínimo	9.615	$(9.615 / 143.256) \times 100$	6,71%
SAM máximo	12.820	$(12.820 / 143.256) \times 100$	8,95%

Por lo tanto, el SAM representa entre 6,7% y 9,0% del TAM, lo cual es consistente con un área de influencia geográficamente acotada pero de alta densidad poblacional.

Cálculo de la Penetración Potencial del SOM respecto al SAM

Con el objeto de proyectar la penetración realista del SOM en el SAM, se calcula el porcentaje que representan los clientes proyectados respecto al SAM objetivo:

Año	SOM (clientes)	SAM Objetivo (mínimo 8.654)	Penetración SOM / SAM
Año 1	250	8.654	$(250 / 8.654) \times 100 = 2,89\%$
Año 2	420	8.654	$(420 / 8.654) \times 100 = 4,85\%$
Año 3	540	8.654	$(540 / 8.654) \times 100 = 6,24\%$

Cabe señalar que, incluso en el escenario más conservador (SAM mínimo), la penetración proyectada para el tercer año es solo del 6,24%, lo cual indica que existe un amplio margen de crecimiento futuro sin saturar el mercado disponible.

Distribución del SAM por Segmentos de Clientes

De acuerdo con la segmentación de clientes definida, se estima la distribución del SAM objetivo (8.654 - 11.538 personas) por segmento:

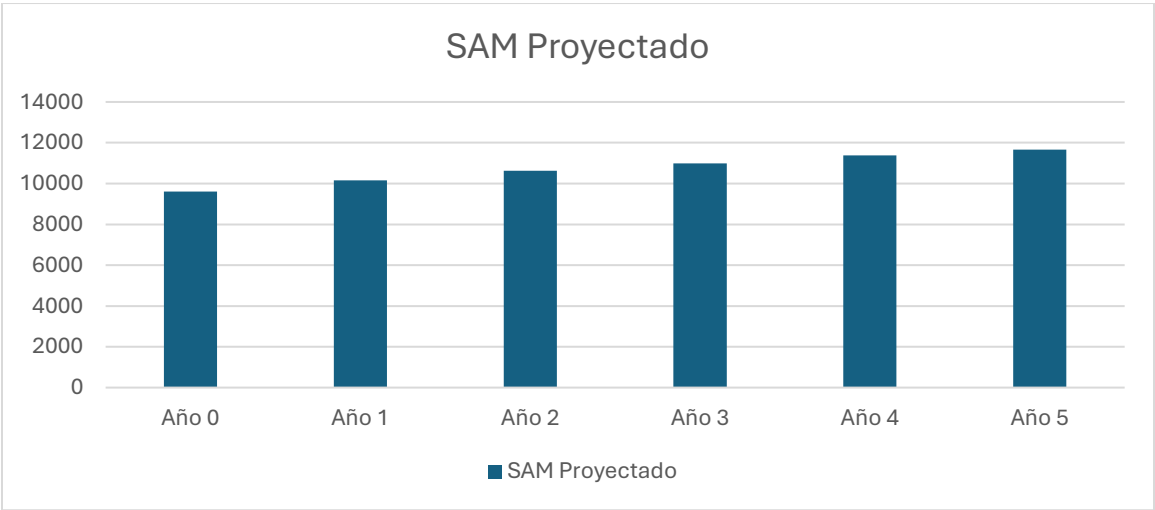
Segmento de Clientes	Porcentaje Estimado	SAM Mínimo (8.654)	SAM Máximo (11.538)
Jóvenes Profesionales (20-35 años)	35%	$8.654 \times 0,35 = 3.029$	$11.538 \times 0,35 = 4.038$
Estudiantes Universitarios (18-25 años)	25%	$8.654 \times 0,25 = 2.164$	$11.538 \times 0,25 = 2.885$
Familias (18-60 años)	25%	$8.654 \times 0,25 = 2.164$	$11.538 \times 0,25 = 2.885$
Entusiastas del Fitness (18-60 años)	15%	$8.654 \times 0,15 = 1.298$	$11.538 \times 0,15 = 1.731$
Total	100%	8.654	11.538

Proyección del SAM a 5 Años

Para proyectar el SAM a mediano plazo, se considera la tasa de crecimiento poblacional de Iquique (2,5% anual) y el desarrollo de nuevos proyectos inmobiliarios en el sector Cavancha:

Año	Factor de Crecimiento Poblacional	Factor de Desarrollo Inmobiliario	Factor Total	SAM Proyectado (mínimo)
Año 0 (2024)	—	—	—	9.615
Año 1 (2025)	1,025	1,03 (nuevos edificios)	$1,025 \times 1,03 = 1,056$	$9.615 \times 1,056 = \mathbf{10.154}$
Año 2 (2026)	1,025	1,02 (consolidación)	$1,025 \times 1,02 = 1,046$	$10.154 \times 1,046 = \mathbf{10.621}$
Año 3 (2027)	1,025	1,01 (estabilización)	$1,025 \times 1,01 = 1,035$	$10.621 \times 1,035 = \mathbf{10.993}$
Año 4 (2028)	1,025	1,01	$1,025 \times 1,01 = 1,035$	$10.993 \times 1,035 = \mathbf{11.378}$
Año 5 (2029)	1,025	1,00	1,025	$11.378 \times 1,025 = \mathbf{11.662}$

Se proyecta que el SAM alcance aproximadamente 11.662 personas para el año 2029, lo cual representa un crecimiento del 21,3% en un período de 5 años.



3.3.3. SOM: MERCADO OBJETIVO

El SOM representa la porción realista del mercado que Cavanha GYM puede capturar, considerando su capacidad operativa, la competencia existente y las proyecciones financieras establecidas.

Cálculo de la Capacidad Máxima del Gimnasio

De acuerdo con las proyecciones financieras presentadas en el Plan de negocios, se establece la siguiente relación para determinar la capacidad máxima de atención:

Año	Clientes Activos	Penetración Proyectada	Capacidad Máxima Implícita	Fórmula
Año 1	250	30%	$250 \div 0,30 = 833$	(SOM / % penetración)
Año 2	420	50%	$420 \div 0,50 = 840$	(SOM / % penetración)
Año 3	540	65%	$540 \div 0,65 = 831$	(SOM / % penetración)
Promedio			$(833 + 840 + 831) \div 3 = 835$	Capacidad máxima

Por lo tanto, la capacidad máxima de atención de Cavanha GYM se estima en 835 clientes activos mensuales.

Cálculo de la Utilización de Capacidad por Año

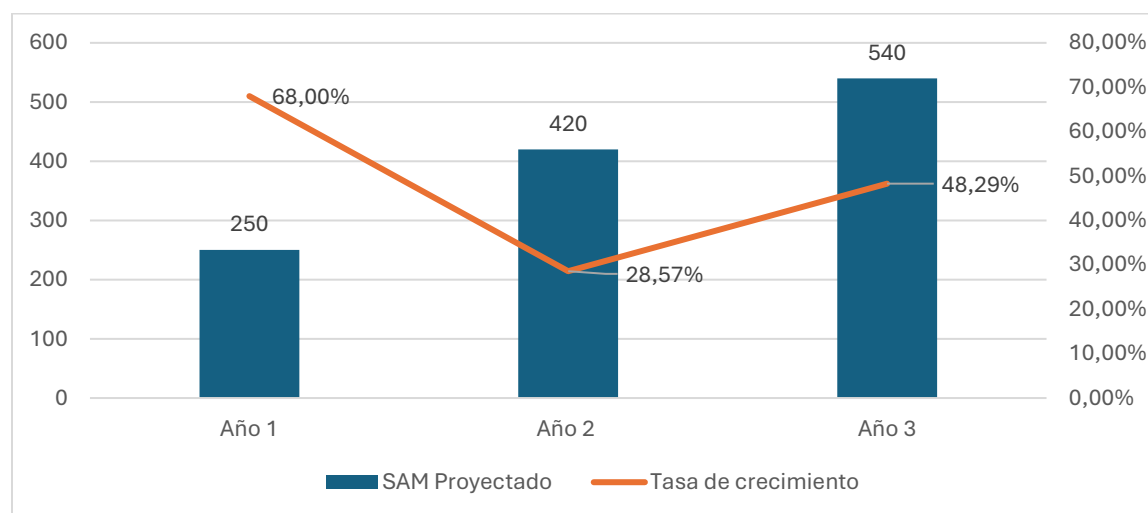
Año	SOM (clientes)	Capacidad Máxima	Porcentaje de Utilización	Fórmula
Año 1	250	835	$(250 \div 835) \times 100 = 29,94\%$	(SOM / Capacidad) $\times 100$
Año 2	420	835	$(420 \div 835) \times 100 = 50,30\%$	(SOM / Capacidad) $\times 100$
Año 3	540	835	$(540 \div 835) \times 100 = 64,67\%$	(SOM / Capacidad) $\times 100$

Cabe señalar que la utilización de capacidad proyectada (29,9% en año 1, 64,7% en año 3) es consistente con negocios similares en la industria del fitness, lo cual valida la viabilidad operativa del crecimiento proyectado.

Cálculo de la Tasa de Crecimiento Anual del SOM

Asimismo, se calcula la tasa de crecimiento anual del número de clientes:

Período	Cientes Inicial	Cientes Final	Variación	Tasa de Crecimiento	Fórmula
Año 1 → Año 2	250	420	+170	$(170 \div 250) \times 100 = 68,00\%$	$((\text{Final} - \text{Inicial}) / \text{Inicial}) \times 100$
Año 2 → Año 3	420	540	+120	$(120 \div 420) \times 100 = 28,57\%$	$((\text{Final} - \text{Inicial}) / \text{Inicial}) \times 100$
Crecimiento promedio anual				$(68,00\% + 28,57\%) \div 2 = 48,29\%$	Promedio simple



En consecuencia, la tasa de crecimiento promedio anual del SOM durante los primeros tres años es del 48,29%, lo cual refleja una curva de crecimiento acelerada en la fase inicial del negocio.

Cálculo de la Penetración del SOM respecto al SAM

Para determinar qué porcentaje del SAM representa el SOM proyectado, se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Penetración (\%)} = (\text{SOM} \div \text{SAM}) \times 100$$

Año	SOM (clientes)	SAM Mínimo (9.615)	Penetración SAM Mínimo	SAM Máximo (12.820)	Penetración SAM Máximo
Año 1	250	9.615	$(250 \div 9.615) \times 100$ = 2,60%	12.820	$(250 \div 12.820)$ $\times 100 =$ 1,95%
Año 2	420	9.615	$(420 \div 9.615) \times 100$ = 4,37%	12.820	$(420 \div 12.820)$ $\times 100 =$ 3,28%
Año 3	540	9.615	$(540 \div 9.615) \times 100$ = 5,62%	12.820	$(540 \div 12.820)$ $\times 100 =$ 4,21%

Por lo tanto, la penetración proyectada para el tercer año representa entre 4,21% y 5,62% del SAM total (población 18-60 años en área de influencia).

Cálculo de la Penetración del SOM respecto al SAM Objetivo

Con el objeto de evaluar la penetración en el mercado objetivo (GSE AB, C1a, C1b, C2), se utiliza el SAM objetivo calculado anteriormente (8.654 - 11.538 personas):

Año	SOM (clientes)	SAM Objetivo Mínimo (8.654)	Penetración SAM Objetivo Mínimo	SAM Objetivo Máximo (11.538)	Penetración SAM Objetivo Máximo
Año 1	250	8.654	$(250 \div 8.654) \times 100 =$ 2,89%	11.538	$(250 \div 11.538) \times$

					$100 = 2,17\%$
Año 2	420	8.654	$(420 \div 8.654) \times 100 = 4,85\%$	11.538	$(420 \div 11.538) \times 100 = 3,64\%$
Año 3	540	8.654	$(540 \div 8.654) \times 100 = 6,24\%$	11.538	$(540 \div 11.538) \times 100 = 4,68\%$

Cabe señalar que, incluso en el escenario más conservador (SAM objetivo mínimo de 8.654 personas), la penetración proyectada para el tercer año es solo del 6,24%, lo cual indica que existe un amplio margen de crecimiento futuro sin saturar el mercado disponible.

Cálculo de la Penetración del SOM respecto a la Demanda Insatisfecha

Asimismo, se calcula qué porcentaje de la demanda insatisfecha estimada (1.038 - 1.385 personas) representa el SOM proyectado:

Año	SOM (clientes)	Demanda Insatisfecha Mínima (1.038)	Penetración Demanda Insatisfecha Mínima	Demanda Insatisfecha Máxima (1.385)	Penetración Demanda Insatisfecha Máxima
Año 1	250	1.038	$(250 \div 1.038) \times 100 = 24,08\%$	1.385	$(250 \div 1.385) \times 100 = 18,05\%$
Año 2	420	1.038	$(420 \div 1.038) \times 100 = 40,46\%$	1.385	$(420 \div 1.385) \times 100 = 30,32\%$
Año 3	540	1.038	$(540 \div 1.038) \times 100 = 52,02\%$	1.385	$(540 \div 1.385) \times 100 = 38,99\%$

En consecuencia, el SOM proyectado para el tercer año representa entre 39% y 52% de la demanda insatisfecha estimada, lo cual es un objetivo realista debido a que no toda la demanda insatisfecha se convertirá en clientes, especialmente por la existencia de opciones gratuitas (municipales) y la competencia especializada (Pampa Box).

Cálculo de la Proyección del SOM a 5 Años

Con el objeto de proyectar el crecimiento a mediano plazo, se calcula el SOM para los años 4 y 5 utilizando tasas de crecimiento conservadoras, considerando la capacidad máxima como límite:

Año	Base	Tasa de Crecimiento	Cálculo	SOM Proyectado	Observación
Año 3	540	—	—	540	Dato del plan financiero
Año 4	540	20%	$540 \times (1 + 0,20) =$	648	Crecimiento moderado
Año 5	648	15%	$648 \times (1 + 0,15) =$	745	Crecimiento conservador
Año 6	745	12%	Mínimo ($745 \times 1,12 = 834$) y capacidad máxima	835	Alcanza capacidad máxima

Cálculo detallado de tasas de crecimiento proyectadas

Período	Tasa Aplicada	Justificación
Año 3 → Año 4	20%	Crecimiento sostenido por posicionamiento de marca
Año 4 → Año 5	15%	Desaceleración natural por cercanía a capacidad máxima
Año 5 → Año 6	12%	Crecimiento marginal hasta alcanzar límite operativo

La proyección a 6 años indica que Cavanha GYM podría alcanzar su capacidad máxima de 835 clientes entre el año 5 y año 6 de operación.

Cálculo de la Participación de Mercado Potencial

Para determinar la participación de mercado potencial de Cavanha GYM en el sector Cavanha, se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Participación de Mercado (\%)} = (\text{SOM} \div \text{SAM Objetivo}) \times 100$$

Año	SOM (clientes)	SAM Objetivo Mínimo (8.654)	Participación de Mercado Mínima	SAM Objetivo Máximo (11.538)	Participación de Mercado Máxima
Año 1	250	8.654	2,89%	11.538	2,17%
Año 2	420	8.654	4,85%	11.538	3,64%
Año 3	540	8.654	6,24%	11.538	4,68%
Año 4	648	8.654	7,49%	11.538	5,62%
Año 5	745	8.654	8,61%	11.538	6,46%

Esta participación de mercado es conservadora y realista, ya que considera que no todo el SAM objetivo se convertirá en clientes, especialmente por la existencia de opciones gratuitas (municipales) y especializadas (Pampa Box).

Análisis de Escenarios (Optimista, Realista, Conservador)

Para evaluar la sensibilidad del SOM ante diferentes condiciones de mercado, se presentan tres escenarios:

Escenario	Supuesto	Año 1	Año 2	Año 3
Conservador	Penetración reducida en 20%	200	336	432
Realista	Proyección base del plan financiero	250	420	540

Optimista	Penetración aumentada en 20%	300	504	648
------------------	------------------------------	-----	-----	-----

Cálculo de escenarios:

Escenario	Año 1	Fórmula	Año 2	Fórmula	Año 3	Fórmula
Conservador	$250 \times 0,80$ = 200	$420 \times 0,80$ = 336	$540 \times 0,80$ = 432			
Realista	250	Base	420	Base	540	Base
Optimista	$250 \times 1,20$ = 300	$420 \times 1,20$ = 504	$540 \times 1,20$ = 648			

En consecuencia, el escenario realista (base) es el que se ha utilizado para las proyecciones financieras, el cual se considera alcanzable debido a las condiciones de mercado favorables identificadas.

Factores que Respaldan la Proyección del SOM

Cabe señalar que la proyección del SOM se respalda en los siguientes factores cuantitativos y cualitativos:

Factor	Dato / Fuente	Impacto en el SOM
Población SAM objetivo	8.654 - 11.538 personas (cálculo SAM)	Base de clientes potenciales amplia
Demanda insatisfecha	1.038 - 1.385 personas (cálculo SAM)	Alta disposición a cambiar de opción actual
Capacidad de pago	90% del SAM son GSE AB, C1a, C1b, C2	Mayor probabilidad de conversión
Brecha competitiva	No existe oferta integral en Cavanha (punto 5.5.1)	Posicionamiento como único en el segmento
Precio de membresía	\$35.000 CLP mensual (punto 9.2)	Competitivo respecto a cadenas nacionales
Tasa de crecimiento SOM	48,29% promedio anual (cálculo)	Aceleración sostenida en fase inicial

Comparación SOM vs SAM vs TAM

A modo de síntesis, la siguiente tabla compara los tres niveles de dimensión de mercado:

Concepto	Estimación	Porcentaje respecto al nivel anterior
TAM (Mercado Total Disponible)	143.256 personas	100%
SAM (Mercado Disponible Atendible)	9.615 - 12.820 personas	6,7% - 9,0% del TAM
SAM Objetivo (GSE AB, C1a, C1b, C2)	8.654 - 11.538 personas	90% del SAM
SOM Año 1	250 clientes	2,2% - 2,9% del SAM objetivo
SOM Año 2	420 clientes	3,6% - 4,9% del SAM objetivo
SOM Año 3	540 clientes	4,7% - 6,2% del SAM objetivo

3.4. SEGMENTACIÓN DE MERCADO

3.4.1. SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA

La segmentación geográfica permite delimitar el área de influencia directa de Cavanha GYM, considerando la ubicación estratégica del local y la accesibilidad para los clientes potenciales.

Variable	Descripción	Justificación
País	Chile	El negocio opera dentro del territorio nacional
Región	Región de Tarapacá	Iquique es la capital regional con mayor densidad poblacional
Comuna	Iquique	Comuna con crecimiento poblacional sostenido (BCN, 2020)
Sector	Cavanha	Zona media costera, con alto flujo de personas y nivel socioeconómico medio-alto
Ubicación específica	Arturo Fernández 2028	Local estratégico con cercanía a playa, centros comerciales y transporte público
Radio de influencia	1.500 metros desde el local	Área de influencia peatonal y en transporte público

3.4.2. SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA

La segmentación demográfica permite clasificar a los clientes potenciales según variables como edad, género, ingresos, nivel educativo y ocupación, las cuales influyen directamente en la decisión de contratar servicios de un gimnasio.

Edad

De acuerdo con la Tabla 3 "Población por grupos de edad" (BCN, 2020), el rango etario objetivo para Cavanha GYM es de 18 a 60 años, con especial foco en los siguientes subsegmentos:

Subsegmento	Rango Etario	Porcentaje en Iquique	Características
Jóvenes Profesionales	20 - 35 años	23,43% (15-29 años)	Buscan flexibilidad horaria, variedad de clases y ambiente moderno
Estudiantes Universitarios	18 - 25 años	23,43% (15-29 años)	Buscan precios accesibles, horarios flexibles y actividades grupales
Familias	18 - 60 años	70,02% (15-64 años)	Buscan paquetes familiares, seguridad y actividades para todos los miembros
Entusiastas del Fitness	18 - 60 años	70,02% (15-64 años)	Buscan equipamiento de última generación y servicios premium

Género

Variable	Porcentaje Estimado	Características
Hombres	50%	Enfoque en musculación, entrenamiento de fuerza y culturismo
Mujeres	50%	Enfoque en clases grupales (Zumba, Pilates, GAP), bienestar integral

Nivel Socioeconómico

Cavanha es una de las áreas más prósperas de Iquique, lo que se traduce en una mayor disposición a pagar por servicios de salud y bienestar:

Grupo Socioeconómico	Porcentaje Estimado en Cavanha	Capacidad de Pago
AB (Alto)	15%	Alta disposición a pagar por servicios premium
C1a (Medio-Alto)	25%	Disposición a pagar por servicios de valor agregado
C1b (Medio)	30%	Disposición moderada, busca relación calidad-precio

C2 (Medio-Bajo)	20%	Sensibilidad al precio, busca promociones
C3 (Bajo)	10%	Baja disposición, opción no prioritaria

Ocupación y Nivel Educativo

Variable	Segmento Objetivo	Características
Ocupación	Profesionales, estudiantes, emprendedores, amas de casa	Horarios flexibles, necesidad de conciliar trabajo/estudio con actividad física
Nivel Educativo	Educación superior completa o en curso	Mayor conciencia sobre beneficios del ejercicio y nutrición

3.4.3. SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA

La segmentación psicográfica permite clasificar a los clientes potenciales según sus motivaciones, estilo de vida, personalidad y valores, los cuales influyen en su decisión de elegir un gimnasio.

Motivaciones

Motivación	Segmento Asociado	Descripción
Mejorar salud física	Familias, Jóvenes Profesionales	Buscan prevenir enfermedades, mantenerse activos
Reducir estrés laboral	Jóvenes Profesionales	Buscan un espacio para desconectar y liberar tensiones
Mejorar imagen personal	Estudiantes, Jóvenes Profesionales	Buscan mejorar apariencia física y autoestima
Socialización	Estudiantes, Familias	Buscan hacer nuevos amigos, compartir en familia
Alcanzar metas específicas	Entusiastas del Fitness	Buscan mejorar rendimiento físico, aumentar masa muscular

Estilo de Vida

Estilo de Vida	Segmento Asociado	Descripción
Activo y saludable	Entusiastas del Fitness, Jóvenes Profesionales	Priorizan el ejercicio y la alimentación saludable en su rutina diaria
Equilibrio trabajo-vida	Jóvenes Profesionales	Buscan actividades que les permitan equilibrar su vida laboral y personal
Vida social activa	Estudiantes	Valoran las actividades grupales y el sentido de comunidad

Enfoque familiar	Familias	Buscan actividades que puedan realizar en conjunto con sus hijos
-------------------------	----------	--

Personalidad y Valores

Variable	Segmento Asociado	Descripción
Autorrealización	Jóvenes Profesionales, Entusiastas	Buscan superarse a sí mismos, alcanzar metas personales
Pertenencia	Estudiantes, Familias	Valoran el sentido de comunidad y pertenencia al grupo
Bienestar integral	Todos los segmentos	Buscan servicios que aborden salud física, mental y nutricional
Calidad vs. Precio	Jóvenes Profesionales, Familias	Dispuestos a pagar más por servicios de calidad y valor agregado

3.4.4. SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL

La segmentación conductual permite clasificar a los clientes potenciales según su comportamiento frente al uso de gimnasios, incluyendo hábitos de consumo, beneficios buscados y lealtad a la marca.

Frecuencia de Uso

Nivel de Uso	Porcentaje Estimado	Descripción	Estrategia
Alta frecuencia (4+ veces/semana)	20%	Entusiastas del fitness, culturistas	Servicios premium, entrenamiento personalizado
Media frecuencia (2-3 veces/semana)	50%	Jóvenes profesionales, estudiantes	Membresías flexibles, clases grupales
Baja frecuencia (1 vez/semana o menos)	30%	Familias, principiantes	Promociones, paquetes familiares

Beneficios Buscados

Beneficio Buscado	Segmento Asociado	Descripción
Conveniencia	Jóvenes Profesionales	Ubicación cercana, horarios flexibles
Variedad de actividades	Estudiantes, Familias	Clases grupales diversas (Zumba, Pilates, GAP)
Equipamiento de calidad	Entusiastas del Fitness	Máquinas de última generación, pesas libres
Asesoría profesional	Todos los segmentos	Entrenadores calificados, programas de nutrición
Ambiente motivador	Todos los segmentos	Espacio acogedor, comunidad, música

Lealtad y Comportamiento de Cambio

Variable	Descripción	Implicancia
Lealtad a la marca	Baja en el sector	Los clientes cambian fácilmente si encuentran mejor oferta (punto 4.1.1 Cinco Fuerzas de Porter)
Costos de cambio	Bajos	Los clientes pueden moverse a opciones gratuitas municipales o gimnasios de nicho
Sensibilidad al precio	Alta en estudiantes, media en profesionales	Necesidad de ofrecer promociones y paquetes diferenciados
Influencia de referidos	Alta	Importancia de programas de referidos y marketing boca a boca

Ocasión de Uso

Ocasión	Segmento Asociado	Descripción
Rutina diaria	Entusiastas, Jóvenes Profesionales	Asistencia regular como parte de su estilo de vida
Post trabajo	Jóvenes Profesionales	Asistencia después de la jornada laboral
Fin de semana	Familias, Estudiantes	Asistencia en horarios más flexibles
Eventos especiales	Todos los segmentos	Participación en desafíos, talleres, eventos comunitarios

3.4.5. PERFILES DE BUYER PERSONA

A partir de la segmentación realizada, se han definido cuatro perfiles de *buyer persona* que representan a los clientes ideales de Cavanha GYM:

- **Carlos, el Joven Profesional**

Variable	Descripción
Segmento	Jóvenes Profesionales
Edad	28 años
Ocupación	Ingeniero comercial en empresa del sector
Ubicación	Vive en edificio nuevo en Cavanha
Motivación	Reducir estrés laboral, mantenerse en forma, mejorar imagen personal
Hábitos	Asiste 2-3 veces por semana después del trabajo
Beneficios buscados	Ubicación cercana, horarios flexibles, ambiente moderno
Disposición a pagar	Alta por servicios de valor agregado (entrenamiento personalizado)
Canales preferidos	Redes sociales (Instagram), sitio web

- **Sofía, la Estudiante Universitaria**

Variable	Descripción
Segmento	Estudiantes Universitarios
Edad	22 años

Ocupación	Estudiante de pedagogía en la universidad
Ubicación	Vive en departamento compartido cerca de Cavancha
Motivación	Mejorar imagen personal, hacer nuevos amigos, reducir estrés académico
Hábitos	Asiste 2-3 veces por semana, prefiere clases grupales
Beneficios buscados	Precios accesibles, horarios flexibles, actividades grupales
Disposición a pagar	Media, busca promociones y descuentos estudiantiles
Canales preferidos	TikTok, Instagram, referidos de amigos

- **Familia Pérez**

Variable	Descripción
Segmento	Familias
Edad	38 y 40 años (padres), hijos de 10 y 12 años
Ocupación	Ambos profesionales, trabajan en Iquique
Ubicación	Viven en casa en sector Cavancha
Motivación	Fomentar estilo de vida saludable en hijos, compartir en familia
Hábitos	Asisten en fines de semana, buscan actividades para toda la familia
Beneficios buscados	Paquetes familiares, seguridad, calidad de instalaciones
Disposición a pagar	Media-alta por paquetes familiares con descuento
Canales preferidos	Facebook, recomendaciones de otros padres

- **Felipe, el Entusiasta del Fitness**

Variable	Descripción
Segmento	Entusiastas del Fitness y Culturismo
Edad	32 años
Ocupación	Preparador físico independiente
Ubicación	Vive en Iquique, busca gimnasio cerca de su hogar
Motivación	Mejorar rendimiento físico, aumentar masa muscular
Hábitos	Asiste 5-6 veces por semana, enfocado en musculación
Beneficios buscados	Equipamiento de última generación, máquinas de calidad, pesas libres
Disposición a pagar	Alta por servicios premium y suplementos
Canales preferidos	YouTube (contenido fitness), Instagram, comunidad fitness

3.5. INVESTIGACIÓN DE MERCADO:

3.5.1. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

Para la investigación exploratoria, se utilizaron dos métodos:

Método	Descripción	Objetivo
Encuestas cuantitativas	Cuestionario estructurado de 12 preguntas aplicado a 378 residentes del sector Cavanca	Obtener datos estadísticos sobre preferencias, hábitos y satisfacción
Entrevistas cualitativas	Entrevistas semiestructuradas de 3 preguntas aplicadas a 10 residentes (2 por cada segmento objetivo)	Profundizar en percepciones, fortalezas, debilidades y oportunidades

3.5.2. DEFINICIÓN DE HIPÓTESIS DE TRABAJO

Previo a la aplicación de los instrumentos, se definieron las siguientes hipótesis de trabajo:

N°	Hipótesis	Fundamentación
H1	Los jóvenes profesionales del sector Cavanca valoran más la ubicación y la conveniencia que el precio al elegir un gimnasio.	El análisis demográfico indica que Cavanca es una zona de nivel socioeconómico medio-alto, con residentes que priorizan la comodidad.
H2	Existe una alta insatisfacción con la oferta actual de gimnasios en el sector Cavanca, debido a la falta de servicios integrales.	El análisis de la demanda (punto 8.1) identificó comentarios de residentes que califican los gimnasios actuales como "precarios" y "sin personal".
H3	Los residentes del sector Cavanca estarían dispuestos a pagar un precio promedio de \$35.000 CLP mensual por un gimnasio integral y de calidad.	El precio promedio de membresías en gimnasios de cadenas nacionales en Iquique oscila entre \$30.000 y \$40.000 CLP.
H4	Los servicios de valor agregado (entrenamiento personalizado y programas de nutrición) son altamente valorados por los entusiastas del fitness y jóvenes profesionales.	La tendencia actual en la industria del fitness muestra una creciente demanda por servicios personalizados y bienestar integral.

3.5.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Las preguntas de investigación que guiaron el estudio fueron:

1. ¿Qué factores son más importantes para los residentes de Cavanca al elegir un gimnasio?

2. ¿Qué tan satisfechos están los residentes con la oferta actual de gimnasios en el sector?
3. ¿Cuál es la disposición a pagar por un gimnasio integral en Cavancha?
4. ¿Qué servicios adicionales (entrenamiento personalizado, nutrición, suplementos) son más valorados?
5. ¿Qué oportunidades de diferenciación identifican los residentes para un nuevo gimnasio en la zona?

3.6. DISEÑO INVESTIGACIÓN CONCLUYENTE

El universo a investigar corresponde a los residentes del sector Cavancha, Iquique, en el rango etario de 18 a 60 años, los cuales según el cálculo del SAM (Mercado Disponible Atendible) son aproximadamente 9.615 a 12.820 personas.

Concepto	Valor
Universo objetivo	Residentes del sector Cavancha, 18-60 años
Tamaño del universo	9.615 - 12.820 personas
Segmentos incluidos	Jóvenes profesionales, estudiantes, familias, entusiastas del fitness

3.6.1. PROCEDIMIENTOS DE MUESTREO

Las unidades de muestreo son los residentes individuales del sector Cavancha, hombres y mujeres, entre 18 y 60 años, que tengan capacidad de asistir a un gimnasio.

Se utilizó un muestreo probabilístico estratificado, considerando los cuatro segmentos objetivo definidos en la segmentación de mercado, obteniendo un tamaño de muestra final de 378 encuestas:

Estrato	Segmento	Porcentaje en el universo	Unidades a encuestar
1	Jóvenes Profesionales	35%	132
2	Estudiantes Universitarios	25%	95
3	Familias	25%	95
4	Entusiastas del Fitness	15%	56
Total		100%	378

3.6.2. VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS

Hipótesis	Resultado	Confirmación
H1: Los jóvenes profesionales valoran más ubicación que precio	Confirmada	Ubicación (4,8) vs Precio (3,9) en escala de importancia
H2: Existe alta insatisfacción con oferta actual	Confirmada	73% de encuestados insatisfechos
H3: Disposición a pagar \$35.000 por membresía	Confirmada parcialmente	50% dispuesto a pagar \$30.000-\$40.000; promedio \$32.500
H4: Servicios adicionales son altamente valorados	Confirmada	58% valora entrenamiento personalizado; 52% programas de nutrición

3.6.3. PRINCIPALES HALLAZGOS

Hallazgo	Dato	Implicancia para Cavanha GYM
Demanda insatisfecha	84% de encuestados quiere un gimnasio integral	Mercado potencial significativo
Insatisfacción con oferta actual	73% insatisfechos	Oportunidad de capturar clientes
Factor más valorado	Ubicación (4,8/5)	Validación de ubicación estratégica
Actividades más demandadas	Musculación (58%), cardio (52%), clases grupales (45%)	Confirmación de servicios centrales
Disposición a pagar	\$32.500 promedio	Precio proyectado de \$35.000 es viable
Servicios adicionales valorados	Entrenamiento personalizado (58%), nutrición (52%)	Diferenciación clave

3.6.4. Recomendaciones

A partir de los resultados de la investigación de mercado, se recomienda:

1. Mantener la ubicación estratégica en Arturo Fernández 2028, ya que la cercanía es el factor más valorado por los clientes potenciales.

2. Incluir las tres áreas de servicios centrales: musculación, cardio y clases grupales (Zumba, Pilates, GAP), las cuales concentran la mayor demanda.
3. Ofrecer descuentos para estudiantes (membresía a \$29.900), considerando que este segmento tiene mayor sensibilidad al precio.
4. Implementar programas de nutrición y entrenamiento personalizado como servicios de valor agregado, dado que son altamente valorados por los segmentos objetivo.
5. Comunicar la propuesta de valor enfatizando la ubicación y conveniencia, por sobre el precio, debido a que estos son los factores más importantes para los residentes de Cavanha.
6. Desarrollar paquetes familiares con descuento, ya que las familias buscan actividades para todos los miembros y valoran los descuentos por grupo.

3.6.5. RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Elemento	Descripción
Universo	Residentes de Cavanha, 18-60 años (9.615 - 12.820 personas)
Muestra	378 encuestas (nivel de confianza 95%, margen error 5%)
Entrevistas	10 entrevistas cualitativas (2 por segmento)
Demanda insatisfecha	84% de los encuestados (aprox. 1.038 - 1.385 personas)
Insatisfacción con oferta actual	73% de los encuestados
Disposición a pagar promedio	\$32.500 CLP mensuales
Factores más valorados	Ubicación (4,8), limpieza (4,7), equipamiento (4,6)
Servicios más demandados	Musculación (58%), cardio (52%), clases grupales (45%)
Servicios adicionales valorados	Entrenamiento personalizado (58%), nutrición (52%)

3.6.6. PRESUPUESTO DE MARKETING

Presupuesto de marketing proyectado a 5 años para "Cavanha GYM", considerando una inversión inicial de \$2,000,000 CLP y una inversión mensual constante

de \$200,000 CLP incrementándose 3% anual. La distribución se realiza entre tres canales clave: redes sociales, publicidad con influencers y eventos de activación en el gimnasio.

Año	Inversión mensual (\$)	Redes Sociales (50%)	Influencers (30%)	Eventos (20%)	Total anual (\$)
1	200,000	100,000	60,000	40,000	2,400,000
2	206,000	103,000	61,800	41,200	2,472,000
3	212,180	106,090	63,654	42,436	2,546,160
4	218,545	109,273	65,564	43,709	2,622,615
5	225,101	112,551	67,530	44,998	2,701,217

- **Cálculo anual sin inversión inicial:** Inversión mensual x 12 meses.
- **Inversión total 5 años incluyendo inicial:** Inicial: 2,000,000 + Sumatoria anual (1 a 5) = 2,000,000 + 12,841,992 = 14,841,992 CLP.

Resumen:

- Redes sociales absorben la mayor parte (50%) para construir presencia digital constante.
- Publicidad con influencers (30%) para aprovechar credibilidad y alcance segmentado.
- Eventos presenciales (20%) para fortalecer la comunidad y fomentar la experiencia y fidelización.



CAPÍTULO IV

RECURSOS HUMANOS

CAPÍTULO IV

RECURSOS HUMANOS

4.1. RECURSOS HUMANOS

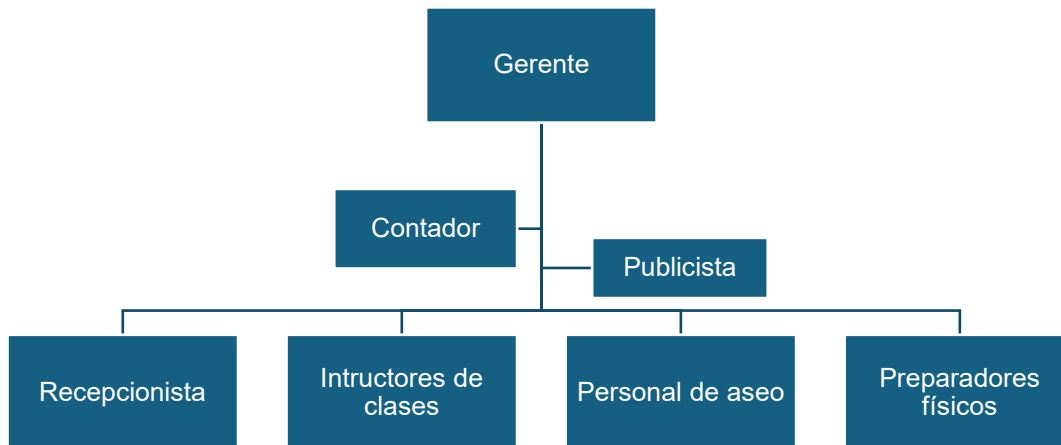
4.1.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de recursos humanos que permita a "Cavancha Gym Iquique" ser líder en atención, calidad de servicio y experiencia del cliente en el sector fitness de la zona de Cavancha, Iquique, alcanzando un ambiente laboral favorable y sustentable para el desarrollo profesional del equipo al cierre del tercer año de operación.

4.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Implementar un proceso de reclutamiento y selección que permita cubrir el 100% de las posiciones operativas y administrativas antes de la apertura, asegurando que al menos el 90% del personal contratado posea formación técnica o experiencia acorde con las áreas de musculación, entrenamiento personalizado, nutrición y atención al cliente.
- Establecer los criterios de satisfacción y retención del personal mediante la implementación de políticas de bienestar laboral y un sistema de incentivos con el objetivo de alcanzar una rotación anual del personal inferior al 10% y niveles de satisfacción laboral superiores al 85% según encuestas periódicas
- En el tercer año tener el 100% del personal operativo, que fue proyectado en el presupuesto financiero.

4.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



Fuente: Elaboración Propia

4.2.1. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES GERENTE GENERAL

Las actividades del gerente general serán ser encargado del área de finanzas y marketing y tomar decisiones relevantes en las áreas de recursos humanos y operaciones, centralizando la toma de decisiones, colaborando directamente todo el personal de las distintas áreas.

FUNCIONES:

- Planificar y supervisar las operaciones relevantes del local.
- Monitorear estrategias para alcanzar los objetivos financieros
- Gestionar la relación con proveedores
- Crear convenios y alianzas estratégicas.
- Monitorear el inventario y realizar pedidos para evitar quiebres de stock.

- Atender directamente a clientes en caso de reclamos o situaciones especiales.
- Desarrollar y gestionar campañas de marketing a través de la contratación de servicios de terceros.

RESPONSABILIDADES:

- Implementar campañas de marketing mediante distintos canales
- Velar por el cumplimiento de las responsabilidades que conlleva ser representante legal
- Reunión semanal con el equipo para analizar flujos semanales
- Realizar evaluación de desempeño trimestral al equipo
- Asegurar el buen funcionamiento del local y liderar las estrategias comerciales

CANTIDAD:

- 1 persona, en modalidad full time.

4.2.2. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES RECEPCIONISTA

Brindar una primera atención acogedora a los clientes y visitantes de Cavanha GYM. Controlar eficientemente el ingreso, la atención presencial, telefónica, la administración de membresías y reservas, así como apoyar en la venta de productos y servicios, contribuyendo a la satisfacción del cliente.

FUNCIONES:

- Atención al cliente presencial y telefónica.
- Gestión de membresías: inscripciones, renovaciones y bajas.

- Venta de productos como suplementos deportivos e hidratación.
- Control de accesos y apoyo en reservaciones de clases o servicios.
- Manejo y actualización de bases de datos de clientes.
- Apertura y cierre de caja, garantizando la precisión.
- Consultas telefónicas y por correo electrónico relacionadas con horarios, menús y otros servicios del café.

RESPONSABILIDADES:

- Garantizar una experiencia de atención al cliente amable, eficiente y profesional.
- Facilitar el flujo correcto de miembros dentro de las instalaciones.
- Mantener la confidencialidad de la información de los clientes.
- Apoyar en la gestión administrativa básica y reportar incidencias.

CANTIDAD:

- 1 persona (en modalidad full-time)

4.2.3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES PREPARADORES FÍSICOS

Los preparadores físicos de Cavanha GYM deberán ser profesionales titulados en Preparación Física, Educación Física o carreras afines, con certificación vigente en entrenamiento personal y demostrada experiencia en diseño y ejecución de planes de entrenamiento

FUNCIONES:

- Supervisar el correcto uso de máquinas y equipos de musculación y cardio.
- Apoyar a los usuarios en la realización de ejercicios seguros y efectivos.
- Corregir técnicas y posturas para prevenir lesiones.
- Asesorar a los clientes en sus rutinas de entrenamiento.

RESPONSABILIDADES:

- Mantener un ambiente seguro y motivador para los usuarios.
- Estar actualizado sobre prácticas y normativas deportivas y de seguridad.
- Contribuir al logro de los objetivos de retención y satisfacción del cliente.
- Cumplir con las normativas de salud y seguridad ocupacional.

4.2.4. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ENTRENADORES PERSONALIZADOS (ALIANZA ESTRATÉGICA)

Los entrenadores personalizados en Cavanha GYM son parte de un programa de alianzas estratégicas. Deben tener título técnico, certificados o experiencia para brindar atención individualizada mediante la evaluación, diseño y ejecución de planes de entrenamiento adaptados a las necesidades y objetivos particulares de cada cliente.

FUNCIONES:

- A realizar evaluaciones físicas iniciales individualizadas.

- Diseñar planes de entrenamiento personalizados según objetivos y necesidades del cliente.
- Realizar sesiones one-to-one y seguimiento de progresos.

RESPONSABILIDADES:

- Mantener la confidencialidad y profesionalismo en la relación con el cliente.
- Informar oportunamente al gimnasio sobre coordinación y agenda.
- Mostrar compromiso a la hora de llevar a cabo el entrenamiento personalizado
- Cumplir con certificaciones y normativas de entrenamiento personalizado

CANTIDAD:

- 4

4.2.5. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES NUTRICIONISTA (ALIANZA ESTRATÉGICA)

La nutricionista externa de Cavanha GYM, operando mediante un contrato de arrendamiento de espacio, ofrecerá servicios especializados de evaluación nutricional, planificación alimentaria y asesoramiento, con valores especiales para alumnos del gimnasio y podrá atender su propia cartera de clientes.

FUNCIONES:

- Realizar evaluaciones nutricionales a los clientes.
- Diseñar planes alimenticios personalizados apoyando programas de entrenamiento.

- Organizar talleres grupales y asesorías continuas en alimentación saludable.
- Proporcionar material educativo y recomendaciones nutricionales.

RESPONSABILIDADES:

- Mantenerse actualizado en ciencia de la nutrición deportiva.
- Coordinar con entrenadores para alinear planes de nutrición y entrenamiento de alumnos en común
- Garantizar la confidencialidad de la información de los clientes.
- Cumplir con normativas éticas y profesionales de la salud.

CANTIDAD:

- 1
- 2 persona en modalidad part - time

4.2.6. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ENCARGADO ASEO

Encargado de Aseo full time es responsable de mantener la limpieza e higiene en las instalaciones del gimnasio, garantizando un ambiente cómodo y agradable para todos los usuarios y colaboradores de Cavanha GYM.

FUNCIONES:

- Ejecutar la limpieza diaria de áreas comunes en horario flexible
- Realizar reabastecimiento de suministros básicos de higiene en baños y vestuarios.
- Identificar y comunicar oportunamente cualquier situación con respecto a su área

- Comunicar periódicamente necesidad de insumos necesarios para llevar a cabo su función

RESPONSABILIDADES:

- Asegurar la disponibilidad y uso correcto de productos y equipos de limpieza, respetando las normas de seguridad y salud.
- Reportar al supervisor inmediato cualquier incumplimiento o situación que pueda afectar la experiencia del cliente o la seguridad del recinto.
- Cumplir con los procedimientos internos y políticas establecidas, colaborando con iniciativas de mejora continua en el área de aseo.

CANTIDAD:

- 1 persona en modalidad part time

4.2.7. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES INSTRUCTOR DE CLASES

Contar con certificación o experiencia para impartir clases grupales de alta calidad dentro del portafolio de servicios (Zumba, Pilates, GAP), promoviendo un ambiente motivador y seguro que fomente la participación activa, la retención y satisfacción de los miembros, en línea con la propuesta integral y diferenciadora de Cavanha GYM.

FUNCIONES:

- Planificar y ejecutar sesiones de clases grupales (Zumba, Pilates, GAP u otras disciplinas asignadas), adecuando la intensidad y contenido a los distintos niveles de los participantes.

- Mantener y supervisar un ambiente seguro durante las clases, previniendo lesiones y respondiendo eficazmente a cualquier contingencia.
- Motivar y fomentar un sentido de comunidad y pertenencia entre los participantes para mejorar la fidelización y experiencia del cliente.
- Colaborar con el equipo multidisciplinario (nutricionista, entrenadores personales) para integrar aspectos complementarios en las clases grupales.

RESPONSABILIDADES:

- Asegurar el cumplimiento de los horarios asignados, garantizando puntualidad y disponibilidad para las clases programadas.
- Mantener una actitud profesional y positiva que refleje los valores y la cultura de servicio de Cavanha GYM.
- Velar por la correcta utilización y cuidado de los espacios, equipos y materiales durante las sesiones grupales.
- Mantener la limpieza y el orden en las mesas y áreas comunes.
- Reportar cualquier incidencia o necesidades del cliente al Gerente-Administrador

CANTIDAD:

- 2 PART TIME

4.3. PROCESO DE RECLUTAMIENTO

El proceso de reclutamiento constituye la primera fase crítica en la gestión del talento humano que precede al proceso de selección, y su diseño y ejecución influyen decisivamente en la calidad y el ajuste de los candidatos que finalmente integrarán el equipo de trabajo de Cavancha GYM, un gimnasio privado que se propone ofrecer un servicio integral y de alta calidad en un sector estratégico de Iquique, el reclutamiento debe estar alineado con la estrategia de diferenciación y excelencia que define su propuesta de valor.

4.3.1. DEFINICIÓN DE LAS NECESIDADES DE CONTRATACIÓN

Antes de iniciar cualquier acción de reclutamiento, es imprescindible realizar una planificación precisa y detallada de las necesidades de personal. Esto implica:

- Análisis de puestos de trabajo:

Descripción clara y detallada de cada puesto requerido, sus funciones, responsabilidades, competencias técnicas, habilidades interpersonales, experiencia requerida y perfil ideal para cada puesto.

- Determinación del número de vacantes:

Basado en la planificación operativa, el crecimiento previsto y la estructura organizativa, se debe precisar cuántas personas se requieren en cada área y en qué plazos.

- Presupuesto para la contratación:

Aspecto crucial ligado a la inversión inicial y los costos operativos del gimnasio. Se deben considerar los salarios variables proyectados para atraer y retener talento altamente calificado, como se reflexiona en el plan financiero del proyecto.

4.3.2. DISEÑO ESTRATEGIA DE RECLUTAMIENTO

El reclutamiento será más efectivo si se diseña una estrategia que logre atraer candidatos que no solo cumplan con los requisitos técnicos, sino que también estén alineados con la cultura organizacional, valores y misión de Cavanha GYM. Algunos elementos esenciales son:

- Selección de canales y medios de reclutamiento: En función del tipo de perfil buscado, la estrategia puede incluir.
- Uso de redes profesionales y sociales como LinkedIn para localizar profesionales especializados en fitness, entrenamiento y nutrición.
- Alianzas con instituciones educativas locales (universidades y centros de formación técnica) que tengan programas afines, para captar talento emergente y realizar reclutamiento tempranamente.
- Difusión interna y referencias de empleados actuales, fomentando un proceso de reclutamiento que aproveche el capital social de la organización.

4.3.3. CONSIDERACIONES LEGALES EN PROCESO

El proceso debe cumplir con las normativas laborales vigentes, asegurando igualdad de oportunidades, no discriminación y confidencialidad en el manejo de datos personales. Esto fortalece la reputación del gimnasio y evita riesgos futuros.

4.3.4. PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

El proceso de selección de personal en Cavancha GYM es un componente estratégico dentro de la gestión de recursos humanos que tiene como finalidad incorporar colaboradores altamente capacitados, comprometidos y alineados con la misión, visión y valores de la empresa. Este proceso es esencial para asegurar una experiencia de servicio superior que responda a las expectativas del mercado objetivo y refuerce la ventaja competitiva de Cavancha GYM como gimnasio integral de referencia en el sector Cavancha, Iquique.

4.3.5. RECEPCIÓN Y PRESELECCIÓN DE CURRÍCULUMS

Se recibe y organiza la documentación de los postulantes en base a los criterios previamente establecidos. La preselección se efectúa valorando la experiencia, formación, certificaciones y habilidades que mejor se ajustan a las exigencias técnicas y de servicio de cada posición. Además, se revisan aspectos relacionados con la actitud y motivación hacia el bienestar y la actividad física.

4.3.6. ENTREVISTAS INICIALES

Los candidatos preseleccionados son convocados a entrevistas individuales o grupales, dirigidas por el Gerente General o responsable de Recursos Humanos. En esta etapa se evalúan competencias técnicas y blandas, capacidad de comunicación, orientación al cliente, y compatibilidad con la cultura organizacional. Se realizan preguntas situacionales y comportamentales para identificar habilidades específicas relacionadas con la atención al cliente, trabajo en equipo y resolución de conflictos.

4.3.7. VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS Y CERTIFICACIONES

Antes de la contratación se realiza la verificación de antecedentes y referencias laborales para validar la experiencia y comportamiento profesional. También se revisan y certifican los documentos y certificados entregados, asegurando la legalidad y autenticidad de la formación y experiencia declarada.

4.3.8. SELECCIÓN FINAL Y OFERTA LABORAL

Basado en el conjunto de evaluaciones, el equipo de selección con el Gerente General selecciona a los candidatos que mejor se ajustan al perfil y a la visión del gimnasio. Se prepara una oferta formal que incluye condiciones laborales y de remuneración, con especial atención a la estrategia de salarios variables que busca atraer y retener talento calificado, manteniendo la sostenibilidad financiera del proyecto.

4.3.9. INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN INICIAL

Una vez aceptada la oferta, los nuevos colaboradores reciben un programa de inducción que incluye formación en la misión, visión, valores, cultura de servicio y normas internas de Cavancha GYM. Asimismo, se inicia un plan de capacitación técnica y de atención al cliente que fortalece sus habilidades y asegura una rápida y adecuada integración al equipo, garantizando la calidad del servicio desde el inicio de operaciones.

4.4. CONTRATO Y DESEMPEÑO

4.4.1. PROCESO DE CONTRATACIÓN

El proceso de contratación en Cavancha GYM constituye una fase crítica para asegurar que el personal seleccionado no solo posea las competencias técnicas

necesarias, sino que también sea capaz de integrarse a la cultura organizacional y contribuir efectivamente a los objetivos del gimnasio como centro integral de bienestar. Este proceso es previo y complementario al sistema de evaluación y gestión del desempeño, y está diseñado para maximizar la tasa de ajuste y retención de talento, lo cual es fundamental para el éxito operativo y estratégico del emprendimiento.

4.4.2. FIRMA DE CONTRATO DE TRABAJO

Los candidatos aceptan la oferta mediante la firma formal del contrato de trabajo, cumpliendo con la normativa legal vigente en Chile sobre relaciones laborales. En este documento se establecen los derechos y obligaciones de las partes, así como las cláusulas relacionadas con confidencialidad, normas internas y políticas de prevención de riesgo

4.4.3. REGISTRO Y DOCUMENTACIÓN ADMINISTRATIVA

Posterior a la firma del contrato, el área administrativa de Cavanha GYM realiza el registro formal del empleado en los sistemas internos y en las entidades regulatorias correspondientes (mutual de seguridad, sistema de salud, previsión social).

4.5. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño será un proceso continuo, basado en metas claras y objetivas alineadas con los valores de la empresa y los objetivos estratégicos de la empresa

- **Evaluación Desempeño:** Se realizarán evaluaciones de desempeño cada 4 meses, con el objetivo de mantener capacitados a los colaboradores.

- **Criterios Estandarizados:** Calidad en el servicio, trabajo en equipo, adaptación al entorno, actitud proactiva
- **Plan de mejora continua:** Para aquellos colaboradores que necesiten mejorar en áreas específicas, se establecerán planes de desarrollo individualizados.

4.6. POLÍTICAS DE COMPENSACIONES

El objetivo de la política de compensaciones en Cavancha GYM es atraer, retener y motivar a profesionales y colaboradores talentosos que estén comprometidos con la misión del gimnasio de ofrecer un servicio integral de fitness y bienestar de alta calidad.

Para ello, se ofrecen salarios competitivos, adecuados a las funciones y responsabilidades de cada área y cargo, que contemplan las condiciones del mercado local y las exigencias del sector fitness y bienestar. Asimismo, el sistema de compensación incluye bonos y reconocimientos económicos ligados al cumplimiento de objetivo.

La política de compensaciones se fundamenta en dos elementos principales: en primer lugar, se establece un salario base diferenciado según el puesto y nivel de experiencia de cada trabajador, garantizando un sueldo acorde a su contribución. En segundo lugar, se aplican incentivos monetarios adicionales para premiar el logro de metas individuales y colectivas.

4.7. PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS

Para elaborar el presupuesto de RRHH y según los cargos mencionados en el punto del presente informe se tomarán en cuenta los valores de mercado y de acuerdo con lo establecido por la Ley N°21.578 A partir del 1 de enero de 2026, el sueldo mínimo

en Chile subió a \$539.000 brutos mensuales para trabajadores entre 18 y 65 años. Este valor se mantiene vigente para marzo de 2026, completando la etapa final del reajuste definido por

4.7.1. PROYECCIÓN REMUNERACIONES POR AÑO PERÍODOS 1 AL 5 (CON REAJUSTE IPC)

Tabla 21: Proyección remuneraciones por año con reajuste IPC

	2026	2027	2028	2029	2030
Reajuste IPC	0%	2.8%	3%	3%	3%

	2025	2026	2027	2028	2029
Cargo	Sueldo Bruto Mensual	Sueldo Bruto Mensual	Sueldo Bruto Mensual	Sueldo Bruto Mensual	Sueldo Bruto Mensual
Gerente Local	\$0	\$1.028.000	\$1.058.840	\$1.090.605	\$1.123.323
Recepcionista	\$1.000.000	\$1.028.000	\$1.058.840	\$1.090.605	\$1.123.323
Administrador	\$0	\$600.000	\$618.000	\$636.540	\$655.636
Preparador físico	\$700.000	\$719.600	\$741.188	\$763.423	\$786.325
Preparador físico	\$700.000	\$719.600	\$741.188	\$763.423	\$786.325
Preparador físico	\$0	\$719.600	\$741.188	\$763.423	\$786.325
Preparador físico	\$0	\$0	\$741.188	\$763.423	\$786.325
Personal Aseo y ornamentación	\$600.000	\$625.200	\$644.331	\$663.661	\$683.571
Encargado Marketing	\$0	\$0	\$200.000	\$206.000	\$212.180
Instructor Clases grupales	\$200.000	\$205.600	\$211.768	\$218.121	\$224.664
Instructor Clases grupales	\$200.000	\$205.600	\$211.768	\$218.121	\$224.664
Instructor Clases grupales	\$0	\$0	\$211.768	\$218.121	\$224.664
Contador	\$100.000	\$102.800	\$105.884	\$109.060	\$112.331
Total Gasto Dotación Anual	\$3.500.000	\$5.954.000	\$7.285.951	\$7.504.526	\$7.729.665

Fuente: Elaboración Propia



CAPÍTULO V

OPERACIONES

CAPÍTULO V

OPERACIONES

Objetivo General:

Implementar un plan de operaciones eficiente y escalable para Cavancha GYM que garantice una operación continua y de alta calidad y posicionarnos como un gimnasio reconocido por un servicio óptimo y de calidad.

Objetivos Específicos

1. Alcanzar un 95% de cumplimiento en la disponibilidad y mantenimiento del equipamiento de gimnasio (musculación y cardio), asegurando operatividad plena en un 95%.
2. Conseguir un índice mínimo del 90% en la ejecución puntual y calidad de los servicios ofrecidos, incluyendo clases grupales, Preparadores Físicos y Personal de aseo. Medido a través de evaluaciones desempeño internas y encuestas trimestrales de satisfacción.
3. Lograr la incorporación paulatinamente de personal operativo durante los dos primeros años, para que el tercer año comencemos con el equipo completo esperado para el ciclo de 5 años.

5.1. PROCESO OPERATIVO PRINCIPAL

5.1.1. PROCESO ESTANDARIZADO PARA LOGRAR OPERATIVIDAD PLENA

El éxito operativo de Cavanha GYM, como gimnasio integral y diferenciador en el sector de Cavanha, depende en gran medida de la correcta definición y ejecución de un proceso operativo estandarizado para todos los servicios directos que ofrece.

1. PLANIFICACIÓN DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO

- Elaborar y calendarizar un plan mensual/semanal de mantenimiento preventivo para todo el equipamiento, incluyendo inspecciones visuales, limpieza especializada y calibración.
- Registrar y monitorear checklist de mantenimiento con responsables asignados.

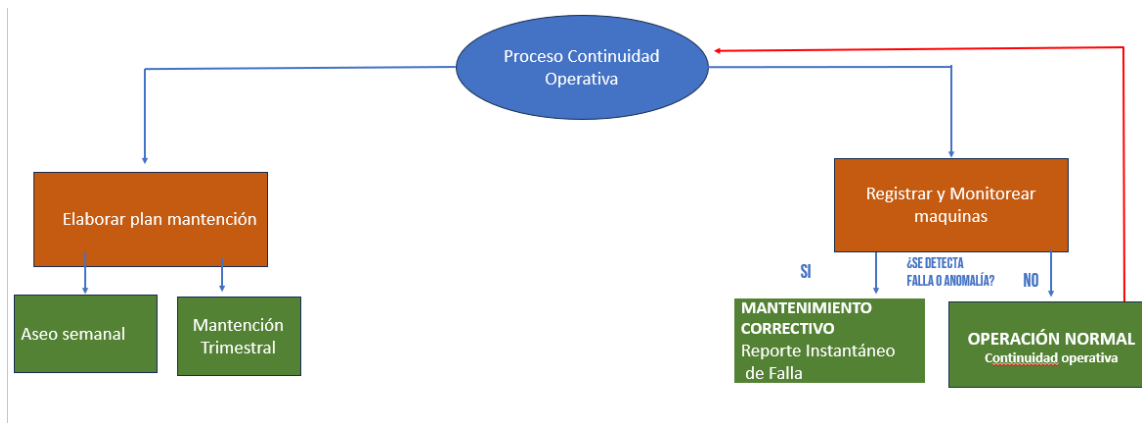
2. Mantenimiento Correctivo:

- Establecer protocolo de reporte instantáneo para fallas mediante sistema interno o aplicación móvil.
- Definir tiempos máximos de respuesta (ej. reparación o sustitución en 24-48 horas).

3. Registro y Control:

- Implementar plataforma digital para seguimiento de estado de equipamiento, historial de mantenimiento y métricas de disponibilidad.

Diagrama de flujo del proceso operativo estandarizado



(Elaboración propia)

5.2. PROCESO OPERATIVO PARA LOGRAR LA CALIDAD EN SERVICIO

El proceso operativo en calidad se orienta a implementar mejoras continuas que optimicen cada etapa de las operaciones, garantizando así la consistencia y excelencia del servicio. A través de la identificación sistemática de oportunidades de mejora y la aplicación de estándares rigurosos, se busca elevar la satisfacción del cliente y reducir errores o desviaciones.

5.2.1. ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES Y PROTOCOLOS DE SERVICIO:

- Definir manuales y protocolos claros para prestación de clases, interacción de preparadores físicos y rutinas de aseo.
- Capacitación inicial y continua del personal en servicio al cliente, manejo de equipamiento y metodología de clases.

5.2.2. CONTROL DE PUNTUALIDAD Y EJECUCIÓN:

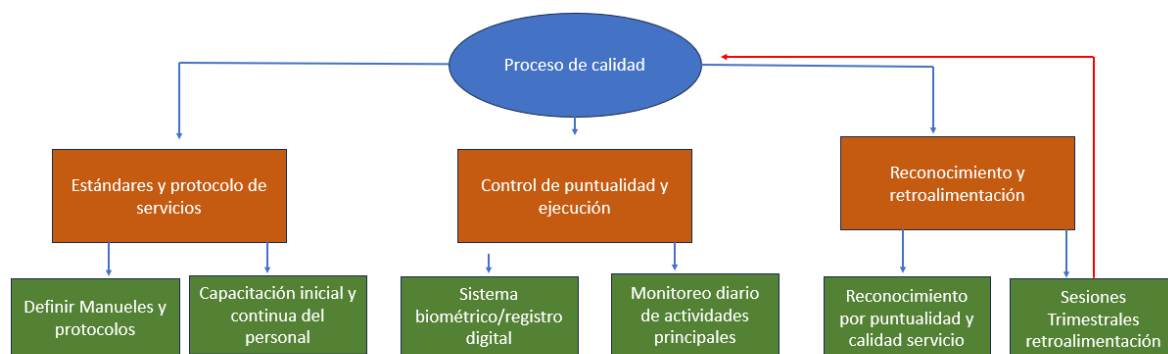
- Uso de sistemas biométricos o registro digital para control de asistencia y horarios.
- Supervisión diaria de actividades mediante coordinadores o responsables

operativos.

5.2.3. RECONOCIMIENTO Y RETROALIMENTACIÓN:

- Establecer sistemas de reconocimiento para personal destacado en puntualidad y calidad.
- Sesiones periódicas de retroalimentación constructiva en base a lo que indiquen los clientes.

Diagrama de flujo de procesos para lograr calidad en servicio



(Elaboración propia)

5.3. PROCESO DE RETENCIÓN DE TALENTO ESTANDARIZADO PARA CONTROLAR ROTACIÓN

El proceso estandarizado de retención de talento en Cavanha GYM se centra en identificar, atraer y fidelizar a empleados clave para minimizar la rotación y asegurar la continuidad operativa de colaboradores destacados. Se implementan planes de

desarrollo profesional personalizados, con capacitaciones y oportunidades de crecimiento alineadas a las metas individuales y organizacionales

1. Inducción y Capacitación Efectiva:

- Planes de inducción coordinados con capacitación permanente para nuevos ingresos.
- Mentorías y acompañamiento para integración al equipo.

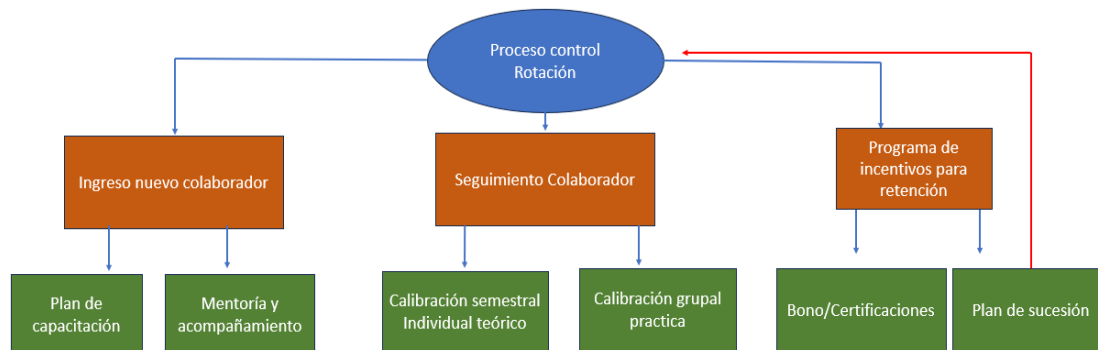
2. Monitoreo de Integración y Desempeño:

- Seguimiento individual a incorporaciones recientes con evaluaciones semestrales.
- Ajustes de dotación en función de crecimiento del negocio y necesidades operativas.

3. Gestión del Talento y Retención:

- Programa de incentivos, beneficios y desarrollo profesional para fomentar permanencia.
- Planes de sucesión para anticipar cobertura de roles clave.

Diagrama de flujo de procesos para lograr retención esperada



(Elaboración propia)

5.4. PROCESOS CLAVES

5.4.1. CHECK IN CLIENTE

El proceso de recepción de clientes en Cavanha GYM inicia con una bienvenida personalizada que busca generar una primera impresión positiva y acogedora. Durante el check-in, se verifica la membresía del usuario mediante sistema digital, facilitando un acceso ágil y controlado a las instalaciones. Paralelamente, se ofrece información relevante sobre las actividades y servicios disponibles para maximizar la experiencia del cliente. El pago de la mensualidad se realiza a través de plataformas electrónicas integradas, asegurando seguridad y comodidad.

- **Entrevista inicial**

Entrevista inicial en Cavanha GYM se centra en una evaluación personalizada que permite comprender las metas, historial de salud y nivel de condición física del cliente. Durante esta entrevista, un entrenador certificado realiza mediciones físicas

claves, como peso, porcentaje de grasa corporal y condición cardiovascular, para establecer una línea base personalizada según el objetivo esperado por el cliente.

- **Acompañamiento de rutina**

El proceso de acompañamiento inicial por parte del preparador físico en Cavancha GYM consiste en guiar al cliente desde su evaluación inicial hasta la correcta ejecución de su plan personalizado de entrenamiento. El preparador brinda instrucción técnica específica, corrigiendo posturas y asegurando la correcta utilización de la maquinaria y materiales disponibles. Asimismo, establece un esquema de seguimiento regular mediante sesiones uno a uno para evaluar avances y realizar ajustes oportunos.

- **Ofertar servicios 360°**

El preparador físico complementa la oferta principal mediante la promoción de productos adicionales y asesorías personalizadas, alineadas con los objetivos individuales de cada cliente. Este proceso inicia con la identificación de necesidades específicas durante las evaluaciones y sesiones de seguimiento. A partir de ello, se recomienda y se ofrece suplementación deportiva adecuada, así como planes nutricionales y entrenamientos ajustados.

- **Feedback**

Recomendaciones tras el acompañamiento en rutina es fundamental para garantizar la efectividad del plan de entrenamiento personalizado. En esta instancia, el entrenador evalúa el desempeño del cliente, identificando fortalezas y áreas de mejora, lo que permite ajustar las estrategias para alcanzar los objetivos establecidos.

Diagrama de flujo del proceso clave



(Elaboración propia)

5.5. INVERSIÓN INICIAL PARA COMENZAR OPERACIONES

Según la tabla desarrollada el resumen de la inversión inicial proyectada para la implementación y puesta en marcha de Cavanha GYM asciende a un total de \$70.500.000 distribuidos en los ítems de equipamiento en general, mes de garantía, arriendo del local previo a la apertura, pago sueldo primer mes, Gastos básicos. etc.

RESUMEN	INVERSION INICIAL	%
Equipamiento General	\$48.000.000	68%
Mes de garantía	\$3.000.000	4,25%
Puesta en marcha 2 meses	\$6.000.000	8,50%
Plan de Marketing inicial	\$2.000.000	2,83%
Pagos sueldos primer mes	\$3.500.000	4,96%
Patente	\$350.000	0,49%
Sistemas electrónicos	\$400.000	0,57%
Gastos básicos Agua Luz Internet	\$400.000	0,57%
Aparatos electrodomésticos	\$1.500.000	2,27%
Suplementos	\$2.500.000	3,54%
Productos hidratación	\$400.000	0,57%
Caja	\$2.000.000	2,83
Total	\$70.500.000	100%

5.6. CARTA GANTT

	2025							2026				
FASE/ACTIVIDAD	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
FASE 1: PREPARACIÓN Y LEGALIZACIÓN												
1.1. Constitución Legal y Trámites (Empresa, Patentes)	X	X										
1.2. Arriendo/Aseguramiento del Local	X											
1.3. Obtención de Permisos y Licencias (Municipales, Salud)		X	X									
FASE 2: INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO												
2.1. Diseño y Remodelación del Espacio		X	X	X								
2.2. Adquisición de Equipamiento (Cardio, Musculación, etc.)			X	X	X							
2.3. Instalación de Equipamiento					X							
2.4. Implementación de Sistemas (Software, Control Acceso)				X	X							
FASE 3: RECURSOS HUMANOS												
3.1. Reclutamiento y Selección de Personal				X	X							
3.2. Capacitación del Equipo (Servicio al Cliente, Técnicas, Nutrición)					X							
FASE 4: MARKETING Y LANZAMIENTO												
4.1. Desarrollo de Marca e Identidad Visual		X										
4.2. Creación de Contenido para Redes Sociales			X	X	X							
4.3. Estrategia de Pre-Venta y Promociones Iniciales					X							
4.4. Lanzamiento Oficial y Campaña de Apertura						X						
FASE 5: OPERACIÓN Y CONSOLIDACIÓN												
5.1. Gestión de Membresías y Clientes						X	X	X	X	X	X	X
5.2. Entrega de Servicios (Entrenamiento, Clases, Nutrición)						X	X	X	X	X	X	X
5.3. Venta de Suplementos						X	X	X	X	X	X	X
5.4. Monitoreo y Mantenimiento de Equipos e Instalaciones						X	X	X	X	X	X	X
5.5. Campañas de Marketing y Fidelización (mensual/bimensual)							X	X	X	X	X	X
5.6. Evaluación y Ajuste de la Oferta de Servicios								X				X
5.7. Reportes Financieros y Evaluación de VAN/TIR												X



CAPÍTULO VI

PLAN FINANCIERO

CAPÍTULO VI

PLAN FINANCIERO

6.1. OBJETIVOS DEL PLAN FINANCIERO

6.1.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la viabilidad económica y financiera del proyecto Cavanha GYM SpA mediante la construcción y evaluación de flujos de caja proyectados a 5 años, considerando tanto la rentabilidad intrínseca del proyecto como la rentabilidad esperada para el inversionista bajo una estructura mixta de financiamiento con deuda y patrimonio propio.

6.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Cuantificar la inversión inicial total requerida (CAPEX más capital de trabajo) bajo el régimen tributario aplicable a Cavanha GYM SpA, definiendo además el cuadro de depreciación y amortización conforme a las vidas útiles tributarias del SII, de modo de obtener una cifra única consolidada que sirva de base al flujo de caja.

Proyectar los ingresos operacionales del horizonte de 5 años a partir del modelo de monetización por membresías y servicios complementarios, aplicando una curva de penetración explícita (30%, 50%, 65%, 75% y 80% de la capacidad instalada de 830 clientes) cuyo cumplimiento opera como criterio de éxito comercial.

Proyectar los egresos operacionales con desagregación entre costos variables (vinculados al volumen de clientes mediante un CVU anual por cliente), costos fijos

estructurales, remuneraciones bajo una dotación gradual y presupuesto de marketing recurrente, de modo de identificar la trayectoria del margen operacional en cada año del horizonte.

Determinar las tasas de descuento del flujo puro y del flujo del inversionista mediante el modelo CAPM con ajuste por riesgo país y prima por riesgo de emprendimiento, con la restricción metodológica de situar la tasa del flujo puro dentro del rango 11% a 12% real, exigencia consistente con las rentabilidades demandadas a alternativas de inversión comparables.

Calcular los indicadores de rentabilidad VAN, TIR, MIRR, Payback y punto de equilibrio operacional, y contrastarlos contra los umbrales de aceptación declarados en la sección 6.1.3, de modo de emitir un juicio binario de viabilidad financiera fundamentado en criterios objetivos.

Cuantificar la robustez del resultado mediante análisis de sensibilidad sobre las variables críticas (tasa, penetración, precio, costo variable) y análisis de escenarios pesimista, base y optimista, identificando explícitamente los rangos de las variables para los cuales el proyecto preserva la creación de valor.

6.1.3. CRITERIOS DE ÉXITO CUANTIFICABLES

Los objetivos específicos enunciados requieren ser contrastados contra umbrales explícitos para emitir un juicio binario de viabilidad. La presente sección formaliza el conjunto de criterios contra los cuales se evalúa el proyecto, distinguiendo dos planos: criterios financieros de aceptación, definidos por la disciplina de evaluación de proyectos

(Sapag et al., 2014; Berk y DeMarzo, 2014; Ross et al., 2018) y criterios operacionales, derivados del propio plan de negocios y que actúan como condiciones necesarias para que se materialice el escenario financiero base.

Los criterios financieros constituyen la decisión técnica de aceptar o rechazar el proyecto. Su lógica es la siguiente: el VAN positivo es la regla canónica de creación de valor según el principio de aditividad; la TIR y la MIRR superiores a la tasa de descuento confirman que la rentabilidad excede el costo del capital; el Payback inferior al horizonte de evaluación acota el riesgo de liquidez; y el Índice de Rentabilidad (VAN sobre inversión) superior a 0,5 garantiza que la magnitud del valor creado justifica la escala del compromiso de capital, complementando el VAN con una métrica relativa.

Los criterios operacionales operan como condiciones de cumplimiento que deben ser monitoreadas durante la ejecución. Su incumplimiento sostenido desplazaría el proyecto hacia el escenario pesimista, en el cual los criterios financieros dejan de cumplirse (ver sección 6.13). Estos criterios se derivan directamente de los supuestos del plan de negocios y constituyen la formalización cuantitativa del compromiso de gestión asumido por el equipo gestor.

La Tabla 0 sintetiza el conjunto de criterios. La columna “Umbral”; expresa el valor mínimo aceptable; la columna “Justificación”; identifica la fuente metodológica o el supuesto del plan de negocios del cual se deriva el umbral. El contraste contra los resultados efectivamente obtenidos se reporta en la Tabla 8 (sección 6.10) y se cierra en la Tabla 12 (sección 6.15).

Tabla 0. Criterios de éxito cuantificables del Plan Financiero.

Dimensión	Criterio	Umbral	Justificación
Financiero	VAN del flujo puro	>0	Regla canónica de aceptación (Berk y DeMarzo, 2014)
Financiero	VAN del flujo del inversionista	>0	Validación del apalancamiento (Sapag et al., 2014)
Financiero	TIR del flujo puro	>11,53%	Rentabilidad superior al costo del capital no apalancado
Financiero	TIR del flujo del inversionista	>14,00%	Rentabilidad superior al costo del patrimonio (K_e real)
Financiero	MIRR del flujo puro	>11,53%	Rentabilidad efectiva sin sesgo de reinversión
Financiero	Payback flujo puro	<5 años	Recuperación dentro del horizonte de evaluación
Financiero	Índice de Rentabilidad (VAN/I_0)	>0,5	Magnitud del valor creado por peso invertido (Berk y DeMarzo, 2014)
Operacional	Penetración año 1	$\geq 30\%$ (249 clientes)	Curva de adopción declarada en el plan de negocios
Operacional	Margen sobre punto de equilibrio año 1	$\geq 5\%$	Holgura mínima para absorber desviaciones de la curva
Operacional	Penetración año 3	$\geq 65\%$ (540 clientes)	Hito de consolidación comercial del plan
Operacional	Penetración régimen (años 4-5)	75% a 80%	Saturación gradual del mercado, supuesto del plan
Operacional	CVU sobre precio promedio	$\leq 17\%$	Control del costo variable unitario (CVU \$72.000 /precio \$504.000 = 14,3%)

Fuente: Elaboración propia.

El proyecto se considera financieramente viable si y solo si se cumplen simultáneamente los 7 criterios financieros. El cumplimiento de los criterios operacionales es condición necesaria para la materialización del escenario base; su incumplimiento parcial puede ser compensado por un mejor desempeño en otras variables, pero un incumplimiento conjunto y sostenido conduce al escenario pesimista de la sección 6.13. La evaluación final se reporta en la Tabla 12 de la sección 6.15.

6.2. MARCO METODOLÓGICO

La construcción del presente plan financiero sigue la metodología propuesta por Sapag, Sapag y Sapag (2014) en su obra de referencia para la formulación y evaluación

de proyectos de inversión, complementada con los enfoques de Ross, Westerfield y Jordan (2018) en finanzas corporativas y Berk y DeMarzo (2014) en valoración y estructura de capital. Como guía operativa de construcción del flujo de caja se utiliza adicionalmente el glosario técnico elaborado por Herrera (2024) en el marco del programa de Magíster en Dirección de Negocios de la Universidad Viña del Mar.

Sapag et al. (2014) establecen que la evaluación de un proyecto de inversión requiere construir 2 flujos de caja diferenciados. El flujo de caja puro o económico mide la rentabilidad intrínseca del proyecto, prescindiendo de la decisión de financiamiento, y responde a la pregunta de si el proyecto crea valor en sí mismo. El flujo de caja del inversionista, también denominado flujo apalancado, incorpora los efectos del endeudamiento sobre los flujos disponibles para los accionistas y permite evaluar la conveniencia de la mezcla específica de financiamiento adoptada.

Los flujos se construyen en términos reales, es decir, en pesos de poder adquisitivo constante a la fecha de evaluación. Esta opción metodológica, recomendada por Sapag et al. (2014) para evaluaciones de mediano plazo en economías con inflación moderada, evita la necesidad de modelar trayectorias de inflación específicas para cada componente del flujo y permite aplicar tasas de descuento reales directamente comparables con los rendimientos exigidos por los inversionistas en términos de poder adquisitivo.

La tasa de descuento del flujo del inversionista se determina mediante el modelo de valoración de activos de capital (Capital Asset Pricing Model, CAPM) propuesto originalmente por Sharpe (1964) y Lintner (1965), con el ajuste por riesgo país sugerido por Damodaran (2012) para mercados emergentes y una prima adicional por riesgo

específico del emprendimiento que se justifica en la sección 6.9. La tasa de descuento del flujo puro se construye con un beta desapalancado del sector, siguiendo la convención de Sapag et al. (2014) según la cual el flujo económico debe descontarse a la rentabilidad exigida por los activos del proyecto independientemente de su estructura de financiamiento.

Los indicadores de rentabilidad aplicados son el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), la TIR modificada (MIRR) y el período de recuperación (Payback). Berk y DeMarzo (2014) señalan que el VAN es el criterio teóricamente correcto en virtud del principio de aditividad de valor, mientras que la TIR resulta útil como medida de la rentabilidad relativa del proyecto pero presenta limitaciones cuando los flujos no son convencionales o cuando se utiliza para comparar proyectos de distinta escala. La MIRR corrige el supuesto de reinversión implícito en la TIR. El Payback aporta información sobre el riesgo de liquidez del proyecto pero no incorpora el valor del dinero en el tiempo ni los flujos posteriores al período de recuperación.

Complementariamente, se calcula el punto de equilibrio operacional, definido por Ross et al. (2018) como el nivel de actividad en el cual los ingresos totales igualan a los costos totales y la utilidad operacional es cero. El análisis se robustece con un estudio de sensibilidad de las variables críticas y con la evaluación de tres escenarios alternativos, atendiendo a la recomendación de incorporar elementos cuantitativos que dimensionen el riesgo del proyecto.

6.3. INVERSIÓN INICIAL Y ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

6.3.1. CUADRO DE INVERSIÓN INICIAL (CAPEX)

La inversión inicial requerida para la puesta en marcha de Cavanha GYM SpA asciende a \$75.000.000. Esta cifra integra 4 partidas: equipamiento del gimnasio, remodelación del local arrendado, permisos y legalización de la operación, y un presupuesto de marketing inicial destinado al lanzamiento. La Tabla 1 detalla la distribución de la inversión.

Partida	Monto (PESOS CHILENOS)	%	Tratamiento contable
Equipamiento del gimnasio	\$35.000.000	46,7%	Activo fijo, depreciable 7 años
Remodelación del local	\$30.000.000	40,0%	Activo fijo, depreciable 5 años
Permisos y legalización	\$5.000.000	6,7%	Intangible, amortizable 5 años
Marketing inicial (lanzamiento)	\$5.000.000	6,7%	Gasto del ejercicio año 1
Total CAPEX	\$75.000.000	100,0%	

Tabla 1. Composición de la inversión inicial (CAPEX). Elaboración propia.

6.3.2. DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN

La depreciación se calcula por el método lineal sobre la vida útil tributaria establecida por el Servicio de Impuestos Internos para cada tipo de activo. El equipamiento del gimnasio se deprecia en 7 años a razón de \$5.000.000 anuales, lo que implica que al término del horizonte de evaluación quedará un saldo no depreciado de \$10.000.000 correspondientes a los 2 años de vida útil residual. La remodelación del local se deprecia en 5 años a razón de \$6.000.000 anuales, quedando totalmente depreciada al final del proyecto. Los permisos y la legalización se amortizan linealmente

en 5 años a razón de \$1.000.000 anual. El total de la carga anual por depreciación y amortización asciende a \$12.000.000 durante los 5 años del proyecto.

Esta clasificación es relevante para la construcción del flujo de caja porque la depreciación y amortización constituyen gastos no desembolsables: reducen la utilidad imponible y, en consecuencia, el impuesto a pagar, pero no implican una salida efectiva de caja. Sapag et al. (2014) denominan a este efecto el "escudo tributario de la depreciación" y lo identifican como uno de los principales canales por los cuales la inversión inicial impacta los flujos futuros del proyecto.

6.3.3. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

El proyecto se financia mediante una estructura mixta compuesta por un aporte propio de los socios fundadores ascendente a \$45.000.000 y un crédito bancario para pequeñas y medianas empresas por \$30.000.000. Esta combinación arroja una razón deuda sobre patrimonio (D/E) de 66,67%, lo que implica que el proyecto se financia en un 40% con deuda y un 60% con capital propio.

El crédito bancario se contrata a un plazo de 5 años, con un costo nominal del 13,5% anual y un sistema de amortización de cuotas iguales (sistema francés), condiciones consistentes con la oferta vigente para créditos de inversión a pequeñas y medianas empresas en Chile durante el primer semestre de 2026 (Banco Central de Chile, 2026). El detalle de la tabla de amortización se presenta en la sección 6.8.

Cabe destacar que el plan de negocios original consideraba una estructura de financiamiento exclusivamente con aporte propio, aunque mencionaba la posibilidad de incorporar deuda bancaria sin desarrollarla. La incorporación de la estructura D/E en el

presente plan financiero permite evaluar el efecto de apalancamiento sobre la rentabilidad para el inversionista y aprovechar el escudo tributario asociado a los intereses, los cuales son deducibles del impuesto a la renta de primera categoría.

6.4. ESTIMACIÓN DE INGRESOS

6.4.1. MODELO DE MONETIZACIÓN

Cavancha GYM SpA opera bajo un modelo de monetización basado en membresías mensuales. La membresía estándar tiene un precio de \$35.000 al mes, equivalente a \$420.000 al año. Adicionalmente, se ofrece una membresía anual con descuento por \$350.000, que implica una rebaja del 16,7% respecto del precio mensual extrapolado a 12 meses, incentivando el compromiso de largo plazo.

Complementariamente, se proyecta un ingreso por servicios adicionales equivalente al 20% de los ingresos por membresías. Esta línea incluye venta de suplementación deportiva, asesorías nutricionales personalizadas, sesiones de entrenamiento personal y otros servicios premium. La estimación es coherente con la práctica del sector, en el cual los ingresos secundarios suelen representar entre el 15% y el 25% del ingreso por membresías en gimnasios de tamaño medio.

6.4.2. PROYECCIÓN DE PENETRACIÓN Y VOLUMEN DE CLIENTES

La capacidad máxima del local se estima en 830 clientes activos, derivada de la información de localización y dimensiones contenida en el plan de negocios. La curva de penetración proyecta una adopción gradual del servicio, partiendo en un 30% de la capacidad durante el primer año de operación, escalando a un 50% en el segundo año, 65% en el tercer año, y estabilizándose en torno al 75% a 80% durante los años cuarto

y quinto. La Tabla 2 sintetiza la proyección. Las cifras de ingresos se expresan en millones de pesos (PESOS CHILENOS MM).

Año	Penetración	Clientes	Ing. membresías (MM\$)	Ing. adicionales (MM\$)
Año 1	30.0%	249	105	20.9
Año 2	50.0%	415	174	34.9
Año 3	65.0%	540	227	45.4
Año 4	75.0%	623	262	52.3
Año 5	80.0%	664	279	55.8

Tabla 2. Proyección de clientes e ingresos operacionales anuales (PESOS CHILENOS MM). Elaboración propia.

La proyección para los años cuarto y quinto extiende el horizonte respecto del plan de negocios original, que cubría solamente los 3 primeros años. La extensión se realiza bajo el supuesto de saturación gradual del mercado: una vez alcanzado el 75% de la capacidad, el crecimiento se desacelera y se asume que el quinto año opera en un nivel cercano al máximo razonable de utilización (80%), reservando un 20% de holgura para rotación de clientes y picos de demanda.

6.5. ESTIMACIÓN DE COSTOS Y GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS

6.5.1. COSTOS VARIABLES

El costo variable unitario por cliente activo se estima en \$6.000 mensuales, valor consignado en el plan de negocios original (sección 6.3.2). Esta cifra incluye los consumos de agua, electricidad atribuibles al uso individual, productos de limpieza e insumos directamente asociados a la utilización del gimnasio por cada cliente. Multiplicado por el número de clientes activos y por 12 meses, este costo escala proporcionalmente con la actividad del negocio.

6.5.2. COSTOS FIJOS OPERACIONALES

Los costos fijos operacionales mensuales del año 1 totalizan \$3.600.000, descompuestos en arriendo del local por \$2.500.000, servicios básicos por \$600.000, marketing recurrente por \$200.000 y mantenimiento del equipamiento por \$300.000. En términos anuales reales, estos costos ascienden a \$43.200.000 y se mantienen constantes durante el horizonte de evaluación bajo el supuesto de que los reajustes contractuales (principalmente el arriendo, normalmente reajustado por inflación) se neutralizan al expresar los flujos en términos reales.

6.5.3. REMUNERACIONES

La proyección de remuneraciones incorpora una dotación gradual coherente con la curva de adopción del servicio. Durante el primer año la operación se sostiene con una dotación mínima viable: una recepcionista, 2 preparadores físicos, personal de aseo, 2 instructores de clases grupales y un contador externo, totalizando \$42.000.000 brutos anuales. A partir del segundo año se incorporan un gerente local y un administrador para profesionalizar la gestión, y se aumenta a 3 el número de preparadores físicos para sostener el crecimiento del volumen de clientes. En el tercer año se suma un encargado de marketing y se alcanza la dotación de 4 preparadores físicos, configuración que se mantiene hasta el final del horizonte de evaluación.

A los sueldos brutos se agrega un 4% adicional por concepto de cotizaciones del empleador (Seguro de Invalidez y Sobrevivencia, mutual de seguridad y otras cargas legales no retenidas al trabajador). La Tabla 3 presenta el gasto total en personal por año, expresado en millones de pesos.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos brutos (MM\$)	42.0	69.6	82.8	82.8	82.8
Cotizaciones empleador 4% (MM\$)	1.68	2.78	3.31	3.31	3.31
Total gasto en personal (MM\$)	43.7	72.4	86.1	86.1	86.1

Tabla 3. Proyección del gasto en personal anual (PESOS CHILENOS MM). Elaboración propia.

6.5.4. MARKETING RECURRENTE

Adicional al gasto inicial de lanzamiento por \$5.000.000 contemplado en el CAPEX, el plan considera un presupuesto de marketing recurrente de \$2.400.000 anuales, destinado a publicidad digital, mantenimiento de la presencia en redes sociales, contenido audiovisual y campañas de retención. Este monto se mantiene constante en términos reales durante los 5 años del proyecto.

6.6. CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo se determina mediante el método del déficit acumulado máximo propuesto por Sapag et al. (2014). Este método consiste en construir un presupuesto de caja mensual para el primer año de operación e identificar el mes en el cual el flujo acumulado alcanza su valor mínimo. El valor absoluto de ese déficit constituye la inversión mínima requerida para sostener la operación hasta que el negocio sea capaz de autofinanciarse.

El presupuesto de caja del primer año se construye sobre la base de una curva de adopción mensual creciente: 10% de penetración en enero, escalando gradualmente hasta 40% en octubre, noviembre y diciembre. Esta trayectoria refleja la realidad de la apertura de un negocio nuevo, donde la base de clientes se construye progresivamente

mediante el boca a boca, las campañas de captación y la consolidación de la propuesta de valor. El detalle mes a mes se presenta en el Anexo A.

La aplicación del método arroja un máximo déficit acumulado de \$8.256.000, alcanzado durante el tercer mes de operación. Este déficit se origina en que los ingresos iniciales (limitados por la baja penetración) no alcanzan a cubrir los costos fijos, las remuneraciones y los costos variables. A medida que la penetración aumenta, los flujos mensuales se tornan positivos y el flujo acumulado comienza a recuperarse, hasta cerrar el año con un saldo acumulado positivo. En consecuencia, la inversión inicial en capital de trabajo asciende a \$8.256.000, recuperable al término del horizonte de evaluación junto con la liquidación del proyecto.

6.7. FLUJO DE CAJA PURO (ECONÓMICO)

El flujo de caja puro mide la rentabilidad del proyecto bajo el supuesto de que se financia íntegramente con capital propio. Su construcción sigue la estructura estándar propuesta por Sapag et al. (2014): se parte de los ingresos operacionales, se descuentan los egresos operacionales, se restan los gastos no desembolsables (depreciación y amortización) para obtener la utilidad antes de impuesto, se aplica el impuesto a la renta de primera categoría (27% bajo el régimen Pro Pyme General que corresponde a Cavanha GYM SpA), se obtiene la utilidad después de impuesto, y se ajusta sumando nuevamente la depreciación y amortización (porque no constituyen salidas efectivas de caja), restando la inversión inicial y el capital de trabajo en el año 0, y sumando el valor de desecho contable más la recuperación del capital de trabajo al final del año 5.

El valor de desecho se estima por el método del valor libro: corresponde al valor contable de los activos no depreciados al término del horizonte de evaluación, que

asciende a \$10.000.000 (saldo residual del equipamiento del gimnasio, cuya vida útil de 7 años excede al horizonte del proyecto). Este método, conservador respecto del método del valor económico o del valor comercial, evita supuestos sobre precios de venta de activos usados que podrían ser difíciles de justificar. La Tabla 4 presenta el flujo de caja puro consolidado, con cifras en millones de pesos.

Concepto (PESOS CHILENOS MM)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total ingresos	-	125	209	272	314	335
(-) Total egresos operacionales	-	112	148	171	177	180
(-) Depreciación y amortización	-	12.0	12.0	12.0	12.0	12.0
Utilidad antes de impuesto	-	1.29	49.3	89.6	125	143
(-) Impuesto 1ra Cat. (27%)	-	0.35	13.3	24.2	33.9	38.6
Utilidad después de impuesto	-	0.94	36.0	65.4	91.6	104
(+) Depreciación (ajuste)	-	12.0	12.0	12.0	12.0	12.0
(-) Inversión inicial	(75.0)	-	-	-	-	-
(-) Capital de trabajo	(8.26)	-	-	-	-	8.26
(+) Valor de desecho	-	-	-	-	-	10.0
FLUJO DE CAJA PURO	(83.3)	12.9	48.0	77.4	103	135

Tabla 4. Flujo de caja puro a 5 años (PESOS CHILENOS MM reales). Elaboración propia.

El flujo de caja puro es positivo a partir del primer año de operación y crece sostenidamente durante todo el horizonte, alcanzando un máximo de \$134,7 millones en el año 5 (incluyendo la recuperación del capital de trabajo y el valor de desecho). El flujo acumulado se torna positivo durante el tercer año, lo que anticipa que el período de recuperación de la inversión se sitúa en torno a los 2 años con 3 meses (ver sección 6.10).

6.8. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA (APALANCADO)

6.8.1. TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO BANCARIO

El crédito bancario de \$30.000.000, contratado a un costo nominal del 13,5% anual y un plazo de 5 años bajo el sistema francés de cuotas iguales, genera una cuota anual constante de \$8.627.489. La descomposición entre interés y amortización de capital evoluciona en el tiempo, ya que los intereses se calculan sobre el saldo insoluto: las primeras cuotas concentran mayor proporción de intereses y menor amortización, y la relación se invierte progresivamente. La Tabla 5 detalla la evolución del crédito en miles de pesos.

Concepto (PESOS CHILENOS miles)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial	30.000	25.423	20.227	14.331	7.640
Cuota anual (PMT)	8.627	8.627	8.627	8.627	8.627
Interés	4.050	3.432	2.731	1.935	1.031
Amortización capital	4.577	5.195	5.897	6.693	7.596
Saldo final	25.423	20.227	14.330	7.638	0

Tabla 5. Tabla de amortización del crédito bancario (PESOS CHILENOS miles). Elaboración propia.

El saldo final residual del año 5 corresponde a errores de redondeo acumulados; en la práctica el crédito se extingue íntegramente durante el quinto año.

6.8.2 FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA

El flujo del inversionista incorpora 2 modificaciones respecto del flujo puro: por una parte, los intereses del crédito se descuentan antes del impuesto, generando un escudo tributario adicional; por otra parte, la amortización del capital del crédito se resta del flujo (porque es una salida efectiva de caja que no afecta la utilidad imponible), y se considera el ingreso del préstamo bancario en el año 0, lo que reduce el aporte propio requerido.

El aporte propio inicial neto asciende a \$23.256.000 (\$45.000.000 de capital, menos \$30.000.000 de préstamo, más \$8.256.000 de capital de trabajo).

Año	Flujo del inversionista (MM\$)	Flujo acumulado (MM\$)	Comentario
Año 0	(23.3)	(23.3)	Aporte propio neto
Año 1	4.65	(18.6)	Inicio recuperación
Año 2	39.5	20.9	Payback alcanzado
Año 3	69.0	90.0	Maduración del proyecto
Año 4	95.2	185	Pleno funcionamiento
Año 5	126	312	Incluye valor de desecho

Tabla 6. Flujo de caja del inversionista (PESOS CHILENOS MM reales). Elaboración propia.

6.9. TASA DE DESCUENTO

La tasa de descuento se construye aplicando el modelo CAPM con ajuste por riesgo país, según la formulación propuesta por Damodaran (2012) para mercados emergentes, e incorporando una prima adicional por riesgo específico del emprendimiento. La expresión general es:

$$K_e = R_f + \beta \times (R_m - R_f) + RP_{\text{país}} + \alpha p$$

donde R_f es la tasa libre de riesgo, β el coeficiente de riesgo sistemático del proyecto, $(R_m - R_f)$ la prima por riesgo de mercado, $RP_{\text{país}}$ la prima por riesgo soberano y αp la prima por riesgo específico del emprendimiento. Esta última se incorpora porque el CAPM estándar captura únicamente el riesgo sistemático, pero un negocio nuevo, de pequeña escala y sin historial operativo enfrenta riesgos adicionales que el inversionista exige ver remunerados. Damodaran (2012) documenta dos componentes pertinentes: el premio por tamaño (size premium), que reconoce el mayor riesgo de las empresas pequeñas, estimado en torno a 2,5 puntos porcentuales para

microempresas; y el premio por riesgo de ejecución o puesta en marcha, asociado a la ausencia de historial y a la incertidumbre sobre la curva de adopción, estimado en torno a 1,75 puntos. En conjunto, la prima α_p se fija en 4,25%, lo que sitúa la tasa de descuento del proyecto en el rango exigido a alternativas de inversión de riesgo comparable.

La incorporación de esta prima responde a una observación metodológica pertinente: las tasas derivadas exclusivamente del CAPM básico, al estar expresadas en términos reales, resultaban comparativamente bajas frente a las rentabilidades exigidas a proyectos de emprendimiento, exigiendo poco al proyecto respecto de otras alternativas de inversión disponibles para el inversionista. El ajuste al alza corrige esta holgura y somete el proyecto a una prueba de rentabilidad más estricta. La Tabla 7 sintetiza los parámetros utilizados.

Parámetro	Valor	Fuente
Rf nominal (Bono Chile 10Y)	5,53%	Trading Economics (2026), mayo 2026
Inflación esperada Chile	4,00%	Banco Central de Chile (2026), IPC anual
Prima riesgo de mercado ($R_m - R_f$)	6,50%	Damodaran (2026), ERP histórica
Riesgo país Chile (EMBI)	0,95%	JP Morgan vía Bloomberg Línea (2026)
β desapalancado Recreation	0,81	Damodaran (2026), 55 empresas sector
β apalancado del proyecto	1,20	$\beta_U \times [1 + (1-t) \times D/E]$
Prima riesgo emprendimiento (α_p)	4,25%	Size premium 2,5% + ejecución 1,75% (Damodaran)

Tabla 7. Parámetros del CAPM ajustado para el cálculo de la tasa de descuento. Elaboración propia.

La aplicación del CAPM con el beta apalancado y la prima de riesgo arroja un costo del patrimonio nominal de 18,56%, que al deflactar por la inflación esperada resulta en una tasa real de 14,00%. Esta es la tasa de descuento aplicada al flujo del inversionista.

Para el flujo de caja puro, siguiendo a Sapag et al. (2014), se utiliza el beta desapalancado del sector (0,81) más la misma prima de riesgo de emprendimiento, ya que este flujo se construye prescindiendo de la estructura de financiamiento y la tasa correspondiente debe reflejar el riesgo operativo del proyecto incluyendo su condición de negocio nuevo. El resultado es un costo del capital no apalancado nominal de 16,00%, equivalente a 11,53% en términos reales, situándose dentro del rango de 11% a 12% exigido a proyectos de esta naturaleza.

6.10. INDICADORES DE RENTABILIDAD

Los indicadores de rentabilidad calculados sobre los flujos descritos en las secciones previas, con las tasas de descuento ajustadas por riesgo, se presentan en la Tabla 8.

Indicador	Flujo Puro	Flujo Inversionista	Criterio
Tasa de descuento (real)	11.5%	14.0%	—
VAN (PESOS CHILENOS)	\$167.687.087	\$179.864.163	VAN > 0
TIR	54.3%	120.1%	TIR > tasa
MIRR (TIR modificada)	39.1%	75.8%	MIRR > tasa
Período de recuperación	2,29 años	1,47 años	< horizonte
Beta	0,81	1,20	—

Tabla 8. Indicadores de rentabilidad del proyecto. Elaboración propia.

El VAN del flujo puro asciende a \$167.687.087 descontado al 11,53% real, y el VAN del flujo del inversionista a \$179.864.163 descontado al 14,00% real. Pese al endurecimiento de las tasas de descuento mediante la prima de riesgo de emprendimiento, ambos valores permanecen ampliamente positivos, lo que confirma que el proyecto crea valor económico tanto desde la perspectiva del proyecto en sí mismo

como desde la perspectiva específica del inversionista, incluso bajo exigencias de rentabilidad más estrictas.

La Tasa Interna de Retorno del flujo puro alcanza un 54,32%, muy superior al costo de capital exigido. La TIR del flujo del inversionista alcanza un 120,08%, valor anómalamente elevado por el efecto del apalancamiento positivo extremo: el aporte propio neto de \$23.256.000 es de tamaño reducido frente a los flujos generados desde el segundo año. Para corregir el supuesto de reinversión implícito en la TIR, que asume que los flujos intermedios se reinvierten a la propia TIR (supuesto poco realista cuando esta es muy alta), se calcula la TIR modificada (MIRR), que asume reinversión a la tasa de descuento del proyecto. La MIRR del flujo puro es de 39,06% y la del inversionista de 75,85%. Estas cifras, aunque siguen siendo elevadas, ofrecen una medida más conservadora y realista de la rentabilidad efectiva, y son las que se recomienda utilizar para comunicar la atractividad del proyecto a terceros.

El período de recuperación del flujo puro es de 2,29 años, indicando que la inversión inicial se recupera durante el tercer año de operación. En el flujo del inversionista la recuperación es más rápida (1,47 años), reflejando el menor monto del aporte propio inicial. Ambos plazos son holgadamente inferiores al horizonte de evaluación de 5 años, lo que constituye una señal favorable de viabilidad financiera.

6.11. PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio operacional se calcula como el cociente entre los costos fijos totales y el margen de contribución unitario. El precio promedio anual por cliente, considerando la membresía mensual y los ingresos adicionales, asciende a \$504.000. El

costo variable anual por cliente es de \$72.000. El margen de contribución unitario resulta entonces en \$432.000 por cliente al año.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos fijos totales (MM\$)	101	130	144	144	144
Margen contribución unit. (M\$)	432	432	432	432	432
Q* (clientes/año)	234	301	333	333	333
Clientes proyectados	249	415	540	623	664
Margen sobre equilibrio	15	114	207	290	331

Tabla 9. Punto de equilibrio operacional por año. Elaboración propia.

El punto de equilibrio del primer año requiere 234 clientes activos para cubrir los costos totales. El proyecto opera con 249 clientes proyectados, lo que arroja un margen de holgura de apenas 15 clientes (6% sobre el equilibrio). Este es un hallazgo crítico: el primer año opera muy cerca del umbral de pérdidas, y una desviación negativa de la curva de penetración inicial superior a un 6% llevaría al proyecto a operar bajo el equilibrio.

La situación cambia drásticamente a partir del segundo año, cuando el margen sobre equilibrio se eleva a 114 clientes (38%), y se consolida en los años posteriores. La estrechez del año 1 refleja la mecánica natural de un emprendimiento en su fase de instalación y debe ser interpretada como un riesgo conocido y monitoreable durante la operación.

6.12. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Para dimensionar la robustez del resultado ante variaciones en los supuestos críticos, se realiza un análisis de sensibilidad unidimensional sobre el VAN del flujo puro.

Se examinan cuatro variables: la tasa de descuento, la penetración de mercado, el precio de la membresía y el costo variable unitario. El detalle completo se presenta en el Anexo B; la Tabla 10 resume los resultados.

Variable	Rango evaluado	VAN mínimo (MM\$)	VAN máximo (MM\$)
Tasa de descuento	9% a 15%	141	190
Penetración de mercado	-10 a +10 pp	64.1	263
Precio de membresía	-10% a +10%	101	231
Costo variable unitario	-20% a +20%	149	186

Tabla 10. Resumen del análisis de sensibilidad sobre el VAN del flujo puro. Elaboración propia.

El análisis revela que la variable más influyente es la penetración de mercado: una caída de 10 puntos porcentuales en la penetración reduce el VAN a \$64,1 millones, mientras que un aumento equivalente lo eleva a \$263,1 millones. La segunda variable en orden de impacto es el precio de la membresía, seguida de la tasa de descuento y, en último lugar, el costo variable unitario, cuya incidencia es comparativamente menor por representar una fracción reducida del precio. En todos los rangos evaluados de forma individual el VAN se mantiene positivo, lo que indica que ninguna de estas variables, por sí sola dentro de los rangos considerados, compromete la viabilidad del proyecto.

No obstante, la sensibilidad combinada de penetración y tasa de descuento, presentada en el Anexo B, muestra que el escenario más adverso dentro de la grilla (penetración -10 pp y tasa 14%) reduce el VAN a aproximadamente \$50,7 millones, valor que sigue siendo positivo. La conjunción de varias desviaciones negativas simultáneas se aborda en el análisis de escenarios de la sección siguiente.

6.13. ANÁLISIS DE ESCENARIOS

El análisis de escenarios evalúa el comportamiento del proyecto ante combinaciones coherentes de supuestos, a diferencia del análisis de sensibilidad que varía una sola variable a la vez. Se definen tres escenarios. El escenario base corresponde a la proyección desarrollada en las secciones previas. El escenario pesimista combina una penetración sustancialmente menor (20%, 35%, 45%, 55% y 60% en los años 1 a 5) con una reducción del 10% en el precio de la membresía, simulando una entrada más lenta al mercado en un entorno competitivo adverso. El escenario optimista combina una penetración mayor (35%, 55%, 70%, 80% y 85%) con un incremento del 5% en el precio. La Tabla 11 presenta los resultados; el detalle de flujos por escenario se encuentra en el Anexo C.

Indicador	Pesimista	Base	Optimista
VAN flujo puro (PESOS CHILENOS)	(\$49.388.923)	\$167.687.087	\$250.142.557
TIR	-2.5%	54.3%	74.8%
Payback	No recupera	2,29 años	1.75 años

Tabla 11. Indicadores por escenario (flujo puro, tasa 11,53%). Elaboración propia.

El escenario base y el optimista arrojan VAN positivos de \$167,7 millones y \$250,1 millones respectivamente, con períodos de recuperación inferiores a 2,3 años. El escenario pesimista, en cambio, arroja un VAN negativo de -\$49,4 millones, una TIR de -2,5% y no logra recuperar la inversión dentro del horizonte de evaluación. Este resultado es relevante y debe interpretarse con cuidado: indica que el proyecto no es inmune al riesgo y que una combinación de baja penetración sostenida con presión a la baja sobre los precios destruiría valor. La probabilidad de ocurrencia del escenario pesimista depende de la calidad de la ejecución comercial durante los primeros años,

factor que el equipo gestor puede influir directamente mediante estrategias de captación y retención.

La distancia entre el escenario base y el pesimista cuantifica la importancia de cumplir la curva de penetración proyectada. La gestión del riesgo del proyecto debe concentrarse, por tanto, en asegurar la adopción temprana del servicio y en proteger el precio frente a la competencia, evitando guerras de precios que comprometan el margen de contribución.

6.14. ANÁLISIS CRÍTICO Y SUPUESTOS DECLARADOS

La construcción del presente plan financiero requirió ajustar varios supuestos que aparecían en forma inconsistente o incompleta en el plan de negocios original. Estos ajustes se documentan a continuación para permitir su revisión y eventual modificación en versiones posteriores del trabajo.

Primero, el monto de la inversión inicial. El plan original mencionaba en distintos pasajes cifras de \$70.500.000 y \$75.000.000. Se adoptó la cifra de \$75.000.000 como consistente con la composición detallada del CAPEX (equipamiento, remodelación, permisos y marketing inicial).

Segundo, el horizonte de evaluación. El plan original cubría 3 años de proyección. La pauta UVM exige 5 años, por lo que se extendieron los años 4 y 5 bajo el supuesto de saturación gradual del mercado, con penetraciones del 75% y 80% respectivamente.

Tercero, la estructura tributaria. El plan original no incorporaba el impuesto a la renta de primera categoría ni la depreciación. Se modeló el régimen Pro Pyme General aplicable a sociedades por acciones con ventas inferiores al umbral correspondiente, con

una tasa del 27%, y se construyó el cuadro de depreciación lineal según las vidas útiles tributarias del SII.

Cuarto, la estructura de financiamiento. El plan original declaraba financiamiento exclusivamente con aporte propio en un pasaje y mencionaba crédito bancario en otro, sin desarrollarlo. Se modeló una estructura mixta con \$45.000.000 de aporte propio y \$30.000.000 de crédito bancario, lo que permite evaluar el efecto del apalancamiento.

Quinto, las remuneraciones. La tabla del plan original presentaba un total anual de \$3.500.000, valor descalibrado respecto de los sueldos mensuales individuales declarados. Se reconstruyó la planilla desde los sueldos brutos mensuales aplicados a la dotación efectiva con incorporación gradual, llegando a \$42.000.000 brutos en el año 1 y \$82.800.000 en régimen de crucero a partir del año 3.

Sexto, el valor de desecho. Se aplicó el método del valor libro, considerado el más conservador. Métodos alternativos como el valor comercial o el valor económico podrían arrojar valores superiores, pero su justificación requeriría supuestos adicionales sobre precios de mercado de equipamiento usado o sobre la continuidad del proyecto más allá del horizonte de evaluación.

Séptimo, la tasa de descuento. Atendiendo a la observación de que las tasas derivadas del CAPM básico resultaban bajas frente a las exigidas a alternativas de inversión comparables, se incorporó una prima por riesgo de emprendimiento de 4,25% que sitúa la tasa del flujo puro en 11,53% real y la del inversionista en 14,00% real. Este ajuste somete el proyecto a una prueba de rentabilidad más estricta sin alterar la estructura de los flujos.

La evaluación se complementó con análisis de sensibilidad y de escenarios, además del cálculo de la TIR modificada, que en conjunto dimensionan el riesgo del proyecto y corrigen las limitaciones de la versión preliminar. La principal limitación remanente es que el análisis de escenarios se construye sobre combinaciones discretas de supuestos; un análisis probabilístico de tipo Monte Carlo, que asigne distribuciones a las variables críticas, constituiría una extensión natural para una versión futura del estudio.

6.15. CONCLUSIONES DEL PLAN FINANCIERO

La evaluación financiera de Cavanha GYM SpA arroja resultados positivos bajo los supuestos declarados y con tasas de descuento ajustadas por riesgo. El VAN del flujo puro asciende a \$167.687.087 a una tasa de descuento real del 11,53%, y la TIR alcanza un 54,32% (MIRR de 39,06%), ampliamente superior al costo del capital exigido. Bajo estos criterios el proyecto crea valor económico y es recomendable su ejecución desde la perspectiva intrínseca del negocio.

Desde la perspectiva del inversionista, considerando la estructura de financiamiento mixta propuesta, el VAN se eleva a \$179.864.163 a una tasa de descuento real del 14,00%. El efecto del apalancamiento es positivo porque la rentabilidad operacional del proyecto supera ampliamente el costo de la deuda después de impuesto. La TIR del inversionista (120,08%) debe interpretarse a través de la MIRR (75,85%), medida más realista que corrige el supuesto de reinversión.

El período de recuperación de la inversión es de 2,29 años para el proyecto puro y 1,47 años para el aporte del inversionista, plazos holgadamente inferiores al horizonte

de evaluación y consistentes con un proyecto de mediano riesgo en la industria de servicios.

El análisis de sensibilidad confirma que la penetración de mercado es la variable más influyente sobre el VAN, seguida del precio de la membresía. El análisis de escenarios advierte que, si bien los escenarios base y optimista crean valor, un escenario pesimista que combine baja penetración sostenida con presión a la baja sobre los precios arrojaría un VAN negativo de -\$49,4 millones. Esto delimita con precisión el principal riesgo del proyecto.

El punto de equilibrio del primer año opera con un margen estrecho de 15 clientes por encima del umbral de pérdidas, consistente con la advertencia del análisis de escenarios. Este riesgo debe gestionarse activamente mediante una estrategia de captación robusta durante los primeros meses de operación y un seguimiento mensual de los indicadores de conversión y retención. A partir del segundo año la holgura aumenta sustancialmente y el riesgo operativo se reduce.

Con base en los indicadores calculados, bajo los supuestos declarados y con tasas de descuento que exigen al proyecto una rentabilidad acorde a su nivel de riesgo, se recomienda la ejecución del proyecto, condicionada al cumplimiento efectivo de la curva de penetración proyectada durante el primer año, que constituye el factor crítico de éxito identificado por el análisis.



CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES

7. CONCLUSIONES

El Plan de Negocios para "Cavancha GYM" ha demostrado, a través de un exhaustivo análisis cualitativo y cuantitativo, la existencia de una sólida oportunidad de mercado y la viabilidad económica para el establecimiento de un gimnasio integral y de alta calidad en el sector de Cavancha, Iquique, Chile.

7.1.OPORTUNIDAD DE MERCADO POR DEMANDA INSATISFECHA

El estudio confirma una clara brecha en la oferta actual de servicios de fitness en la zona de Cavancha. La competencia existente es fragmentada, especializada (como Pampa Box en Crossfit) o precaria (el Gimnasio Municipal), lo que deja sin atender a un segmento importante de la población que busca un centro de bienestar holístico. La creciente conciencia sobre la salud y el bienestar post-pandemia, junto con el alto poder adquisitivo y el dinamismo poblacional del sector, refuerzan la demanda por servicios integrales y personalizados .

Propuesta de Valor Diferenciadora: Cavancha GYM se posiciona como una solución integral, ofreciendo no solo equipamiento moderno de musculación y cardio, sino también entrenamiento personalizado, programas de nutrición y clases grupales variadas (Zumba, Pilates, GAP) en un único lugar . Esta estrategia de diferenciación basada en la calidad, la comodidad y la integralidad, evita la competencia directa por precio y especialización, consolidándose como el referente de bienestar en la zona .

- **Ubicación Estratégica y Accesibilidad:** La elección del sector Cavancha, específicamente en Arturo Fernández 2028, es un pilar fundamental del proyecto.

Su proximidad a zonas residenciales de alto crecimiento, alto flujo peatonal, fácil acceso al transporte público y un nivel socioeconómico medio-alto de la población objetivo, garantizan una visibilidad constante y una clientela con disposición a invertir en servicios de salud y bienestar .

- **Viabilidad Financiera Atractiva:** Las proyecciones financieras arrojan indicadores robustos y positivos. El Valor Actual Neto (VAN) de \$204.523.172 CLP y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 54,32% superan ampliamente el costo de capital exigido del 7,45% . Estos resultados confirman que el proyecto no solo crea valor económico, sino que es altamente rentable bajo los supuestos establecidos, lo que lo hace una inversión atractiva
- **Planificación Estratégica Sólida:** El desarrollo de una misión clara, una visión ambiciosa para 2030 y valores corporativos centrados en la integralidad y la accesibilidad, junto con una estrategia de marketing bien definida y un plan operativo detallado, sientan las bases para un crecimiento sostenible y un posicionamiento exitoso en el mercado .

En definitiva, Cavanha GYM representa un emprendimiento no solo viable y rentable desde la perspectiva financiera, sino también estratégicamente posicionado para satisfacer una necesidad latente en el mercado de Iquique. Se recomienda encarecidamente la ejecución de este proyecto, dado su potencial para convertirse en el gimnasio de referencia en la zona de Cavanha y contribuir significativamente al bienestar físico y mental de sus miembros, alineándose con las tendencias globales y nacionales del sector fitness.s.



BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Banco Central de Chile. (2026). *Indicadores económicos: IPC, tasas de interés y EMBI Chile. Base de Datos Estadísticos*. <https://www.bcentral.cl>

BCN. (2020). *Iquique: Reporte Comunal 2020*.
https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas_v.html?anno=2020&idcom=1101

Berk, J. & DeMarzo, P. (2014). *Finanzas corporativas (3a ed.)*. Pearson Education.

Bloomberg Línea. (2026, marzo 3). *Así se movió el riesgo país en América Latina durante febrero 2026*. <https://www.bloomberglinea.com>

Corporación Ciudades. (2023). *Iquique-Alto Hospicio – La ciudad que queremos*.
https://corporacionciudades.cl/wp-content/uploads/2023/02/Brochure-Iquique-Alto-Hospicio_compressed.pdf

Damodaran, A. (2012). *Investment valuation: Tools and techniques for determining the value of any asset (3rd ed.)*. John Wiley & Sons.

Damodaran, A. (2026). *Industry beta and risk measures dataset, January 2026*. New York University - Stern School of Business. <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*.

Decreto 289. (1989). *Aprueba reglamento sobre condiciones sanitarias mínimas de los establecimientos educacionales y deroga el Decreto n° 462, de 1983*. Ministerio de Salud. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=11974>

Denzin, N. K. (2012). *Triangulation 2.0*. *Journal of Mixed Methods Research*, 6(2), 80–88.

Habiterra Consultores. (2018). *Informe Final: Estudio de Crecimiento Urbano*. Estudio: “*Diagnóstico Área Metropolitana en la Región de Tarapacá*”. Gobierno General Tarapacá. https://geoportal.goretarapaca.gov.cl/wp-content/uploads/2023/06/1711_INFORME-FINAL_Estudio-Crecimiento-Urbano-1.pdf

Health & Fitness Association. (18 de agosto de 2025). *El informe de 2025 sobre la industria mundial del fitness muestra un crecimiento récord y las perspectivas del mercado*. <https://www.healthandfitness.org/es/2025-global-fitness-industry-report-shows-record-growth-and-whats-next-for-the-market/>.

Herrera, G. (2024). *Glosario: Construcción de un flujo de caja*. Magíster en Dirección de Negocios, Universidad Viña del Mar.

Hill, C., W., L., Schilling, M., A., Jones, G., R. (2019). *Administración estratégica: teoría y casos - Un enfoque integral*. CENGAGE.

Ilustre Municipalidad de Iquique. (2022). *PLADECO - Plan de Desarrollo Comunal Iquique* 2023/31. <https://www.municipioiquique.cl/descargas/transparencia/PLADECO.pdf>

INE. (s.f.). *Estimaciones y Proyecciones de población*. <https://www.ine.gob.cl/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/estimaciones-y-proyecciones-de-poblacion>

Kotler, P., Mues, M., Martínez, M. & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing* (14a. ed.).

Mercado Fitness. (2024). *Radiografía del sector de clubes, gimnasios y estudios*.
<https://mercadofitness.com/pdf/Radiografia-sector-gimnasios-chile-2024.pdf>

Ley 20.422. (2010). *Establece normas sobre igualdad de oportunidades e inclusión social de personas con discapacidad*. Ministerio de Planificación.
<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1010903&idParte=>

Ley 21.305. (2021). *Sobre Eficiencia Energética*. Ministerio de Energía.
<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1155887>

Ley 21.561 (2023). *Modifica el Código del Trabajo con el objeto de reducir la jornada laboral*. Ministerio del Trabajo y Previsión Social.
<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1191554>

Lintner, J. (1965). *The valuation of risk assets and the selection of risky investments in stock portfolios and capital budgets*. Review of Economics and Statistics, 47(1), 13–37.

Patton, M. Q. (2014). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (4th ed.). SAGE Publications.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., y Jordan, B. D. (2018). *Fundamentos de finanzas corporativas* (11a ed.). McGraw-Hill Education.

Sapag, N., Sapag, R., y Sapag, J. M. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos* (6a ed.). McGraw-Hill Education.

Servicio de Impuestos Internos. (2026). *Tabla de vida útil de los bienes físicos del activo inmovilizado*. <https://www.sii.cl>

Sharpe, W. F. (1964). *Capital asset prices: A theory of market equilibrium under conditions of risk*. The Journal of Finance, 19(3), 425–442.

Statista. (2025). *Gym & Training – Chile*. <https://www.statista.com/outlook/cmo/footwear/gym-training/chile?srsId=AfmBOooRLDXRDPW-knB7C5NVch9Qp8jDTgfMBio8jYDCLQffsebbpmX#sales-channels>

Tarapacá Intelligence. (s.f.). *Inteligencia Competitiva: Observatorio de Fenómenos*. <https://tarapacaintelligence.mat.uc.cl/pagina/observatorio>

Trading Economics. (2026). *Chile 10-Year Government Bond Yield*. <https://tradingeconomics.com/chile/government-bond-yield>

Vilanou, R. (13 de noviembre, 2025). *Cómo una app deportiva fideliza a los socios de tu gimnasio*. Doonamis. <https://www.doonamis.com/como-una-app-deportiva-fideliza-a-los-socios-de-tu-gimnasio/>



ANEXOS

ANEXOS

ANEXO A. PRESUPUESTO DE CAJA MENSUAL DEL AÑO 1

El siguiente cuadro detalla el presupuesto de caja mensual del primer año de operación, base para la determinación del capital de trabajo por el método del déficit acumulado máximo. Las cifras se expresan en miles de pesos (PESOS CHILENOS M). El máximo déficit acumulado de \$8.256.000 se alcanza en el tercer mes (marzo).

Concepto (M\$)	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Cientes activos	83	124	166	208	249	249	249	290	290	332	332	332
Total ingresos	3.486	5.250	6.972	8.736	10.458	10.458	10.458	12.222	12.222	13.944	13.944	13.944
Total egresos	7.738	7.990	8.236	8.488	8.734	8.734	8.734	8.986	8.986	9.232	9.232	9.232
Flujo neto mensual	(4.252)	(2.740)	(1.264)	248	1.724	1.724	1.724	3.236	3.236	4.712	4.712	4.712
Flujo acumulado	(4.252)	(6.992)	(8.256)	(8.008)	(6.284)	(4.560)	(2.836)	400	3.636	8.348	13.060	17.772

Anexo A. Presupuesto de caja mensual del año 1 (PESOS CHILENOS M). Elaboración propia.

ANEXO B. TABLAS DE SENSIBILIDAD

Las siguientes tablas presentan el detalle del análisis de sensibilidad unidimensional y bidimensional sobre el VAN del flujo puro, descontado a la tasa base de 11,53% real salvo en la columna de variación de tasa.

B.1 VAN ante variación de la tasa de descuento

Tasa de descuento	VAN (PESOS CHILENOS)
9.00%	\$189.699.205
10.00%	\$180.704.760
11.53%	\$167.717.036
13.00%	\$156.056.449
14.00%	\$148.549.271
15.00%	\$141.365.120

Anexo B.1. VAN del flujo puro ante variación de la tasa de descuento. Elaboración propia.

B.2 VAN y TIR ante variación de la penetración

Variación penetración	VAN (PESOS CHILENOS)	TIR
-10 pp	\$64.067.767	27.0%
-5 pp	\$116.148.740	40.4%
+0 pp	\$167.687.087	54.3%
+5 pp	\$215.479.528	67.0%
+10 pp	\$263.118.492	80.0%

Anexo B.2. VAN y TIR del flujo puro ante variación de la penetración. Elaboración propia.

B.3 VAN y TIR ante variación del precio de membresía

Variación precio	VAN (PESOS CHILENOS)	TIR
-10%	\$101.210.612	38.3%
-5%	\$134.604.749	46.4%
+0%	\$167.687.087	54.3%
+5%	\$199.562.224	61.4%
+10%	\$231.437.361	68.4%

Anexo B.3. VAN y TIR del flujo puro ante variación del precio. Elaboración propia.

B.4 VAN bidimensional: penetración × tasa de descuento (PESOS CHILENOS MM)

Penet. \ Tasa	10.0%	11.5%	13.0%	14.0%
-10 pp	73.2	64.1	55.9	50.7
-5 pp	127	116	106	99.9
+0 pp	181	168	156	149
+5 pp	230	216	202	194
+10 pp	280	263	248	238

Anexo B.4. VAN del flujo puro (PESOS CHILENOS MM) según penetración y tasa de descuento. Elaboración propia.

ANEXO C. DETALLE DE ESCENARIOS

El siguiente cuadro presenta los flujos de caja puro anuales completos para cada uno de los tres escenarios evaluados, expresados en millones de pesos.

Escenario (PESOS CHILENOS MM)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pesimista	(83.3)	(30.9)	(7.32)	11.0	34.4	64.1
Base	(83.3)	12.9	48.0	77.4	104	135
Optimista	(83.3)	31.2	69.6	101	129	161

Anexo C. Flujos de caja puro por escenario (PESOS CHILENOS MM reales). Elaboración propia.

Los supuestos de cada escenario son: pesimista, penetración de 20%, 35%, 45%, 55% y 60% con precio reducido en 10%; base, penetración de 30%, 50%, 65%, 75% y 80% con precio sin ajuste; optimista, penetración de 35%, 55%, 70%, 80% y 85% con precio incrementado en 5%. Todos los escenarios se descuentan a la tasa de 11,53% real del flujo.

ANEXO D ENTREVISTAS A ESPECIALISTAS, PREGUNTAS Y RESPUESTAS

Para el caso de la entrevista realizada a 2 expertos para el análisis cualitativo, se realizó un mix de preguntas a los dueños de 2 gimnasios ubicados en la ciudad de Iquique: Gimnasio Adrenaline y Gimnasio Moove Center. A continuación, se presentan las preguntas y respuestas de las 3 entrevistas:

¿Cuál es su ocupación dentro de la cafetería?

Gimnasio Moove Center: Mi nombre es Joan Gonzalez soy uno de los 2 socios del gimnasio, mi función principal es la administración del gimnasio. Lo que conlleva a ver temas de administración de personal, continuidad operativa, stock de productos etc.

Gimnasio Adrenaline: Mi nombre es Alexis Farfan Castro, soy el único dueño de Adrenaline, mi función principal es la administración completa del gimnasio y todo lo que conlleva, además soy entrenador en el gimnasio, ya que soy profesor de educación física, con especialidad en alto rendimiento y tengo un montón de otras certificaciones como Spinning, entrenamiento funcional, etc.

¿Cómo surgió la cafetería y hace cuántos años está en operación?

Gimnasio Moove Center: Siempre tuve la idea de un gimnasio, ya que soy profesor de educación física de la UNAP y además soy atleta de fisicoculturismo categoría Mens Psyque, por lo que siempre anhele poder tener un gimnasio. Nosotros estamos insertos en un centro integral de belleza y Danae la dueña que es mi amiga hace muchos años, por lo que en conversaciones con ellas se nos ocurrió la idea de incorporar un gimnasio a su centro. Llevamos 2 años operativos.

Gimnasio Adrenaline: Soy de Arica, como antes era ciclista viajaba mucho a Iquique a competir, dentro de esos viajes, me percate que en ese entonces hace 15 años, había muy pocos gimnasios que ofrecieran Spinning. Por lo que con ayuda de mi padre, comenzamos de a poco a a realizar el gimnasio. Llevamos 15 años de continuidad operativa.

PROPUESTA DE VALOR - DIFERENCIACIÓN DEL RESTO DE COMPETENCIA

¿Cómo se diferencian de los otros gimnasios cercanos?

Gimnasio Moove Center: Nosotros nos especializamos en entrenamientos de musculación pero grupales. Son sesiones con 1 entrenador y 4 alumnos por sesión. Además de incluir Pilates dentro de nuestra oferta de servicios. Si bien nuestro gimnasio es abierto para todo público, se especializa en sesiones de musculación grupales.

Gimnasio Adrenaline: En Adrenaline nos diferenciamos por además de la sala de musculación, ser pioneros en Spinning y hoy en día también hicimos alianza estratégica con una academia de artes marciales, por lo que arrendamos el salón para que la academia pueda impartir sus clases y los alumnos de gimnasio que quieran participar, pueden hacerlo pagando un precio menor al precio general y aprovechando las instalaciones del gimnasio.

¿Cuáles son las próximas innovaciones para el modelo de negocio/producto?

Gimnasio Moove Center: Creo que hoy en día la innovación con respecto a sistemas de entrenamiento y mover de distintas maneras los canales digitales, son los próximos valores agregados al producto.

Gimnasio Adrenaline: El hecho de una atención integral donde el cliente pueda satisfacer la necesidad de un conjunto de servicios en el mismo lugar, eso va marcar la diferencia en los próximos años.

PROCESO PRODUCTIVO - CALIDAD

¿Cuáles son los factores más importantes al momento de operar el negocio?

Gimnasio Moove Center: Creo que hoy en día la personalización de la atención con respecto a sistemas de entrenamiento y mover de distintas maneras los canales digitales, son los próximos valores agregados al producto.

Gimnasio Adrenaline: El hecho de una atención integral donde el cliente pueda satisfacer la necesidad de un conjunto de servicios en el mismo lugar, eso va marcar la diferencia en los próximos años. Además de una atención personalizada y apoyada desde la tecnología para facilitar los procesos.

¿Qué máquinas consideran imprescindible en un gimnasio?

Gimnasio Moove Center: Creo que las máquinas que permitan hacer los ejercicios básicos y poder usarlas para distintos enfoques como, sentadilla, Press de pecho o polea alta para espalda.

Gimnasio Adrenaline: Creo que maquina multifuncionales abastecidas por muchas poleas, ya que una maquina puede ser utilizada por 3 o 4 clientes en simultaneo. también 1 de cada grupo muscular y tratar de repetir las de mayor trafico como las de ejercicios más sencillos de ejecutar.

¿Cuáles son los factores más importantes que determinan la calidad de los servicios? y ¿Cómo definen la calidad?

Gimnasio Moove Center: Creo un lugar cómodo bien equipado y una infraestructura bien diseñada con buena ornamentación con espejos y luces de calidad, en los salones, espacios comunes y baños, sobre todo el publico femenino valora mucho ese tipo de cosas.

Gimnasio Adrenaline: La calidad en la atención al cliente desde los distintos servicios, sobre todo entrenadores muy educados en la teoría del entrenamiento, para así poder diseñar rutinas personalizadas entendiendo las distintas necesidades. Creo que la calidad se traduce en un ofertar un plan que realmente genere resultados ya sean físicos o psicológicos.

PREFERENCIA Y CONSUMO:

¿Qué servicios son los que mas se venden?

Gimnasio Moove Center: 4 entrenamientos semanales, es el servicio que actualmente mas clientes nos traen, aun que los entrenamientos personalizados también han ido al alza, sobre todo el cliente más pudientes.

Gimnasio Adrenaline: La mensualidad que más se vende es la full day, que son todos los días de lunes a lunes y la de estudiantes, es un segmento objetivo que genera mucha cantidad de venta quizás el precio no es elevado pero se vende bastante, hay mas conciencia de los jóvenes hoy en día con el gimnasio, son mas vanidosos.

¿En qué época o estación del año se presenta un mayor consumo?

Gimnasio Moove Center: Yo creo que después de septiembre el ultimo cuatrimestre del año es donde más numero de clientes tenemos, por un tema de que la gente se prepara para el verano y también por el clima, el sol motiva mas a entrenar.

Gimnasio Adrenaline: Creo que los meses previos al verano son muy buenos y también marzo-abril es una temporada muy alta. Esas son las fechas del año con mayor frecuencia de clientes.

COMPETENCIA:

¿Cuál es usted que cree que es su competencia directa? y ¿Por qué?

Gimnasio Moove Center: Hoy en día el gimnasio que ofrece el servicio mas parecido a nosotros en Vida es, un centro integral de sector sur, se enfoca en entrenamiento personalizado, guiado en su mayoría por kinesiólogos. además, también ofertan masajes, sauna. Al igual que nosotros.

Gimnasio Adrenaline: Smart fit, ya que se encuentra en el sector norte y mis clientes son de ese sector, porque antes teníamos la sede cerca y por los precios, porque trabajan

precios Low, muy parecidos a nosotros. además de los gimnasios cercas geográficamente.

BENEFICIOS PARA EL PERSONAL:

¿Cuáles son los beneficios que la empresa entrega a los trabajadores?

Gimnasio Moove Center: Flexibilidad en horarios, pueden entrenar gratis y los suplementos o algo que quieran comprar, se lo dejamos a precio costo. además tienen permiso para que sus hijos o 1 familiar puedan entrenar gratis.

Gimnasio Adrenaline: La mayoría de los trabajadores son alumnos recién egresados, por lo que tratamos de alinearlos de conocimientos y capacitarlos en algunos cursos, flexibilidad en el horario y la oportunidad de poder realizar sus entrenamientos personalizados.

CONCLUSIÓN ENTREVISTA

El análisis cualitativo, a través de las entrevistas a los dueños de Gimnasio Moove Center y Gimnasio Adrenaline en Iquique, proporciona valiosas perspectivas que refuerzan la propuesta de valor y las estrategias operativas de Cavanha GYM.

Diferenciación y Propuesta de Valor Integral: Ambos expertos subrayan la importancia de una oferta diferenciada más allá del gimnasio tradicional. Moove Center se especializa en "entrenamientos de musculación grupales" y Pilates, mientras que Adrenaline destaca por ser "pionero en Spinning" y por "alianzas

estratégicas" con otras disciplinas. Esto valida la estrategia de Cavancha GYM de no solo ofrecer equipamiento, sino también "entrenamiento personalizado y programas de nutrición", "clases grupales" y una "experiencia de calidad que combine accesibilidad, confort y equipamiento deportivo", posicionándose como el "único gimnasio integral en la zona" de Cavancha. La demanda de servicios integrales es una tendencia clave en el mercado chileno del fitness.

Innovación y Futuro del Negocio: Los entrevistados coinciden en que la "atención integral donde el cliente pueda satisfacer la necesidad de un conjunto de servicios en el mismo lugar" (Adrenaline) y la "innovación con respecto a sistemas de entrenamiento y mover de distintas maneras los canales digitales" (Moove Center) son los próximos valores agregados. Estas ideas se alinean directamente con las tendencias de "Personalización y Especialización", "Integración Nutricional" y "Uso de Tecnología y Digitalización" que Cavancha GYM ya contempla en su plan.

Factores Operativos y Calidad: La calidad de la atención y la infraestructura son cruciales. Moove Center enfatiza un "lugar cómodo bien equipado y una infraestructura bien diseñada con buena ornamentación con espejos y luces de calidad", destacando que el "público femenino valora mucho ese tipo de cosas". Adrenaline, por su parte, prioriza la "calidad en la atención al cliente desde los distintos servicios", junto con la "atención personalizada y apoyada desde la tecnología". Estos hallazgos validan la inversión de Cavancha GYM en "infraestructura y equipamiento de vanguardia" y la formación de un "equipo profesional comprometido con la calidad del servicio", así como la incorporación

de servicios como la "Evaluación Física Inicial" y la estrategia de crear una "Comunidad y Pertenencia" .

Equipamiento Esencial: Respecto al equipamiento, hay una visión complementaria. Moove Center subraya la importancia de "máquinas que permitan hacer los ejercicios básicos y poder usarlas para distintos enfoques". Adrenaline, por otro lado, menciona las "máquinas multifuncionales abastecidas por muchas poleas" para el uso simultáneo de varios clientes y la repetición de máquinas de "mayor tráfico". Esta información es valiosa para la selección de equipos de musculación y cardio que Cavanha GYM planea ofrecer, asegurando que sean "de última generación" y adecuados para diferentes niveles.