

UNIVERSIDAD GABRIELA MISTRAL
ESCUELA DE NEGOCIOS



IMPLEMENTACION OCR CAM LA SERENA

AUTORES:

MARIA ESTER ROSAS DIAZ

JONATHAN JOAQUIN LEVICAN REYES

PEDRO ARIEL LÓPEZ ROJAS

PROYECTO DE TÍTULO PARA OPTAR AL GRADO DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

PROFESOR GUIA:

SERGIO TORREALBA TRIVIÑO

JULIO 2024

SANTIAGO - CHILE

Contenido

1. Abstract	5
2. Descripción general del proyecto.....	6
1.1 Descripción del proyecto.....	6
1.1.1 Descripción del problema.....	6
1.1.2 Descripción de la necesidad y oportunidad.....	7
1.1.3 Descripción de la propuesta de solución innovadora.....	8
1.2 Justificación del proyecto.....	8
1.3 Objetivo.....	9
1.3.1 Objetivo General	9
1.3.2 Objetivos Específicos:.....	9
1.4 Alcance y limitaciones.....	9
1.4.1 Alcances.....	9
1.4.2 Limitaciones	10
1.5 Descripción del negocio.....	10
1.5.1 Visión.....	10
1.5.2 Misión.....	10
1.5.3 Valores.....	11
3. Capítulo II: Análisis del proyecto.....	12
2.1 Análisis del macroentorno.....	12
2.2 Análisis del microentorno.....	13
2.3 Análisis interno.....	14
2.4 Análisis situacional estratégico.....	16
2.5 Ventaja(s) competitiva(s) tangibles e intangibles	17
2.6 Propuesta del modelo CANVAS para el modelo de negocio.....	18
4. Capítulo III: Investigación de Mercado	19
3.1 Objetivo general estudio de mercado	19
3.2 Objetos específicos estudio de mercado	19
3.3 Tipo de Metodología	19
3.4 Tipo de muestreo.....	19
3.4 Tamaño de la muestra.....	20
3.5 Estimación de demanda	19
3.6 Instrumentos (anexos).....	20
3.7 Resultados	20

4. Capítulo IV: Estrategia de marketing	23
4.1 Objetivo general de la estrategia de marketing.....	23
4.2 Definición segmento objetivo.....	23
4.3 Definición de las metas de la estrategia	24
4.4 Plan de marketing con indicadores.....	25
4.5 Presupuesto de marketing.....	27
5. Capítulo V: Plan de operaciones.....	27
5.1 Mapa de procesos de la empresa.....	27
5.2 Actividades de implementación (Carta Gantt).....	29
5.3 Presupuesto de operaciones.....	29
6. Capítulo VI: Plan de recursos humanos.....	30
6.1 Estructura organizacional de la empresa.....	30
6.2 Estructura legal de la empresa.....	30
6.3 Perfiles de cargo.....	31
6.4 Políticas de la empresa	32
6.5 Presupuesto de recursos humanos	33
7. Capítulo VII: Plan financiero	34
7.1 Objetivos financieros.....	34
7.2 Proyecciones de ingresos.....	34
7.3 Costos (fijos y variables)	36
7.4 Gastos de administración.....	36
7.5 Inversión inicial año (0).....	37
7.6 Punto de equilibrio.....	38
7.7 Capital de trabajo.....	38
7.8 Depreciación de activos (inversiones)	39
7.9 Valor de desecho.....	39
7.10 Estructura patrimonial con apalancamiento.....	40
7.11 Análisis de Beta compañía e industria.....	40
7.12 Tasa de descuento	40
7.13 Flujo proyecto puro.....	42
7.14 Flujo del proyecto Financiado.....	43
7.15 Análisis de sensibilidad	44
8. Capítulo VIII: Conclusiones.....	47
9. Bibliografía y fuentes de información	48

9.1 Bibliografía 48

9.2 Otras fuentes de información..... 48

1. Abstract

El proyecto busca implementar una franquicia de OCR Camp en la comuna de La Serena. OCR es una forma de entrenamiento en la que los participantes recorren un circuito superando obstáculos, tales como escalar muros, trepar cuerdas, y trabajar el equilibrio, entre otros. Es más bien un concepto de gimnasio boutique que se especializa en un tipo de entrenamiento, lo que permitirá enfocarse en la excelencia de servicio.

La comuna de La Serena ha tenido un crecimiento demográfico considerable en el segmento socioeconómico que es más activo. Además, es la región con la mayor concentración de personas que realizan actividad física, incluso por sobre la región metropolitana. Esta oportunidad, además de la fuente de ventaja competitiva de utilizar un negocio probado y exitoso con más de 9 sedes, le permitirá a OCR Camp capturar un mercado en crecimiento y consolidar su posición con un producto diferenciado. En Chile, existen 1.969 centros de fitness, los cuales poseen una facturación anual de US\$ 176 MM, ocupando el quinto lugar en cuanto a volumen de ingreso en Latinoamérica. En cuanto a la penetración del mercado del fitness, Chile se encuentra sobre la media latinoamericana con un 2,72%. Todo esto transmite la importancia que tiene el bienestar y la actividad física en la vida de los chilenos, especialmente en la región en donde se busca situar este proyecto.

A partir de la investigación de mercado y el dimensionamiento del mercado al cual podemos alcanzar (SOM), OCR Camp al quinto año alcanzará ventas por \$ 376.346.985 y márgenes netos de 31%.

La inversión inicial se compone principalmente de activos tangibles para el acondicionamiento del local y en capital de trabajo, que financiará mayoritariamente los costos de puesta en marcha y el fee por pertenecer a la franquicia. Esta inversión inicial asciende a \$ 82.631.353, con un payback en 3 años 8 meses.

2. Descripción general del proyecto

1.1 Descripción del proyecto.

1.1.1 Descripción del problema.

Existe una tendencia a la baja de personas sedentarias en nuestro país, principalmente por el creciente *awareness* sobre los beneficios que la actividad física aporta al bienestar y la salud. El boom de la vida sana predomina en los estratos medios-altos, mientras que el aumento en los índices de exceso de peso predomina en los sectores de menores ingresos. Aunque los niveles de inactividad están disminuyendo, es evidente que existe un grave problema de sedentarismo, con un 74,2% de mujeres y un 54,7% de hombres sedentarios en el año 2018. Esto se traduce en grandes gastos en salud, que representan más del 7% del PIB, producto de la proliferación de enfermedades tales como las cardiometabólicas, que están asociadas a estilos de vida poco saludables.

Figura 1

Tendencia de inactividad por año (2006 - 2018)



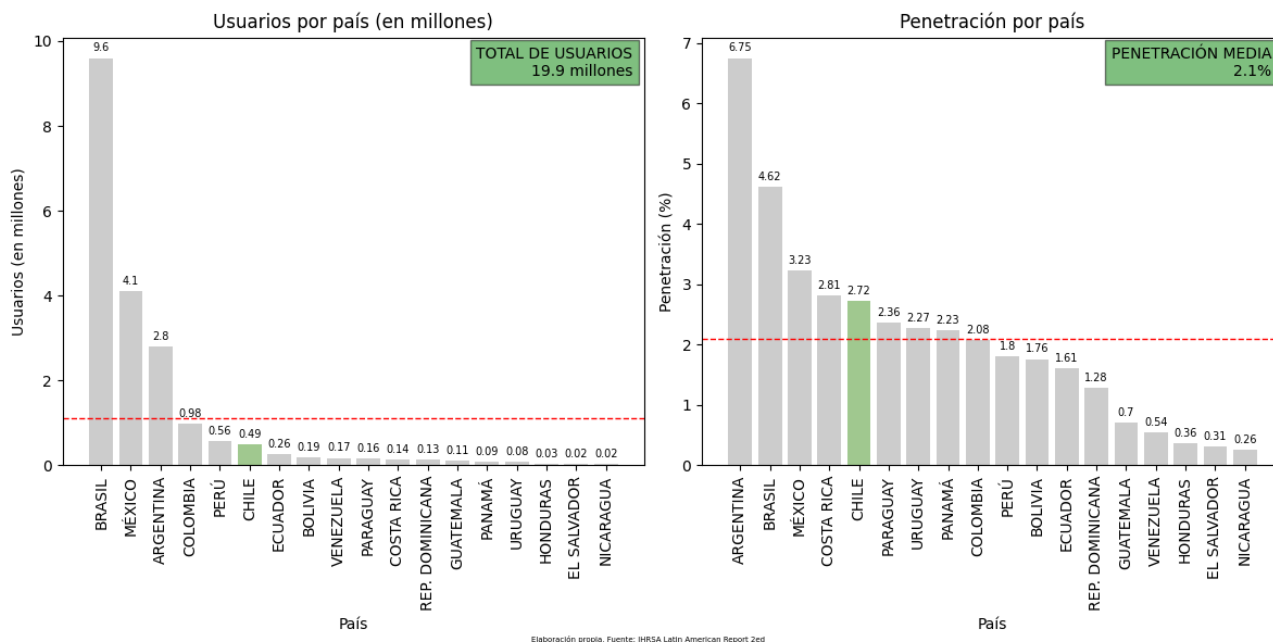
Elaboración propia. Fuente: Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2018 en Población de 18 años y más

Ante este panorama, el estado ha respondido con la implementación de políticas públicas destinadas a promover la actividad física regular y fomentar hábitos saludables en la ciudadanía, generando la apertura de establecimientos especializados ofreciendo una amplia gama de servicios enfocados a la realización de algún tipo de actividad física.

Actualmente en Chile existen alrededor de 1.969 centros de fitness, los cuales generan una facturación anual combinada de US\$ 176 MM. Esta cifra sitúa a Chile en el quinto lugar en Latinoamérica en términos de volumen de ingresos en la industria del fitness y con una penetración de mercado por sobre la media latinoamericana con un 2,72%.

Figura 2

Usuarios (en millones) y penetración de la industria del fitness en países latinoamericanos



Desde 2012 y hasta el año 2017, se observa un crecimiento del 17% en el número de usuarios de centros deportivos, siendo la Región Metropolitana la que concentra gran parte de este mercado.

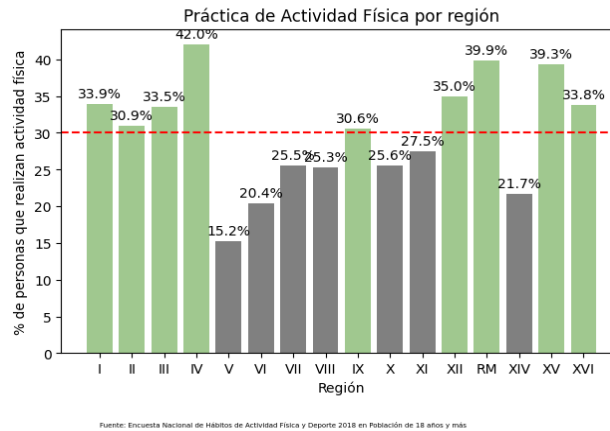
1.1.2 Descripción de la necesidad y oportunidad.

Dadas las tendencias descritas, la necesidad identificada radica en satisfacer la demanda creciente de centros deportivos en la ciudad de La Serena. Hecho que nace del crecimiento demográfico acelerado de la región, su caracterización sociodemográfica y porcentaje de personas que activas.

En la IV Región el crecimiento de viviendas nuevas entre 1990 y 2021 fue de 7,4%, superando el crecimiento a nivel país (2,9%) y el de la región metropolitana (4,0%). Es además la región con mayor porcentaje de personas que realizan actividad física (42,0%), superando la media país (30,0%) y la RM (39,9%). El 66% tiene un NSE caracterizado por ser más activos (AB, C1a, C1b, C2).

Figura 3

Porcentaje de personas activas en Chile por región



Toda esta información cuantitativa subraya la relevancia de satisfacer las necesidades de una población en crecimiento que valora y participa activamente en actividades deportivas como parte integral de su estilo de vida. Sabemos que existe una preferencia por actividades en espacios abiertos

1.1.3 Descripción de la propuesta de solución innovadora.

Nuestra propuesta es la implementación de una franquicia de OCR Camp (*Obstacle Course Racing*) en la Comuna de La Serena. Este concepto boutique nos permite ubicarnos en áreas específicas que se ajustan a nuestro nicho de mercado, ya que no requerimos de grandes espacios para operar. Bajo este concepto, nos diferenciamos de los gimnasios tradicionales al poder ofrecer una experiencia personalizada y desafiante. Al enfocarnos en una sola actividad podemos construir una conexión emocional con nuestros clientes, potenciando la adhesión, retención y referenciación positiva.

1.2 Justificación del proyecto.

Al no necesitar grandes instalaciones, nuestra inversión inicial es menor en comparación con otros modelos de negocio similares en esta industria, permitiéndonos lograr mayor rentabilidad con un menor número de clientes. Finalmente, el implementar una franquicia obtenemos una ventaja competitiva ya que estamos iniciando con un negocio probado, que conoce su alcance y que ha demostrado ser exitoso en la RM. El respaldo de la franquicia en cuanto a formación, marketing y operaciones nos permitirá establecernos con éxito en La Serena y maximizar nuestras oportunidades de crecimiento.

1.3 Objetivo

1.3.1 Objetivo General

Replicar el modelo de negocio de OCR Camp en la comuna de La Serena y ser líderes en la prestación de servicios e infraestructura para ayudar a personas comunes y corrientes a lograr un mejor estado físico a través del entrenamiento de circuito con obstáculos (OCR), enfocándonos en niños, jóvenes y adultos, estableciendo relaciones con los usuarios que nos permitan a través de estos mismos, ampliar nuestra red de clientes.

1.3.2 Objetivos Específicos:

- Darnos a conocer, para captar clientes.
- Capturar el mercado de servicios en entrenamiento y acondicionamiento físico.
- Optimizar los recursos físicos y humanos con la finalidad de lograr una gestión más eficiente y efectiva.
- Generar economías de escala.
- Consolidar la cultura de la mejora continua.
- Establecer estándares de calidad con enfoque específico en la interacción con los clientes.
- Orientar los esfuerzos y recursos disponibles para lograr el 80% de ocupación de las instalaciones.
- Lograr la máxima rentabilidad del negocio, promoviendo la responsabilidad social y empresarial.

1.4 Alcance y limitaciones

1.4.1 Alcances.

- **Satisfacer la demanda creciente de centros deportivos en ciudad de la Serena:** este proyecto busca responder a la creciente necesidad de espacios para la práctica de actividad física en la ciudad, especialmente considerando el crecimiento demográfico y la alta tasa de personas que realizan actividad física en la región.
- **Ofrecer una experiencia personalizada y desafiante:** A diferencia de los gimnasios tradicionales, OCR Camp se enfoca en una sola actividad, el entrenamiento de circuito con obstáculos (OCR), lo que permite una mayor conexión con los clientes y una experiencia más especializada.
- **Implementar un modelo de negocio rentable y probado:** La franquicia OCR Camp ha demostrado ser exitosa con la apertura de varias franquicias a lo largo de la Región

Metropolitana, lo que permite replicar su modelo en La Serena con menores inversiones iniciales y mayores posibilidades de rentabilidad.

- **Establecer relaciones duraderas y adhesión con los clientes:** nos enfocaremos en generar una experiencia personalizada y en la construcción de una comunidad alrededor centro, esto será la clave para fomentar la fidelización de los clientes y la generación de referenciación positiva.

1.4.2 Limitaciones

- **Dependencia de la franquicia:** Al ser una franquicia, OCR Camp en La Serena estará sujeto a las directrices y estándares establecidos por la casa matriz, lo que podría limitar nuestra capacidad de adaptación al mercado local y la manera en que nos presentamos a nuestro público objetivo.
- **Disponibilidad de espacios adecuados:** La propuesta requiere de espacios específicos que permitan que se realicen los circuitos de obstáculos. Aunque no necesitaremos grandes espacios como lo necesitaría un gimnasio, esto podría limitar la ubicación del centro.
- **Competencia:** La industria del fitness en La Serena está en constante crecimiento, lo que podría generar competencia por parte de otros centros deportivos y gimnasios con propuestas de valor similares, tales como Spartan Race, Box de Crossfit y centros de entrenamiento funcional.

1.5 Descripción del negocio.

1.5.1 Visión.

Ser distinguidos como líderes en el mercado del acondicionamiento físico en la Región de Coquimbo, siendo reconocidos por la excelencia de nuestras instalaciones y servicios, con programas de entrenamiento con altos estándares de calidad y óptimos resultados, promoviendo la salud y bienestar hacia nuestros clientes y comunidad en general.

1.5.2 Misión.

Seremos referentes en capacitación y entrenamiento a las personas para que alcancen sus metas y objetivos en condición física y mental, mediante programas de acondicionamiento innovadores y personalizados, con la finalidad de lograr el bienestar integral en nuestros clientes, a través de un estilo de vida activo y saludable.

1.5.3 Valores.

- **Compromiso con el cliente:** apasionados en brindar un excelente servicio. Enfocados en comprender a nuestros clientes, anticiparnos a sus necesidades y superar sus expectativas en cada interacción.
- **Excelencia operacional:** Comprometidos en establecer programas de acondicionamiento físico de alta calidad y guiados por entrenadores altamente capacitados y cualificados. Nuestro compromiso es garantizar que cada alumno que entre por nuestras puertas reciba la mejor experiencia posible para lograr sus metas de salud y bienestar.
- **Actitud de servicio:** Nos enfocamos en deleitar, conectar y sorprender a nuestros alumnos en cada interacción con el centro. Estamos aquí para inspirar, motivar y celebrar cada éxito en esta transformación hacia una vida más saludable.
- **Integridad:** La honestidad y la ética serán parte de los principios fundamentales que estarán presentes en la interacción con nuestros clientes y colaboradores.

3. Capítulo II: Análisis del proyecto

2.1 Análisis del macroentorno.

Análisis estratégico, basado en el modelo PESTAL.

Tabla 1
Análisis PESTAL

Factores Externos	Oportunidad	Amenaza
Políticos	Políticas públicas orientados a reducir la inactividad de los ciudadanos, tales como “Elige vivir sano” y “Crecer en Movimiento”	Desde el 1 de enero de 2023 se aplica IVA a los servicios deportivos, impactando directamente al costo del usuario, pudiendo contraer el consumo.
Económicos	El 66% tiene un NSE caracterizado por ser más activos (AB, C1a, C1b, C2).	Contracción de la Economía - 3,9% de inflación - Tasa de crecimiento del PIB 0,2% - Tasa desempleo 8,5%
Sociales	Chile y el resto del mundo está comprometido a reducir el sedentarismo, las personas tienen una mayor conciencia con respecto a la salud y bienestar personal.	El sedentarismo sigue siendo una problemática que marca a nuestra sociedad, manteniendo un alto índice de enfermedades crónicas.
Tecnológicos	La tecnología ha mejorado la experiencia del usuario en el desarrollo de la actividad física, con aplicaciones para medir su desempeño y plantearse objetivos a través de smartphone y smartwatch.	Fruto de los adelantos tecnológicos se producen alternativas a los gimnasios o centros deportivos tradicionales, pudiendo la persona realizar clases en sus hogares, a través de plataformas virtuales.
Ambientales	El consumidor, más consciente sobre el cuidado de medio ambiente valora más las marcas comprometidas con el cuidado de éste.	El déficit de agua y las normativas ambientales por contaminación lumínica o emisión de sonidos, pueden afectar la normal operación.
Legales	La ley del deporte N° 19.712: concede beneficios tributarios a quienes efectúen donaciones en favor de proyectos deportivos.	Normativas relacionadas a patentes, urbanismo, construcción, higiene y salud.

Fuente: Elaboración propia

La implementación del centro OCR camp en un mercado dinámico va a significar oportunidades y desafíos significativos. Por un lado, existen oportunidades relevantes en la industria, especialmente dadas por los avances en la tecnología y los cambios sociales en la población. El usuario, más consciente e interesado en su salud y bienestar, tiene además acceso a productos innovadores que le permitirá cuantificar y medir su transformación. En este contexto, la tecnología se convierte en un aliado clave, que nos permitirá llegar a los clientes a través de diversos canales digitales, aumentar nuestra visibilidad, atraer nuevos clientes y fidelizar a los existentes. Sin embargo, también existen riesgos importantes, como la proliferación de alternativas de bajo costo que exigen a OCR Camp La Serena establecer una fuerte conexión emocional con sus clientes y ofrecer una propuesta de valor diferenciada. Una adecuada orientación al cliente será clave para generar adherencia y agregar

valor a nuestro servicio, vital para tiempos en donde la inflación y el costo de la vida está tomando protagonismo.

Adicionalmente, es importante considerar que el aumento del costo de vida no solo impacta en el usuario final, sino que también tiene un impacto directo en los costos asociados a la adquisición de equipamiento. Esto se debe a que la mayoría de los equipos son bienes importados, lo que los hace susceptibles a las fluctuaciones del dólar, costos de importación y flete. En este sentido, la optimización en la adquisición de equipos del centro, la implementación de programas de fidelización y de ocupación en horarios valle, además de la exploración de asociaciones estratégicas serán vitales para enfrentar los desafíos económicos.

2.2 Análisis del microentorno

Análisis industrial y competitivo, basado en el modelo de 5 fuerzas de Porter.

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

El poder de negociación de los proveedores es alto debido a la dependencia que tiene la OCR Camp La Serena con la marca, dada su naturaleza de franquicia. Esto significa que está sujeta a directrices y al modelo de negocio de la marca en cuanto estrategias comunicacionales, diseño, servicios y a los estándares establecidos por la matriz. Incumplimientos a estas estas directrices podría resultar en la pérdida de la franquicia.

- **Poder de negociación de los clientes: Alto**

El poder de negociación de los clientes es alto ya que existen diversas alternativas de entrenamiento físico en el mercado, tales como gimnasios tradicionales, centros de CrossFit, entrenamiento funcional, clases en plazas y plataformas de entrenamiento en línea. Además, los clientes no perciben grandes costos al cambiar de un proveedor de servicios de entrenamiento y son sensibles al precio siendo este el segundo factor más importante después de la ubicación.

- **Amenaza de nuevos entrantes: Medio**

La amenaza de nuevos entrantes es medio, debido a que existen barreras de entrada para el ingreso de nuevos centros deportivos en la ciudad de la serena. El capital inicial para la puesta en marcha es alto y existen barreras relacionadas con la disponibilidad de un lugar, su construcción y adecuación, la obtención de permisos y la creación de una marca que logre diferenciarse de competidores establecidos.

- Amenaza de productos sustitutos: **Alto**

La amenaza de productos sustitutos es alta debido a la amplia variedad de oferentes de entrenamiento físico disponibles dentro de la ciudad de la Serena. Opciones que abarcan desde, gimnasios tradicionales, centros de CrossFit, plataformas de entrenamiento en línea, actividades al aire libre municipales y privados, entre otros. Existiendo una percepción de valor similar debido a una baja diferenciación entre las distintas formas de entrenamiento.

- Rivalidad entre los competidores existentes: **Alto**

La rivalidad entre los competidores existentes es alta debido a la presencia de numerosos oferentes. Cada competidor busca diferenciarse y atraer clientes a través de variadas estrategias de marketing, ofertas de servicios, alianzas, precios y promociones.

El análisis del microentorno de OCR Camp La Serena nos revela un panorama desafiante, marcado por niveles altos del poder de negociación de los clientes, amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores. Ya que existe una amplia variedad de alternativas de entrenamiento físico en el mercado, la sensibilidad al precio de los clientes y la baja diferenciación entre los servicios prestados.

2.3 Análisis interno.

Aplicación del modelo cadena de valor

Las fuentes de ventaja competitiva que componen la cadena de valor de OCR Camp La Serena se dividen en dos, actividades primarias y actividades de apoyo.

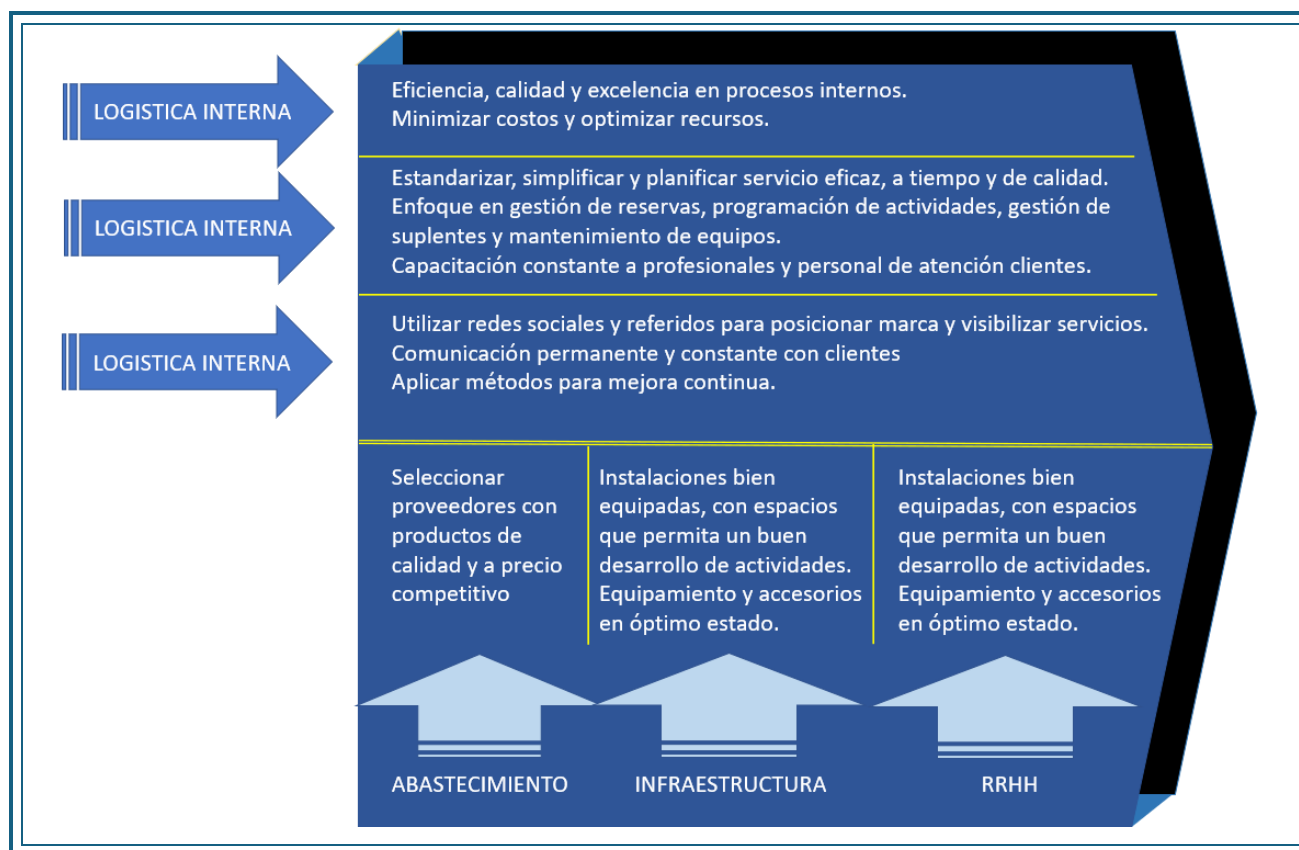
- **Actividades primarias:**

- **Logística interna:** Eficiencia, calidad y excelencia en los procesos internos para la entrega del servicio, minimizando costos y fallas en su entrega.
- **Operaciones:** Estandarizadas, simplificadas y planificadas para entregar un servicio eficiente, a tiempo y de calidad abarcando desde la gestión de reservas, programación de clases, staff de suplentes y mantenimiento de equipos capacitación constante al personal técnico de entrenamiento y atención al cliente.
- **Marketing y ventas:** Desarrollar un fuerte posicionamiento como expertos en acondicionamiento físico, enfocado en atraer nuevos clientes y fidelizar a los existentes. Debemos crear una marca sólida a través de una promoción efectiva de nuestros servicios y propuesta de valor. Las redes sociales serán fundamentales para

la creación de contenido relevante que nos permita mostrar nuestra parrilla de actividades, incorporar referidos y atraer nuevos clientes.

- **Servicio postventa:** Mantener una comunicación permanente y constante con nuestros clientes y estar dispuestos a solucionar los problemas que puedan surgir, determinando las causas y aplicando a un modelo de mejora continua. Esto nos permitirá fidelizar y buscar constantemente nuevas formas de mejorar nuestra oferta de valor.

Figura 4
Cuadro Resumen Análisis Interno



Fuente: Elaboración propia

- **Actividades de Apoyo:**

- **Abastecimiento:** Se seleccionará proveedores que nos entreguen productos y servicios de alta calidad a un precio competitivo.
- **Infraestructura de la empresa:** Contaremos con instalaciones adecuadas y bien equipadas para el desarrollo de las actividades de acondicionamiento físico, brindando a nuestros clientes espacios que les permitan disfrutar de su tiempo en

OCR Camp. Ocupados permanentemente por el óptimo estado de equipamiento y accesorios.

- **RRHH:** Equipo multidisciplinario compuesto por profesionales debidamente preparados para satisfacer las necesidades específicas de nuestros clientes.

2.4 Análisis situacional estratégico.

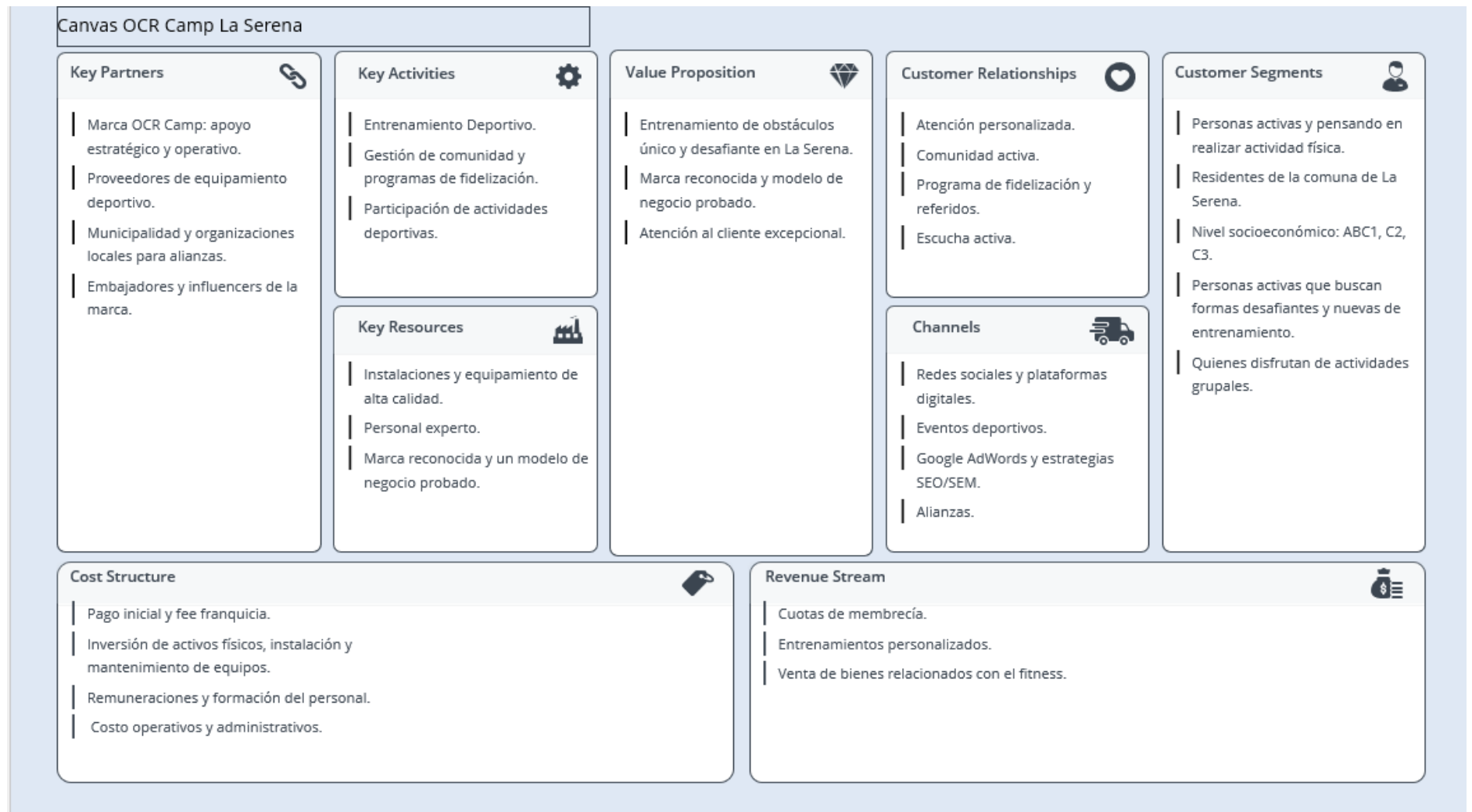
Para realizar el análisis FODA se integrarán los factores encontrados en el análisis del macroentorno y del microentorno, además del análisis interno del negocio.

- **Fortalezas:**
 - Marca reconocida y con un modelo de negocio probado.
 - Ser los primeros y únicos en ofrecer entrenamiento de obstáculos en la comuna de La Serena.
 - La comuna de La Serena es la comuna con la mayor tendencia de actividad física en Chile.
 - El 66% de la población de la región pertenece a nuestro segmento objetivo.
- **Oportunidades:**
 - Existe una creciente tendencia social hacia un estilo de vida más saludable, respaldada por políticas públicas que fomentan la actividad física. Esto nos permitirá incrementar el awareness de nuestra marca.
 - La diferenciación de servicios con una propuesta de valor única nos permitirá destacar en un mercado competitivo y captar clientes en participar en experiencias únicas y desafiantes.
- **Debilidades:**
 - Dependencia como franquicia de las estrategias, imagen y directrices de la marca, limitando la autonomía en la toma de decisiones y por lo tanto la capacidad de adaptación.
 - Bajas barreras de cambio de proveedor y variadas alternativas en el mercado, generando que los clientes sean más propensos a cambiar de centro deportivo ante cualquier insatisfacción.
- **Amenazas:**
 - Alta competencia y presencia de productos sustitutos dificultando la retención.
 - Condiciones económicas desfavorables al consumo, como la inflación y desempleo que disminuye el poder adquisitivo.

2.5 Ventaja(s) competitiva(s) tangibles e intangibles

- Ventajas competitivas tangible: ser pioneros y únicos en ofrecer el entrenamiento de obstáculos en la comuna de La Serena. Además, es una marca reconocida, exitosa y con un modelo de negocio probado, reduciendo el riesgo a la hora de implementar estrategias. Finalmente, al estar situados en una comuna con un índice de actividad superior al promedio de Chile, nos proporciona un potencial importante de clientes, aumentando nuestras oportunidades.
- Ventajas competitivas intangibles: ofrecer una experiencia de entrenamiento única, desafiante y exclusiva en La Serena lo que ayudara a captar potenciales clientes. Además, uno de los integrantes del equipo gestor del proyecto tiene experiencia de más 10 años en la administración de centros deportivos de una cadena de gimnasios multinacional. Aportando un alto nivel de conocimiento de las tendencias del mercado, indicadores críticos, servicio y estrategias efectivas, garantizando una gestión orientada al éxito.

2.6 Propuesta del modelo CANVAS para el modelo de negocio



4. Capítulo III: Investigación de Mercado

3.1 Objetivo general estudio de mercado

El objetivo general del estudio de mercado es determinar la demanda potencial que tendrá el servicio de OCR Camp en la comuna de La Serena, con el fin de cuantificar los ingresos del centro deportivo.

3.2 Objetos específicos estudio de mercado

Los objetivos específicos del estudio de mercado es determinar:

- Cuál es el tamaño del mercado objetivo.
- Características demográficas de los potenciales clientes.
- Cuanto están dispuestos a pagar.
- Evaluar la percepción y el nivel de conocimiento del entrenamiento de obstáculos.
- Determinar preferencias o hábitos de consumo de actividades deportivas.

3.3 Tipo de Metodología

Para poder determinar de manera certera la demanda de OCR Camp en la comuna de La Serena, se debe ser capaz de extraer conclusiones válidas sobre la población. Esto se puede lograr a través de una encuesta que se realizará a una muestra representativa de la población la cual se determinará a través de la fórmula de Cochran.

3.4 Tipo de muestreo

La encuesta se realizará mediante el muestreo aleatorio, en donde, cada unidad de análisis de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionada para componer la muestra. La muestra resultante se denomina muestra aleatoria. El muestreo será sin reemplazo, lo que significa que después de que una unidad de análisis ha sido seleccionada del marco de la muestra, se retira de la población y no regresa a la base del muestreo. Por lo tanto, cada individuo seleccionado solo podrá responder la encuesta una única vez y la información obtenida de ella se usa luego para derivar estimaciones para toda la población

3.4 Tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra, primero se define el alcance de mercado de OCR Camp en la comuna de La Serena a través del segmento de mercado al cual estamos apuntando.

Tabla 2
Población comuna La Serena por grupo de edad

Grupo	Grupo Edad	Censo 2017	Proyección 2023
1	0 a 14	46.938	50.799
2	15 a 29	55.429	58.464
3	30 a 44	43.986	57.535
4	45 a 64	50.421	61.806
5	65 o mas	24.280	34.540
	Total	221.054	263.144

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2017, Proyecciones de Población 2023, INE

Tabla 3
Estimación demanda

Estimación del tamaño de usuarios	
Población (2023)	263.144
Grupo 2-3-4	177.805
Segmento ABC1 - 19,6%	34.850
Segmento C2 - 16%	28.449
Segmento C3 - 28,4%	50.497
Total segmento objetivo	113.795

Fuente: Elaboración propia

A partir del segmento descrito se procede a calcular el tamaño de la muestra a través de la fórmula de Cochran:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot pq}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot pq}$$

n = tamaño de la muestra – el tamaño que estamos buscando

N = tamaño de la población – 113.795

Z = nivel de confianza – 95% (1,96)

e = error máximo aceptado – 5%

p = probabilidad de éxito del evento – 42%

q = probabilidad que no ocurra el evento - 58%

Después de aplicar la fórmula, se obtiene el tamaño de la muestra de 374 unidades. Se deben realizar 374 encuestas para obtener una estimación representativa de la demanda del servicio de OCR Camp. Esta muestra proporcionaría un nivel de confianza del 95% con un margen de error máximo de 5%.

3.5 Estimación de demanda

Se considera que la muestra de 374 personas es representativa de la población total de 113.795, de esta, 133 personas están dispuestas a comprar nuestro servicio. Los datos revelan que tanto hombres como mujeres están interesados en realizar entrenamiento de obstáculos en el rango de precio de nuestro ticket medio. Esto es independiente de si están o no realizando actividad física regularmente.

Tabla 4
Frecuencia de datos tabulados para la estimación de la demanda

Genero	Realiza actividad física	Dispuesto a realizar entrenamiento OCR	Dispuesto a pagar entre 30.000 y 58.000	Frecuencia
Femenino	No	Sí	Sí	35
Femenino	Sí	Sí	Sí	30
Masculino	No	Sí	Sí	45
Masculino	Sí	Sí	Sí	23
Total				133

Fuente: Elaboración propia

Se calcula la demanda potencial a través del cálculo de la proporción de la muestra por la población total. Dado que se consideró un margen de error del 5% al calcular el tamaño de la muestra con la fórmula de Cochran, se calculará el intervalo de confianza para tener una estimación más precisa de la demanda.

$$\begin{aligned} \text{Demanda Total} &= \frac{133}{374} \cdot 113.795 \\ \text{Demanda Total} &= 40.467 \end{aligned}$$

Se calcula el error estándar (SE):

$$\begin{aligned} SE &= \sqrt{\frac{\hat{p} \cdot (1 - \hat{p})}{n}} \\ SE &= \sqrt{\frac{\frac{133}{374} \cdot (1 - \frac{133}{374})}{374}} \approx 0,024752949 \end{aligned}$$

Se calcula el margen de error para el nivel de confianza del 95%, definido en la fórmula de la estimación de la muestra (valor Z de 1,96) y así calcular el intervalo de confianza para la proporción:

$$\begin{aligned} ME &= Z \cdot SE \approx 0,048515779 \\ \hat{p} \pm ME &\approx [0,3071 ; 0,4041] \end{aligned}$$

Se multiplica el intervalo a la población total (113.795) quedando la estimación de la demanda entre el rango de 34.946 y 45.988 personas.

3.6 Instrumentos (anexos)

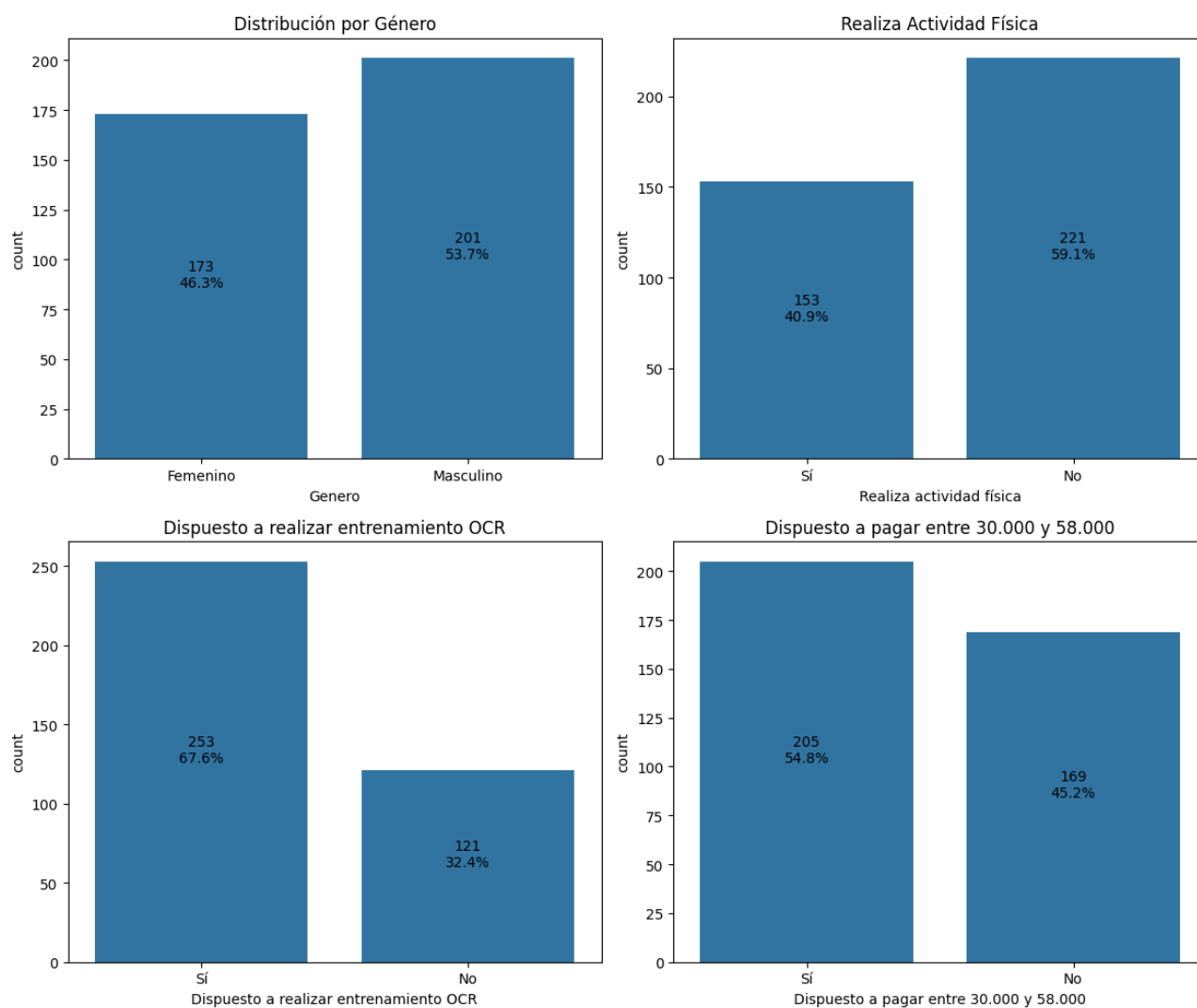
La encuesta fue administrada en línea a través de una plataforma de encuestas y fue conformada por las siguientes preguntas:

- a. ¿Cuál es tu género? (Masculino, Femenino).
- b. ¿Realizas actividad física? (Si, No)
- c. ¿Estarías dispuesto a practicar el entrenamiento de obstáculos (OCR), es dinámico, exigente y donde tonificaras tu cuerpo ya que ocuparás de todos tus músculos? ¡Así tendrás la fuerza suficiente para hacer todo lo que quieras, pasar muros, saltar, correr y mucho más! (Si, No)
- d. ¿Estarías dispuesto a pagar mensualmente entre 30.000 y 58.000 por dos clases a la semana? (Si, No)
- e. ¿Qué característica valoras más a la hora de elegir un centro deportivo? Puntúa del 1 al 7 donde 1 es lo que más valoras y 7 lo que menos valoras. (cercanía, estacionamientos, variedad de clases, bajo costo, entrenamientos grupales, flexibilidad de horarios).

3.7 Resultados

La figura 4 muestra los datos tabulados correspondientes a las respuestas de las primeras cuatro preguntas de la encuesta. Con el fin de recopilar información demográfica, al igual que preferencias y hábitos de actividad física de la muestra.

Figura 5
Respuestas tabuladas pregunta 1 a 4

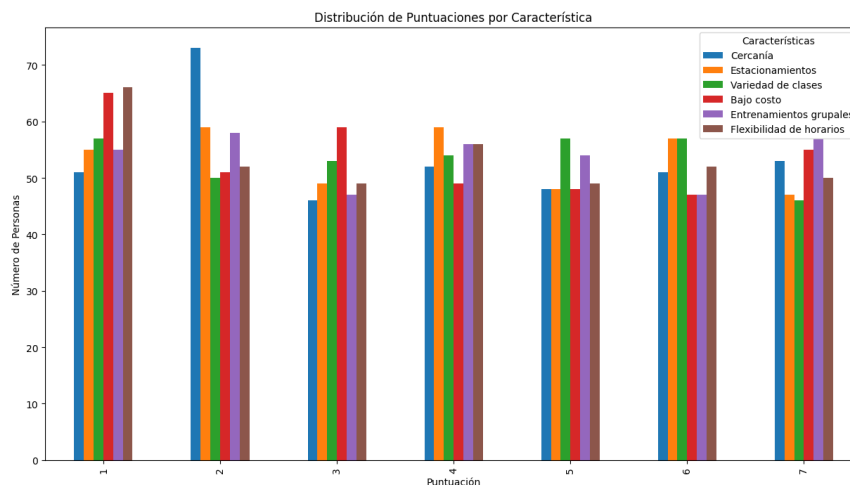


La Tabla 5 muestra los datos tabulados correspondientes a la pregunta cinco de la encuesta. Donde se le pide a la muestra que indiquen los elementos que más valoran a la hora de elegir un centro deportivo que entrega información clave sobre las preferencias del mercado.

Tabla 5
Respuestas tabuladas pregunta 5

index	Cercanía	Estacionamientos	Variación de clases	Bajo costo	Entrenamientos grupales	Flexibilidad de horarios
1	51	55	57	65	55	66
2	73	59	50	51	58	52
3	46	49	53	59	47	49
4	52	59	54	49	56	56
5	48	48	57	48	54	49
6	51	57	57	47	47	52
7	53	47	46	55	57	50

Figura 6
Distribución de valoraciones pregunta N5



La Tabla 6 muestra una tabla de frecuencias cruzadas que proporciona una visión general de las respuestas entregadas por la muestra. Cada fila de la tabla representa una combinación única de respuestas y la última columna muestran el recuento de ocurrencias para cada combinación.

Tabla 6
Tabla de frecuencias cruzadas

Genero	Realiza actividad física	Dispuesto a realizar entrenamiento OCR	Dispuesto a pagar entre 30.000 y 58.000	count
Femenino	No	No	No	13
Femenino	No	No	Sí	17
Femenino	No	Sí	No	40
Femenino	No	Sí	Sí	35
Femenino	Sí	No	No	8
Femenino	Sí	No	Sí	12
Femenino	Sí	Sí	No	18
Femenino	Sí	Sí	Sí	30
Masculino	No	No	No	13
Masculino	No	No	Sí	24
Masculino	No	Sí	No	34
Masculino	No	Sí	Sí	45
Masculino	Sí	No	No	15
Masculino	Sí	No	Sí	19
Masculino	Sí	Sí	No	28
Masculino	Sí	Sí	Sí	23

A partir de los datos se observa una mayor participación del género masculino en la encuesta, quienes tienden a ser más activos (42%) que el género femenino (39%). Sin embargo, tanto hombres como mujeres muestran una disposición similar de participar y conocer en el entrenamiento de obstáculos (OCR). Interés que es captado no solo por individuos activos sino de quienes indican que no realizan actividad física regularmente, donde un 70% tiene disposición a participar. Lo que permite dimensionar el real interés de conocer este tipo de entrenamiento y su disposición de pago.

Por otro lado, se identifica que los elementos más valorados a la hora de elegir un centro deportivo es la cercanía, la flexibilidad de horarios y el precio.

4. Capítulo IV: Estrategia de marketing

4.1 Objetivo general de la estrategia de marketing.

El objetivo general de la estrategia de marketing es posicionar a OCR Camp como líder en el mercado de centros deportivos en la comuna de La Serena. Se busca potenciar la visibilidad de la marca mediante su oferta única de entrenamiento de obstáculos, captar nuevos clientes y fomentar la fidelización de los existentes. El objetivo es alcanzar una ocupación del 17% de las instalaciones al primer año de operación y un 42% al segundo año.

4.2 Definición segmento objetivo.

A partir de los resultados de la encuesta, se descubrió que la estrategia de marketing no solo debe enfocarse en alcanzar a personas que realizan actividad física regularmente. Sino también a aquellas personas que no son activas pero que tienen interés en comenzar y que se sienten atraídas a nuestra metodología de entrenamiento OCR Camp. Además, se sabe las personas valoran considerablemente la cercanía al centro deportivo, así como la flexibilidad de horarios.

En base a todo lo anterior se define el *target* de OCR Camp de la siguiente forma:

Tabla 7
Segmento objetivo

Usuarios	
Sexo	Hombres y Mujeres
Edad	24 a 48 años
Nivel socioeconómico	ABC1 – C2 – C3
Nivel educacional	Posee educación técnica, universitaria y en algunos casos postgrado.
Ciudad	Coquimbo, La Serena
Características psicográficas	Bienestar – realiza actividad física o está pensando en comenzar ya que está consciente de la importancia de la salud y busca mantenerse activo. Busca el equilibrio entre trabajo y vida personal.
	Inmediatez – es usuario de redes sociales, internet y aplicaciones móviles. Valora la comunicación e información instantánea y rápida.

	Aspiracional – motivación por el estatus, imagen y reconocimiento. Tiene objetivos claros y trabaja para alcanzarlos.
	Práctico – prioriza su tiempo y analiza sus alternativas. La flexibilidad es fundamental a la hora de elegir servicios y actividades.
	Tendencias – es activo en redes sociales, sigue modas y tendencias actuales.
	Oportunista - Busca incentivos extra para realizar actividad física, como descuentos y promociones.
	Social - Disfruta de actividades grupales y busca experiencias que le permitan conectar con otros mientras se enfrenta a retos físicos.
	Independiente – cuenta con tarjeta de crédito/debido bancaria. Valora la autonomía financiera y la capacidad de tomar decisiones de compra.

Fuente: Elaboración propia

4.3 Definición de las metas de la estrategia

Las metas de la estrategia de marketing buscan asegurar el posicionamiento de la marca, aumentar la base de clientes y lograr maximizar la ocupación del recinto deportivo. La consecución de estos objetivos puede alcanzarse a través de las siguientes metas:

Tabla 8
Objetivos y metas de marketing

Objetivo	Cuando	Meta
Fidelización base de afilados	A partir segundo año de operación	Churn mensual igual o menor al 10% a partir del segundo año.
Captación de clientes	Desde el inicio de la operación	Gestión de reseñas de <i>reputación</i> y alcanzar 400 reseñas al final del primer año.
Visibilidad de la marca	Al final del primer año	Participación en 2 actividades deportivas.
	Primer semestre de operación	Implementar estrategias de SEO, SEM para aumentar la visibilidad y el tráfico web desde el lanzamiento

	Desde el inicio de la operación	Alcanzar 10.000 seguidores en Instagram a primer año de operación.
Satisfacción de clientes	Segundo año de operación	NPS entre 20% y 35%
Reclamos	Continuo	Resolver el 90% de los reclamos en un plazo máximo de 24 horas
Alianzas estratégicas con marcas	Primer año de operación	Establecer alianzas con al menos 5 empresas locales y municipalidad.
Ocupación	Al primer año de operación	Alcanzar el 17% de ocupación del centro.

Fuente: Elaboración propia

4.4 Plan de marketing con indicadores.

El plan de marketing de OCR Camp abarca una serie de acciones estratégicas con el fin de alcanzar las metas definidas, los cuales van acompañados de indicadores clave, que permite medir el resultado de cada acción. Se debe tener en consideración que al ser un franquiciado la marca nos genera un apoyo importante a la hora de promocionar exitosamente y todas las acciones estarán alineadas con la identidad y los valores de la marca.

- **Visibilidad de marca:** cuyo objetivo es aumentar el reconocimiento y *awareness* de la marca.
 - **Google AdWords con estrategias SEO:** OCR Camp utilizara Google AdWords junto con estrategias de SEO (search engine marketing) para medir no solo el tráfico que producirá la marca, sino también asegurar que aparezca en motores de búsqueda y lograr tasas de conversión. Dado que la oferta de actividades deportiva es competitiva, las estrategias SEM y SEO serán esenciales. Su medición es a través del ROI.
 - **Colaboración, alianzas estratégicas y participación de eventos deportivos:** OCR Camp enfocara parte de sus esfuerzos de marketing en la comunicación BTL (below the line), mediante la colaboración y establecimiento de alianzas estratégicas, así como la participación en eventos deportivos. Acciones que no solo ayudaran en el posicionamiento de la marca, sino también la generación de leads y generar *awareness* en nuestro segmento objetivo. Su medición es mediante la participación de dos eventos en el primer año y su efectividad a través de la cantidad de leads generados.

- **Redes sociales y el desarrollo de una comunidad:** OCR Camp utilizará estrategias OTL (On The Line) para fortalecer su presencia en redes sociales. Con la confección de contenido atractivo, relevante y a través de embajadores que permita tener una comunicación constante con la comunidad. El objetivo es alcanzar 10.000 seguidores en Instagram al año de operación. Su medición se realizará a través del crecimiento de seguidores, el *engagement rate* y la retroalimentación de la comunidad.
- **Fidelización y satisfacción de afiliados:** cuyo objetivo es fidelizar la base de clientes y aumentar la satisfacción general del servicio entregado.
 - **Canales de retroalimentación y encuestas de satisfacción:** la comunicación efectiva y la retroalimentación será clave para generar relaciones solidas con los afiliados e identificar problemas en el servicio. Para esto se implementarán distintas herramientas que facilitarán la comunicación:
 - Net promoter score (NPS): A partir del segundo año de operación se incorporará la medición de lealtad y satisfacción NPS. Se implementarán acciones específicas para abordar los problemas identificados por los detractores y convertir a los neutrales en promotores. Se establecerá como objetivo un NPS entre el 20% y el 35% y se realizará anualmente.
 - Gestión de reclamos, sugerencias en 24 horas: todas las sugerencias y reclamos en cualquier plataforma deberá ser atendido y respondidos con un plazo máximo de 24 horas. El fundamental que el afiliado se sienta escuchado y se les ofrezca una solución oportuna a sus inquietudes. Sera medido a través del tiempo medio de resolución, donde el 90% debe estar dentro de las 24 horas.
 - **Programa de referidos y acciones de fidelización:** se implementará un programa de referidos con el objetivo de captar nuevos afiliados al mismo tiempo que se fomenta la satisfacción del cliente al venir acompañado de amigos o familiares. Ofreciendo beneficios y planes especiales para fidelizar, fortaleciendo así los lazos de la comunidad, asistencia y promoviendo la lealtad. Se medirá a través del Churn, a partir del segundo año de operación, de forma mensual.

4.5 Presupuesto de marketing.

Tabla 9
Presupuesto de marketing

Objetivo	Canal	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Visibilidad, engagement y posicionamiento	Publicidad redes sociales, creación y gestión de contenido (CM)	7.200.000	7.704.000	8.243.280	8.820.310	8.820.310
	SEO	2.148.000	-	-	-	-
	Google AdWords (SEM)	6.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
Fidelización, comunicación, escucha activa	Mailing (MailChimp), SMS	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Captar clientes, awareness	Participación eventos Deportivos	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
Total \$		18.848.000	16.204.000	16.743.280	17.320.310	17.320.310

Fuente: Elaboración propia

5. Capítulo V: Plan de operaciones

5.1 Mapa de procesos de la empresa.

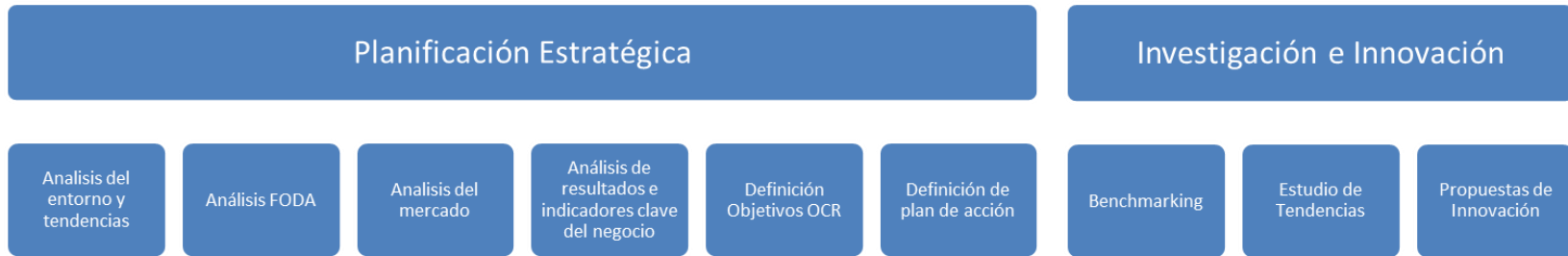
OCR Camp contará con tres tipos de procesos para garantizar el funcionamiento óptimo de la empresa, la propuesta de valor y un crecimiento sostenible en el tiempo. Estos serán:

- Procesos Estratégicos: procesos fundamentales para mantener la propuesta de valor de la empresa y alcanzar la rentabilidad esperada.
- Procesos Operacionales: procesos que crean valor para nuestros clientes, representando las actividades centrales del negocio.
- Procesos de Apoyo: procesos necesarios para el correcto desempeño de la empresa en el mercado, asegurando la eficiencia de las operaciones.

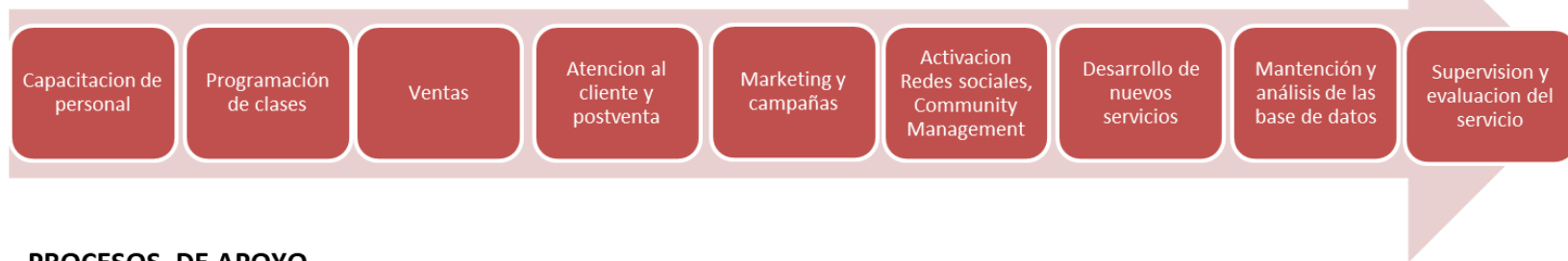
En el siguiente diagrama se observan las actividades y relaciones de los procesos descritos anteriormente:

Figura 7
Diagrama de procesos

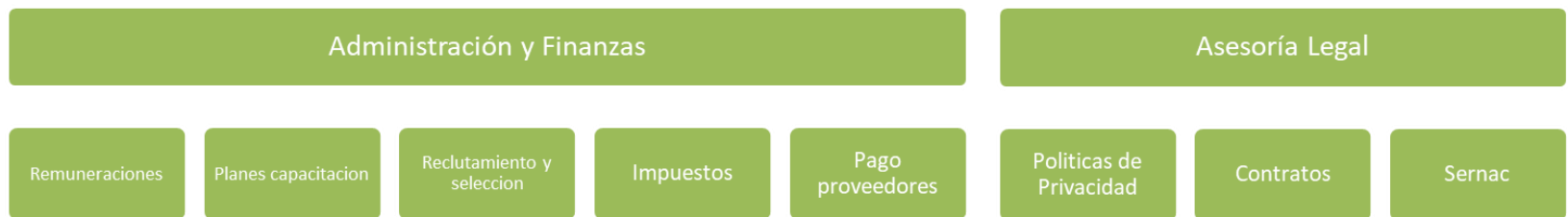
PROCESOS ESTRATEGICOS



PROCESOS OPERACIONALES



PROCESOS DE APOYO



Fuente: Elaboración propia

5.2 Actividades de implementación (Carta Gantt).

La carta Gantt divide las actividades de implementación en dos fases principales; Inversión Inicial y Operación. Las actividades de inversión inicial abordan tareas como la constitución de la sociedad, la obtención de permisos y el acondicionamiento del local. En la fase de Operación se abordan tareas como la contratación de personal, la creación de cuentas en redes sociales, y la capacitación del equipo.

Figura 8
Carta Gantt Actividades de Implementación

Actividad	Duración	Mes 0				Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Inversión Inicial	Constitución de Sociedad e Iniciación de Actividades	3 días	■	■	■																								
	Obtención permiso sanitario	4 sem	■	■	■	■																							
	Patente comercial	1 sem				■																							
	Adquisición de pesas e implementos	2 sem			■	■																							
	Adquisición computadores	1 sem				■																							
	Acondicionamiento camarines	3 sem			■	■	■																						
	Acondicionamiento local	4 sem	■	■	■	■																							
	Instalación pasto sintético	1 sem				■																							
Operación	Inicio preventa	3 días			■	■	■																						
	Incorporación de community manager	1 sem				■																							
	Creación de cuenta redes sociales	3 días	■	■	■																								
	Contratación de Ejecutiva de ventas	1 sem				■																							
	Incorporación de profesores a honorarios	1 sem							■																				
	Contratación de recepcionista	1 sem																											
	Capacitación de personal	perm.	■						■					■						■									
	Evento inauguración Instalaciones	1 día					■																						

Fuente: Elaboración propia

5.3 Presupuesto de operaciones.

En la tabla 11 se detallan los costos fijos que OCR Camp deberá cubrir durante los primeros cinco años de operación, que abarcan la contratación de personal externo, servicios básicos y el arriendo del local.

Tabla 10
Costos Fijos Operación

Costos fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo local	44.952.000	48.098.640	51.465.545	55.068.133	58.922.902
Servicios básicos					
Consumo Eléctrico	4.902.535	5.245.712	5.612.912	6.005.816	6.426.223
Consumo Agua	1.003.666	1.073.922	1.149.097	1.229.534	1.315.601
Insumos de Aseo	1.161.182	1.242.465	1.329.438	1.422.498	1.522.073
Internet y telefonía	780.000	834.600	893.022	955.534	1.022.421
Personal externo					
Mantenimiento y Aseo	4.896.000	5.238.720	5.605.430	5.997.811	6.417.657
Contador	840.000	898.800	961.716	1.029.036	1.101.069
Total \$	57.695.383	61.734.059	66.055.444	70.679.325	75.626.877

Fuente: Elaboración propia

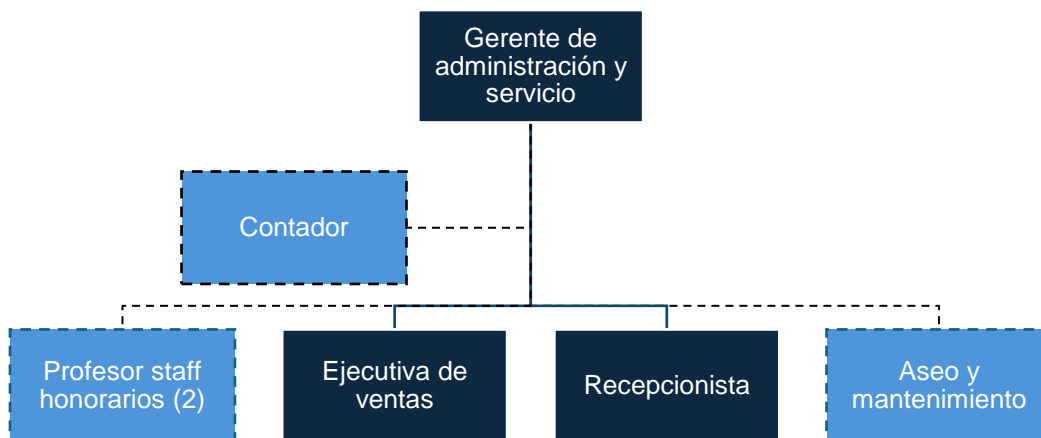
6. Capítulo VI: Plan de recursos humanos

6.1 Estructura organizacional de la empresa.

La estructura organizacional de la empresa estará conformada inicialmente según lo indicado en el diagrama. Durante el primer año de operación, se contará con un equipo reducido que abarcará las funciones esenciales mientras se alcanza las proyecciones de ocupación. Al segundo año de operación y una vez cumplidos nuestros objetivos de penetración de mercado, se procederá a la contratación de personal adicional. Se incorpora como personal de planta a un profesor y así poder atender el incremento en la demanda de nuestros servicios. Debido a que el primer año los profesores son a honorarios, su remuneración son parte del costo variable y al segundo año se produce un incremento en los costos totales de recursos humanos en respuesta a la contratación de este cargo.

Los servicios de contabilidad y personal de aseo serán contratados de manera externa, permitiendo que la empresa se concentre en su actividad principal. No se incluye el área legal dentro de los servicios de apoyo de la empresa, ya que es uno de los beneficios de ser franquiciado en OCR Camp. Los franquiciados reciben asesoramiento y soporte en la gestión de reclamos ante el SERNAC, entrega de contrato tipo para personal y el reglamento contractual de los afiliados a OCR Camp la serena.

Figura 9
Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia

6.2 Estructura legal de la empresa.

El equipo gestor se compone de tres personas y consideramos que una sociedad de responsabilidad limitada es la estructura ideal para nuestra empresa. A diferencia de una sociedad por acciones, su

administración es más simple, ya que no es necesario un directorio y por lo tanto es dirigida por los mismos socios. Además, la responsabilidad de los socios se limita al monto aportado de capital el cual no requiere un monto mínimo para su constitución, pudiendo recibir aportes ya sean muebles e inmuebles. Finalmente es posible ceder los derechos o realizar aumento de capital e incorporar nuevos socios.

6.3 Perfiles de cargo.

Con respecto a los perfiles de cargo en cuanto a sus responsabilidades y competencias se define lo siguiente:

*Tabla 11
Descripción de cargos*

Cargo	Función	Competencias
Gerente de administración y servicio	Liderar la gestión estratégica de OCR. Administrar, coordinar y asegurar la excelencia operacional. Asegurar la rentabilidad, competitividad, continuidad y sustentabilidad de la empresa, velando por los intereses de los dueños. Administrar la organización, liderar innovaciones y representar a la empresa en las relaciones con los clientes.	LIDERAZGO PENSAMIENTO ESTRATEGICO PENSAMIENTO CRITICO COMUNICACIÓN NEGOCIACION
Profesor Staff	Será responsable de diseñar programas de entrenamiento que aborden técnicas de entrenamiento de obstáculos, siempre con dinamismo y actitud de servicio. Además, se encargará de evaluar el progreso de los participantes y ajustar los programas de entrenamiento según las necesidades de nuestros usuarios. Permanentemente capacitándose.	ADAPTABILIDAD MOTIVACION PASION COMUNICACION EFECTIVA PLANIFICACION ORGANIZACIÓN TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN
Ejecutivo de Ventas	Seguir proceso de venta según el protocolo establecido por el área y asesorar e informar a nuestros clientes y prospectos de nuestra propuesta de valor. Ser un Brand partner, ser la conexión directa y permanente con nuestros clientes. Fomentar la comunicación directa y transmisión de las necesidades de los clientes a la gerencia.	NEGOCIACION PLANIFICACION ORGANIZACIÓN
Recepcionista	Ser la cara visible de con los usuarios, encargado de recibir reclamos, atender consultas y gestionar la asistencia a nuestros clientes. Será el primer punto de contacto para quienes visiten nuestras instalaciones o se comuniquen con nosotros, brindando una atención amable y eficiente en todo momento.	ORGANIZACION COMUNICACIÓN EFECTIVA ESCUCHA ACTIVA PROMOTOR

Fuente: Elaboración propia

6.4 Políticas de la empresa

- Formación y Desarrollo

En OCR Camp La Serena buscamos contribuir con el desarrollo de nuestros colaboradores para lograr una organización que sea capaz de crecer sustentable y eficientemente.

Para ello nos preocuparemos de buscar programas de formación que levanten necesidades de aprendizaje de los empleados, para fortalecer sus competencias técnicas y conductuales con el propósito de facilitar el cumplimiento de la misión y visión, además de aportar al desarrollo profesional y personal de los colaboradores.

- Gestión del Talento

A través de evaluaciones de desempeño y habilidades, identificaremos fortalezas y oportunidades de nuestros colaboradores.

Además, de esta manera lograremos gestionar a nuestros colaboradores, conforme a sus habilidades, capacidades y potencialidades, ubicando en el puesto adecuado cada uno de sus talentos.

- Retribución

Pretendemos mantener una escala salarial competitiva que nos permita atraer y retener los talentos. Para ello elaboraremos una metodología que permita revisar y validar los salarios con respecto al mercado.

- Equilibrio entre vida laboral y personal

Queremos que nuestros colaboradores logren equilibrar su trabajo con su vida personal. Para ello brindaremos un entorno amigable, solidario y positivo para los empleados, generando actividades que permitan integrar al grupo familiar cercano, logrando con ello también una mayor cohesión y cercanía de esta con la organización.

6.5 Presupuesto de recursos humanos

En la tabla 12 se detallan los salarios estimados por cargo, los cuales reflejan los costos anuales e incluye el sueldo base, así como los beneficios y otros gastos asociados con cada puesto. Los costos asociados a personal externo a honorarios están considerados dentro del costo variable.

Tabla 12
Presupuesto de RRHH

Cargo	Costo mensual	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Personal de planta						
Gerente de administración y servicio	1.400.000	16.800.000	17.640.000	18.522.000	19.448.100	20.420.505
Recepcionista	789.613	9.475.350	9.949.118	10.446.573	10.968.902	11.517.347
Ejecutiva de Ventas	1.100.000	11.700.000	10.800.000	11.340.000	11.907.000	12.502.350
Profesor Staff planta	1.000.000		12.000.000	12.600.000	13.230.000	13.891.500
Personal Externo (CV)						
Profesor a honorarios 1	426.800	5.121.600	5.377.680	5.646.564	5.928.892	6.225.337
Profesor a honorarios 2	426.800	5.121.600				
Total \$		37.975.350	50.389.118	52.908.573	55.554.002	58.331.702

Fuente: Elaboración propia

7. Capítulo VII: Plan financiero

7.1 Objetivos financieros.

- **Rentabilidad:** el objetivo principal es ser rentable, es decir, generar ingresos que superen los gastos operativos y de mantenimiento del centro deportivo.
- **Incremento de ingresos:** Aumentar los ingresos a través de la adquisición de nuevos miembros, retención de miembros actuales y venta de servicios adicionales como entrenamiento personalizado y clases especiales.
- **Control de costos:** Gestionar los gastos operativos de manera eficiente para maximizar los márgenes de beneficio. Esto puede incluir la optimización de los costos de personal, servicios públicos, mantenimiento de equipos, entre otros.
- **Mejora de la retención de clientes:** Reducir la tasa de cancelación de membresías mediante estrategias como la mejora de la experiencia del cliente, la personalización de programas de entrenamiento, la oferta de clases y servicios innovadores, y el seguimiento regular del progreso de los miembros.
- **Utilización del espacio:** Maximizar la utilización del espacio disponible para aumentar la capacidad y la eficiencia operativa del centro de entrenamiento, lo que puede conducir a un mayor número de membresías vendidas.
- **Diversificación de ingresos:** Explorar oportunidades para diversificar los ingresos, como la venta de productos relacionados con el fitness, la organización de eventos especiales o la asociación con empresas locales para programas de bienestar corporativo.
- **Gestión de flujo de efectivo:** Mantener un flujo de efectivo positivo para asegurar la solvencia y la capacidad de pagar los gastos operativos, inversiones futuras y posibles contingencias.
- **Inversiones en marketing y promoción:** Destinar recursos financieros para actividades de marketing y promoción que ayuden a atraer nuevos clientes y a aumentar la visibilidad del centro de entrenamiento en la comunidad.

7.2 Proyecciones de ingresos.

Para el cálculo de la proyección de ingresos se consideraron distintos factores y supuestos que permiten cuantificar las ventas de OCR Camp. Con la investigación de mercado se logró cuantificar el SAM y, a partir de este, cuantificar cual es el mercado al que se puede apuntar dadas las capacidades y recursos disponibles.

Tabla 13
Mercado potencial y mercado objetivo

TAM	113.795
SAM	40.467
SOM	1.214

Fuente: Elaboración propia

Los ingresos consideran el mix de ventas, que abarca distintos planes: anual, semestral y mensual. Donde existe una preferencia por los planes mensuales y, además, están los ingresos por pago de entrenamiento personalizado el cual representa, en promedio, un 4% de las ventas totales.

Además del mix de ventas, el flujo de ingresos considera un análisis de series temporales, dada la estacionalidad de la demanda que caracteriza a los centros deportivos. Siendo el mes de junio el mes con menor ingresos y diciembre con el máximo. Es importante considerar que los ingresos de OCR son directamente proporcionales a la cantidad de usuarios que se puedan captar y fidelizar, por lo tanto, el cual el plan de marketing cumplirá un rol fundamental para la consecución de estos objetivos.

Tabla 14
proyección de Ingresos

Periodo	SOM	Total usuarios	ingresos por planes	Ingresos por PT	Total ingresos
Año 1	17%	202	101.399.853	4.055.994	105.455.847
Año 2	42%	505	217.966.114	8.718.645	226.684.758
Año 3	58%	708	281.295.246	11.251.810	292.547.056
Año 4	67%	809	321.342.426	12.853.697	334.196.123
Año 5	75%	911	361.872.101	14.474.884	376.346.985

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15
Detalle de ingresos por ventas mes/año

MES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	10.030.213	21.560.647	27.825.002	31.786.366	35.795.458
2	6.800.647	14.618.470	18.865.804	21.551.674	24.269.903
3	7.796.220	16.758.524	21.627.642	24.706.706	27.822.867
4	7.713.953	16.581.683	21.399.421	24.445.994	27.529.273
5	9.353.025	20.104.985	25.946.403	29.640.316	33.378.735
6	6.557.850	14.096.559	18.192.254	20.782.232	23.403.415
7	8.168.557	17.558.889	22.660.549	25.886.665	29.151.650
8	10.690.801	22.980.630	29.657.554	33.879.813	38.152.943
9	8.123.647	17.462.351	22.535.964	25.744.343	28.991.377
10	7.663.036	16.472.235	21.258.174	24.284.638	27.347.565
11	9.581.292	20.595.661	26.579.643	30.363.709	34.193.366
12	12.976.605	27.894.124	35.998.644	41.123.665	46.310.434
Total	105.455.847	226.684.758	292.547.056	334.196.123	376.346.985

Fuente: Elaboración propia

7.3 Costos (fijos y variables)

Los costos fijos se componen de los siguientes elementos:

COSTOS FIJOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Arriendo	44.952.000	48.098.640	51.465.545	55.068.133	58.922.902
Servicios Básicos					
Luz	4.902.535	5.245.712	5.612.912	6.005.816	6.426.223
Agua	1.003.666	1.073.922	1.149.097	1.229.534	1.315.601
Insumos Aseo	1.161.182	1.242.465	1.329.438	1.422.498	1.522.073
Internet	780.000	834.600	893.022	955.534	1.022.421
Servicios Externalizados					
Personal de aseo y mantenimiento	4.896.000	5.238.720	5.605.430	5.997.811	6.417.657
Contador	840.000	898.800	961.716	1.029.036	1.101.069
TOTAL	57.695.383	61.734.059	66.055.444	70.679.325	75.626.877

Los costos variables se componen de comisiones de venta, el fee mensual de un 13% por sobre las ventas por pertenecer a la franquicia y los profesores staff a honorarios.

Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	2.307.981	3.574.434	4.505.172	5.103.097	5.709.119
2	1.839.694	2.567.818	3.206.089	3.619.067	4.037.914
3	1.984.052	2.878.126	3.606.555	4.076.547	4.553.094
4	1.972.123	2.852.484	3.573.463	4.038.744	4.510.523
5	2.209.789	3.363.363	4.232.775	4.791.920	5.358.695
6	1.804.488	2.492.141	3.108.424	3.507.498	3.912.273
7	2.038.041	2.994.179	3.756.327	4.247.641	4.745.767
8	2.403.766	3.780.331	4.770.892	5.406.647	6.050.955
9	2.031.529	2.980.181	3.738.262	4.227.004	4.722.528
10	1.964.740	2.836.614	3.552.982	4.015.347	4.484.175
11	2.242.887	3.434.511	4.324.595	4.896.812	5.476.816
12	2.735.208	4.492.788	5.690.350	6.457.006	7.233.791
Total	25.534.298	38.246.970	48.065.887	54.387.330	60.795.650

7.4 Gastos de administración.

Se consideran valores indicados previamente en presupuesto de operaciones, que incluyen costos de arriendo de instalaciones y oficinas, los servicios básicos, mantenimiento y aseo, a lo que se suma el costo de recursos humanos asociados a la administración central de la organización.

El incremento considerado desde el año al año 5 es de un 5% en el caso de recursos humanos y un 7% en el caso de los gastos operacionales.

Para el caso de recursos humanos, se considera un profesor en staff permanente a contar del segundo año en adelante.

Tabla 16
Detalle de Gastos de Administración

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RRHH	37.975.350	50.389.118	52.908.573	55.554.002	58.331.702
Arriendo Mes	44.952.000	48.098.640	51.465.545	55.068.133	58.922.902
Luz	4.902.535	5.245.712	5.612.912	6.005.816	6.426.223
Agua	1.003.666	1.073.922	1.149.097	1.229.534	1.315.601
Insumos Aseo	1.161.182	1.242.465	1.329.438	1.422.498	1.522.073
Internet	780.000	834.600	893.022	955.534	1.022.421
Personal Aseo Y Mantencion (Externo)	4.896.000	5.238.720	5.605.430	5.997.811	6.417.657
Contador Ext	840.000	898.800	961.716	1.029.036	1.101.069
Total \$	96.510.733	113.021.977	119.925.733	127.262.363	135.059.648

Fuente: Elaboración propia

Los gastos de administración están correlacionados con el punto 7.3 de costos fijos y variables, adicionando al personal de planta, con el siguiente peso porcentual Personal Planta (43%), Arriendo (44%), Servicios Básicos (8%) y Servicios Externalizados (6%).

7.5 Inversión inicial año (0).

La inversión inicial del proyecto se compone varios elementos, principalmente representada por la tarifa para adherirse como franquiciado y todos los gastos asociados con la puesta en marcha del centro.

Tabla 17
inversión Inicial OCR Camp

Inversión Inicial	Monto
Garantía del Arriendo	3.746.000
Pesas e implementos	7.000.000
Estructura y Muros	10.000.000
Muebles	3.724.000
PC Notebook	1.200.000
Pasto sintético	3.396.000
Franquicia	10.000.000
Acondicionamiento de camarines	3.500.000
Puesta en Marcha	4.000.000
Total	46.566.000

Fuente: Elaboración propia

7.6 Punto de equilibrio.

Para el cálculo del punto de equilibrio se realiza una ponderación según el peso de cada producto que vende la empresa, según el mix de ventas, que abraza planes: mensuales, semestrales y anuales, además del servicio de personal training.

*Tabla 18
Ponderación costos e ingresos*

Productos	% Venta	Valor Venta	Costo unitario	Venta ponderada	Costo ponderado
Planes anuales	18%	576.000	345.600	103.680	62.208
Planes semestrales	23%	399.000	239.400	92.077	55.246
Planes mensuales	55%	142.300	85.380	78.265	46.959
PT	4%	290.000	174.000	11.600	6.960
	100%			285.622	171.373

Fuente: Elaboración propia

A partir de la ponderación de los costos y productos se calcula el margen promedio permitiendo identificar el punto de equilibrio mensual por cada año de operación. El cual representa las unidades de venta que nos permiten cubrir los costos fijos y variables, unidades que crecen anualmente por el aumento de costos fruto de los cumplimientos de ocupación.

*Tabla 19
Punto de equilibrio mensual*

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo mensual	9.613.228	10.768.831	11.389.084	12.048.556	12.698.330
Margen promedio	114.249	114.249	114.249	114.249	114.249
Punto de equilibrio (m)	84	94	100	105	111

Fuente: Elaboración propia

7.7 Capital de trabajo.

Desde el mes numero 12 OCR Camp proyecta generar ingresos suficientes para cubrir sus costos operativos, lo que incluye gastos fijos, salarios del personal, costos de marketing y otros gastos relacionados con la operación del negocio. El capital de trabajo requerido para el proyecto se estima por un monto de \$36.065.353.

*Tabla 20
Capital de trabajo*

MES	INGRESOS	COSTO VTA	MARGEN COMERCIAL	COSTOS FIJOS	RRHH	MKT	TOTAL COSTOS	TOTAL OPERACIONAL	DEFICIT ACUMULADO
1	10.030.213	2.307.981	7.722.232	4.877.949	3.164.613	1.570.667	9.613.228	- 1.890.996	- 1.890.996
2	6.800.647	1.839.694	4.960.954	4.877.949	3.164.613	1.570.667	9.613.228	- 4.652.274	- 6.543.270
3	7.796.220	1.984.052	5.812.168	4.877.949	3.164.613	1.570.667	9.613.228	- 3.801.059	- 10.344.329

4	7.713.953	1.972.123	5.741.829	4.877.949	3.164.613	1.570.667	9.613.228	-	3.871.398	-	14.215.728
5	9.353.025	2.209.789	7.143.236	4.877.949	3.164.613	1.570.667	9.613.228	-	2.469.991	-	16.685.719
6	6.557.850	1.804.488	4.753.361	4.877.949	3.164.613	1.570.667	9.613.228	-	4.859.866	-	21.545.585
7	8.168.557	2.038.041	6.130.517	4.877.949	3.164.613	1.570.667	9.613.228	-	3.482.711	-	25.028.296
8	10.690.801	2.403.766	8.287.035	4.877.949	3.164.613	1.570.667	9.613.228	-	1.326.192	-	26.354.489
9	8.123.647	2.031.529	6.092.118	4.877.949	3.164.613	1.570.667	9.613.228	-	3.521.109	-	29.875.598
10	7.663.036	1.964.740	5.698.296	4.877.949	3.164.613	1.570.667	9.613.228	-	3.914.932	-	33.790.530
11	9.581.292	2.242.887	7.338.405	4.877.949	3.164.613	1.570.667	9.613.228	-	2.274.823	-	36.065.353
12	12.976.605	2.735.208	10.241.397	4.877.949	3.164.613	1.570.667	9.613.228	628.169	-	-	35.437.184

Fuente: Elaboración propia

7.8 Depreciación de activos (inversiones)

Según la información obtenida desde el servicio de impuestos la depreciación de activos será la siguiente:

Tabla 21
Depreciación de Activos

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Muebles	744.800	744.800	744.800	744.800	744.800	
PC Notebook	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Total	944.800	944.800	944.800	944.800	944.800	200.000

Fuente: Elaboración propia

7.9 Valor de desecho.

El valor de desecho, también conocido como valor residual, se refiere al valor estimado de un activo al final de su vida útil. Es el valor que se espera obtener al vender o desechar el activo al final de su vida útil, en el siguiente cuadro se muestra el valor de desecho por año de los activos si se quisieran vender. Se debe indicar que al momento de cumplir su vida útil estos bienes quedaran registrados en la contabilidad con el valor de \$1 en forma simbólica y de registro del bien inventariable.

Tabla 22
Valor de desecho

	Valor Libro Inicial	VALOR DE DESECHO					
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Muebles	3.724.000	2.979.200	2.234.400	1.489.600	744.800	-	
PC Notebook	1.200.000	1.000.000	800.000	600.000	400.000	200.000	-

Fuente: Elaboración propia

7.10 Estructura patrimonial con apalancamiento.

El patrimonio neto invertido para la empresa será aportado en un 100% por el dueño, ascendiendo al monto total de \$82.631.353.-, por lo tanto, en este proyecto no se contará con apalancamiento financiero, y solo se financiará inicialmente con deuda del patrimonio.

7.11 Análisis de Beta compañía e industria.

El Beta no apalancado de la industria para el proyecto de Centro de entrenamiento deportivo OCR Camp es de un 0.82, considerando que es menor a 1, se puede indicar que la volatilidad del proyecto es menor que la del mercado general, reduciendo la exposición al riesgo, y ofreciendo cierta estabilidad relativa en periodos de mayor volatilidad del mercado. En la siguiente imagen se muestra el Beta del sector:

Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Effective Tax rate	Unlevered beta	Cash/Firm value	Unlevered beta corrected for cash
Entertainment	98	0.99	28.75%	3.25%	0.82	5.49%	0.87

https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

7.12 Tasa de descuento

En el siguiente cuadro se encuentran las diferentes tasas de descuento aplicadas al proyecto:

Tabla 23
Tasas de descuento

Ke	10,03%
VAN	\$ 136.374.706
TIR	41%
PAYBACK	3 años y 8 meses

Fuente: Elaboración propia

Costo de Capital Propio (Ke)(CAPM): utilizando los valores de la siguiente tabla y la siguiente fórmula de cálculo del CAPM: $Ke = R_f + (\beta * (R_m - R_f))$, podemos determinar el costo de capital propio.

Tabla 24
Tasas e indicadores para cálculo de CAPM

Tasas	Coficiente
Tasa libre de riesgo (RF)	0,056
Rendimiento esperado del mercado de acciones (RM)	0,11
Beta	0,82
Costo de Capital Propio (Ke)	10,03%

Fuente: Elaboración propia

Entonces, según el modelo CAPM y las variables utilizadas en el cálculo (como el rendimiento libre de riesgo, el rendimiento esperado del mercado de acciones y el coeficiente beta), se espera que este activo genere un rendimiento del 10,03% para compensar adecuadamente el riesgo asumido al invertir en el proyecto de OCR Camp.

- **Valor Actual Neto(VAN):** podemos observar que para este proyecto tenemos un VAN positivo de \$136.374.706.- lo que indica que los ingresos serán mayores a la inversión y capital de trabajo, por lo que financieramente es viable de realizar el proyecto, considerando que es una inversión rentable en el tiempo.
- **Tasa Interna de Retorno (TIR):** la TIR fue calculada a 5 años del proyecto, dando como resultado una tasa de retorno del 41% sobre la inversión inicial con los flujos de efectivo esperados del proyecto, y obteniendo un VAN positivo y una TIR con una tasa positiva significativa, considerando que el Ke es mucho menor, se puede decir que el proyecto es una inversión viable y rentable.
- **Periodo de recuperación de la Inversión (PAYBACK):** nos muestra que la recuperación de la inversión inicial del proyecto será a los 3 años 8 meses.

7.13 Flujo proyecto puro

Tabla 2516
Flujo de caja puro

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos		105.455.847	226.684.758	292.547.056	334.196.123	376.346.985
Costo de venta		25.534.298	38.246.970	48.065.887	54.387.330	60.795.650
Margen Comercial		79.921.549	188.437.788	244.481.169	279.808.793	315.551.335
Costos Fijos		58.535.383	62.632.859	67.017.160	71.708.361	76.727.946
RRHH		37.975.350	50.389.118	52.908.573	55.554.002	58.331.702
MKT		18.848.000	16.204.000	16.743.280	17.320.310	17.320.310
Depreciación		944.800	944.800	944.800	944.800	944.800
Total Costos		116.303.533	130.170.777	137.613.813	145.527.472	153.324.758
Perdida de arrastre			-36.381.984	-	-	-
UAI		- 36.381.984	21.885.028	106.867.356	134.281.320	162.226.578
IMP 27%			5.908.957	28.854.186	36.255.956	43.801.176
UDI		- 36.381.984	15.976.070	78.013.170	98.025.364	118.425.402
Depreciación		- 944.800	- 944.800	- 944.800	944.800	944.800
Perdida de arrastre			-36.381.984	-	-	-
Inversión inicial	- 46.566.000					
Capital de trabajo	- 36.065.353					- 36.065.353
Valor Libro						- 200.000
FLUJO	- 82.631.353	- 35.437.184	53.302.854	78.957.970	97.080.564	153.745.954
FLUJO ACUMULADO		-118.068.536	- 64.765.683	14.192.287	111.272.851	265.018.806

Fuente: Elaboración propia

7.14 Flujo del proyecto Financiado

- **Inversión inicial:** Nuestra inversión inicial es de \$46.566.000.-, que se detalla en el siguiente cuadro:

Tabla 2617
Inversión Inicial

Inversión Inicial	Monto
Garantía del Arriendo	3.746.000
Pesas e implementos	7.000.000
Estructura y Muros	10.000.000
Muebles	3.724.000
PC Notebook	1.200.000
Pasto sintético	3.396.000
Franquicia	10.000.000
Acondicionamiento de camarines	3.500.000
Puesta en Marcha	4.000.000
Total	46.566.000

Fuente: Elaboración propia

- **Flujo de efectivo operativo:** durante los primeros cinco años. Los ingresos vendrían principalmente de las membresías de los clientes, mientras que los gastos incluirían el pago del arriendo, sueldos del personal, servicios básicos, mantenimiento de equipos, costos de marketing, entre otros. Se proyecta un flujo de efectivo operativo neto positivo desde el año 3, con un crecimiento promedio del margen comercial desde el año 3 al año 5 de un 19%.
- **Flujo de efectivo final:** es importante considerar el flujo de efectivo final del proyecto en el año 5, en el cual, se debe considerar compra como de nuevos equipos o mejoras estructurales del centro de entrenamiento, o la reinversión en un nuevo centro de entrenamiento.

7.15 Análisis de sensibilidad

- Escenario optimista:** En el escenario optimista, el proyecto logra un éxito mayor al proyectado, obteniendo ingresos mayores a los esperados. Se obtienen todas las autorizaciones y permisos necesarios sin inconvenientes, y la construcción avanza rápidamente y dentro del presupuesto estipulado. La ubicación del establecimiento resulta ser ideal, atrayendo a un número mayor de clientes de lo previsto. Las estrategias de publicidad y marketing tienen un impacto considerable, y la comunidad local responde de manera positiva, generando una afluencia constante y rápida de clientes.

Como resultado, se obtiene un VAN positivo por \$219.445.828, una TIR del 80%, y un período de recuperación de 2 años y 11 meses. Estos ingresos adicionales reducen la inversión inicial necesaria, debido en gran medida al efecto positivo de los ingresos sobre el capital de trabajo.

Tabla 18
Flujo de caja con escenario Optimista

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		137.057.068	254.548.089	324.127.593	362.137.551	400.437.800
COSTO VTA		25.534.298	38.246.970	48.065.887	54.387.330	60.795.650
MARGEN COMERCIAL		111.522.770	216.301.120	276.061.706	307.750.221	339.642.151
COSTOS FIJOS		58.535.383	62.632.859	67.017.160	71.708.361	76.727.946
RRHH		37.975.350	50.389.118	52.908.573	55.554.002	58.331.702
MKT		18.848.000	16.204.000	16.743.280	17.320.310	17.320.310
DEPRECIACION		944.800	944.800	944.800	944.800	944.800
TOTAL DE COSTOS		116.303.533	130.170.777	137.613.813	145.527.472	153.324.758
PERDIDA DE ARRASTRE			4.780.763			
UAI		4.780.763	81.349.580	138.447.893	162.222.749	186.317.393
IMP 27%			21.964.387	37.380.931	43.800.142	50.305.696
UDI		4.780.763	59.385.193	101.066.962	118.422.607	136.011.697
DEPRECIACION		944.800	944.800	944.800	944.800	944.800
PERDIDA DE ARRASTRE			4.780.763			
INV INICIAL	-	46.566.000				
CAPITAL TRABAJO	-	7.644.657				7.644.657
VALOR LIBRO						200.000
FLUJO	-	54.210.657	3.835.963	65.110.756	102.011.762	142.911.554
FLUJO ACUMULADO	-	58.046.620	7.064.136	109.075.898	226.553.705	369.465.259

Ke	10,03%
VAN	\$ 219.445.828
TIR	80%
PB	2 AÑOS 11 MESES

Fuente: Elaboración propia

- **Escenario realista:** En el escenario realista, el proyecto enfrenta algunos desafíos, pero también logra éxito en varios aspectos. La ubicación del establecimiento es adecuada, atrayendo el número de clientes proyectado, sin embargo, los costos fijos resultan ser superiores a los inicialmente previstos debido al tráfico y la ocupación del local. Como consecuencia, la necesidad de inversión aumenta a \$123.077.455, el VAN es positivo por \$49.999.871 y se obtiene una TIR del 18%.

Tabla 19
Flujo de caja con escenario Realista

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		105.455.847	226.684.758	292.547.056	334.196.123	376.346.985
COSTO VTA		25.534.298	38.246.970	48.065.887	54.387.330	60.795.650
MARGEN COMERCIAL		79.921.549	188.437.788	244.481.169	279.808.793	315.551.335
COSTOS FIJOS		99.609.654	90.055.817	95.552.209	101.400.599	107.624.305
RRHH		37.975.350	50.389.118	52.908.573	55.554.002	58.331.702
MKT		18.848.000	16.204.000	16.743.280	17.320.310	17.320.310
DEPRECIACION		944.800	944.800	944.800	944.800	944.800
TOTAL DE COSTOS		157.377.804	157.593.735	166.148.862	175.219.711	184.221.117
PERDIDA DE ARRASTRE			- 77.456.255	- 46.612.202	-	-
UAI		- 77.456.255	- 46.612.202	31.720.105	104.589.082	131.330.219
IMP 27%			- 12.585.295	8.564.428	28.239.052	35.459.159
UDI		- 77.456.255	- 34.026.907	23.155.677	76.350.030	95.871.060
DEPRECIACION		- 944.800	- 944.800	- 944.800	944.800	944.800
PERDIDA DE ARRASTRE			- 77.456.255	- 46.612.202	-	-
INV INICIAL	- 46.566.000					
CAPITAL TRABAJO	- 76.511.455				-	76.511.455
VALOR LIBRO					-	200.000
FLUJO	- 123.077.455	- 76.511.455	44.374.148	70.712.679	75.405.230	171.637.715
FLUJO ACUMULADO	- 199.588.911	- 155.214.763	- 84.502.084	- 9.096.854	162.540.860	

Ke	10,03%
VAN	\$ 49.999.871
TIR	18%
PB	4 años y 5 meses

Fuente: Elaboración propia

- **Escenario pesimista:** En el escenario pesimista, el proyecto enfrenta diversas dificultades que impiden su éxito. Los permisos y autorizaciones son difíciles de obtener, lo que retrasa significativamente el inicio del proyecto y aumenta los costos. La ubicación del establecimiento resulta ser menos que ideal, con poca visibilidad o acceso limitado, lo que dificulta la atracción de clientes. Además, la competencia en la zona es alta, lo que complica aún más la captación de clientes. Bajo este escenario, se proyecta un flujo de caja con un VAN igual a cero debido a la disminución de los ingresos por la baja captación de usuarios. La TIR obtenida es del 10% y el período de recuperación es de 4 años y 5 meses.

Tabla 20
Flujo de caja con escenario Pesimista

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		89.935.063	183.410.332	227.041.940	256.502.990	286.799.330
COSTO VTA		25.534.298	38.246.970	48.065.887	54.387.330	60.795.650
MARGEN COMERCIAL		64.400.765	145.163.362	178.976.053	202.115.660	226.003.681
COSTOS FIJOS		58.535.383	62.632.859	67.017.160	71.708.361	76.727.946
RRHH		37.975.350	50.389.118	52.908.573	55.554.002	58.331.702
MKT		18.848.000	16.204.000	16.743.280	17.320.310	17.320.310
DEPRECIACION		944.800	944.800	944.800	944.800	944.800
TOTAL DE COSTOS		116.303.533	130.170.777	137.613.813	145.527.472	153.324.758
PERDIDA DE ARRASTRE			- 51.902.768	- 36.910.183	-	-
UAI		- 51.902.768	- 36.910.183	4.452.057	56.588.187	72.678.923
IMP 27%			- 9.965.749	1.202.055	15.278.811	19.623.309
UDI		- 51.902.768	- 26.944.433	3.250.002	41.309.377	53.055.614
DEPRECIACION		- 944.800	- 944.800	- 944.800	944.800	944.800
PERDIDA DE ARRASTRE			- 51.902.768	- 36.910.183	-	-
INV INICIAL	- 46.566.000					
CAPITAL TRABAJO	- 50.957.968					- 50.957.968
VALOR LIBRO						- 200.000
FLUJO	- 97.523.968	- 50.957.968	25.903.134	41.104.985	40.364.577	103.268.781
FLUJO ACUMULADO	-	- 148.481.935	- 122.578.801	- 81.473.817	- 41.109.240	62.159.542

Ke	10,03%
VAN	\$ 0
TIR	10%
PB	4 años y 5 meses

Fuente: Elaboración propia

8. Capítulo VIII: Conclusiones

El crecimiento sostenido del mercado del fitness en una comuna en constante crecimiento junto con una propuesta de servicio diferenciada hace que el atractivo de OCR Camp sea alto. Además, pertenecer a un franquiciado les permite obtener una fuente de ventaja competitiva, gracias a la experiencia, asesoramiento y acompañamiento que este ofrece.

Es por esto que, OCR Camp La Serena es una oportunidad de negocio de alto potencial, que con las adecuadas herramientas de marketing, servicio, comunicación y mediciones constantes de desempeño lograrán un crecimiento sostenido y el cumplimiento de las proyecciones de ingresos. La ejecución y seguimiento de estas estrategias serán esenciales para garantizar el rendimiento y la rentabilidad del proyecto a largo plazo.

Además, el proyecto se muestra rentable y atractivo con un VAN positivo por \$136.374.706 y una tasa interna de retorno (TIR) del 41%, superando significativamente al costo de capital (k_e). Con una inversión inicial de 82.631.353, se espera alcanzar un payback a los tres años y ocho meses de operación. OCR Camp La Serena representa una oportunidad interesante y desafiante, que, con un enfoque estratégico adecuado y una ejecución cuidadosa, sólo puede tener resultados exitosos.

9. Bibliografía y fuentes de información

9.1 Bibliografía

Tendencia de inactividad física, Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte en población de 18 años y más, año 2018.

Usuarios y penetración de la industria fitness en países de Latinoamérica, IHRSA Latin American Report 2ed, año 2023.

Población comuna de La Serena por grupo de edad, Censo de población y vivienda 2017, proyecciones de población 2023, INE.

9.2 Otras fuentes de información

Franquicia, horarios, planes e instalaciones, Pagina web, <https://www.ocrcamp.cl/>, mayo 2024.

Sitio en Arriendo para centro de entrenamiento, Pagina web, <https://www.urbanapropiedades.cl/Default.asp> , mayo 2024.

Compra de pasto sintético, Pagina web, <https://eco-pisos.cl/>, mayo 2024.

Compra de Mobiliario, Pagina web, <https://sodimac.falabella.com/sodimac-cl> , mayo 2024.

Autorización de publicación




Autorizo a la Universidad Gabriela Mistral para incluir esta memoria en el repositorio digital de la universidad, con el fin de diseminar, almacenar y preservar, quedando disponible en texto completo y de libre acceso.

Documentos digitalizados en Repositorio Académico UGM

A considerar para la autorización de publicación de memorias en el repositorio digital

- **Si usted como autor o autores deciden autorizar.** El documento estará disponible en texto completo.
- **Si usted como autor o autores deciden usar embargo.** Consiste en establecer una cantidad de tiempo en que la publicación no estará en libre acceso; es una alternativa a la publicación inmediata. El tiempo de embargo consiste en 6 meses, 1 año o 2 años.
- **Si usted como autor o autores deciden no autorizar.** Se creará un documento con datos básicos **portada, tabla de contenido y resumen** (metadatos) y colocará esa información en el sitio web, tal como si fuese una referencia bibliográfica. Se indicará en el registro que el autor decidió no autorizar el acceso al documento en texto completo.

Firma de cada uno de los integrantes según opción

 Maria Ester Rosas Díaz  Pedro Ariel López Rojas  Jonathan Joaquin Levican Reyes		
Autorización total	Uso de embargo (x) Indique período de tiempo de embargo 6 meses 1 año 2 años	No autorizo

Título	: Ingeniería en Administración de Empresas mención en Finanzas Corporativas y Control de Gestión
Nombres del o los integrantes	María Ester Rosas Díaz, Pedro Ariel López Rojas, Jonathan Joaquin Levican Reyes.
Carrera o programa	Ingeniería en Administración de Empresas
Profesor guía	Sergio Torrealba Triviño

fecha: 12 de Julio de 2024