



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD DE PLAN DE NEGOCIOS PARA EL
DESARROLLO DE EMPRESA DE SERVICIOS DEPORTIVOS Y
CUIDADO FÍSICO INTEGRAL**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION Y DIRECCION DE
EMPRESAS**

CRISTIAN ALONSO MAUREIRA GALLO

**PROFESOR GUIA:
RODRIGO BRICEÑO HOLA**

**MIEMBROS DE LA COMISION:
DANIEL ESPARZA CARRASCO
OLIVIER PACCOT BURNENS**

**SANTIAGO DE CHILE
Agosto, 2012**

El objetivo principal de la realización de este estudio fue evaluar la factibilidad técnica, económica y operacional de entregar servicios de implementación y administración de gimnasios de condominios, principalmente de edificios.

Como parte del objetivo, se buscó identificar las dificultades y ventajas que pueden surgir y la formulación de estrategias para implementar la idea de negocios, buscando convertir esta en un elemento que genere mayor atractivo y valor a los subutilizados gimnasios existentes en los condominios, beneficiando con ello la oferta inmobiliaria.

Se inició este estudio revisando el mercado en Chile, no encontrándose oferta de servicios similares a los propuestos. Se identificó a la competencia relevante, revisando sus características y operación, permitiendo con esto analizarla comparativamente para determinar sus ventajas a superar y debilidades a aprovechar estratégicamente. Además, se analizó a otras empresas insertas en condominios, obteniendo con ello prácticas y estrategias replicables a la idea de negocio.

El diagnóstico consideró además entrevistas y encuestas de mercado, destinadas a conocer la opinión de los residentes de condominios respecto a su disposición a la realización de actividad deportiva; a las características y valoración de las instalaciones de gimnasio con las que cuenta en su condominio; su opinión respecto a lo que la idea de negocio ofrece en términos generales y atributos de esta frente a la competencia.

Se confirmó la subutilización de las instalaciones e insatisfacción de los residentes con estas, pero también se pudo observar que existe una alta disposición de uso y valoración de sus atributos si se mejoran sus condiciones y servicios. También como resultado del análisis previo, se confirmó la factibilidad legal de la idea, principalmente lo que tiene que ver con la legislación de copropiedad inmobiliaria, no sin mostrar dificultades al ingreso para prestar los servicios o modificar infraestructuras.

Con fundamento en la información obtenida de los anteriores análisis, se definió un modelo de negocios y estrategias operacionales, centradas en aspectos como lo acotado del espacio físico y la demanda, así como en la novedad que trae esta propuesta, traducible en ventajas competitivas frente a la oferta existente. El estudio culmina con la evaluación económica y financiera del negocio a cinco años.

Como conclusión se puede señalar que la idea de negocio en los términos planteados por el objetivo de este estudio es factible de implementar. Sin embargo se deben considerar restricciones en la demanda y dificultades en incorporación del servicio. Así también, su atractivo económico se relaciona al volumen de gimnasios.

Se aprecia como una propuesta innovadora, que abre un nuevo segmento de mercado dentro de la industria de los gimnasios, pudiendo constituirse además como un elemento que genere una renovada fuente de atractivo para la oferta inmobiliaria.

Contenido

1	INTRODUCCIÓN.....	7
2	OBJETIVOS.....	9
2.1	Objetivo General	9
2.2	Objetivos Específicos.....	9
3	VISIÓN INICIAL.....	10
3.1	Infraestructura disponible en amplia cantidad de edificios residenciales.	10
3.2	Infraestructura subutilizada.	10
3.3	Equipamiento inadecuado para el potencial de utilización.....	10
3.4	Instalaciones sin atractivo para los residentes.....	11
3.5	Gimnasios “commodities”.....	11
4	ANÁLISIS DE MERCADO	12
4.1	Mercado Potencial.....	12
4.2	Análisis del Mercado y Entorno.....	15
4.2.1	Industria.....	15
4.2.2	Competencia.....	16
4.2.3	Principales competidores en el mercado chileno.....	17
4.2.4	Otros segmentos en competencia	23
4.3	Análisis Legislación y Normativa Relacionada.....	25
4.3.1	Ley N°19.537 de Copropiedad Inmobiliaria y Decreto Supremo 46	25
4.3.2	Decreto Ley N°825 (Ley de IVA).....	29
4.3.3	Conclusiones análisis legislación relacionada.....	30
4.4	Análisis de Clientes.....	31

4.4.1	Análisis de clientes – Entrevistas.....	31
4.4.2	Análisis de clientes – Encuestas.....	35
4.4.3	Análisis de clientes – Conclusiones.....	45
5	ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	48
5.1	Análisis Benchmarking.....	48
5.1.1	Definición concepto y objetivo de la aplicación de esta herramienta.	48
5.1.2	Benchmarking Competitivo.....	49
5.1.3	Benchmarking Funcional.....	54
5.2	Análisis Externo.....	58
5.2.1	Análisis de Porter.....	58
5.2.2	Oportunidades.....	64
5.2.3	Amenazas.....	66
5.3	Análisis Interno.....	68
5.3.1	Cadena de Valor.....	68
5.3.2	Fortalezas.....	72
5.3.3	Debilidades.....	73
6	MODELO DE NEGOCIO.....	75
6.1	Definición.....	75
6.2	Componentes del Modelo de Negocio.....	76
6.2.1	Segmentos de clientes.....	76
6.2.2	Propuesta de Valor.....	77
6.2.3	Estrategias de comercialización y canales.....	78
6.2.4	Relaciones con clientes.....	81
6.2.5	Flujo de Ingresos.....	82
6.2.6	Recursos claves.....	82

6.2.7	Actividades clave	83
6.2.8	Alianzas estratégicas	83
6.2.9	Estructura de costos.	84
6.3	Resumen Modelo de Negocio	85
7	ESTRATEGIA OPERACIONAL	86
7.1	Instalaciones	86
7.2	Capacidad	89
7.3	Integración de la operación	90
7.4	Tecnologías de proceso	90
7.5	Cantidad de productos	92
7.6	Gestión de recursos humanos	93
7.7	Gestión de calidad.....	94
7.8	Organización e infraestructura de control.....	96
7.9	Relaciones con proveedores.....	96
8	ESTRATEGIA DE PRECIOS	97
8.1	Fijación de precios para penetrar el mercado.	97
8.2	Definición de precios	98
8.2.1	Precios segmentados	98
8.2.2	Fijación de precios de descuento.	99
8.2.3	Segmentación por ubicación geográfica.....	102
8.2.4	Determinación de precios.	103
8.3	Escenarios de fijación de precios.....	104
8.3.1	Escenario financiamiento por uso.....	104
8.3.2	Escenario financiamiento fijo condominio.....	104
8.3.3	Escenario financiamiento mixto.	104

9	PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO.....	106
9.1	Estimación de demanda.....	106
9.2	Estimación de Ingresos	109
9.2.1	Tipos de ingresos	109
9.2.2	Estimación Tamaño de Mercado (Volumen de ventas)	114
9.3	Estimación de Costos y Gastos	115
9.3.1	Costos por Remuneraciones	115
9.3.2	Gastos Generales.....	116
9.3.3	Inversión.....	117
9.3.4	Depreciación.....	118
9.3.5	Financiamiento	118
9.3.6	Gastos adicionales	118
9.4	Flujo de Caja y Estado de Resultados Proyectado	119
9.4.1	Indicadores	120
9.5	Conclusión	120
10	BIBLIOGRAFIA.....	121
	Anexo N°1 Resultados Generales de Encuesta de Merca do	122
	Anexo N°2 Oferta de Gimnasios por Comuna.....	127
	Anexo N°3 Análisis de Sensibilización de Demanda en Edificios.....	129
	Anexo N°4 Proyección de Aperturas de Gimnasios por Año.....	130
	Anexo N°5 Detalle Evaluación Financiera.....	132
	Anexo N°6 Detalle de Depreciación por Comuna.....	138

1 INTRODUCCIÓN

En este trabajo se abordará la evaluación de factibilidad técnica y posterior desarrollo de un plan de negocios relacionado a la implementación y gestión de infraestructura deportiva y de cuidado físico integral. Para esto se considerará todo lo necesario para la implementación y administración de gimnasios destinados a la práctica del deporte y acondicionamiento físico, utilizando para esto la infraestructura con que cuenta una gran cantidad de condominios, especialmente de edificios. Estos espacios en muchos casos se observan subutilizados, con un potencial comercial a la espera de ser desarrollado.

El desarrollo, implementación y administración de los gimnasios en las instalaciones con que para estos efectos cuentan los condominios, buscará aprovechar el potencial de utilización de instalaciones de estas características, en el objetivo de generar beneficios a la comunidad de estos condominios al contar con condiciones adecuadas y atractivas para la práctica del deporte, pudiendo ser además un aporte a la valorización de las dependencias y espacios comunes, así como también contribuir a generar un mayor atractivo a los proyectos inmobiliarios.

Los valores del deporte, la salud y la vida sana, son los principales valores movilizadores en la idea del desarrollo del presente trabajo. La generación de espacios de encuentro deportivo, recreacional serán siempre un aporte al beneficio social, al contribuir al cuidado de la salud de las personas y a una mejor calidad de vida de estas.

En este trabajo se revisará la situación actual de las instalaciones destinadas a gimnasios con las que cuentan los condominios, cuales son los elementos que interesarían a los residentes para su utilización y que por lo tanto potenciarían su oferta. Para esto se entrevistará y encuestará a personas relevantes, de forma de obtener una visión representativa y determinar los principales elementos constitutivos de la visión motivadora del tema de este trabajo.

La definición del mercado en forma potencial estará dada por la cantidad de edificios de condominios que de acuerdo a las estadísticas existen en Santiago. En

primer término este mercado potencial se definirá como la cantidad de gimnasios existente en las comunas de interés para este negocio en Santiago. Posteriormente como parte de la evaluación financiera, se determinará el tamaño del mercado de acuerdo a la cantidad de ingresos por ventas potenciales anuales que estos generen.

La amplia consideración potencial surge de las entrevistas que como parte de esta investigación han sido realizadas, denotando que las características y principalmente las deficiencias observadas actualmente en estos “facilities” de los condominios, se presentan en forma transversal en los distintos segmentos de este mercado inmobiliario.

Así también en este informe se realizará un repaso de la industria en cual se encuentra inserta esta idea de negocios; la revisión de las principales legislaciones, normativas y reglamentos que afectan a esta actividad; como también a los actores que se constituyen como los principales competidores de esta idea de negocio.

Se revisarán los principales resultados de las encuestas efectuadas y entrevistas realizadas con el objetivo de tener la visión de los potenciales clientes, respecto a sus preferencias en relación a su desarrollo de la actividad deportiva, obtención de información de la infraestructura de gimnasios actual que poseen los edificios en que residen, así como su valoración de estos; para finalmente obtener retroalimentación respecto a su opinión y valoración de los servicios propuestos y sujetos a evaluación de factibilidad en este trabajo.

Así también como parte del análisis de esta propuesta de negocios, se revisará su contexto interno y externo, considerando cuáles son sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades como idea de negocios.

Luego de los análisis anteriores, se conformará el modelo que sustente y represente los principales aspectos de esta idea de negocios.

Se determinará y desarrollará los distintos componentes su plan operacional, para finalmente realizar la evaluación de carácter económico financiera de la propuesta de negocios presentada en el presente trabajo.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Evaluar la factibilidad técnica, económica y operacional de implementar un servicio de gimnasios utilizando las instalaciones que para esto efectos poseen los condominios.

2.2 Objetivos Específicos

- Analizar y determinar el mercado potencial de esta idea de negocios.
- Analizar el entorno revisando la industria de los gimnasios en Chile, industria en la cual se encuentra inserta esta idea de negocios.
- Obtener información de los potenciales clientes respecto a:
 - la situación actual de los gimnasios en condominios;
 - la percepción que de estos tienen los residentes;
 - que elementos harían este espacio más atractivo para ellos;
 - evaluar la recepción de la idea de negocio y;
 - su deseo de contar con los servicios y a qué precios.
- Analizar y determinar la factibilidad desde el punto de vista legal, de acuerdo a la normativa de copropiedad inmobiliaria, la cual rige el accionar y funcionamiento de los condominios.
- Realizar un análisis estratégico de la propuesta de negocios, tanto externo como interno, revisando oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Revisar otros servicios que actualmente se presten al interior de condominios, a modo de referencia para la operación de los gimnasios.
- Luego de los análisis anteriores, definir el modelo de negocios en sus diversos aspectos relevantes.
- Definir la estrategia Operacional para el funcionamiento de la empresa.
- Realizar la evaluación económica y financiera de esta idea de negocios.

3 VISIÓN INICIAL

En la determinación del tema de investigación de este trabajo se consideraron una serie de elementos relacionados con la potencialidad de desarrollo del negocio de los gimnasios. Buscando las distintas opciones de desarrollo de esta industria en nuestro país fue posible identificar un segmento de esta oferta, el cual existe en este momento y desde hace algunos años en el mercado como parte de la oferta inmobiliaria de edificios de departamentos habitacionales.

3.1 Infraestructura disponible en amplia cantidad de edificios residenciales.

Muchas constructoras e inmobiliarias han incorporado la facilidad para sus clientes de contar con dependencias destinadas a gimnasios dentro de sus mismas instalaciones, así como también piscinas y otros elementos que buscaban originalmente ofrecer diferenciación y atractivo a sus ofertas, y que en estos momentos han pasado a constituirse en elementos habituales y mínimos como parte de la oferta inmobiliaria en el objetivo de captar futuros propietarios.

3.2 Infraestructura subutilizada.

Sin embargo, a pesar de que la oferta incorpora este elemento de atractivo, en la práctica existe la percepción de que esta infraestructura por una serie de aspectos se encuentra subutilizada por parte de quienes disponen de ella. La pregunta que surge es ¿Por qué estas instalaciones que tienen una serie de ventajas que podrían ser valoradas por los residentes de los condominios, no se observan utilizadas de acuerdo a su potencial atractivo y capacidad? Algunas presunciones que podrían explicar la pregunta anterior se encuentran expuestas en los puntos siguientes.

3.3 Equipamiento inadecuado para el potencial de utilización.

Uno de los elementos que podría explicar la subutilización señalada en el punto anterior, es la habitual insuficiente implementación de estas instalaciones, las cuales por lo general se observan o perciben como lugares con dimensiones reducidas y equipamiento en cantidad y calidad insuficiente para el potencial de utilización en edificios en los que pueden residir un muy alto número de personas.

3.4 Instalaciones sin atractivo para los residentes.

Al igual que con el equipamiento, se puede apreciar una falta de atractivo en las dependencias, las cuales si se comparan con lo que un gimnasio como los de las cadenas existentes en Chile puede ofrecer, se observan frías, aburridas y hasta inhóspitas.

3.5 Gimnasios “commodities”.

Lo que en un comienzo con la introducción de gimnasios en los edificios al parecer tuvo como intención generar un efecto diferenciador en la oferta inmobiliaria, en estos momentos se podría indicar que corresponde a un “desde” o elemento básico de esta oferta inmobiliaria. En estos momentos parece ser que la diferenciación, y en términos negativos, es no contar con gimnasio dentro de los proyectos inmobiliarios, lo que genera como consecuencia que la incorporación de este elemento corresponda a la búsqueda de igualar la oferta de la competencia, más que a entregar un elemento de calidad que agregue valor y diferenciación a los proyectos.

Considerando lo señalado en los puntos anteriores, se puede pensar que estos elementos que fueron incluidos en la oferta de los edificios como un elemento de atractivo, pasan a constituirse más bien en un elemento generador de costos más que de beneficios para los residentes de los condominios.

Todos los puntos señalados anteriormente corresponden a las apreciaciones que generaron la intención de desarrollar este trabajo. Las distintas apreciaciones son de carácter personal y como visión inicial motivaron el desarrollo de la investigación de este caso, en consideración también a la visión de encontrarse ante una oferta de servicios subdesarrollada y por lo tanto fuente de potenciales mejoras y con ello de oportunidades de negocio asociadas, que es lo que se pretende evaluar en su factibilidad.

4 ANÁLISIS DE MERCADO

4.1 Mercado Potencial

En primera instancia se evaluará el Mercado Potencial en cuanto a la cantidad de gimnasios existentes y que constituyan demanda potencial de los servicios. Con relación a esto, se ha obtenido la siguiente información:

Comuna	Condominios	Porcentaje
Cerrillos	89	0,71%
Cerro Navia	84	0,67%
Conchalí	38	0,30%
El Bosque	67	0,53%
Estación Central	70	0,56%
Huechuraba	135	1,07%
Independencia	184	1,46%
La Cisterna	126	1,00%
La Florida	362	2,87%
La Granja	34	0,27%
La Pintana	116	0,92%
La Reina	630	5,00%
Las Condes	1.754	13,93%
Lo Barnechea	672	5,34%
Lo Espejo	105	0,83%
Lo Prado	79	0,63%
Macul	216	1,71%
Maipú	175	1,39%

Comuna	Condominios	Porcentaje
Ñuñoa	1.223	9,71%
Pedro Aguirre Cerda	120	0,95%
Peñalolén	209	1,66%
Providencia	2.135	16,95%
Pudahuel	196	1,56%
Puente Alto	578	4,59%
Quilicura	120	0,95%
Quinta Normal	76	0,60%
Recoleta	179	1,42%
Renca	95	0,75%
San Bernardo	201	1,60%
San Joaquín	26	0,21%
San Miguel	223	1,77%
San Ramón	24	0,19%
Santiago	1.108	8,80%
Santiago Oeste	339	2,69%
Santiago Sur	230	1,83%
Vitacura	577	4,58%
Total	12.595	100%

*Tabla N°1 Cantidad de condominios existentes por comunas del Gran Santiago
Fuente información: Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU). Elaboración propia*

Esta Tabla muestra la totalidad de los condominios existentes en Santiago, distribuidos por comunas. Estas cifras incluyen condominios tipo A (que comparten un terreno común, como son los edificios) y tipo B (que tienen terreno común, pero también terrenos de uso y goce exclusivo para los comuneros, como los condominios de casas). Esto es útil para tener una primera dimensión del alcance que puede tener el mercado potencial.

Luego acotando más los datos, se puede separar a las comunas que se puede considerar tienen una mayor cantidad de Condominios, las que además han presentado un gran desarrollo de proyectos inmobiliarios de edificios en los años recientes y que, por lo tanto, pudieran haber incorporado gimnasios con mayor probabilidad como parte de su oferta inmobiliaria. Las comunas y datos representativos de lo anterior pueden ser los siguientes:

Comuna	Condominios	Porcentaje
Las Condes	1.754	13,93%
Macul	216	1,71%
Ñuñoa	1.223	9,71%
Providencia	2.135	16,95%
San Miguel	223	1,77%
Santiago	1.108	8,80%
Vitacura	577	4,58%
Total	7.236	57,45%

*Tabla N2: Cantidad de condominios en las comunas o bjetivo de la idea de negocios.
Fuente información: Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU). Elaboración propia*

La totalidad de los condominios de las comunas seleccionadas es de 7.236. Estas comunas pasan a convertirse en las comunas objetivo de esta idea de negocio, para efectos de la presente evaluación.

Para la determinación del Mercado Potencial se considerará un método de cálculo en base a ratios sucesivos, el cual en base a diferentes criterios de estimación, buscará determinar en esta primera instancia la cantidad de gimnasios susceptible de representar demanda para los servicios de la propuesta de negocios de la presente evaluación. Los criterios definidos para cada uno de los ratios son los siguientes:

- Porcentaje de los condominios que corresponden a edificios.
- Porcentaje de los condominios de edificios que cuentan con gimnasio.
- Porcentaje de los condominios de edificios que cuentan con gimnasio apto en términos de tamaño para prestar los servicios.

De acuerdo a los criterios anteriores, la demanda de estos servicios expresada en cantidad de gimnasios es la siguiente:

Comuna	Condominios	% Edificios	% con gimnasio	Cantidad de gimnasios	% con gimnasios aptos	Gimnasios aptos
Las Condes	1.754	50,00%	20,00%	175	70,00%	123
Macul	216	80,00%	50,00%	86	80,00%	69
Ñuñoa	1.223	70,00%	40,00%	342	70,00%	240
Providencia	2.135	50,00%	20,00%	214	50,00%	107
San Miguel	223	80,00%	60,00%	107	80,00%	86
Santiago	1.108	80,00%	50,00%	443	70,00%	310
Vitacura	577	80,00%	40,00%	185	80,00%	148
Total	7.236			1.553		1.082

Tabla N3: Determinación de cantidad de gimnasios e n comunas objetivo.

Fuente: Elaboración propia.

Si bien en estas cifras se debe recurrir a estimaciones, estas si se basan en información fidedigna entregada por una fuente confiable y permite tener una aproximación más cercana a las dimensiones de este mercado en particular.

La determinación del tamaño de mercado representada en términos económicos respecto a las ventas potenciales anuales, se presentará dentro de la evaluación económica.

4.2 Análisis del Mercado y Entorno

4.2.1 Industria

Se observa una industria de servicios de gimnasios caracterizada en una parte por cadenas de estos recintos, con grandes estructuras y multiplicidad de servicios. Y otra de carácter segmentado, que apunta a un público determinado con una oferta especializada en sectores determinados. Si buscamos clasificar los gimnasios de los edificios de condominios, el segmento más adecuado sin duda sería este último, aun cuando si se revisan publicaciones relacionadas con esta industria, estos gimnasios no parecen tener una consideración relevante dentro del mercado, hasta ahora, aún cuando son parte en teoría de la oferta de estos servicios.

En tiempos en que se habla de la obesidad como un problema de salud pública y en que se describen sin piedad sus consecuencias para el organismo, la alimentación sana con el complemento de una rutina de actividad física, se presenta como la mejor forma de combatirla. Muchos quienes viven en departamentos tienen a la mano una oportunidad potencial de desarrollar actividad física prácticamente en su misma casa, pero...

El estrés, otro de los males de nuestra época, también contribuye a poner sobre el tapete las bondades del ejercicio regular. “Mente sana en cuerpo sano”, más que una antigua frase, es casi una consigna que –por cierto– ha sido recogida y enarbolada por quienes forman parte de esta oferta del fitness. Si a este cóctel agregamos el hedonismo ambiente, con un culto a la belleza y a los cuerpos perfectos, tenemos un terreno propicio para el desarrollo de una fuerte demanda por los servicios asociados al bienestar físico. Así está sucediendo. Mientras aumenta el interés por el acondicionamiento del cuerpo, crece la oferta de centros especializados en el tema, que compiten fuertemente por captar a estos sedentarios arrepentidos.

La última década, es la que ha sido testigo de los mayores movimientos en el sector. De los gimnasios que centraban sus servicios en una sala de aeróbica y otra de máquinas, se ha pasado a los modernos Club Fitness, con equipamiento de vanguardia

y multiplicidad de opciones de acondicionamiento físico. Varios suman el Spa, incorporando los beneficios del agua en los diversos tratamientos. Aunque el proceso también se da a la inversa: centros acuáticos que suman prestaciones propias de un gimnasio. Unos y otros se mueven para captar a un público cada vez más receptivo a sus propuestas.

Las instalaciones de gimnasios en los condominios de edificios aparecen como una opción quizás más restringida, por cuando por definición están creados para entregar sus servicios a solo los residentes de estos, aún así se pueden percibir como una aérea de la oferta de gimnasios a desarrollar, potenciar y reeditar.

4.2.2 Competencia

Actualmente en Chile no existen empresas que en forma especializada se dediquen a implementar y dar administración y servicios propios relacionados a gimnasios en las dependencias que para estos efectos cuentan los edificios de departamentos.

Es por lo tanto que la competencia por dar estos servicios será principalmente con los gimnasios externos, donde existen cadenas de estas organizaciones que en su conjunto abarcan la mayor cantidad del denominado mercado del Fitness.

En el mercado del Fitness señalado anteriormente, la competencia está dada principalmente por tres cadenas, las cuales en conjunto conforman más del 90% de este mercado. Está gimnasios Pacific, que está enfocado en los segmentos C2 y C3 y con la principal participación de mercado, con aproximadamente el 45% de este y más de 120.000 socios. Luego Sportilife con un segmento de mercado de entre un 30-35%, con más de 40.000, principalmente de personas de 25 años para arriba. En tercer lugar de participación Gimnasios Energy, con más de 25.000 socios, apuntando a un segmento más joven.

Tras estas tres principales cadenas, se encuentran muchas empresas atomizadas y concentradas en una o dos instalaciones, con la cual están orientados a cubrir las necesidades principalmente de la población que se encuentra en su entorno geográfico

inmediato. Son los también denominados “Gimnasios de Barrio”. Estos gimnasios también pasan a ser competencia relevante de la propuesta de gimnasios en condominios.

Existen también otra importantes oferta de empresas como son, Balthus, Go Fitness y O2 Fitness, las cuales forman parte de otro grupo, donde el gimnasio es menos completo en cuanto a máquinas, pero tienen agua, sauna, baños de barro y otros servicios, incluso pueden tener peluquería, buscando un mayor complemento y participación del concepto de Wellness o bienestar.

4.2.3 Principales competidores en el mercado chileno.

En el mercado chileno existe una amplia cantidad de empresas dedicadas a la entrega de servicios deportivos a través de gimnasios y otras infraestructuras deportivas.

Los tres principales actores de la industria del fitness en Chile son las siguientes empresas:

4.2.3.1 Pacific Fitness Club

Esta empresa de capitales chilenos, constituida en 1995, se presenta ampliamente como la cadena de gimnasios más extensa de Chile, con más de cincuenta sucursales a lo largo de todo el país y con la mayor cantidad de socios activos vigentes, con más de 150.000.

Sus más de 50 sucursales se encuentran distribuidas en su mayoría en Santiago - con 38 locales y 70% de sus clientes- y el resto en regiones. La meta de la cadena de gimnasios Pacific Fitness Club es acrecentar rápidamente su red de sucursales en los próximos dos años: completar 76 locales en 2011 y 100 para 2012, duplicando su actual número de locaciones. Para lograrlo, la cadena ya tiene en construcción y proyecto 26 locales nuevos, entre ellos, uno en Las Condes, tres en Santiago centro y dos en Peñalolén, en Valparaíso, San Fernando, Concepción y Temuco.

Para mantener el ritmo futuro de crecimiento, la empresa ha puesto el foco en la zona norte del país, donde ven más espacio para crecer. El plan de expansión costará US\$ 35 millones, a un promedio de US\$ 1,4 millón por cada nueva posición. Las más pequeñas son de 600 metros cuadrados y las mayores, de 3.000.

En la cadena actualmente trabajan más de 1.600 personas

Pacific Gym tiene aproximadamente un 45% de un mercado. La cadena cerró el año 2010 con una facturación cercana a los US\$ 30 millones. La empresa espera elevar los ingresos en un 70% al cierre de 2011, hasta US\$ 50 millones, considerando el impacto de las nuevas aperturas.

El agresivo plan de crecimiento de la cadena al 2012 será financiado a través del grupo Pacific, que tiene presencia en los negocios hotelero (en La Serena y Viña del Mar), inmobiliario (Santiago, Valparaíso, Talca, Temuco y Osorno) y financiero, con sociedades de leasing y leaseback. Este grupo invertirá US\$ 64 millones en ocho edificios de oficinas orientadas al segmento medio de las cuales esperan reinvertir el 100% de las utilidades en el gimnasio.

VOLUMEN COMO ESTRATEGIA

La estrategia Pacific es el volumen y la cobertura, instalando sucursales en todos los segmentos socioeconómicos. A ello se suman tarifas competitivas que se han mantenido durante los últimos 10 años. Pacific cuesta lo mismo en La Florida y La Dehesa. El plan anual vale \$ 155 mil, valor que se busca mantener a través de economías de escala. Para lograr esto la empresa ha buscado reducir sus costos dejando de comprar sus máquinas de ejercicios a un distribuidor; ahora lo hacen directamente al fabricante, bajando costos en 40%. Para financiar el negocio, la empresa calcula, requiere 1,4 socios por metro cuadrado.

Creada en 1997, Pacific arrojó ganancias a un año de partir. El primer local fue abierto en la calle Rancagua 485, comuna de Providencia donde están ahora sus oficinas corporativas. Ahí se invirtió US\$ 2 millones en un edificio de nueve pisos y 2.800 metros cuadrados construidos.

Con crecimiento del 30% al año, la empresa planea lo que denomina la segunda etapa del negocio, tras completar las 100 sucursales en Chile. Esta corresponde a abrirse a la Bolsa a fines de 2012. El objetivo es la capitalización para la internacionalización. Para ello, la empresa ya ha comprado siete terrenos en ciudades como Río de Janeiro, Ciudad de México y Lima. En 2013 la estrategia será por crecimiento de mercado, para lo que la empresa estima que las oportunidades están en el extranjero.

Servicios de Gimnasios Pacífic:

- Programas de control de peso y acondicionamiento físico.
- Servicio de Personal Training.
- Asesoría nutricional.
- Clases grupales.
- Entrenadores en salas
- Camarines.
- Sauna.
- Descuentos, beneficios para socios con comercios asociados,
- Servicio de piscina temperada.

4.2.3.2 Sportlife S.A.

La cadena Sportlife inició sus operaciones con la apertura de su primer gimnasio de más de 2.000 metros cuadrados en la comuna de Las Condes en 1993.

Sportlife -autodenominada como pionera en el mundo del fitness- fue fundada por la familia Musiet, ligado a la aerolínea PAL y a la marca de comida Ruby Tuesday. Tiempo después ingresó a la propiedad el argentino Julio Berazategui.

Hoy, el grupo tiene una red de 32 locales desde Antofagasta a Punta Arenas, con los cuales totaliza 40.000 socios. Hace 10 años esa cifra ascendía a sólo 5.000.

Para 2011 esperan llegar a los 45.000 inscritos e ir creciendo a tasas de 5.000 socios nuevos por año. Anualmente, la cadena vende \$ 12.000 millones (US\$ 25 millones). En el 2000 comercializaba \$ 2.000 millones.

Los socios sostienen que la venta se mantiene estable todo el año. Y destacan, además, que del total de sus clientes, el 55% corresponde a mujeres.

Sportlife es hoy la segunda cadena de gimnasios más grande del país en número de locales tras los gimnasios Pacific. Con un porcentaje estimado de participación de mercado de entre un 30% y 35% de participación. Actualmente, la empresa suma 32 sucursales desde Antofagasta a Punta Arenas, 22 de las cuales operan bajo el formato de franquicia y 10 son locales propios.

Desde sus inicios esta empresa ha buscado potenciar su infraestructura, tecnología en equipamiento y la excelencia en el servicio al cliente como sus principales atributos y fuentes de ventajas competitivas como club, buscando marcar la diferencia en la industria. Así también la misión de Sportlife ha estado enfocada en su desarrollo a lo largo de todo el territorio nacional.

Paralelamente la inauguración del primer gimnasio en Santiago, Sportlife tuvo la primera licencia en el exterior, inaugurando con gran éxito sedes en Perú. Luego concretó una alianza estratégica con la empresa D&S, dueña de la cadena más grande de supermercados en Chile, lo que ha permitido abarcar todo el país.

La expansión de esta cadena de gimnasios se ha realizado en forma muy importante a través de la entrega de franquicias y licencias a lo largo del país, que se suman a las sedes propias de la cadena, logrando una mayor presencia desde Antofagasta hasta Punta Arenas, y concretando en el último tiempo la cobertura de la zona sur, llegando a los puntos más australes de Chile.

La compañía espera alcanzar al 2012 entre 40 y 42 locales en el país.

Servicios de Gimnasios Sportlife:

- Programas de control de peso y acondicionamiento físico.
- Servicio de Personal Training.
- Asesoría nutricional.
- Clases grupales.
- Entrenadores en salas
- Arquitectura moderna, con amplios camarines.
- Sauna.
- Descuentos, beneficios para socios con comercios asociados,
- Servicio de piscina temperada en Sportlife Eco Club de Ñuñoa.
- Servicios Wellness a través de Sportlife & SPA, esto en la sucursal San Carlos de Apoquindo.

4.2.3.3 Energy Fitness Club

Como tercer operador de esta industria del fitness en Chile se encuentran los gimnasios Energy. Estos iniciaron sus operaciones en el año 1996 bajo la marca Powerhouse y luego de 14 años de trabajo ya cuenta con 8 sucursales de distintos formatos, una franquicia en Rancagua y otras 2 en México y 28.000 socios activos sólo en nuestro país. Actualmente son 400 las personas que trabajan en esta cadena de gimnasios en crecimiento.

La marca Powerhouse se mantuvo por 10 años hasta 2006, donde la cadena de gimnasios adquiere el nombre actual de Energy Fitness Club.

Las ocho sucursales de esta cadena de gimnasios se encuentran en Santiago, específicamente en Las Condes, Vitacura, La Florida, Huechuraba, Peñalolén y Cerrillos, además de la franquicia en Rancagua. Además la cadena cuenta con dos sucursales en formato express, denominadas "Quick Fit", las cuales se caracterizan por ser sucursales de menor tamaño, las cuales entregan un servicio de entrenamiento deportivo con máquinas en un circuito diseñado de 30 minutos.

La cadena Energy está asociada desde 2003 a New Evolution Ventures™ (NEV). Con base en el norte de California, New Evolution Ventures (NEV) es una firma de capital privado enfocada en la adquisición, desarrollo y gestión operacional de entidades relacionadas al fitness, a su comunicación mediática y a los deportes, tanto a

nivel nacional e internacional. Co-fundada en 2008 por Mark Mastrov, Rowley Jim y Mike Feeney, este actual equipo de profesionales de Nevada está agrupando el mundo del fitness, los medios de comunicación asociados y los deportes en general, en una sola gran marca. Con una base de más de un siglo de experiencia comercial, NEV actualmente cuenta con operaciones e inversiones en más de 20 países en todo el mundo.

Servicios de Gimnasios Energy:

- Programas de control de peso y acondicionamiento físico.
- Servicio de Personal Training.
- Asesoría nutricional.
- Clases grupales.
- Entrenadores en salas
- Camarines.
- Sauna.
- Descuentos, beneficios con tarjeta de fidelización Energy Card
- Servicios Wellness a través de KIBO SPA, en una sucursal en La Dehesa y con servicios en las sucursales de Vitacura, La Florida y Cerrillos.

4.2.3.4 Resumen de antecedentes y servicios gimnasios analizados

Datos	Pacific Fitness Club	Sportlife S.A.	Energy Fitness Club
Año apertura	1995	1993	1996
Cantidad de clientes (socios)	150.000	40.000	28.000
% Participación de Mercado	45%	30%	15%
Ventas (Facturación anual)	MMUS\$30	MMUS\$25	s/información
Cantidad de personal	1.600	s/información	400
Cantidad de sedes	76 (2011)	32	8
Internacionalización	No (en planes)	Si (Perú)	Si (México)
Servicios principales	Clases grupales Personal Trainer Asesoría Nutricional Sauna Piscina Temperada -	Clases grupales Personal Trainer Asesoría Nutricional Sauna Piscina Temperada Wellness (SPA)	Clases grupales Personal Trainer Asesoría Nutricional Sauna - Wellness (SPA)

*Tabla N°4: Información comparativa de los principales competidores en la Industria de Gimnasios en Chile.
Fuente: Elaboración propia.*

4.2.4 Otros segmentos en competencia

4.2.4.1 Gimnasios municipales

Destacan en este aspecto la oferta de servicios e infraestructura deportiva entregada por organismos públicos como son las municipalidades, algunas de las cuales, especialmente aquellas con más recursos, han habilitado condiciones para realizar actividad física similar a la de gimnasios privados, constituyéndose en una alternativa generalmente de menor costo que la opción privada, dada la subvención que la disposición de recursos públicos permite.

Destaca en esta oferta la entregada por la Municipalidad de Providencia, la cual en sus cinco clubes, ofrece actividades con máquinas de ejercicios, piscina, clases grupales y spa, de características similares a las de los clubes privados.

4.2.4.2 Gimnasios al aire libre

Una nueva vertiente en las actividades deportivas y de recreación se está gestando en los últimos años y tiene que ver con los Gimnasios Públicos al aire libre.

En 800 plazas públicas de todo el país se han instalado más de 2.000 máquinas de ejercicios con acceso libre y gratuito para todos los habitantes en distintas plazas y parques, creando múltiples circuitos deportivos en estos espacios públicos.

Trotadoras, elípticas, camillas para abdominales, pedaleras y máquinas multiuso para fortalecer todos los músculos son algunas de las alternativas que se ofrecen al público. Los equipos aparatos están contruidos con hierros de alta resistencia y pintura electrostática con protección UV para que no se dañe con el sol.

El costo de los aparatos parte de los 715 dólares y puede llegar hasta los 2.450 dólares en el caso de equipos multifuncionales. El programa de ejercicios al aire libre está presente en la Región Metropolitana, Rancagua, El Salvador, Andacollo, Puerto Montt y Cañete.

Esta es una alternativa de realización gratuita de actividad física, fundamentada en el objetivo de entregar posibilidades de ejercitación a la población en general, teniendo

en cuenta los altos índices de sedentarismo y el consiguiente efecto en la salud de las personas.

Se puede señalar como parte de las políticas públicas de incentivo al deporte y la recreación, en búsqueda de una mejor calidad de vida y una reducción de las enfermedades relacionadas al sedentarismo, como son las enfermedades cardiovasculares y la diabetes, con los consiguientes efectos en costos que estas enfermedades significan al país.

4.3 Análisis Legislación y Normativa Relacionada.

4.3.1 Ley N°19.537 de Copropiedad Inmobiliaria y Decreto Supremo 46 (reglamento)

En consideración a las características propias de los gimnasios como parte integrante de los condominios de edificios, a diferencia de los gimnasios externos comúnmente conocidos, la normativa legal más atinente a considerar es la que tiene que ver con la Copropiedad inmobiliaria. Esta es en primer término necesaria de evaluar, ya que lo que en esta se establezca permitirá o no hacer factible desde el punto de vista legal el funcionamiento de los gimnasios de los edificios administrados como tal en forma externa propuesta en este trabajo.

La ley en cuestión es la N°19.537 sobre Copropiedad Inmobiliaria del 16 de diciembre de 1997 y sus posteriores modificaciones, así como también su reglamento contenido en el Decreto Supremo N°46 del 31 de marzo de 1998.

Algunos de los principales elementos a considerar de esta normativa Inmobiliaria en relación a los gimnasios de los edificios de condominios, son los siguientes:

4.3.1.1 Definición de bien de dominio común:

La ley en su artículo 2 n°3 letra d) hace inclusión de las instalaciones destinadas a gimnasios a los bienes de dominio común de la siguiente forma:

“Bienes de dominio común:

d) Los bienes muebles o inmuebles destinados permanentemente al servicio, la recreación y el esparcimiento comunes de los copropietarios”.

Esta definición anterior es relevante en cuanto a las posibilidades de uso que se definen más adelante en la ley.

4.3.1.2 Cobro de los gastos generados por los gimnasios:

Así también los gastos relacionados con esta infraestructura, que tienen que ver con su administración, mantención, reparación y uso o consumo, corresponde que sean cobrados a través de los gastos comunes ordinarios del condominio, de acuerdo a lo definido en el artículo 2 n°4 letras a), b), c) y d).

Artículo 4º.- Cada copropietario deberá contribuir tanto a los gastos comunes ordinarios como a los gastos comunes extraordinarios, en proporción al derecho que le corresponda en los bienes de dominio común, salvo que el reglamento de copropiedad establezca otra forma de contribución.

El artículo anterior señala la obligación de concurrir al pago por parte de los comuneros de los bienes comunes, dejando la puerta abierta a la posibilidad a otras modalidades que el reglamento de copropiedad establezca como opción.

El artículo 5º siguiente, señala respecto a la obligatoriedad de pago de los gastos comunes que:

...” El hecho de que un copropietario no haga uso efectivo de un determinado servicio o bien de dominio común, o de que la unidad correspondiente permanezca desocupada por cualquier tiempo, no lo exime, en caso alguno, de la obligación de contribuir oportunamente al pago de los gastos comunes correspondientes”.

Artículo relevante en cuanto a que de aprobarse la incorporación del servicio de gimnasio y si establece el cobro común por este servicio, nadie podría alegar no uso como razón del no pago por este concepto.

4.3.1.3 Utilización bienes de uso común

El artículo 14° señala:

“Los derechos de cada copropietario en los bienes de dominio común son inseparables del dominio exclusivo de su respectiva unidad...”,

Sin embargo también señala que:

“Podrán enajenarse, darse en arrendamiento o gravarse, previo acuerdo de la asamblea de copropietarios, los bienes de dominio común a que se refieren las letras d) y e) del número 3 del artículo 2º”

El reglamento de esta ley establecido en el DS 46, establece en su artículo 12° que para llevar a cabo lo señalado anteriormente, se debe convocar a asamblea extraordinaria, a la cual debe concurrir un mínimo del 80% de los derechos en el condominio y las propuestas ser aprobadas por un 75% de los derechos del condominio.

De acuerdo a esto, los bienes de uso común aquí señalados, como los gimnasios, pueden ser susceptibles de enajenarse, arrendarse o gravarse.

4.3.1.4 Modificaciones bienes de uso común

El artículo 17° señala:

“Todo lo concerniente a la administración del condominio será resuelto por los copropietarios reunidos en asamblea”.

Estas Asambleas pueden ser ordinarias o extraordinarias, donde en las ordinarias se tratarán cualquier tipo de temas de interés común, salvo los que se deben tratar en asambleas extraordinarias.

En relación al interés relacionado al desarrollo de los gimnasios, se puede señalar que los temas a tratar en las asambleas extraordinarias son los señalados en los siguientes puntos del artículo 17º:

- 2. Cambio de destino de las unidades del condominio.*
- 3. Constitución de derechos de uso y goce exclusivos de bienes de dominio común a favor de uno o más copropietarios u otras formas de aprovechamiento de los bienes de dominio común.*
- 4. Enajenación o arrendamiento de bienes de dominio común o la constitución de gravámenes sobre ellos.*
- 5. Reconstrucción, demolición, rehabilitación o ampliaciones del condominio.*
- 7. Construcciones en los bienes comunes, alteraciones y cambios de destino de dichos bienes, incluso de aquellos asignados en uso y goce exclusivo.*
- 10. Administración conjunta de dos o más condominios de conformidad al artículo 26 y establecer subadministraciones en un mismo condominio.*

Las asambleas extraordinarias convocadas para realizar las modificaciones señaladas en los puntos anteriores requieren un quórum de 80% de los derechos del condominio en su constitución y un 75% la aprobación de las propuestas.

Las modificaciones propuestas en los n° 2,3,4 y 5 anteriores, también pueden ser aprobadas a través de consultas efectuadas por escrito.

El proceso de modificación de las áreas comunes para otorgar el servicio de implementación y administración de gimnasios es factible, aún cuando su proceso se puede presentar engorroso.

4.3.2 Decreto Ley N°825 (Ley de IVA)

El que los servicios prestados sean o no afectos en relación a esta ley, dependerán en definitiva de los servicios y la comercialización de bienes que pueda implicar luego de definidos los productos que en definitiva incorporará.

El código de actividad económica adecuado para esos servicios, el n°24110 correspondiente a la “explotación de instalaciones especializadas para la prácticas deportiva”, reconoce este hecho el no definirlo por si como afecto o no a IVA, sino que lo establece como no definido, de acuerdo a los servicios y productos que se comercialicen.

Si en definitiva se considera la comercialización del equipamiento o los servicios se constituyen como arriendo a los condominios, estas ventas serán consideradas como afectas a IVA de acuerdo a lo señalado por esta ley en su artículo 8° letra f y g) respectivamente.

Si el pago por la prestación se remite solo a la entrega de una remuneración por los servicios de carácter deportivo, estas podrán ser clasificadas como de tipo exentas del impuesto a las ventas y servicios establecidas en esta ley de acuerdo a lo señalado en el artículo 12°, letra E n°1 b).

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, los servicios propios de esta idea de negocios tendrán carácter de afecto en lo que ha implementación de equipamiento y administración de estas se refiere. Los servicios relacionados con clases deportivas podrán ser considerados exentos.

Esta ambivalencia de servicios afectos y exentos tributariamente respecto al IVA implica que los créditos fiscales podrán ser recuperados en proporción a las ventas afectas o exentas que se efectúen.

4.3.3 Conclusiones análisis legislación relacionada.

A diferencia de la competencia señalada anteriormente, dadas sus características como gimnasios en edificios, la normativa legal principal a considerar es la que tiene que ver con la Copropiedad Inmobiliaria, la Ley 19.537 y su reglamento señalado en el Decreto Supremo n°46. Es esta normativa la relevante para evaluar en primer término la factibilidad de esta idea de negocio.

Se puede concluir del análisis de esta ley, que no existen elementos a considerar que impidan que la idea de negocio pueda realizarse, sin embargo la normativa y los requisitos que esta establece para introducir el servicio o realizar modificaciones a la infraestructura para prestarlo adecuadamente, podrían considerarse una barrera de entrada significativa a evaluar en la estrategia a desarrollar.

La norma legal permite la utilización de las infraestructuras recreativas de la forma que la idea de negocio pretende, sin embargo estratégicamente es conveniente ingresar como un servicio más, no como un sub arriendo o sub administración, debido a que los requisitos de quórum son demasiado altos, trabando el ingreso.

Es conveniente considerando dentro de la estrategia buscar que los cobros por los servicios del gimnasio sean realizados a través de los gastos comunes, por cuanto la normativa establece una serie de garantías destinadas a asegurar que estos gastos sean pagados por los residentes o comuneros, lo que contribuirá a facilitar la gestión de cobranza en relación a un cobro directo a los usuarios.

Es como conclusión posible señalar que la normativa permite la ejecución de la idea de negocio y que esta normativa debe ser considerada en la estrategia a implementar. Será relevante también considerar los reglamentos de copropiedad de los edificios, a través de los cuales se lleva a cabo la administración del condominio.

De acuerdo a la ley de la renta estos son servicios que se clasifican como de primera categoría. Los servicios son afectos a IVA, en cuanto a la comercialización de equipamientos o productos relacionados, y exentos en cuanto a la prestación de servicios deportivos, lo que permitirá recuperar los créditos fiscales por las compras de equipamientos en forma proporcional a la relación entre ventas afectas y exentas.

4.4 Análisis de Clientes.

4.4.1 Análisis de clientes – Entrevistas

En el desarrollo de la investigación de este trabajo se han efectuado 5 entrevistas para obtención de información.

Tres de estas entrevistas fueron realizadas a residentes de condominios de edificios en las comunas de Las Condes, Providencia y Santiago Centro.

Las dos entrevistas restantes fueron realizadas a miembros del comité de administración de dos edificios de distintas características, representantes de segmentos opuestos del mercado inmobiliario.

Por una parte se entrevistó al presidente del comité de administración de un condominio de edificios ubicados en la comuna de Vitacura. El valor de los departamentos de este condominio va desde los 19.400 a 24.600 UF. Corresponde a uno de los 15 proyectos de mayor precio por metro cuadrado de Chile.

Por otra parte se entrevistó a la secretaria del comité de administración de un edificio ubicado en la comuna de Macul, con precios de departamentos que van desde los 1.290 a 2.800 UF. Este proyecto se puede considerar representativo de una cantidad relevante de proyectos de características similares en la misma comuna de Macul, Ñuñoa, Santiago Centro, La Florida y San Miguel.

Las principales observaciones obtenidas de las entrevistas realizadas son las siguientes:

a) **Situación transversalmente común.**

Como se puede observar en los antecedentes previos, se pudo tener la posibilidad de entrevistar a personas residentes de edificios de distintos segmentos del sector inmobiliario, incluso se podría indicar que de los extremos de la oferta inmobiliaria. Sin embargo a diferencia de lo que en un principio se hubiera podido esperar, la situación respecto a las características de los gimnasios de los distintos edificios, y especialmente en relación a sus deficiencias, se observan transversalmente comunes

en cuanto a las opiniones de deficiente o insuficiente equipamiento, infraestructura y principalmente escasez de servicio.

Especialmente de las entrevistas a los comités de administración se pudo observar que la mantención de estas áreas depende en forma muy relevante de la voluntad y prioridad que el comité de administración conformado por los residentes, pueda entregar a esta instalación. Se debe tener en consideración que este trabajo no es remunerado y genera una gran cantidad de preocupaciones, que en conjunto con el escaso tiempo de los miembros del comité, en muchos casos no permite dar mayor prioridad a esta dependencia, más que, en el mejor de los casos, verificar el funcionamiento de su equipamiento.

b) **Baja utilización.**

En todas las entrevistas, al consultar por la apreciación en cuanto al uso del gimnasio de su edificio, se señala la percepción de una baja utilización o al menos lejos del potencial de uso que este podría tener, considerando la cantidad de residentes de los edificios. Explorando las causas de esto, surgen las tres siguientes observaciones obtenidas de las encuestas.

c) **Equipamiento básico.**

Uno de los elementos que surge como primera observación en forma general, es lo básico y escaso del equipamiento con que cuentan estas instalaciones. Incluso llama la atención que proyectos del nivel de Vitacura, estando entre los 15 proyectos más caros del país, cuente con un equipamiento, en opinión del entrevistado, “casi doméstico” y “escaso”. En opinión de los entrevistados, creen que el equipamiento debiera ser superior en cantidad y calidad. Uno de los entrevistados, residente en un edificio de Las Condes, señaló que el equipamiento de su gimnasio se había obtenido en base a los elementos que algunos residentes habían dejado de usar en sus departamentos y que habían cedido al edificio para deshacerse de ellos.

d) **Falta de servicio.**

Con esta observación se apunta a dos situaciones. Por una parte a la baja mantención de las máquinas de ejercicio, lo que redundaría en que éstas se presentan inutilizables por un largo tiempo, hasta que el comité de administración, como se señalaba anteriormente, puede dedicar esfuerzos para su mantención. Esto trae un inmediato desincentivo para el uso de estas instalaciones.

Por otra parte, esta observación se refiere también a que no existen servicios relacionados o que se podrían esperar en un gimnasio, como por ejemplo la existencia de un profesor o una persona que entregue guía en la realización de ejercicios, evaluación y confección de rutinas de entrenamiento, o simplemente alguien que pueda indicar como hacer uso de las máquinas de que se dispone.

e) **Falta de atractivo.**

La utilización de estas instalaciones no solo obedece al deseo único de ejercitar el cuerpo, también tiene un componente de entretención y sociabilización que fue valorado por los entrevistados. Es por esto que el hecho de que estas instalaciones no cuenten con elementos adicionales que como música, T.V. presente solo en el caso del condominio de mayores recursos, o una decoración que haga más atractivo el lugar, contribuye también a su baja utilización.

El entrevistado del condominio de Vitacura señaló que su hija practicaba actividad física, pero que no utilizaba las instalaciones del condominio y prefería contratar un gimnasio externo, por el hecho de que además en ese lugar podía encontrar amistades y distracción. No es atractivo realizar actividad física en un lugar que incluso recibió calificativos como “inhóspito” o “fome” en las entrevistas. Ante estas condiciones, las personas prefieren otras opciones para realizar deporte por sobre el gimnasio del edificio.

f) **Restricciones.**

De las entrevistas surgió también la primera información respecto las restricciones que pueden existir para implementar la administración externa de sus gimnasios. En primer término se mencionó restricciones que son refrendadas en la ley de copropiedad

y que tienen que ver con las necesidades de asambleas extraordinarias y de quórum para realizar modificaciones a las instalaciones que pueden ser necesarias para prestar un buen servicio. Así también se mencionaron restricciones que no parecen en la ley, pero que pueden estar contenidas en los reglamentos de copropiedad que cada condominio posee y que en definitiva sobre el cual se lleva a cabo la administración del condominio en su conjunto. Sin duda esto se debe tener en cuenta en la definición del producto.

g) **Disposición a realizar cambios en este Facility.**

Existe conciencia respecto a las insuficiencias que presentan en general las instalaciones de los gimnasios de los edificios de las personas entrevistadas y así también existe la conciencia que podrían ser mejoradas para dar un servicio mejor. El tema es quién lo hace, ya que las prioridades por lo general en cuanto a esfuerzos por parte del comité de administración debe ir a muchos aspectos, dentro de los cuales el gimnasio es solo uno más. Sin embargo, se puede concluir que transversalmente así como se sabe que existen deficiencia, existe interés en poder mejorar esta condición.

h) **Disponibilidad a tomar (probar) el servicio.**

Luego de revisar las condiciones de sus gimnasios, así como también obtener información de su disponibilidad a realizar cambios, se propone los servicios de implementación y administración del gimnasio, lo cual se percibe recibe una favorable acogida e interés en su implementación. Existe interés en tener o al menos probar por un tiempo como funciona el servicio planteado y la mayor utilidad y aprovechamiento que esto podría generar en las instalaciones.

4.4.2 Análisis de clientes – Encuestas

Como medio de obtención de información de parte de potenciales clientes se confeccionó y aplicó una encuesta dirigida a quienes como residentes de edificios podrán requerir los servicios del gimnasio de su edificio.

Los aspectos sobre los cuales se buscó recopilar información son los siguientes:

- a) Preferencias de los usuarios relacionadas a:
 - Su disposición a realizar deporte.
 - Información de cómo lo realizan actualmente.
 - Sus hábitos y frecuencia de uso de gimnasios.
- b) Información específica del gimnasio de su edificio.
 - Características y valoración.
- c) Hacer propuesta de atributos relacionados con la idea de negocio para obtener su opinión.

a) Preferencias de los usuarios

Respecto a esto se pueden observar los siguientes resultados a algunas de las principales preguntas efectuadas:

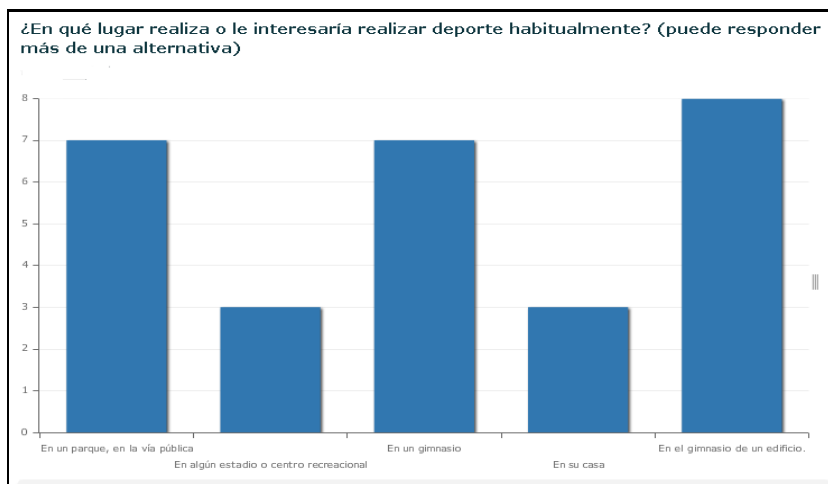


Gráfico N°1: Pregunta n°2 Encuesta de Mercado
Anexo N°1 Resultados Generales Encuesta de Mercado

Existe un alto interés en ocupar el gimnasio de su edificio, sin embargo no lo ocupan. Así también se observa que las opciones del gimnasio tradicional y los parques y vía pública son la principal opción alternativa y competencia.

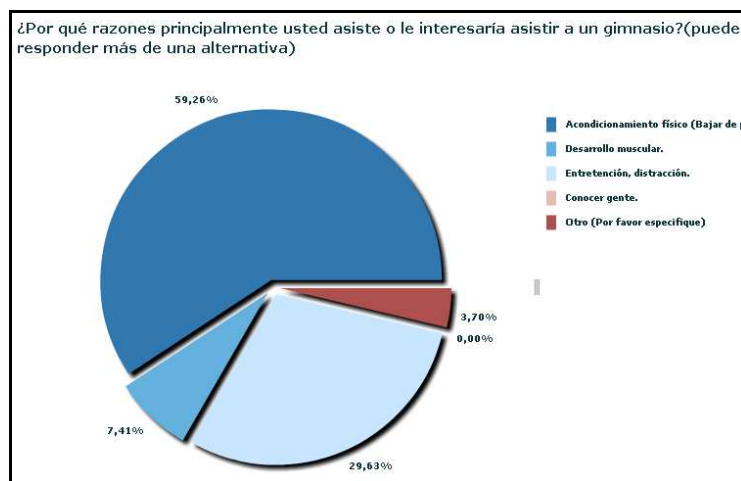


Gráfico N2: Pregunta n°4 Encuesta de Mercado
Anexo N°1 Resultados Generales Encuesta de Mercado

Frente a las alternativas planteadas de motivación para asistir a un gimnasio destaca el acondicionamiento físico, lo que podría ser esperable, pero destaca que el segundo aspecto de mayor relevancia es la búsqueda de entretenimiento y distracción, lo que se debe considerar al definir los servicios e instalaciones.

Ante la pregunta abierta:

Si usted lo tuviera que diseñar ¿Qué características tendría el servicio ideal de un gimnasio?

Las respuestas que más se reiteran son:

- Buena ventilación
- Amplitud de espacio
- Asesoría de un profesor
- Música
- Buen equipamiento
- Máquinas con bebidas

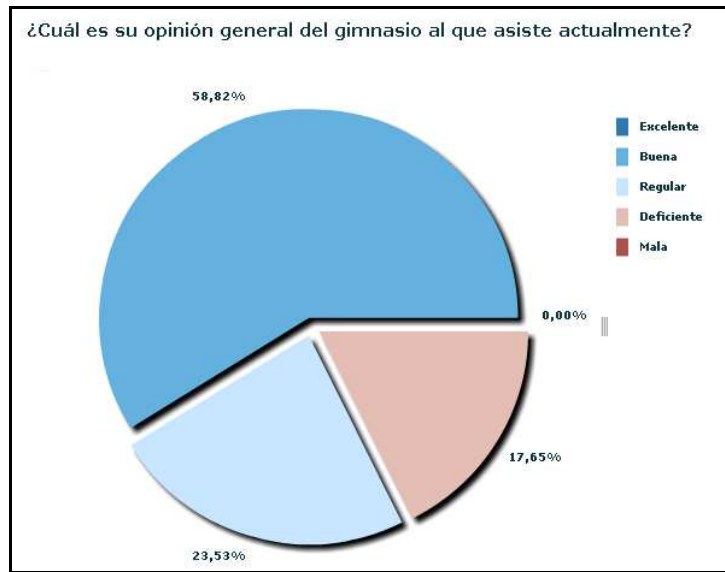


Gráfico N°3: Pregunta n°12 Encuesta de Mercado
Anexo N°1 Resultados Generales Encuesta de Mercado

Un 60% de los encuestados tiene una opinión “buena” de su gimnasio actual, sin embargo el 40% lo considera solo “regular” o “deficiente”. Se debe poder incorporar al producto los aspectos de la oferta actual que están siendo bien evaluados.

b) Información específica del gimnasio de su edificio.

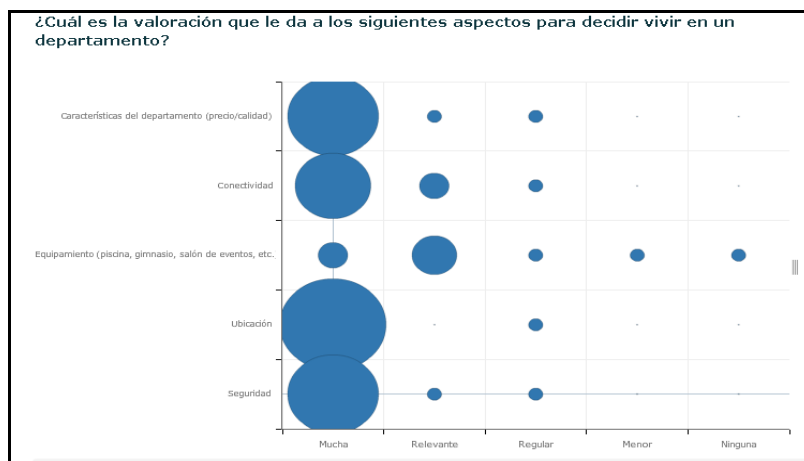


Gráfico N°4: Pregunta n°14 Encuesta de Mercado
Anexo N°1 Resultados Generales Encuesta de Mercado

Los Facilities son los elementos que comparativamente son menos valorados al momento de tomar la decisión de compra de un departamento. Tienen una valoración considerada principalmente como “relevante”, segundo nivel de cinco de mayor a menor importancia, la que también es positiva. La pregunta es ¿Por qué esta menor valoración de elementos que se incorporan por su atractivo para potenciar la oferta? ¿La apreciación de commodity influirá?

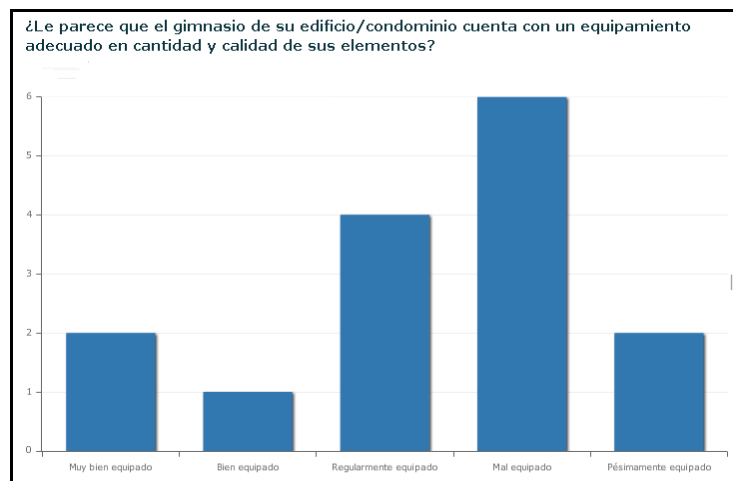


Gráfico N°5: Pregunta n°17 Encuesta de Mercado
Anexo N°1 Resultados Generales Encuesta de Mercado

Un 80% de los encuestados señaló que su gimnasio se encontraba regular, mal o pésimamente equipado. Un 40% lo indicó como mal equipado y un 13% lo calificó como pésimamente equipado.

Es evidente que esta es una de las principales falencias de los gimnasios de edificios, la inadecuada cantidad y calidad de su equipamiento.

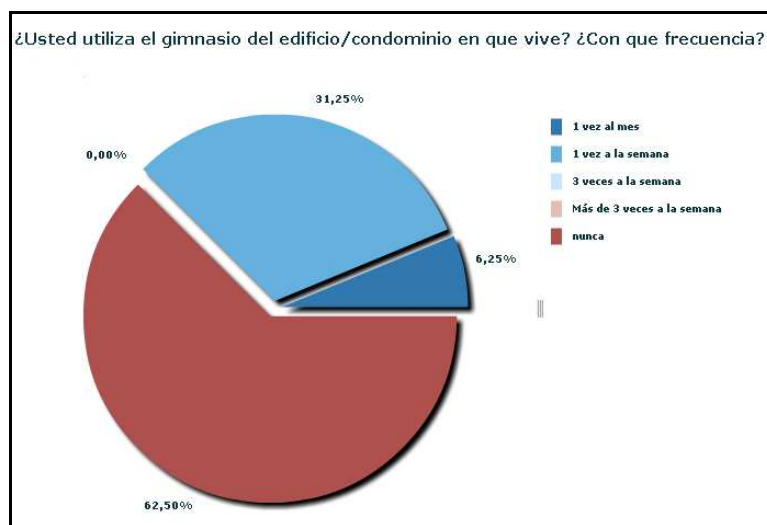


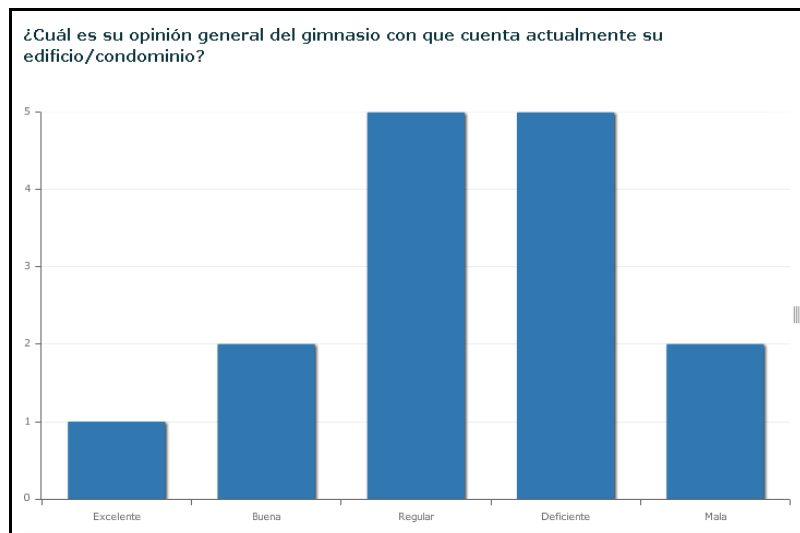
Gráfico N°6: Pregunta n°19 Encuesta de Mercado
Anexo N°1 Resultados Generales Encuesta de Mercado

Como se señalaba en el apartado 1 de las preferencias de los usuarios, existe una alta intención de querer ocupar las instalaciones del gimnasio de su edificio, sin embargo como se ve reflejado en esta pregunta, más de un 60% de los encuestados “nunca” ha ocupado el gimnasio de su edificio, y quienes lo han utilizado lo han hecho con una baja frecuencia. Se debe cambiar la percepción de estos gimnasios para aprovechar la disposición potencial existente a su uso.

Las respuestas que más se reiteran ante la pregunta abierta:

Si su respuesta es nunca ¿Por qué razón principalmente?

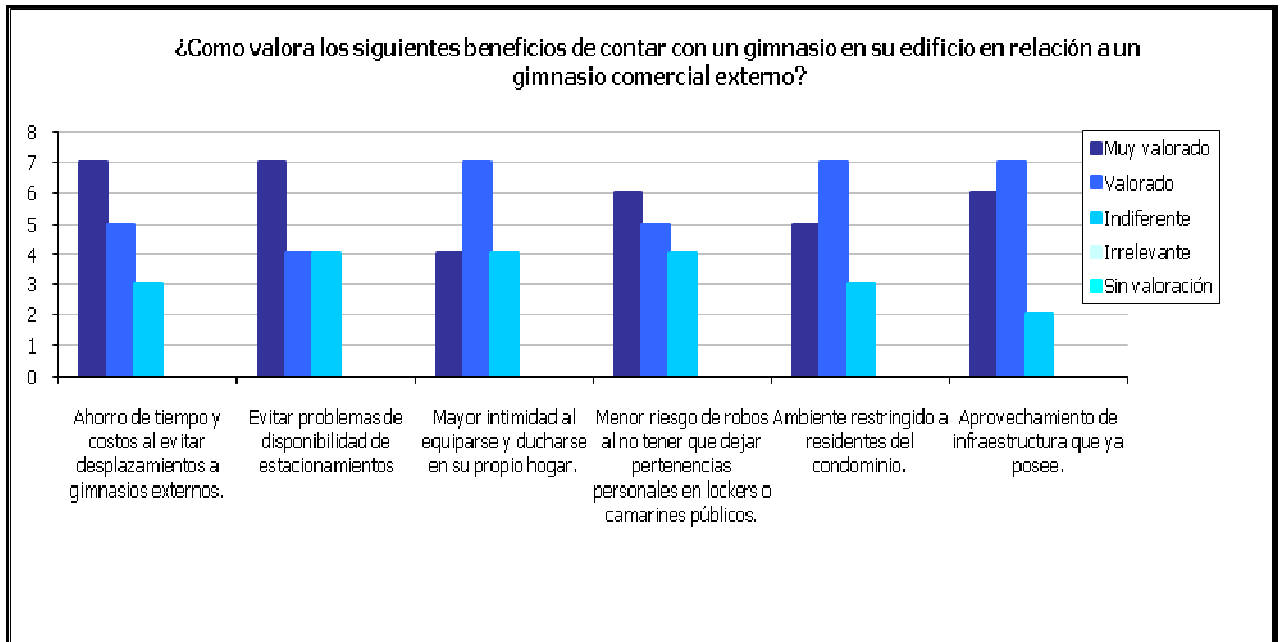
- Mala y escasa implementación.
- Por ser malo y “fome”,
- Falta de atractivo que incentive utilizarlo.



**Gráfico N°7: Pregunta n°22 Encuesta de Mercado
Anexo N°1 Resultados Generales Encuesta de Mercado**

Como se puede observar en la gráfica, la apreciación respecto al gimnasio de su edificio se concentra en “deficiente” y “regular”, con un 79% de encuestados cuya apreciación no superior esta última calificación. Ya de esta opinión se puede empezar a inferir la disposición a cambiar algo tan mal evaluado.

c) **Propuesta de atributos idea de negocio.**



**Gráfico N8: Pregunta n23 Encuesta de Mercado
Anexo N°1 Resultados Generales Encuesta de Mercado**

Existe una alta valoración de beneficios que comparativamente con un gimnasio externo existen en la utilización de el gimnasio de su edificio. Se concluye que no es un espacio que los residentes no valoren en su potencial, sino que las condiciones que estos tienen actualmente son demasiado deficientes para que lo utilicen.

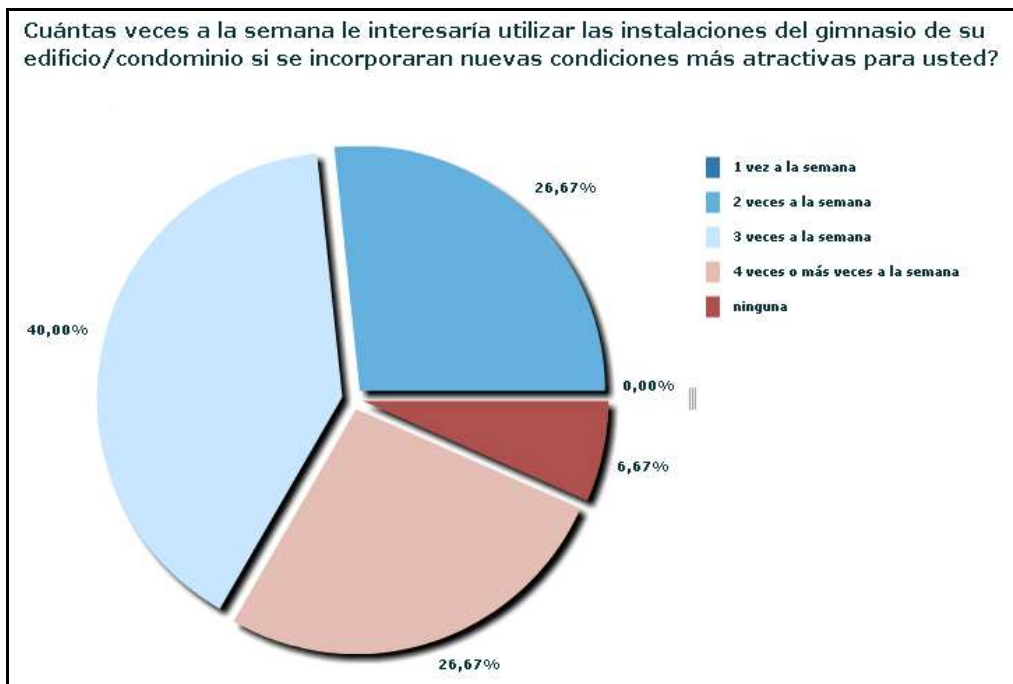
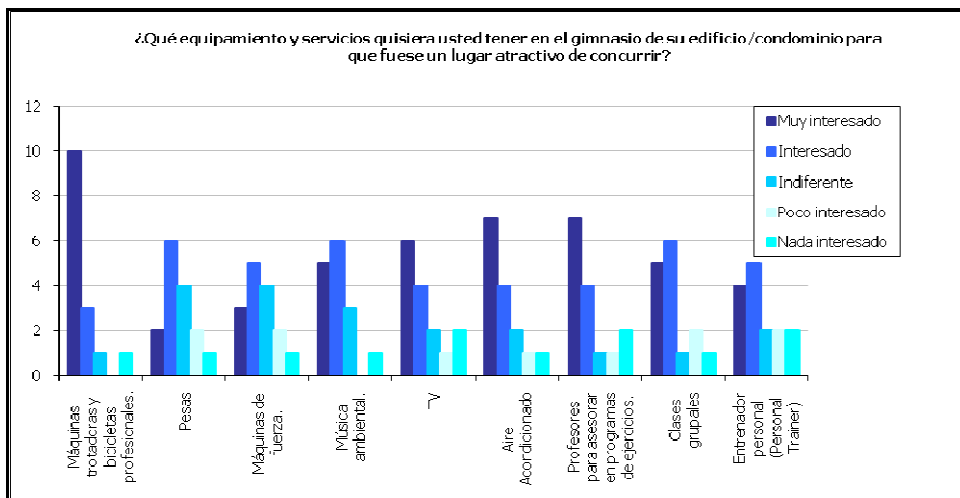


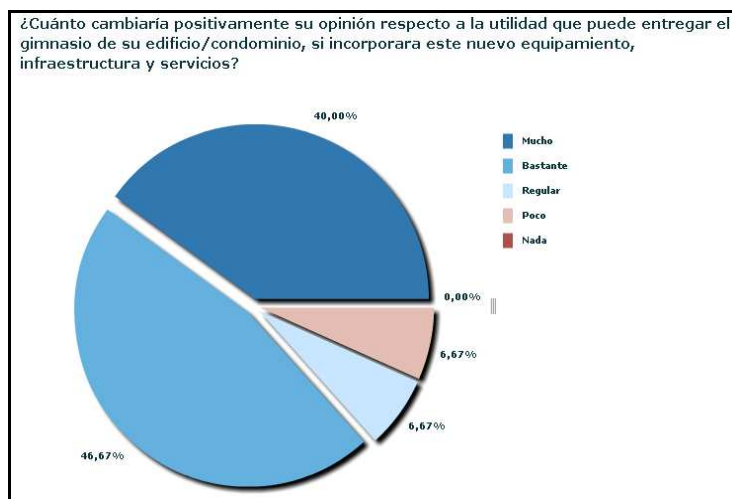
Gráfico N°9: Pregunta n°26 Encuesta de Mercado
Anexo N°1 Resultados Generales Encuesta de Mercado

Lo señalado como comentario en la pregunta anterior se ratifica con los resultados de esta pregunta. Son las condiciones del gimnasio las que impiden que las personas lo utilicen, no una predisposición negativa o una falta de valoración de sus beneficios. Con la incorporación de equipamiento y condiciones adecuadas, la utilización pasa de más de 60% de personas que declararon no haber utilizado nunca el gimnasio del edificio, a tener más de un 65% de estas que quisieran utilizarlo 3 o 4 veces o más a la semana.



**Gráfico N°10: Pregunta n°25 Encuesta de Mercado
Anexo N°1 Resultados Generales Encuesta de Mercado**

Existe una alta valoración de contar con equipamiento adecuado en el gimnasio del edificio, pero también son relevantes elementos de entretenimiento y confort como son la música ambiental, la televisión y aire acondicionado. Existe una importante valoración de las clases grupales como opción de actividad física relevante y necesaria del gimnasio, así como a contar con un profesor guía.



**Gráfico N°11: Pregunta n°34 Encuesta de Mercado
Anexo N°1 Resultados Generales Encuesta de Mercado**

El gráfico muestra que en más del 85% de los encuestados, su opinión respecto al gimnasio actual de su edificio cambiaría positivamente “Mucho” o “Bastante” si se incorporarán un nuevo equipamiento y servicios como los que se proponen.

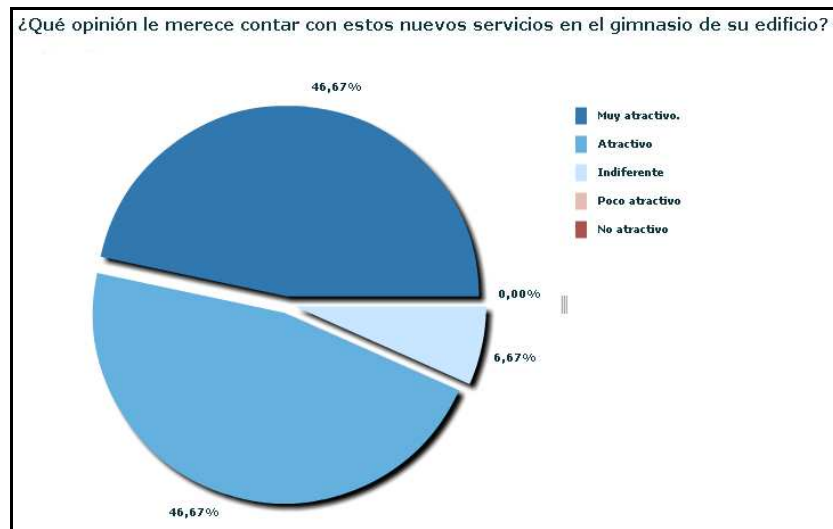


Gráfico N°12: Pregunta n°31 Encuesta de Mercado
Anexo N°1 Resultados Generales Encuesta de Mercado

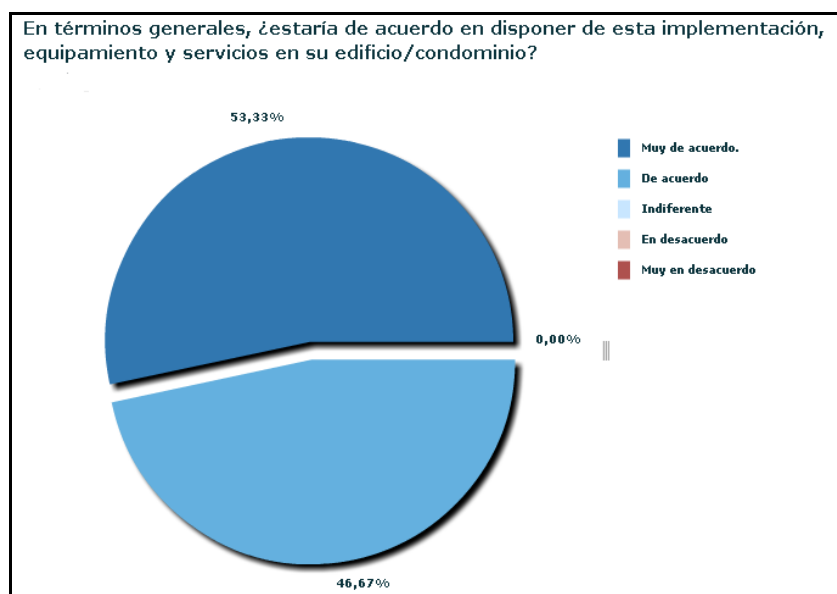


Gráfico N°13: Pregunta n°32 Encuesta de Mercado
Anexo N°1 Resultados Generales Encuesta de Mercado

Los gráficos anteriores muestran que los encuestados en más de un 90% consideran “Muy atractivo” o “Atractivo” contar con los servicios propuestos y la totalidad estaría “Muy de acuerdo” o “De acuerdo” en que se implementaran en su edificio. Existe una muy positiva receptividad hacia los servicios e implementación que se propone, contribuyendo en forma relevante de acuerdo a la opinión de los encuestados a valorizar las dependencias del condominio.

4.4.3 Análisis de clientes – Conclusiones

El análisis de las preferencias y opiniones de los clientes se realizó en base a la concertación de entrevistas y encuestas.

Las entrevistas arrojaron la confirmación de varias presunciones respecto a los gimnasios de edificios establecidos en la visión inicial. Equipamiento insuficiente en cantidad y calidad, falta de servicios propios de un gimnasio y en general falta de atractivo, se pudieron obtener como respuestas habituales. El elemento en cierta forma inesperado resultante de las entrevistas fue el observar que las condiciones, principalmente las deficiencias, se observan en todos los segmentos de oferta inmobiliaria en forma relativamente similar. Esta situación deja abierta la posibilidad a acceder a distintos segmentos de mercado, ya que la insatisfacción se presenta por igual, pero existiendo distinto poder adquisitivo, distinta disposición a pago y distinta posibilidad de incorporar servicios de mayor valor agregado.

Al realizar cruces de información y análisis por comunas, se puede obtener como principal observación la diferente disposición a pago existente, principalmente en los encuestados y entrevistados de las comunas de Las Condes y Vitacura. En ambos casos se observa una mayor disposición a pago, la cual permitirá segmentar a estos sectores con la posibilidad de mayores precios y buscar penetrar con servicios de mayor valor, como por ejemplo el servicio de Personal Trainers.

Las encuestas revelan como elemento significativo en primer término la disposición a realizar deporte por parte de los residentes de los edificios, realizando o teniendo la intención. Así también es relevante que se muestran muy dispuestos a realizar actividad física en las dependencias de su edificio, por sobre otros lugares como su propia, parques o incluso sobre gimnasios externos tradicionales, aún cuando estos dos últimos son también demandados y se presentan como la principal competencia. A pesar que declaran en forma mayoritaria querer realizar actividad física en su edificio, también la mayoría declara nunca haber ocupado las instalaciones. Se debe tratar de cambiar la percepción de los gimnasios de los edificios para aprovechar su potencial. Existen atributos propios al utilizar el gimnasio que pueden generar

ventajas comparativas respecto a la oferta existente. Es en este sentido que se debe buscar cambiar la percepción actual del gimnasio como un elemento generador de costos, al de transformarse en una posibilidad exclusiva de acceder a una mejor condición física, de salud y liberadora de estrés, todo esto con el beneficio de estar en su propia casa.

La subutilización de las instalaciones es básicamente explicada, de acuerdo a la respuesta de los residentes, por la inadecuada implementación de estos, por la falta de orientación en la ejecución de actividades físicas y de uso de los implementos, así como en forma general por considerar las instalaciones de los gimnasios como lugares sin atractivo para concurrir. Lo anterior se da por el hecho de que en la mayoría de los casos la implementación entregada por las inmobiliarias es inadecuada, pero se da también principalmente por el hecho de que posteriormente tampoco existe mayor interés ni prioridad por parte de las comunidades a través de sus comités de administración, de potenciar estas instalaciones, ni siquiera muchas veces a mantener lo que existe, permitiendo un deterioro progresivo e inutilidad final, ya que se señala no existe tiempo ni recursos monetarios para hacerse cargo de este lugar. Esta situación puede ser incorporada como un elemento de atractivo del servicio, por cuanto se puede plantear como beneficio de este el quitar la carga de la gestión de estas instalaciones al comité de administración, liberando de tiempo a este para otras necesidades de la comunidad.

Comparativamente con la competencia de estos gimnasios, que como se señalaba en el análisis de la industria estará dado por gimnasios externos y otras alternativas de realización de actividad física como parques o la vía pública, existen una serie de ventajas que son consideradas altamente valoradas por los encuestados y que se deberán considerar potenciar dentro de lo que será la estrategia del negocio. Se debe considerar así también de las respuestas, que la intención de concurrir al gimnasio no solo considera motivos deportivos, sino que también en forma importante de recreación, sociabilización y esparcimiento. Las condiciones en general de los gimnasios de condominios, de acuerdo a lo observado en las encuestas, son bastante deficitarias,

con lo que existe la oportunidad de entregar un servicio que supere ampliamente las expectativas de los usuarios considerando la situación actual, al incorporar equipamiento profesional y una ambientación atractiva.

Luego de plantear los atributos propios y comparativos de la opción de implementar los gimnasios de los edificios e introducir servicios relacionados, se puede observar que existe una positiva recepción a estos, valoración en cuanto a los beneficios que puede significar su implementación y alta disponibilidad a considerar su incorporación. Se observa una apreciación positiva a la idea de probar o adoptar el servicio de implementación de sus gimnasios. Existiendo una buena aceptación del servicio, se puede pasar a ser un medio de integración de las actividades dentro de las comunidades, pudiendo constituirse en su operación en un medio de comunicación de estas, dejando abierta la posibilidad a integrarse a la operación de la administración general de la comunidad.

5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

5.1 Análisis Benchmarking

5.1.1 Definición concepto y objetivo de la aplicación de esta herramienta.

El benchmarking es un anglicismo que, en las ciencias de la administración de empresas, puede definirse como un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones. Consiste en tomar "comparadores" o benchmarks a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación.

El término inglés benchmark proviene de las palabras bench (banquillo, mesa) y mark (marca, señal). El uso del término provendría de la Inglaterra del siglo XIX, cuando los agrimensores hacían un corte o marca en una piedra o en un muro para medir la altura o nivel de una extensión de tierra. El corte servía para asegurar un soporte llamado bench, sobre el cual luego se apoyaba el instrumento de medición, en consecuencia, todas las mediciones posteriores estaban hechas con base en la posición y altura de dicha marca. Es de acuerdo a esto, que este análisis tendrá en objetivo de fijar puntos de referencia de este nuevo modelo de negocios planteado en la administración de gimnasios de condominios.

Desde el punto de vista de este modelo planteado en este trabajo, y para el cual no se han encontrado antecedentes previos en el mercado chileno, este análisis tendrá el objetivo de revisar en primer término la competencia, la que estará dada fundamentalmente por la oferta de gimnasios comerciales, aunque con un modelo operacional y condiciones distintas. Para esto se realizará un **Benchmarking Competitivo**, el cual se orientará a revisar la competencia directa en cuanto a sus distintas prácticas, aspectos tecnológicos y de procesos, los cuales podrían ser mejorados y adoptados.

La operación y las condiciones propias de lo que será la operación de los gimnasios al interior de los condominios es algo no factible revisar en la competencia para obtener a mejores prácticas y mejorarlas, esto básicamente porque no existe operación de una empresa de este tipo en Chile que pudiera servir de referencia para esto. Por lo anterior, se realizará un **Benchmarking Funcional**, el cual se referirá al análisis y revisión de condiciones y operación de empresas de una industria distinta, pero que opera de igual forma que el modelo planteado al interior de los condominios como proveedores de servicio. Para ello se investigará como operan las empresas de lavandería que en la actualidad funcionan al interior de gran cantidad de edificios, operación que puede aportar valiosa información respecto a las condiciones de gestión y de comercialización del servicio al interior de las comunidades de condominios.

La importancia del benchmarking no se encuentra en la detallada mecánica de la comparación, sino en el impacto que pueden tener estas comparaciones sobre los comportamientos.

Este proceso continuo de comparar actividades, tanto en la misma organización como en otras empresas, lleva a encontrar la mejor; para luego intentar copiar esta actividad generando el mayor valor agregado posible.

5.1.2 Benchmarking Competitivo

Para este análisis se tomará como referencia a las principales cadenas de gimnasios del país, centrándose en tres principales como son Gimnasios Pacific, quienes cuentan con la mayor participación del mercado, Gimnasios Sportlife con un segundo lugar de participación y Gimnasios Energy en tercer lugar. Todo esto como ya ha sido referenciado anteriormente en el análisis del entorno. Así también se referenciará a los centros deportivos Balthus y O2, destinado a un segmento menos masivo, de mayores ingresos y con mayor orientación a la diferenciación por servicio.

De la revisión de estas empresas se pueden destacar los siguientes aspectos:

- Compra de máquinas directamente al fabricante, obteniendo con ello beneficios en costos. En el caso de Gimnasios Pacific se valoran en más de un 40% la disminución de estos costos, en relación a si estos fueran comprados a través de un distribuidor en Chile. Sportlife se constituyó también como importador y representante de máquinas de gimnasios Lifefitness, las cuales utiliza en sus instalaciones y además comercializa a otros gimnasios del país.
- Sus operaciones no se apartan de lo ofrecido tradicionalmente por las cadenas de gimnasios, esto es ofrecer servicios de:
 - Máquinas cardiovasculares
 - Pesas
 - Máquinas de fuerza
 - Clases dirigidas
 - Servicios de Personal Trainer (Entrenador personal)
- Las rutinas de ejercicio de los socios son elaboradas luego de evaluaciones de peso, talla y niveles de grasa corporal. Estas evaluaciones son mensuales, pero fijadas en cada ocasión por los socios a través de la solicitud de evaluaciones en las recepciones de los gimnasios. Se observa problemas de disponibilidad de estas evaluaciones, por lo que el plazo planificado de un mes entre las evaluaciones tiende a ser mayor y dependen del interés del socio en ser efectuadas.
- Rutinas son entregadas manualmente luego de una explicación por parte de profesor encargado de la evaluación. En gimnasio Balthus y O2 se introdujo un sistema de “llave” que permite al usuario acceder a su rutina conectando un dispositivo con información a las máquinas de ejercicio. En general no se observa masiva incorporación de tecnología en los gimnasios.
- Incorporación de servicios de asesoría nutricional. Este se realiza básicamente en forma complementaria a las sesiones de evaluación física a la que tienen derecho los socios de estos gimnasios. En la práctica se observa congestión y poca disponibilidad de acceso a este servicio de valor agregado. No existe mayor

seguimiento ni definición personalizada de acciones a seguir en cuanto al comportamiento alimenticio de cada socio. Se entregan referencias generales.

- Se ha iniciado la incorporación de servicios de Wellness, como son masajes y Spa, aunque en determinadas sucursales y bajo denominaciones diferentes al gimnasio, como es el caso de KIBO Spa para Gimnasios Energy y Sportlife & SPA para los gimnasios del mismo nombre, apuntando en este último caso a los segmentos de clientes de mayores ingresos, incluyendo estas instalaciones en sucursales de sectores acomodados de la ciudad. Estos servicios Wellness significan en todos los casos cobros adicionales a los definidos en las tarifas de acceso a los gimnasios.
- Las páginas web de las tres cadenas de gimnasios, son espacios para publicidad de productos relacionados (no comercialización), de difusión de servicios del gimnasio y referencias corporativas. Sin embargo no se observa su utilización como instancia de comunicación o utilización de carácter más funcional con los socios. La relación de la web con los socios es más bien de carácter informativo y no operativo.
- La difusión publicitaria se centra principalmente en mensajes radiales e información vía correo electrónico, distribución de volantes, así como en avisos y letreros de sus promociones en las fachadas y accesos a los mismos gimnasios.
- Se busca la generación de convenios con empresas, ofreciendo precios especiales para sus empleados y cobro directo a estas.
- Se observa informalidad en algunos aspectos administrativos, como por ejemplo firmas de contratos con los socios, específicamente en el caso de quienes ingresan a través de los convenios empresa señalados en el punto anterior.
- Todos los registros de socios se realizan en forma manual. No se utilizan por ejemplo formularios electrónicos vía web que reduzcan esta labor administrativa. Modalidades de cobro a través de cheques, tarjetas de crédito. Descuentos por formas de pago.
- Precios diferenciados según duración del contrato (anual, semestral, etc)

- No existe solicitud de certificados médicos que acrediten condición física previa.
- En general no existe regulación de asistencia de usuarios por horario. En gimnasio Balthus, existe diferenciación de acceso y tarifas de acuerdo a distintos horarios de ingreso a las instalaciones.
- Las tarifas en los tres casos de estudio permiten acceso a todos los servicios disponibles (máquinas cardiovasculares, pesas y clases dirigidas), no existen tarifas diferenciadas por servicios. Solo existen cobros por servicios adicionales como personal trainer.
- En gimnasios como Balthus existe comercialización de artículos deportivos al interior de los recintos. Existe servicio de cafetería concesionada en este gimnasio.
- Se ofrecen recorrido por instalaciones y clases gratis como gancho para clientes nuevos.
- Utilización de planes de fidelización, principalmente con descuentos en comercios asociados.
- Registro de utilización de máquinas se realiza en el mismo gimnasio, con el riesgo en horarios punta de no tener disponibilidad suficiente.
- Utilización de sistemas de control de acceso para validar vigencia de la persona como socio del gimnasio.

De los puntos anteriores surgen prácticas replicables para un gimnasio en condominio, prácticas que podrían ser mejoradas y la identificación de oportunidades de nuevas prácticas que pueden resultar en la diferenciación del servicio respecto a la competencia.

Prácticas replicables:

- Compra de máquinas directamente a fabricantes.
- Los servicios son replicables teniendo en cuenta las limitantes de menor espacio físico en los condominios. Prescindir por espacio de máquinas de fuerza.
- Incorporación de servicio de Personal Trainer.
- Realización de evaluaciones físicas mensuales.
- Asesoría nutricional.
- Ofrecer convenios con empresas
- Ofrecer distintas modalidades y facilidades de pago incentivando las de menores costos y que permitan contratos de mayor duración.
- Precios diferenciados por duración del contrato, incentivando con menores precios los de mayor duración.
- Comercialización de productos.
- Sistemas de control de acceso, limitando el ingreso a los socios vigentes y en los horarios que tengan permitido.

Prácticas mejorables:

- Seguimiento de fechas evaluaciones para proponer y agendar evaluaciones, de esta forma también se pueden planificar brindando mejor disponibilidad y en definitiva, mejor calidad de servicio.
- Utilización de dispositivos con información de cantidad, tipos y formas de realizar los ejercicios de la rutina personalizada.
- Asesoría nutricional con seguimiento de resultados (también se puede estandarizar).
- Desarrollo de la página web como una instancia de comunicación y de interacción operacional con el socio por ejemplo para reservar entrevistas de

evaluación; reserva de horas en clases dirigidas; toma de horas de personal trainer; reserva en uso de máquinas; utilización de formularios en la web que permitan ingresar los datos del usuario de forma de aliviar la carga administrativa del gimnasio.

- Manejo de contratos a clientes con ingreso de datos web con firma una vez. Luego operar a través de activaciones y desactivaciones del contrato, evitando emisiones cada vez que se reintegre. Se podría generar descuentos o beneficios por inscripción por esta vía.
- Incorporación de convenios para la realización de exámenes médicos.
- Planes de socios con diferentes precios dependiendo de horario de utilización y de servicios asociados, permitiendo precios más competitivos para quienes no están interesados en acceder a todos los servicios disponibles.

Identificación de nuevas prácticas:

- Rutinas pueden estandarizarse de acuerdo a características de los usuarios, realizándose una personalización masiva de estas a la cual pueda tener acceso la persona desde página web, así como también a la forma en que debe realizar los ejercicios.
- Registro para utilización de máquinas vía web o teléfono, asignando horas de utilización, mejorando el servicio en especial en horarios punta y optimizando la utilización de las máquinas.

5.1.3 Benchmarking Funcional

Este análisis se realizó destinado a lograr la incorporación de las mejores prácticas de empresa de distinto rubro a la del gimnasio, pero que comparten la característica de ser servicios prestados al interior de una comunidad de condominio.

Para esta investigación se obtuvo información relevante de dos empresas destinadas a la prestación de servicios de lavandería al interior de condominios.

A estas empresas existen una serie de características comunes a la idea de negocios de evaluada en este trabajo, como son:

- Actividades de realizan al interior de un condominio.
- Contrato de servicio se realiza con la comunidad de este.
- Mercado objetivo reducido principalmente a las personas residentes.
- Funciona con la concesión del espacio físico.
- Utilización de maquinarias a ser usadas directamente por la comunidad.

De la revisión de estas empresas se pueden considerar los siguientes aspectos:

- Financiamiento a través de fichas con un valor estándar de \$1.000.- pesos.
- Los contratos son realizados con las comunidades de los condominios y son a largo plazo, con una duración de 5 años.
- Los gastos operacionales correspondientes a servicios básicos son cancelado por la empresa, determinando su monto a través de remarcadores individuales, en el caso de servicio de agua y gas, y a través de prorrateo de gastos por metros cuadrados para el caso de la electricidad.
- Servicio de aseo de las dependencias contratado y de responsabilidad de la empresa. Lavanderías realizan aseo de las dependencias una vez por semana, pudiendo llegar a cinco veces de ser necesario.
- Determinación de la cantidad de máquinas necesarias en base a la cantidad de departamentos con determinada cantidad de dormitorios. Con esto determinan potencial cantidad de personas y demanda.
- Mantenciones preventivas tres veces al año.
- Mantenciones correctivas disponibles los 365 días del año. Tiempo de respuesta para estas mantenciones de máximo 24 horas. Mantención realizada por servicio externo a la lavandería.
- Mantenciones son gestionadas y de cargo de la empresa.
- Acondicionan instalaciones cuando se construyen los edificios de departamentos. Contratos con inmobiliarias.

- Para la contratación del servicio pueden ofrecer a modo de incentivo el pago a la comunidad de un porcentaje del valor de la ficha. Para esto elevan el monto a pagar por ficha en el monto que entregaran a la comunidad como retribución.

De los puntos anteriores surgen prácticas replicables para un gimnasio en condominio, prácticas que podrían ser mejoradas y la identificación de oportunidades de nuevas prácticas que pueden resultar en la diferenciación del servicio respecto a la competencia.

Prácticas replicables:

- Contratos a largo plazo. Dado que para realizar para prestar los servicios del gimnasio, así como los de lavandería, se requiere realizar una importante inversión en acondicionamiento de las instalaciones, así como también de equipamiento, se hace necesario contar con contratos de largo plazo que permitan la recuperación de la inversión realizada.
- Cobro de servicios básicos a través de gastos comunes. En el caso de la utilización de las instalaciones destinadas para gimnasio, así como otras instalaciones comunes que se requieran para prestar el servicio, el recurso utilizado será la energía eléctrica. Parece una opción simple y práctica la de replicar la opción utilizada por las lavanderías respecto a este recurso, realizando su cobro a la empresa a través de un porcentaje de los gastos de electricidad de los espacios comunes del condominio, en relación a los metros cuadrados que se ocupe. Para el gimnasio propiamente tal es claro el pago del 100% de los gastos asociados a sus metros cuadrados, no siendo tan claro en el caso de instalaciones en que no se tenga utilización exclusiva.
- Servicio de aseo de cargo de la empresa. Al igual que la lavandería, se tendría la responsabilidad del aseo de la dependencia del gimnasio, aunque con una frecuencia de realización mayor, debido a la mayor intensidad en el uso de las instalaciones. Instalaciones utilizadas que no sean gimnasio con aseo puntual por uso.

- La determinación de la cantidad máquinas cardiovasculares en base a la cantidad de personas de demanda potencial, así como también restringido al espacio físico.
- Mantenciones preventivas en máquinas de ejercicio con mayor frecuencia debido a mayor desgaste en su uso.
- Mantenciones correctivas deben tener un tiempo de respuesta similar al de las lavanderías, debido a lo crítico por la prácticamente nula holgura de capacidad que tendrán los gimnasios dado su tamaño reducido.
- Muy atractiva opción de tomar como clientes a las inmobiliarias, de forma de acondicionar las instalaciones desde su inicio, y principalmente por la posibilidad de asegurar el contrato a largo plazo previo a tener que gestionarlo con una comunidad con una mayor variedad de preferencia a favor o en contra de la idea.

Identificación de nuevas prácticas:

Generar un incentivo en la contratación del servicio con el pago a la comunidad de un monto por cada pago de socios inscritos. Esto deberá ir asociado al cobro de un monto base asegurado para operar, el que podrá ir siendo devuelto en parte de acuerdo a un monto por cada persona inscrita en el gimnasio.

5.2 Análisis Externo

5.2.1 Análisis de Porter

A continuación se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el cual permitirá determinar el atractivo de la industria y, como consecuencia, su potencial para generar utilidades. Se definirán los distintos elementos participantes en la industria, lo cual permitirá entender mejor los análisis posteriores.

Elemento	Descripción
Competidores	Cadenas de gimnasios; Gimnasios municipales o de otro tipo de instituciones; Gimnasios “de barrio”.
Sustitutos	Estadios; implementación deportiva y espacios en plazas y parques públicos; máquinas de ejercicio domésticas.
Clientes	Residentes de los condominios, familiares u otra persona autorizada por los copropietarios.
Proveedores	Proveedores nacionales e internacionales de máquinas deportivas e implementos; profesores; mantención de máquinas; servicio de aseo.

*Tabla 5: Descripción de los elementos participantes en la industria.
Fuente: Elaboración Propia.*

5.2.1.1 Intensidad de rivalidad entre los competidores.

- La presencia de cadenas de gimnasios creciendo en su cobertura a través de las distintas comunas de Santiago a representado una potente amenaza a los gimnasios establecidos localmente con una o dos sucursales. Este avance a significado una disminución de la oferta de estos últimos, quienes ante la calidad de su infraestructura y precios altamente competitivos de las cadenas no han podido mantenerse en el mercado.

- Se observa un crecimiento constante en la demanda de servicios de gimnasios, producto de la mayor disponibilidad de recursos de las personas destinados a la preocupación por la apariencia física, así como también una cada vez mayor conciencia de la necesidad de realizar actividad física para evitar el deterioro del cuerpo producto del sedentarismo y la mala alimentación. Estos elementos permiten una mayor demanda y preocupación de los distintos gimnasios por captarla, disminuyendo la presión por restar clientes a la competencia para crecer.
- La captación de clientes debe realizarse con la mayor intensidad para captar rápidamente la mayor participación de mercado posible. Esto ya que la generación de contratos a mediano o largo plazo que implica este negocio, genera importantes barreras de entrada a los posibles competidores.
- Existen relevantes barreras de salida a considerar, principalmente por las necesidades de inversión en equipamiento y acondicionamiento de la infraestructura de los gimnasios de los condominios.
- En este momento, el nicho de mercado de los gimnasios en condominio no presenta desarrollo ni por lo tanto participantes, con lo que no existe una rivalidad competitiva que se pueda observar. Precisamente esta situación hace muy atractiva la opción de ingresar a este negocio.

Tomando en consideración, principalmente, el crecimiento de la industria que reduce la intensidad de la competencia, la nula cantidad de competidores en el nicho específico, las altas barreras de entrada que se pueden generar y las relevantes barreras de salida, se puede considerar es esta fuerza es de nivel medio-bajo y por lo tanto, que atractivo que representa la industria considerando esta fuerza es medio-alto.

5.2.1.2 Amenazas de nuevos participantes

- El mercado de los gimnasios en condominios se encuentra actualmente inexplorado. Es un mercado nuevo dispuesto en su totalidad a ser explotado. La posibilidad de incorporar nuevos participantes es completa. Sin embargo quién logre posicionarse con mayor rapidez podrá gozar de una posición muy atractiva, ya que al lograr contratos con los condominios, estos tendrán la característica de de una duración de mediano y largo plazo, con lo cual se genera la protección de una alta barrera de entrada frente a nuevos ingresos de competencia.
- No se visualiza situaciones de represalia u otra de estas características, por cuanto el mercado se encuentra sin explotar y la principal competencia estará dada por la búsqueda ardua de captar la mayor cantidad de clientes en el menor plazo posible, de forma de captar y resguardar la mayor participación de mercado.
- Sin embargo, las barreras de entrada al mercado que ofrece este nicho de se observan en un nivel medio y dependerá de la capacidad de captación de clientes el posicionamiento que se logre frente a nuevos competidores.
- Una vez que este nicho de mercado se encuentre maduro y la demanda se encuentre cubierta en un porcentaje alto, las barreras de entrada serán también altas, por cuanto la duración de los contratos es a mediano y largo plazo, entre tres y cinco años renovables, en que la posibilidad de nuevos entrantes estará limitada.

En vista de la amplitud del mercado con posibilidades para competidores enfocados en captar la mayor participación de mercado, que las posibles represalias ante la entrada de nuevos participantes sean de baja probabilidad e intensidad, esta fuerza como amenaza se puede considerar baja y por lo tanto, el atractivo considera que para la industria implica la amenaza de nuevos participantes es alta. En la medida en que el mercado madure este factor cobrará mayor relevancia dada las altas barreras de entrada que significarán para nuevos entrantes los contratos a largo plazo firmados por los condominios, restándole atractivo a los nuevos ingresos.

5.2.1.3 Amenaza de sustitutos

- Si se considera a los gimnasios y cadenas de estos como un elemento sustituto de la oferta, la amenaza que estos representan es alta, por cuanto cuentan con una oferta similar o aun más completa en cuanto a equipamiento y servicios. Sin embargo la oferta de gimnasios en condominios posee atributos diferenciadores que le permitirán tener una demanda propia.
- También se pueden considerar productos sustitutos los equipamientos deportivos de plazas y parques públicos. Sin embargo, dadas las condiciones de ambientación y servicio, para los usuarios que buscan la posibilidad de realizar ejercicio en un ambiente cómodo prácticamente en su hogar y con la posibilidad de ser dirigidos por profesores calificados, esta alternativa no significará mayor amenaza.

Considerando principalmente a la oferta actual de gimnasios como un sustituto, la fuerza de estos se puede calificar alta, disminuyendo el atractivo de esta industria. Sin embargo, la existencia de atributos diferenciadores altamente atractivos para la demanda, como consta en la encuesta de investigación de mercado efectuada en esta evaluación¹, el poder de esta fuerza disminuye, aumentando su atractivo. De acuerdo a esto, esta fuerza se puede clasificar como media-alta.

5.2.1.4 Poder negociados de los proveedores.

- El equipamiento, principal ítem de costos de este proyecto de negocios será adquirido a proveedores extranjeros, para los cuales existe una importante variedad y cantidad de oferta, por lo que el poder asociado a esta fuerza se diluye.
- El costo de cambio de los compradores es bajo debido a la poca diferenciación de los oferentes, lo cual aumenta el poder de los compradores.

¹ Anexo 1 Resultados Generales Encuesta de Mercado, pregunta n°23.

- Tanto en servicios de aseo como de mantención de máquinas, la existencia de múltiples proveedores que no se encuentran organizados entre sí y el aumento de la oferta de estos servicios, disminuye el poder de negociación de estos proveedores.

Teniendo en cuenta la cantidad de proveedores, la importancia de algunos productos para el giro de interés y la débil amenaza de integración hacia delante de los proveedores, se considera que el poder de los proveedores es medio-bajo.

5.2.1.5 Poder negociador de los compradores

- La demanda por estos servicios está básicamente circunscrita a los residentes de los condominios, sus familiares u otras personas. Esta restricción por si misma representa la posibilidad de una fuerza medio-alta, la que se podría incrementar si se considera que estos además se encuentran agrupados en torno a una comunidad. Sin embargo, esta agrupación se reduce al ámbito del condominio, no involucrando a la demanda en otros gimnasios. A nivel individual esta amenaza se puede considerar alta, sin embargo esto es atenuado por la atomización que implica la independencia de cada gimnasio y condominio.

- El caso de fijar contratos a largo plazo con los condominios, también reduce el poder de esta fuerza, en cuanto a que el costo de cambio para estos es alto al existir una obligación a largo plazo que de querer ser terminada implica altas compensaciones.

- En términos de usuarios del gimnasio, el costo de cambio claramente será mayor para quienes hayan contratado el servicio a mayor plazo, opción que es la que se incentivará, no solo por este hecho, sino que por estabilidad de flujos del negocio.

Considerando los elementos anteriormente señalados, en especial el efecto de la existencia de contratos de largo plazo que respaldan y disminuyen el riesgo para la empresa, esta fuerza se puede clasificar como de nivel medio.

La condición de cada una de las fuerzas competitivas definidas por PORTER se puede resumir de la siguiente forma:

Fuerza	Poder de la fuerza					Atractivo de la industria
	Bajo	Medio-bajo	Medio	Medio-alto	Alto	
Intensidad de la competencia		✓				Medio-alto
Amenaza de nuevos participantes	✓					Alto
Amenazas de productos sustitutos				✓		Medio-bajo
Poder de los proveedores		✓				Medio-alto
Poder de los clientes			✓			Medio
Evaluación Final						Medio-alto

*Tabla 6: Resumen y conclusión poder fuerzas competitivas de Porter.
Fuente: Elaboración Propia.*

5.2.2 Oportunidades

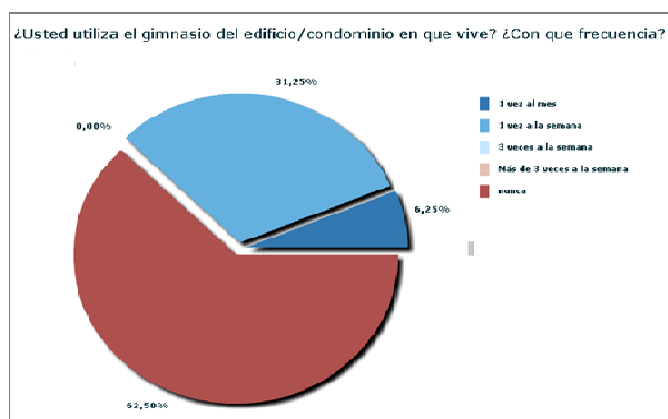
Por el hecho de constituir esta una idea de negocios original, que representa una innovación en la prestación de servicios en la industria de los gimnasios, es que lo que se observa son de preferencia oportunidades asociadas. Estas son:

- **Mercado no desarrollado.**

Como se señalaba, esta corresponde a una idea de negocios innovadora, la cual no registra antecedentes previos en otra empresa que realice estos servicios, por lo que la oportunidad de desarrollar un nicho de negocio resulta uno de los elementos más atractivos de la propuesta.

- **Infraestructura subutilizada.**

Actualmente las constructoras e inmobiliarias entregan como parte de su oferta para los habitantes de condominios de edificio, en la gran mayoría de los casos, un espacio destinado a la utilización como gimnasio. Sin embargo este espacio se observa subutilizado o mayormente inutilizado debido a su mal equipamiento, falta de servicios asociados y falta de atractivo. Esto representa una oportunidad de introducir cambios a esta condición, generando la posibilidad de entregar un servicio atractivo utilizando una infraestructura ya existente.



**Gráfico N°14: Pregunta n°19 Encuesta de Mercado
Anexo N°1 Resultados Generales Encuesta de Mercado**

- **Innovación en modelo operacional para este tipo de negocio.**

De la necesidad de administrar la reducida capacidad de las instalaciones, surge la opción de administrar, especialmente las máquinas cardiovasculares, en base a un registro previo de uso por parte de los usuarios, a una modalidad de “agendamiento” o reserva de tiempos de utilización, con un procedimiento similar a tomar una hora al médico accediendo por la página web de una consulta médica, en este caso a la página web del gimnasio. De esta forma, los usuarios no deberán esperar turnos en el gimnasio, con la consiguiente disminución en la calidad de servicio por esta razón y por la congestión de personas. El “agendamiento de horas de utilización de máquinas”, como innovación operacional no es fácil de replicar por la competencia de los gimnasios tradicionales, por cuanto las personas para estos casos difícilmente podrán tener espacios de tiempo de espera que les permitan registrarse en horas que no se acomoden a sus salidas de trabajos u otros horarios en que esto coordinan su asistencia a los gimnasios. En cambio esto si se presenta factible en un gimnasio de edificio, por cuanto estos espacios de tiempo de espera pueden efectuarse en el propio hogar de los usuarios, para luego concurrir a las instalaciones en la hora agendada, sin costos de tiempo ni de desplazamientos.

Esta innovación operacional permite un mayor rendimiento en la utilización de las máquinas, así como una menor cantidad de estas, en comparación con la competencia, la cual debe tener cantidades que les permitan hacer frente a la demanda agrupada en unas pocas horas punta, pero tener una capacidad sobredimensionada y ociosa muy grande durante el resto del día.

- **Alianzas con inmobiliarias.**

Estas alianzas permiten la oportunidad de ingresar tempranamente desde su inicio a la opción de prestar el servicio, disminuyendo con esto las barreras de entrada que puede representar una comunidad con una diversa postura de opiniones respecto a la incorporación del gimnasio.

Estas alianzas además entregan seguridad en cuanto al crecimiento de la cadena de gimnasios dentro del mercado, al mismo ritmo de crecimiento en que se generan nuevos proyectos, así como una forma de protección frente a posibles competidores que tengan la intención de ingresar en este nicho de mercado.

Esta alianza también permitiría intervenir las instalaciones antes de su entrega con posibilidades de menores costos por adaptaciones de estas.

- **Generación de contratos a mediano y largo plazo que estabilizan los ingresos.**

Debido a la necesaria inversión inicial, la que por su monto necesita un periodo de recuperación de algunos años, es que se hace necesario realizar contratos de mediano a largo plazo que sean coherentes con el plazo de amortización y recuperación de la inversión realizada. Esto es positivo además por que permite dar una seguridad y estabilidad a los flujos de ingresos por un periodo definido.

5.2.3 Amenazas

Como en todo proyecto de negocios, las amenazas sobre este se encuentran presentes. A continuación se detallan las consideradas como de mayor relevancia:

- **Dificultad de ingreso a condominio por rechazo de copropietarios no interesados.**

Esta barrera de entrada se percibe como una de las principales amenazas para la implementación de esta idea de negocios en los condominios ya en operación. Si bien en las encuestas de mercado realizadas con el objeto de esta evaluación se percibe una muy buena disposición a la implementación del servicio, siempre existirán las voces disidentes, especialmente cuando existen costos a ser distribuidos a toda la comunidad. Se debe analizar esta situación y ofrecer compensaciones o ganchos que permitan atenuar la oposición e ingresar a

prestar el servicio en los condominios, así como servicios a segmentos de personas, como por ejemplo tercera edad, quienes se podrían ver más reacios a aceptar este servicio si no le ven posibilidad de uso para ellos.

- **Incorporación de nuevos actores en este mercado, especialmente cadenas de gimnasios que busquen entrar en el formato.**

Esta amenaza es relevante en cuanto el formato sea atractivo para cadenas de gimnasios ya establecidas, las que con mayor experiencia y respaldo financiero puedan amenazar la posición de la empresa.

- **Dificultad de cobro a copropietarios morosos.**

Este inconveniente se hará presente principalmente si se opta por el cobro de los servicios a los usuarios a través de los gastos comunes. La alternativa será realizar los cobros directamente, dejando solo el cobro de administración a través de los gastos comunes, siendo este cobro a la comunidad y no a usuarios específicos.

- **Riesgos de accidentes de los usuarios (accidentes en la utilización de máquinas u otro elemento, riesgo de accidentes cardiacos).**

Los riesgos de acciones legales por parte de los usuarios estarán presentes y se deberán tomar los mayores resguardos al momento de la incorporación de los usuarios respecto a su condición de salud, así como tener la mayor rigurosidad en la mantención de las instalaciones y máquinas para evitar accidentes.

5.3 Análisis Interno

5.3.1 Cadena de Valor

Mediante el presente análisis se pretende identificar aquellas actividades que crean valor y cuáles no. Por lo tanto se deben reconocer las ventajas competitivas que permitirán crear valor a los clientes y captarlo efectivamente.



Figura N°1: Cadena de Valor Gimnasio Condominios
Fuente: Elaboración Propia

A continuación se señalan las actividades principales y de apoyo.

5.3.1.1 Actividades de Apoyo

a) Infraestructura de la empresa:

- Espacio físico que para este objetivo poseen los condominios, provisto por cada una de las comunidades para ser administrado.
- Página web de la empresa como principal medio de comunicación e información de los usuarios con la empresa. También medio de información de la comunidad del edificio.
- Sistema de gestión del gimnasio, integrado con el sistema de control de acceso a las instalaciones.

b) Administración de los recursos humanos:

- Este se encontrará compuesto por profesores calificados e idóneos para el servicio prestado.
- Gestión de coordinación del personal necesario para las actividades de los distintos gimnasios.
- Potenciar el compromiso con la calidad de servicio.
- Retroalimentación otorgada por los usuarios respecto a la gestión de los profesores.

c) Desarrollo de tecnología:

- Desarrollo de sistemas de información que permitan la actualización inmediata de antecedentes. Integración gestión con control de acceso.
- Sitio Web como plataforma de la empresa, incorporando funcionalidades que automaticen variados aspectos de la relación con los clientes, desde gestiones administrativas a de entrega de información variada al usuario.

d) Adquisiciones y mantención:

- Integración hacia atrás en la compra de implementos o máquinas, eliminando la presencia de intermediario, comprando los productos directamente al fabricante en el exterior.
- Servicio de mantención contratado en forma externa. En la medida que la importancia de este aspecto tenga una mayor influencia en la generación de valor de la empresa, se considerará su internalización.

5.3.1.2 Actividades Principales

a) Logística de actividades internas:

- Coordinación de actividades y horas de servicio con los profesores en los distintos gimnasios.
- Control de acceso base para el cálculo de incentivo a la comunidad (comisión)

b) Operaciones:

- Gestión de altas y bajas de usuarios de los gimnasios y actualización en sistemas de gestión y control de accesos.
- Gestión para obtención de profesores en los horarios convenidos con los usuarios.

c) Logística de actividades externas:

- Solicitud y respuesta frente a necesidades de mantención de las máquinas e infraestructura en general.
- Gestión con proveedores internacionales y agentes de aduana.

d) Marketing y ventas:

- Desarrollo del canal web como una instancia de publicidad de las actividades del gimnasio, información de publicidad general, así como de información específica de publicidad de comercio del sector en que se encuentra el condominio.
- Gestión de llenado de antecedentes efectuados en formularios existentes en página web, agilizando el proceso de ventas y evitando mayores costos administrativos.
- Sitio web canal de información de promociones y descuentos.

e) Mantención Web:

- Incorporación y validación datos de nuevos clientes.
- Actualización de sistemas de control de acceso.
- Habilitación del acceso a las cuentas.

No todas las actividades mostradas anteriormente tienen el mismo nivel de importancia para este negocio. Las actividades de logística de actividades internas y externas, marketing y ventas, y mantención Web tienen un mayor nivel de importancia debido a la relación que se produce entre la empresa y el cliente.

Las principales actividades que agregan valor son:

- **Gestión de coordinación del personal necesario para las actividades de los distintos gimnasios.** La calidad del servicio depende, entre otras cosas, de que los profesores a cargo de las evaluaciones y clases comprometidas, estén en los lugares convenidos y comprometidos con los clientes para entregar sus servicios. La logística de colocar a los profesores en los distintos gimnasios es por lo tanto uno de los elementos críticos y de mayor valor de la cadena de la empresa.
- **Gestión del sitio web.** Es fundamental en el modelo de operación de los gimnasios, considerando a este como elemento central en la reserva de máquinas por parte de los usuarios.
- **Gestión de altas y bajas de usuarios de los gimnasios y actualización en sistemas de gestión y control de accesos.** Tanto la incorporación de nuevos usuarios al sistema, como la baja de usuarios que hayan terminado su contrato, son muy importantes en la operación y calidad de servicio definitiva de los gimnasios. Si una persona se incorpora como usuario con derecho por lo tanto a ocupar las instalaciones, no debe tener ningún inconveniente con el control de acceso, el cual para eso requiere que el usuario se encuentre actualizado en el sistema correcta y oportunamente. De la misma forma las bajas deben reflejarse, de forma de liberar espacio potencialmente utilizado en el gimnasio, las instalaciones son reducidas y tienen una capacidad limitada.

5.3.2 Fortalezas

La característica de desarrollar el negocio en las instalaciones que para estos efectos tienen los condominios, permite que los clientes puedan ser favorecidos de contar con el servicio prácticamente en su propia casa, con los siguientes beneficios:

- No tener que desplazarse a un gimnasio que puede estar distante, con los menores costos asociados a esto y pérdidas de tiempo por desplazamiento o esperas en el uso de maquinarias del gimnasio.
- No existen problemas de estacionamientos, los cuales se presentan escasos o con la necesidad de desembolsar un costo adicional en la mayoría de los gimnasios comerciales.
- Disminuye el riesgo de robos, ya que no se deben dejar especies u otras pertenencias personales en camarines u otros lugares públicos del gimnasio. Con el gimnasio en el condominio, los usuarios pueden equiparse en la comodidad y seguridad de su hogar, sin correr el riesgo indicado anteriormente.
- No tener que desplazar bolsos con equipamiento, evitando la incomodidad que esto puede significar en trayectos largos o transporte público.
- Utiliza las instalaciones existentes, las cuales se encuentran subutilizadas en su gran mayoría. Esto también permite disminuir las necesidades de inversión en infraestructura para poner en funcionamiento los gimnasios.

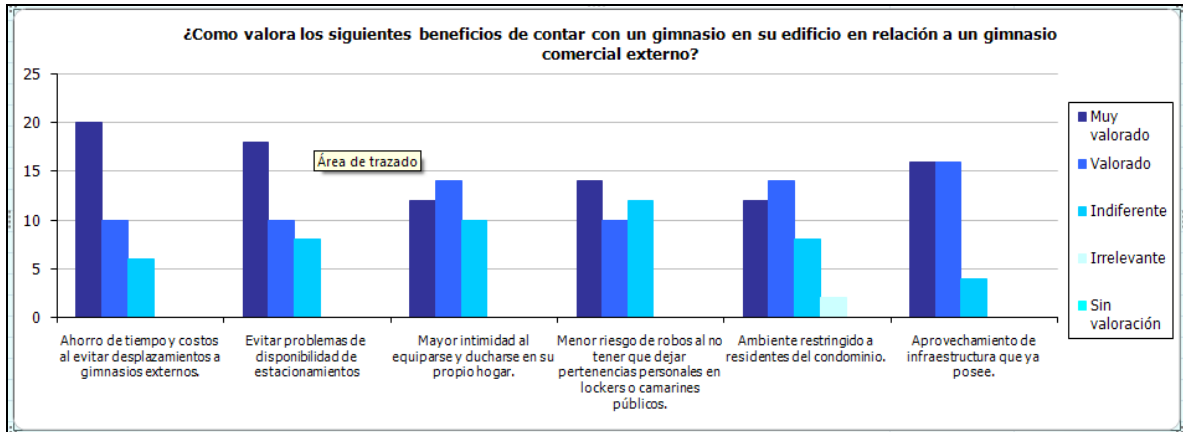


Gráfico N°15: Pregunta n°23 Encuesta de Mercado (At ributos idea de negocio)
Anexo N°1 Resultados Generales Encuesta de Mercado

El gráfico anterior permite observar la alta valoración que tienen los atributos de contar con un gimnasio en el condominio de edificios, en relación a la opción de los gimnasios comerciales tradicionales.

La valoración de estos atributos permite determinar la importancia como fortaleza y fuente de ventajas competitivas difíciles de igualar por parte de la competencia.

5.3.3 Debilidades

De la misma forma en que la particular opción de realizar esta idea de negocios permite por este hecho generar las fortalezas señaladas en el punto anterior, esta característica es fuente de debilidades, principalmente por las restricciones que impone la infraestructura. Las debilidades consideradas son las siguientes:

- **Posible falta de capacidad para cubrir demanda.** Existe un restringido tamaño de instalaciones que limita la incorporación de implementación y usuarios.
- **Restricciones para el crecimiento de las instalaciones,** las cuales presentan restricciones en su modificación, por cuanto esta situación se encuentra normada dentro de la ley N°19.537 de Copropiedad Inmobiliaria, la cual establece altos quórum de aprobación para poder llevarlas a cabo.

- **Acceso restringido a gente del condominio, limitando el crecimiento y rentabilización de cada gimnasio.** Razones relacionadas con la seguridad de las instalaciones, así como el cobro al condominio, limitan el acceso a personas que no pertenezcan a la comunidad.
- **Crecimiento asociado a mayor número de gimnasios, negocio de volumen.** La rentabilización de este negocio depende de la masa crítica interesada a que es factible identificar en los distintos condominios, así como a la capacidad de las instalaciones físicas. Esto en definitiva limita el crecimiento en cada gimnasio determinando que el crecimiento de la empresa dependerá de la mayor apertura de estos en distintos condominios.
- **Posibles dificultades de compatibilización de planes de cobro a personas con duración de contrato con el condominio.**

6 MODELO DE NEGOCIO

6.1 Definición

En términos generales, se puede decir que un modelo de negocio nos describe la forma en que una compañía crea, entrega y captura valor.

En el modelo de negocios que plantea la presente evaluación, el potencial de la creación de valor reside en los espacios cada vez más presente en los edificios de departamentos, como son los gimnasios. Estos representan un lugar con potencialidades para la actividad deportiva y la recreación, pero que sin embargo son subutilizados por los residentes de edificios que cuentan con ellos.

La propuesta de valor de este negocio entonces consiste en transformar estos espacios en lugares atractivos para la práctica del deporte, con condiciones de equipamiento adecuado y servicios de orientación en la correcta práctica deportiva, con profesores que evalúen y guíen a los usuarios en el logro de sus objetivos de salud, bienestar y acondicionamiento físico en un ambiente agradable, seguro y atractivo.

Esta propuesta considera una serie de ventajas comparativas con las propuestas de gimnasios tradicionales como son:

- Evitar desplazamientos desde el hogar hasta las instalaciones con la consiguiente pérdida de tiempo en estos desplazamientos y su costo asociado, ya que este gimnasio se encuentra en su propia casa;
- Elimina la dificultad de no contar con disponibilidad suficiente de estacionamientos;
- Otorga mayor seguridad, por cuanto no es necesario dejar pertenencias personales en lugares de acceso público, como son los camarines de un gimnasio. Aquí no necesita camarines ni transportar un bolso con equipamiento que pueda verse afecto a un robo o hurto.
- Dar uso a un espacio que ya se encontraba disponible en los condominios.

Estos atributos contribuyen a potenciar esta opción, incrementando con su existencia la potencialidad de creación de valor de estos lugares y del servicio que se puede entregar a través de ellos.



Figura N°2: Definiciones en la conformación de un modelo de negocios
Fuente: Modelo Canvas

6.2 Componentes del Modelo de Negocio.

6.2.1 Segmentos de clientes.

En primer término los clientes de esta idea de negocios serán como objetivo todos los residentes de los distintos condominios y edificios, enfocados principalmente en aquellos con inquietudes deportivas y quienes buscan una vida saludable con un adecuado cuidado de condición física.

Se puede señalar que este es un nicho de la industria de los gimnasios, sin embargo por sus características esta apunta a un mercado masivo, abarcando a una gran cantidad de usuarios a través de una también gran cantidad de gimnasios. Esto debe ser estratégicamente así por tratarse de un negocio que depende del volumen de sus operaciones para hacerse rentable.

Entonces:

- Apunta a un mercado masivo.
- Segmentado por condominios de distinta ubicación geográfica y distinta disposición a pagar.

- Y a su vez también segmentados por los residentes de condominios con preferencia por el desarrollo de actividades deportivas, ya sea por razones de salud, recreación o simplemente mejoramiento estético.
- Dentro de esta segmentación se puede hilar aún más fino, distinguiendo a los usuarios de acuerdo a su distinta condición etaria y de género.

6.2.2 Propuesta de Valor

Como se mencionaba en un comienzo, la propuesta de valor de este negocio se refiere a la posibilidad de entregar un servicio de calidad y seguro, en instalaciones adecuadas dentro de los espacios que para estos propósitos existen en los condominios. Estas características hasta el momento, como se ve reflejada en la subutilización de estas instalaciones, no existen como opción en el mercado.

¿Qué valor se ofrece?

Rescatar un espacio subutilizado para la práctica del deporte y la recreación, incorporando condiciones de equipamiento y servicio que permitan la adecuada actividad deportiva en un ambiente atractivo.

¿Qué problema o necesidad del cliente se resuelve?

Se satisface la necesidad de deporte, recreación y desarrollo de una vida saludable, en las instalaciones con que cuenta su propio hogar, con los atributos de resolver problemas que presentan los gimnasios tradicionales y que muchas veces contribuyen a que las personas no se acerquen a ellos, aún cuando puedan estar interesados.

¿Qué elementos distintivos tiene esta propuesta de valor?

Modelo de negocios con características innovadoras, no existe esta propuesta de servicios actualmente en el mercado.

Orientado a entregar un servicio eficiente, de alta performance, eficiente en costos, con precios muy competitivos y de conveniente usabilidad.

Esta propuesta considera los siguientes servicios:

- Disponer de Equipamiento de carácter comercial para ejercicios aeróbicos (trotadoras, bicicletas elípticas).
- Rack con pesas.
- Máquina de fuerza multipropósito.
- Evaluación física mensual.
- Clases dirigidas.
- Personal trainer.

Los servicios anteriores prestados con una ambientación atractiva en decoración e iluminación, con comodidades como aire acondicionado y elementos de entretenimiento como música y televisores. Además gestionados en su administración y mantenimiento por parte de la empresa.

6.2.3 Estrategias de comercialización y canales

Se refiere a la forma en que la compañía comunica su propuesta de valor y genera el contacto con el cliente.

En este sentido, la estrategia comercial para colocar los gimnasios disponibles dentro de los condominios para ofrecer sus servicios, estará enfocada en las siguientes opciones para este propósito:

- **Oferta directa de los servicios a los condominios.**

Será muy importante, especialmente en los inicios de la operación, actuar en forma intensiva en esta opción de canal de ventas, ofreciendo las bondades del producto directamente en los distintos condominios como potenciales clientes. Las características innovadoras de esta idea de negocios abren un mercado aún inexplorado y disponible ampliamente para ser abordado por la empresa, pero también por posibles competidores que vean en esta una opción atractiva de negocio. Es por

esto que se debe actuar en forma rápida e intensiva para buscar captar la mayor cantidad de condominios disponibles y cubrir la mayor participación de mercado posible.

En esta opción de comercialización será muy relevante la gestión de la fuerza de ventas para lograr introducir los gimnasios en los condominios ya en funcionamiento. La tarea de esta fuerza no se observa fácil, producto de la necesidad de convencer a las comunidades a través de sus comités de administración, de los beneficios que para esta significaría contar con un servicio como este en sus instalaciones. Existirán siempre voces disidentes no interesadas en el servicio, que verán este solo como un costo más que no se debe asumir. Se deberá tener claro como ofrecer los beneficios a la mayoría que permita la aprobación o considerar ganchos que faciliten esta, como la entrega de beneficios económicos para el condominio.

- **Convertirse en parte de la oferta inmobiliaria.**

Ofrecer los atractivos de esta propuesta de negocios a empresas constructoras e inmobiliarias, de forma que en su desarrollo puedan ver en esta una opción de generar atractivo a sus proyectos.

Esta idea puede entregarles a estas empresas una oportunidad de renovar la diferenciación que en un momento se buscó al incorporar estos espacios para gimnasios en su oferta inmobiliaria, generando un mayor atractivo de esta para una cada vez mayor cantidad de personas que valora los beneficios que puede entregarles no solo tener un espacio, sino que un adecuado espacio para desarrollar actividad deportiva, más si esta es en su propio hogar.

En términos de comercialización, el lograr colocar el servicio a través de esta modalidad tiene importantes beneficios como son:

- Lograr disminuir significativamente las barreras de entrada y los esfuerzos de comercialización, por cuanto para lograr una alianza de este tipo se tiene solo una contraparte a convencer, colocando el servicio en uno o más

condominios al mismo tiempo y eliminando la necesidad de convencer a toda una comunidad para incorporar un gimnasio;

- Posibilidad de establecer contratos de largo plazo con la ventaja señalada en el punto anterior;
- Posibilidad de participar en la etapa de desarrollo de los proyectos, de forma de adaptarlos en ese momento a los requerimientos del servicio, no debiendo invertir posteriormente para modificar espacios ya creados.

- **Incorporar a los administradores de condominios.**

Esta también representa una opción beneficiosa dentro de la introducción del servicio, así como también posteriormente en su operación.

Generar alianzas o incentivos a estos actores relevantes en la administración de los condominios, puede permitir eliminar rechazos por parte de estos al introducirse en sus “dominios”, generar apoyos frente a los comités de administración y obtener facilidades por parte de estos en la operación de la entrega del servicio.

La segunda etapa de la comercialización, luego de superar las dificultades que puedan surgir para introducción de los gimnasios en los condominios, y ya en la operación de estos, será la relacionada con la captación de los usuarios de los servicios. Esta será en forma directa con los residentes a través de comunicaciones e informaciones directas de las características, condiciones y beneficios que tendrá el gimnasio en su propia casa, incentivando su contratación.

Se potenciará como principal canal de información, comunicación y promoción, antes y después de la contratación del servicio, a la vía web, a través de la página con que contará la empresa y que permitirá el acceso a información y registro de los usuarios en ella.

La vía web permitirá un contacto inicial con potenciales clientes, quienes serán incentivados con promociones a introducir sus datos y solicitud del servicio, pudiendo generar un contacto para la atención de un vendedor o simplemente realizar su incorporación a través de este medio, con formularios electrónicos para eso que permitan su enrolamiento y activación luego de pagar por los servicios por los medios que para estos efectos se habiliten. Por lo tanto, se buscará que el cliente a través de la web contrate servicios, ingrese y actualice información y reciba la propuesta de valor al poder coordinar la utilización de sus servicios.

En resumen, los principales canales de comercialización y comunicación con los usuarios del servicio, serán a través del contacto directo en terreno y a través de la web que dispondrá la compañía.

6.2.4 Relaciones con clientes

La relación con los clientes se enmarcará en dos dimensiones.

La primera dimensión estará referida a la relación de la compañía con los condominios contratantes del facility para sus residentes. Esta relación se llevará a cabo principalmente de forma directa con la mayor dedicación personalizada posible.

La segunda dimensión estará dada por los usuarios de las instalaciones de gimnasios. Da la masividad de estos clientes, la posibilidad de un contacto directo personalizado se reduce, por lo que se buscará establecer esta relación a través de la web, buscando personalizar de la mayor forma posible la relación a través de este medio, con accesos personalizados y datos de los clientes presentes en la red, no solo de carácter administrativo, sino que también respecto a sus actividades como usuario del gimnasio. La web será el canal a través del cual se comunicarán los servicios y los usuarios podrán coordinar su uso en forma automatizada-personalizada.

6.2.5 Flujo de Ingresos

Los flujos de ingreso estarán dados por dos vertientes principales. Primero un costo fijo prorrateable en los residentes del condominio correspondiente a la posibilidad de disponer del facility en sus instalaciones. Segundo, través de las tarifas pagadas por los usuarios por los distintos servicios del gimnasio. Estas tarifas estarán en función de la duración de los contratos y horario de utilización de las instalaciones.

De acuerdo a lo anterior, los ingresos estarán dados por un cobro al condominio por suscripción de la disponibilidad del servicio y un cobro a los usuarios por suscripción del uso de las instalaciones y el servicio que entregará el gimnasio.

Existirán fundamentalmente cobros fijos por tarifas definidas según duración del vínculo del usuario con la compañía, así como del tipo de servicio específico que el usuario pueda estar contratando.

6.2.6 Recursos claves

Los recursos claves en el desarrollo de la propuesta de valor de esta idea de negocio estarán dados por:

- Las instalaciones, las cuales en forma básica serán provistas por los condominios, y que serán reacondicionadas por la compañía para ofrecer un servicio adecuado y atractivo.
- El equipamiento, el cual será provisto por la compañía y que contará con calidad y características comerciales, similares a las de un gimnasio de cadena tradicional.
- El recurso humano, representado principalmente por los profesores que aportarán masivamente con sus capacidades a la entrega de un adecuado servicio.

Sin duda los anteriores son los activos más relevantes para que el modelo de negocios funcione.

6.2.7 Actividades clave

Corresponde las actividades que se debe realizar para que el modelo de negocios funcione. En este sentido, las actividades principales de esta idea de negocios puntual serán las siguientes:

- Habilitación de los espacios y adquisición del equipamiento adecuado en términos convenientes económicamente.
- Coordinación y ejecución de clases grupales y evaluaciones de los usuarios del gimnasio.
- Agendamiento o reserva previa vía web de uso máquinas de las instalaciones.
- Actualización y administración de los usuarios registrados y con acceso vigente a las instalaciones. Altas y bajas de estos.
- Actividades de gestión de cobranza a los condominios usuarios finales del servicio.

En general, las actividades que se pueden denominar como de operación, se perfilan como las fundamentales para que el negocio funcione adecuadamente.

6.2.8 Alianzas estratégicas

Una alianza estratégica fundamental en la evolución y desarrollo de la empresa, es la que se puede generar con distintas inmobiliarias para que incorporen el servicio como parte de su oferta. Esto es sin duda de gran importancia y conveniencia por una serie de elementos como son:

- Eliminar la dificultad de intentar introducir el servicio en condominios en funcionamiento, principalmente por las posiciones adversas a este tipo de servicio por parte de algunos propietarios.
- Posibilidad de establecer contratos de largo plazo con la inmobiliaria, posteriores a la venta del edificio.

- Opción de diseñar o adaptar las instalaciones para gimnasio en su proceso de construcción.

La relación con los principales proveedores también tendrá un carácter estratégico. Estas relaciones estarán dadas fundamentalmente con dos tipos de proveedores, los profesores que entregarán sus servicios directamente con los usuarios; y los proveedores encargados de proveer el equipamiento (proveedores internacionales), así como los proveedores encargados de los servicios de mantención de máquinas.

Estas corresponden a alianzas estratégicas entre cliente-proveedor, las cuales los niveles de actividad pueden ser de carácter muy atractivo para ambas partes, aunque por objetivos distintos, como son la operación del negocio para la compañía y una importante fuente de ingresos para el proveedor.

Considerando la cada vez mayor relevancia y efecto en los costos que implican los proveedores mencionados anteriormente, se puede considerar a futuro la internalización de los servicios de mantención de máquinas, así como la contratación de los profesores como personal de la empresa. Lo anterior tiene principalmente dos objetivos:

- Disminuir los riesgos de no prestación o prestación inadecuada de estos servicios considerados claves y parte del core del negocio.
- Disminuir los costos de los servicios que prestan los externos y que serán más relevantes a medida que aumenten la cantidad de gimnasios administrados.

6.2.9 Estructura de costos.

Será política estratégica de la empresa buscar llevar los costos a una estructura lo más flexible posible, yendo a relacionar los ingresos esencialmente variables de este negocio, afecto a estacionalidades entre otros aspectos, a costos que se muevan en forma variable en la misma proporción que los ingresos.

Es por esto que se buscará mantener a uno de los principales elementos generadores de costo, como son los recursos humanos, en forma externa y variable determinada por los niveles de requerimientos de los usuarios. Aún cuando se señalaba anteriormente en el punto 6.2.8 de Alianzas estratégicas la posibilidad de internalizar este componente, esta será una decisión influenciada por el ahorro de costos que buscará cubrir la base de demanda, siendo su componente variable cubierta por profesores externos.

6.3 Resumen Modelo de Negocio

Principales aspectos del modelo de negocios de gimnasios en condominios.

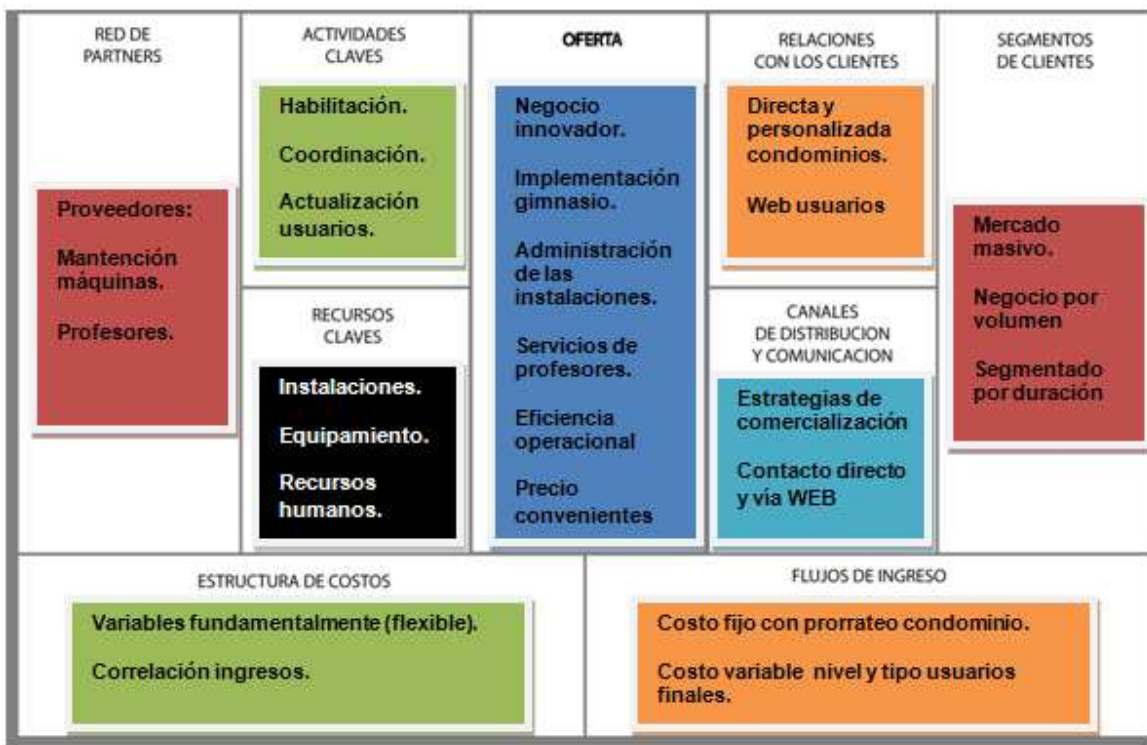


Figura N°3: Definiciones de los distintos elementos y sus componentes en la conformación del modelo de negocio.
Fuente: Modelo Canvas. Elaboración propia.

7 ESTRATEGIA OPERACIONAL

A continuación se efectuará una definición de la estrategia operacional de la implementación y operación del servicio de gimnasios en condominio, analizando los distintos puntos relevantes a considerar en este aspecto.

7.1 Instalaciones

- **Utilización del espacio físico destinado a gimnasio en los condominios.**

Un muy alto porcentaje de la oferta inmobiliaria actual de edificios de condominios² incorpora actualmente dependencias dedicadas exclusivamente para gimnasio. Esto como parte de la generación de atractivo que desde un tiempo a esta parte se ha incorporado a esta oferta, pasando actualmente a ser prácticamente un elemento higiénico en esta.

- **Buscar concesionar este espacio.**

Se observa que los espacios destinados a gimnasio en general son subutilizados por los copropietarios, por cuanto estos son espacios que existen físicamente, pero que no presentan condiciones de equipamiento, administración y servicios adecuados. Se buscará la concesión de este espacio, de forma de administrarlo en forma autónoma, entregando un equipamiento y servicio de características similares a un gimnasio comercial.

- **Incorporación de equipamiento de gimnasio comercial.**

De acuerdo a lo observado en encuesta realizada para este trabajo³, el principal elemento de equipamiento preferido por los usuarios son las máquinas cardiovasculares (72% muy interesado), seguidos con muchas menos preferencias por las máquinas de fuerza (22% de las preferencias) y pesas (con un 11% de preferencia). Por lo tanto, el equipamiento estará compuesto principalmente por trotadoras y

² Sobre el 80% de la oferta inmobiliaria revisada y detallada en sitio web especializado www.portalinmobiliario.cl

³ Pregunta n°25 Anexo N°1 Resultados Generales Encuesta de Mercado.

bicicletas elípticas de calidad de uso comercial. Debido al tamaño reducido de las instalaciones, se prescindirá de máquinas de fuerza, restringiendo su presencia a instalaciones que por tamaño lo permitan. Se incorporarán pesas que permitan la ejecución de ejercicios de completas rutinas de ejercicios, permitiendo entregar un servicio que se perciba completo.

- **Espacio restringido por control de acceso.**

El acceso a la instalación se restringirá a socios debidamente inscritos para hacer uso de la instalación concesionada. Se establecerá solo un acceso a la dependencia, la cual contará con sistema de control de acceso con clave y control biométrico, permitiendo solo el acceso a quienes estén registrados de esta forma.

- **Estándares de habitabilidad**

Espacio destinado a máquinas no debe superar en un 40% del metraje total disponible, siguiendo un estándar de habitabilidad de 1,5 metros cuadrados por cada dos usuarios de las máquinas, adicionales al espacio de estas. Esto significa que si cada máquina cardiovascular ocupa un espacio de 2 metros cuadrados, de acuerdo al estándar se necesitarían 3 metros cuadrados adicionales libres por cada máquina, con lo que se puede estandarizar que se puede incorporar una máquina cardiovascular por cada 5 metros cuadrados de gimnasio.

- **Incorporación TV con audio por frecuencia de radio y música ambiental.**

De forma de mejorar el atractivo del servicio, se incorporará TV con señal de cable o satelital. Estos TV estarán en funcionamiento mientras existan usuarios utilizando las instalaciones y con apagado y encendido automático en horario predefinido de cierre y apertura de las instalaciones. El audio de estos TV será captado por los usuarios a través dispositivos personales a través de frecuencia de radio, para no interferir con música ambiental.

- **Incorporación de aire acondicionado**

De forma de mejorar la habitabilidad del espacio, se incorporarán equipos de aire acondicionado, característica que de acuerdo a consulta efectuada en encuesta de investigación⁴ y a la revisión de la oferta, no se encuentra presente en ningún gimnasio de condominio actualmente, siendo un elemento ampliamente requerido por los usuarios de acuerdo a lo reflejado en encuesta de equipamiento deseado.

- **Aislación acústica.**

Se considera el aislamiento acústico del recinto, con la inhabilitación de apertura de ventanas y puertas (solo emergencias), de modo de no alterar con la operación del gimnasio la calidad de vida de los copropietarios más cercanos a este.

- **Pantalla con registro de reservas de utilización de las máquinas (horas punta).**

Implementación de monitor conectado a web en la sala del gimnasio, el cual actúe como canal de comunicación con la administración del gimnasio, permitiendo el agendamiento y consulta de disponibilidad de uso de máquinas cardiovasculares, así como medio de aviso de necesidad de mantenimiento correctivo.

- **“Vending” de bebidas y snacks saludables o diet.**

Incorporación de máquinas expendedoras de bebidas energéticas y snack saludables, con servicio provisto por empresa externa, encargada de realizar el abastecimiento y mantención de las máquinas.

- **Publicidad.**

Incorporación de avisos publicitarios con afiches en instalaciones e información en pantallas de TV.

⁴ Pregunta n°25 Anexo N°1 Resultados Generales Encuesta de Mercado.

7.2 Capacidad

- **Espacio físico estándar por persona.**

Basándose en estándar establecido por el REGLAMENTO DE CONDICIONES SANITARIAS, AMBIENTALES Y DE SEGURIDAD BÁSICAS EN LOCALES DE USO PÚBLICO, contenido en Decreto n°10/10 de fecha 25.09.2010, el espacio requerido por persona en gimnasios y academias de danza, es de 4 metros cuadrados por cada persona. Este es el estándar que se utilizará en la determinación de la capacidad, así como en la operación del gimnasio.

- **Espacio físico por máquina cardiovascular.**

El espacio requerido por máquinas cardiovasculares es de 5 metros cuadrados por cada una para mantener un adecuado estándar de comodidad para los usuarios. Este espacio considera la máquina y espacio libre de circulación de los usuarios.

- **Horarios de operación**

Definición de horarios de operación, con inicio a las 6 horas y horario de cierre a las 24 horas. Dentro de este espacio de tiempo existirá además una segmentación de horario en base a la mayor o menor demanda de las instalaciones, considerándose un horarios punta en la mañana entre 6 y 8 a.m. y en la tarde entre las 18 y las 24 horas. Horas Valle entre 8 y 18 hrs. Se utilizarán tarifas diferenciadas para estos tramos de horario buscando incentivar la distribución de usuarios hacia horarios de menor demanda, aplanándola, evitando aglomeraciones y mala calidad de servicio en horas punta.

- **Utilización máquinas cardiovasculares.**

Restricción en la utilización continua de máquinas a 30 minutos por usuario. El registro de agendamiento estará definido para cada máquina en base a este tiempo. No implica restricción en la posibilidad de agendar la utilización de una máquina en otro horario dentro del mismo día, con la misma restricción de tiempo.

7.3 Integración de la operación

- **Compra de máquinas**

Integración en la cadena de valor del negocio hacia atrás desde el nivel de la compra directa al fabricante, importando las maquinarias y elementos materiales del gimnasio. Con esto se evitan importantes costos por intermediación o remaque de precios por parte de distribuidores.

- **Mantenimiento de máquinas.**

En principio, se considera la externalización del servicio de mantención de máquinas. Una vez que el volumen sea suficiente, se evaluará internalizar la mantención como forma de reducir costos e incrementar la seguridad en a respuesta efectiva y rápida frente a necesidades de mantención correctiva. Posible línea de negocio a futuro.

- **Servicio de aseo.**

Se externalizará el servicio con empresa responsable para los distintos gimnasios. La frecuencia de aseo se estima diaria con aseo de mantención y una vez a la semana con aseo exhaustivo.

7.4 Tecnologías de proceso

- **Comunicación vía web**

Desarrollo de página web como principal canal de comunicación con los usuarios, que permita el acceso de estos a un sitio general de la empresa, con información corporativa, información de interés general y publicidad. Luego acceso a un sitio correspondiente a su condominio, previo registro con código de usuario y clave, para acceder a agendamiento de utilización de máquinas, así como asistencia a clases grupales, solicitud de horas de personal trainer, etc. Además puede transformarse en canal de comunicación oficial del condominio, con información general y publicidad más específica del sector en que se encuentre ubicado el condominio.

- **Software de gestión de gimnasios.**

Utilización de sistemas diseñados para gestión de gimnasios que permitan:

- Llevar control de la matrícula, los pagos, las asistencias de los usuarios.
- Tener información actualizada de las personas que pertenecen al gimnasio de cada condominio..
- Agendar los Cursos Generales, por ejemplo: clases grupales, uso de máquinas, servicios adicionales como masajes, sauna, etc.
- Permite configurar Cursos Específicos (3º edad, niños, clases puntuales), indicando el curso, la duración, si es un curso compuesto por otros, su precio al contado y al crédito, la cantidad de sesiones.
- Registro de los profesores y su asignación al gimnasio de cada condominio.
- Agendar los horarios de los cursos, indicando el curso, el profesor, el día de la semana y la hora inicial y final.
- Posee un proceso de matrícula de los alumnos para los diferentes cursos configurados en el sistema, la fechas de inicio y fin del curso, podrá indicar si el pago es al contado o al crédito y las fechas de pagos.
- Aviso anticipado de próximos vencimientos para realizar acciones de retención de clientes.
- Control de las Asistencias de los alumnos en sus respectivos cursos.
- Registro de los pagos de los alumnos y emisión de reportes de cuentas por cobrar
- Registro de observaciones por parte de los usuarios.
- Emisión de diversos reportes varios (morosos, asistencia por curso, etc.)

- **Control de acceso.**

Software asociado al control de acceso para habilitar acceso de usuarios en horarios contratados. Este sistema estará integrado al sistema de gestión de los gimnasios, actuando en línea con altas, bajas y congelamiento de usuario y de su acceso a las instalaciones.

- **Información de rutinas para usuarios.**

Publicación de rutinas estándar de ejercicios en la web, con información de cómo se realiza cada ejercicio de estas rutinas en forma personalizada (personalización masiva).

- **Acceso internet**

Utilización de tecnología WI-FI para acceso de los usuarios vigentes a internet en el gimnasio.

7.5 Cantidad de productos

- **Estándar de producto**

Productos con características estándar, dependiendo del segmento en que se encuentre el condominio. Enfoque de eficiencia en costos y operación en segmentos masivos y socioeconómicamente medios. Enfoque de diferenciación en servicios en segmentos de mayor poder adquisitivo.

- **Definición del producto.**

Definición del producto dependiendo de la infraestructura (capacidad) disponible. Esta se calcula en base a los parámetros estándar definidos en punto 7.2 de capacidad, referido a la cantidad de máquinas posibles de incorporar dependiendo los metros cuadrados disponibles de gimnasio.

Relacionado con la definición anterior, se debe considerar en la definición del producto, el cálculo del tamaño del mercado potencial y demanda estimada en cada condominio. Esta tendrá que ver con la cantidad estimada de personas del condominio, sensibilizada esta cantidad con la estimación de las que estarían interesadas en realizar actividad física y utilizar el gimnasio del condominio.

Los servicios estándar a entregar son los siguientes:

- Disponer de Equipamiento de carácter comercial para ejercicios aeróbicos (trotadoras, bicicletas elípticas).
- Rack con pesas.
- Máquina de fuerza multipropósito.
- Evaluación física mensual.
- Clases dirigidas.
- Personal trainer.

7.6 Gestión de recursos humanos

- **Principal componente de recursos humanos:**

Principal componente de costos de operación corresponde a los honorarios a profesores, los cuales serán contratados por horas. Con funciones principales de:

- Apoyo en sala en horarios punta.
- Evaluación física de usuarios y programación de rutinas de ejercicios.
- Guía en las clases dirigidas.
- Personal trainer

- **Externalización de servicios**

Contratación de empresa(s) de Aseo para externalización del servicio. Gestión de recursos humanos responsabilidad de esta(s) empresas con revisión de cumplimiento de obligaciones laborales por parte de la administración del gimnasio.

Misma situación que en el caso del servicio de aseo se aplica al servicio de mantención de máquinas.

Se buscará como política la mayor externalización posible de servicios, hasta el punto de que no se afecte la calidad de la gestión de la empresa. Esto es con el objetivo de lograr la mayor flexibilidad posible de costos, permitiendo una mayor

correlación de ingresos y costos, al tener estos últimos una mayor componente variable y los menores costos fijos posibles.

- **Automatización**

Máxima automatización de procesos y uso de tecnología, buscando minimizar la utilización de recursos humanos, buscando reducción de costos y la flexibilidad de estos mencionada en el punto anterior.

7.7 Gestión de calidad

- **Feedback usuarios.**

Encuestas periódicas a los usuarios para evaluar calidad de servicio. Evaluaciones en línea de profesores a través de la web del gimnasio.

- **Mantenimiento de máquinas.**

Mantenimiento periódico preventiva de las máquinas, la definida como óptima por el servicio de mantenimiento y la propia experiencia que se gane a lo largo del tiempo (Estadística de funcionamiento y fallas).

Rápida respuesta a mantenciones correctivas (menos de 24 horas de reportado el defecto). Se exigirá por contrato este estándar de calidad de servicio a la(s) empresa(s) con que se externalice el sistema de mantenimiento. Se debe ser riguroso en este aspecto, ya que afecta fuertemente la percepción de calidad del servicio en los usuarios. El no cumplimiento del estándar debe traer correlacionada una sanción para el prestador.

- **Estadística de mantenciones preventivas.**

Mantener a la vista de los usuarios el control de mantenciones preventivas, de forma que exista tranquilidad en cuanto a la calidad y resguardo de esta en los implementos y máquinas utilizadas en el gimnasio. Esto contribuirá a la satisfacción del cliente con el servicio.

- **Agendamiento o reserva de horas de utilización de máquinas e instalaciones.**

Con el objeto de evitar congestión, saturación del espacio físico e insatisfacción de los clientes por no contar con máquinas cuando concurren al gimnasio, se implementará un sistema de agendamiento de utilización de máquinas o reserva de tiempos de utilización, con un procedimiento similar a tomar una hora al médico accediendo por la página web de cada gimnasio. De esta forma, los usuarios no asistirán al gimnasio a ver la disponibilidad de máquinas en el lugar, sino que asistirán a él en la hora que tengan reservada, sin tener que esperar turnos en el gimnasio. Esto permitirá una buena calidad de servicio percibida, ya que el usuario no se encontrará frente a un gimnasio saturado, además permitiendo el ordenamiento en la utilización de las máquinas e instalaciones en general teniendo como consecuencia una mejor distribución de la operación del gimnasio, aplanando sus picos de demanda y optimizando su utilización.

Esta será una innovación operacional no es fácil de replicar por la competencia de los gimnasios tradicionales, por cuanto las personas para estos casos difícilmente podrán tener espacios de tiempo de espera que les permitan registrarse en horas que no se acomoden a sus salidas de trabajos u otros horarios en que esto coordinan su asistencia a los gimnasios. En cambio esto si se presenta factible en un gimnasio de edificio, por cuanto estos espacios de tiempo de espera pueden efectuarse en el propio hogar de los usuarios, para luego concurrir a las instalaciones en la hora agendada, sin costos de tiempo ni de desplazamientos.

- **Contaminación acústica.**

Medición de los niveles de ruido para no afectar o molestar al resto de la comunidad con el funcionamiento del gimnasio.

7.8 Organización e infraestructura de control.

- **Control interno.**

Control financiero centralizado en sistema de gestión integrado con la operación. La asignación y entrega de recursos financieros corresponderá luego de las aprobaciones establecidas en procedimientos de autorización previamente establecidos (ej. Pagos a proveedores centralizados con cheque doble firma).

- **Sistema de control de acceso.**

Sistema fundamental, el cual debe encontrarse integrado al sistema general de administración de los gimnasios. Variable crítica que debe mantenerse permanentemente actualizada, por lo tanto se debe comunicar en forma lo más automatizada que sea factible.

- **Mantenciones generales**

Supervisión periódica de las instalaciones por parte de la administración del gimnasio (mínimo una vez por semana).

Luego cuando el crecimiento de las sucursales lo amerite se determinará la existencia de un supervisor responsable de la gestión de los gimnasios por área geográfica.

7.9 Relaciones con proveedores

- **Contratos**

Contratos de aseo asociados en su duración a los contratos de concesión de las dependencias. Licitación de servicios de mantención y aseo. Mantención de más de un proveedor.

- **Servicios temporales**

Utilización (o creación) de empresa de servicios temporales, la cual genere y mantenga la provisión de profesores necesarios en los diferentes gimnasios.

- **Vending**

Generación de contratos de vending flexibles en duración y negociar por volumen de estos.

8 ESTRATEGIA DE PRECIOS

De acuerdo a las características de lo que es como producto el servicio de administración de gimnasios en condominios, este se podría considerar no solo como una variante en el denominado mercado del “fitness”, dominado principalmente en Chile por las cadenas de gimnasios analizadas como competencia directa, sino que también puede ser analizado como un producto nuevo, dado que el modelo de negocios planteado en este trabajo, no ha sido desarrollado hasta el momento en Chile.

La fijación de precios estará directamente influenciada por la etapa del ciclo de vida en la cual se encuentra atravesando el producto. Bajo el punto de vista del tratamiento de la administración de gimnasios en condominios como un negocio nuevo, esto implicaría posicionar el producto en una etapa de introducción, la que suele ser considerada como la más difícil del ciclo de vida del producto.

8.1 Fijación de precios para penetrar el mercado.

En el análisis de la determinación de precios, se debe considerar el parámetro establecido por los precios de los gimnasios ya existentes, competencia directa de la cual se buscará obtener clientes atraídos por las nuevas condiciones de un gimnasio “en casa”, con los beneficios y atractivos que esto pueda tener, así como también las restricciones que comparativamente con la competencia puedan existir.

Con el objetivo de que las personas puedan conocer y valorar los beneficios comparativos que puede tener esta nueva alternativa que se busca introducir, los precios de introducción del servicio buscarán ser menores a los de la oferta similar existente, comparativamente en términos globales, buscando entregar servicios similares a un precio de atractivo.

Si bien la posibilidad de obtener pérdidas en el proceso de introducción del producto es una realidad totalmente factible, el objetivo de la estrategia en la implementación del gimnasio considera limitar la rebaja de precios para efectos competitivos a niveles que permitan mantener una rentabilidad positiva en cada una de las sucursales que se implementen desde lo más cercano posible a sus albores.

Los niveles de precio estarán por lo tanto limitados en sus rebajas de acuerdo a lo señalado anteriormente, y estarán fundamentados en la posibilidad de margen que otorgan los menores costos de operación propios de esta idea de negocio, que a diferencia de una propuesta más tradicional de gimnasio, no contempla gastos en ítems relevantes tanto para el Estado de Resultados como para el flujo de caja de la empresa, como son los gastos en arriendos; en servicios básicos como agua, gas u otra forma de calefacción de esta; o la menor necesidad de personal de mantención de las dependencias, especialmente de las áreas de camarines, las que bajo esta idea de negocios no existen.

8.2 Definición de precios

Las empresas generalmente, estructuran sus precios considerando distintos tipos de clientes, así como también distintas otras situaciones relacionadas con estos y con los servicios.

8.2.1 Precios segmentados

La empresa establecerá la existencia de distintos precios en consideración a las diferencias existentes entre clientes, productos y tiempo de uso.

En el caso del gimnasio, la principal base de segmentación estará fundamentada en los horarios de uso del servicio. En los gimnasios en general, y en el caso en particular sujeto de esta evaluación, se observa una marcada preferencia horaria en la utilización de las instalaciones. De acuerdo a la encuesta de mercado realizada para este propósito de evaluación, se observaron dos horarios de preferencia mayoritaria de uso, estos son:

- Entre las 6:00 y 9:00 horas.
- Entre las 18:00 y 22:00 horas.

Estas preferencias horarias tienen que ver con los momentos del día en que los clientes pueden disponer de tiempo fuera de la jornada laboral para acceder a los gimnasios a realizar actividad física.

Relacionado con lo anterior, es totalmente esperable que los horarios que conformen la punta de demanda serán los señalados anteriormente y, por lo tanto, aquellos en que la posibilidad de mayor cobro pueda ser aplicada, determinando lo que sería el precio normal o base para los servicios.

8.2.2 Fijación de precios de descuento.

a) Descuento por horario.

Relacionado con la segmentación horaria mencionada en el punto anterior, existirán también horas durante el día, especialmente en los días entre lunes y viernes, con una también marcada subutilización de las instalaciones producto de la menor utilización de esta en los denominados horarios “valle”. Estas horas valle se encuentran presentes, entre las siguientes horas:

- Entre 9:00 y 18:00 horas.
- Entre las 23:00 y 6:00 horas del día posterior.

Con el objetivo de dar mayor utilización a la capacidad instalada y rentabilizar de mayor medida las instalaciones en estos horarios valle, se fijarán precios que busquen incentivar la utilización de las dependencias en estos horarios, con tarifas rebajadas en relación a quienes tengan acceso en hora punta. Lo anterior determina que quienes paguen una tarifa reducida, tendrán la restricción de poder utilizar el gimnasio con un ingreso a este solo en los horarios señalados como valle, con una limitación de ingreso de entre las 9:00 y 17:00 horas.

b) Descuento por tipo de cliente

Así también se ofrecerán descuentos a clientes con características especiales como son:

- Tercera edad, con descuento de un 50% respecto al precio base.
- Estudiantes, con descuento de un 50% respecto al precio base.

Estos descuentos permitirán a las personas caracterizadas anteriormente, ingresar y hacer uso ilimitado de las instalaciones durante el denominado horario valle, contribuyendo con ello a rentabilizar las instalaciones y aplanar la demanda del servicio. El descuento está pensado para incentivar a estas personas específicamente, por cuanto en general cuentan con disponibilidad de horarios que hacen compatible la utilización del servicio en el periodo del día con menor demanda. El descuento a estos segmentos de personas no será válido en horario punta, donde se aplica la tarifa base sin diferenciación por las características de las personas.

c) Descuento por tipo de contrato de servicios.

Así como existe una marcada tendencia al uso de las instalaciones en determinados horarios del día por parte de los clientes, también existe una marcada estacionalidad en la concurrencia a las instalaciones de gimnasios para el desarrollo de actividad física durante el año. Esta estacionalidad mencionada anteriormente implica una significativa disminución en la demanda del servicio concentrada principalmente en los meses correspondientes a otoño e invierno, y un incremento sustancial en la demanda a partir de los inicios de los meses de primavera y durante el verano. Esta descompensación en la demanda por supuesto trae como consecuencia directa una indeseable descompensación en los resultados y especialmente en el flujo de caja, flujo que independiente del mes del año y de su demanda debe ser al menos suficiente para cubrir los costos fijos y variables generados en la operación.

Es por lo señalado anteriormente, que se utilizarán incentivos para la contratación de planes de suscripción como socios del gimnasio con la mayor duración posible, idealmente por un período anual que permita aplanar las fluctuaciones de ingresos producto de la estacionalidad de la demanda.

Respecto a la duración de los contratos con los socios, estos podrán tener las siguientes extensiones:

- Anual
- Semestral
- Trimestral
- Mensual

Los precios de cada uno de estas opciones de contratos serán distintos, incorporando el incentivo de menor precio expresado en términos mensuales, en la medida de su mayor duración.

La segmentación y diferenciación de precios planteada tiene por objeto poder relacionar los precios con los flujos de demanda, los cuales se observan marcadamente establecidos en periodos del día y con estacionalidades muy presentes durante el año.

Los incentivos buscan intentar llevar la conducta del consumidor hacia comportamientos de utilización del servicio que permitan una menor fluctuación entre mayor o menor requerimiento. Se busca aplanar las conductas de demanda en el tiempo, de forma de aprovechar de aprovechar de mejor forma las instalaciones buscando su mayor rendimiento, así como que la demanda se distribuya para que no se produzca saturación de la capacidad en los horarios punta que redunden en una mala calidad de servicio y disconformidad que lleven a perder al cliente.

d) Descuentos promocionales

Estos descuentos promocionales implicarán establecer precios temporalmente por debajo del precio base, con el objetivo de crear urgencia en la inscripción y aumentar las ventas en periodos de baja demanda, como son los meses de otoño e invierno. Estas promociones podrán verse reflejadas en descuentos al precio como un porcentaje de este; promoción de inscripciones de dos personas por el precio de una; contrato semestral al precio de uno anual (expresado en términos mensuales).

Estas fijaciones de precio tendrán un carácter totalmente temporal y acotado a ciertos periodos marcados por la disminución de la demanda. Se evitará establecer promociones en periodos considerados de mayor demanda, de forma de no generar un efecto contraproducente en cuanto a la desvalorización del servicio, así como tampoco clientes que se abstengan en su decisión de tomar el servicio a la espera de la aparición de las promociones.

8.2.3 Segmentación por ubicación geográfica.

La estrategia de precios de los servicios de gimnasio en condominios considera establecer una segmentación de los precios en base a la distribución geográfica dentro de las comunas objetivo, de acuerdo básicamente a la búsqueda del aprovechamiento de las distintas capacidades y disposiciones a pago existentes. Es así como los precios variarán dependiendo la ubicación del condominio y la disponibilidad a pago de cada uno de estos, obtenida del análisis de la oferta de gimnasios y academias existentes en la comuna.

En primera instancia se puede considerar que esta medida de cobro diferenciado por un servicio similar solo por la capacidad y disponibilidad a pago puede ser un poco odiosa, pero en definitiva permite que el servicio pueda ser accesible y se pueda ampliar el mercado a segmentos establecidos por comunas con una menor factibilidad de fijación de precios mayores. De todas formas, la diferencia en el precio se buscará reflejar en cobros fijos a los condominios y en menor medida a los cobros variables efectuados a los usuarios de las instalaciones. La definición de precios se llevará a cabo en cada caso, por cada condominio, en base a los siguientes parámetros de referencia:

- Ubicación geográfica del condominio (disponibilidad a pago)
- Cantidad de departamentos del condominio (demanda potencial)
- Cantidad de metros cuadrados del condominio (capacidad potencial de absorción de la demanda y requerimientos de inversión)

8.2.4 Determinación de precios.

Los precios base definidos en términos de duración del contrato y ubicación geográfica determinada por cada comuna objetivo son los siguientes:

Precios Propuesta					Mensualizado			
	Mensual	trimestral	semestral	anual	Mensual	trimestral	semestral	anual
Las Condes	\$ 21.990	\$ 59.970	\$ 101.940	\$ 131.880	\$ 21.990	\$ 19.990	\$ 16.990	\$ 10.990
Ñuñoa, Macul, San Miguel	\$ 19.990	\$ 53.970	\$ 95.940	\$ 119.880	\$ 19.990	\$ 17.990	\$ 15.990	\$ 9.990
Providencia	\$ 19.990	\$ 53.970	\$ 95.940	\$ 119.880	\$ 19.990	\$ 17.990	\$ 15.990	\$ 9.990
Santiago	\$ 19.990	\$ 53.970	\$ 95.940	\$ 131.880	\$ 19.990	\$ 17.990	\$ 15.990	\$ 10.990
Vitacura	\$ 21.990	\$ 59.970	\$ 101.940	\$ 131.880	\$ 21.990	\$ 19.990	\$ 16.990	\$ 10.990

Tabla 7: Precios propuestos en base a ubicación geográfica y duración del contrato (valor total y mensualidad).
Fuente: *Elaboración Propia.*

Estos precios son determinados tomando como referencia la oferta actual existente de gimnasios comerciales en cada una de estas comunas y el objetivo de ingresar al mercado con precios altamente atractivos, tanto para usuarios actuales de gimnasios comerciales, como para otras personas interesadas en contratar este tipo de servicios.

Para este objetivo se ha definido precios entre un 35 y 40% inferiores al promedio de la oferta existente, así como entre un 18 y 33% inferiores que el menor precio de la oferta observado en cada una de estas comunas⁵.

⁵ Detalle de análisis por duración de contrato y comuna objetivo en Sensibilización de precios de Anexo N°2 Oferta de Gimnasios por Comuna.

8.3 Escenarios de fijación de precios

8.3.1 Escenario financiamiento por uso

En este escenario, el financiamiento del gimnasio se conforma en exclusiva con el pago de los usuarios del condominio que hagan uso de las instalaciones. En este sentido, esta opción implica la incorporación en el precio a estos usuarios de todos los costos y margen, con la componente de incertidumbre presente debido a la variabilidad que implica el hecho de que no existan ingresos fijos como base, incorporando todos los efectos y riesgos de las estacionalidades de la demanda.

8.3.2 Escenario financiamiento fijo condominio

Esta opción considera la definición de un cobro fijo único al condominio contratante, de acuerdo a la tarifa que se fije para estos efectos en base a las cantidades y características del servicio contratado, niveles de equipamiento y variables propias de cada condominio como su tamaño en cantidad de residentes y su ubicación geográfica.

Esta opción permite fijar y asegurar los niveles de ingreso por el periodo de duración del contrato, eliminando por lo tanto efectos indeseables como la estacionalidad de la demanda y necesidad de mayores costos al requerir más esfuerzos de comercialización para captar usuarios, así como de operación al gestionar el uso y control de acceso a las instalaciones. Sin embargo, esta opción limita poniendo techo desde un principio a las posibilidades de rentabilizar las instalaciones y al hecho que este cobro fijo no podrá ser significativo por cuanto generará rechazos en quienes no usen el servicio y deban pagar una porción del prorateo de su costo.

8.3.3 Escenario financiamiento mixto.

Esta posibilidad se refiere a la incorporación de un cobro variable relacionado a las tarifas que se cobren a los usuarios que contraten el servicio, relacionado a sus características propias de horario, edad, ubicación, etcétera; y a la incorporación de un cobro fijo relacionado a la cantidad de unidades que tenga el condominio, en un monto

significativamente menor a lo que sería solo con un financiamiento fijo, pero que permita sobrellevar o atenuar los efectos de las estacionalidades de la demanda.

Por sus características, esta opción aparece como la más conveniente desde el punto de vista del flujo operacional que requiere este negocio y desde el punto de vista de la aceptación que tenga por parte de los usuarios del condominio, esto ya que se pueden incorporar por ejemplo incentivos que permitan la devolución del costo fijo cuando los niveles de demanda logren determinado nivel. Por lo tanto esta opción será la utilizada para la evaluación económica de esta propuesta de negocio.

9 PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

9.1 Estimación de demanda.

El modelo de gimnasios en condominios es un modelo innovador de prestación de servicios relacionados a la industria de los gimnasios. En este sentido, no existe una referencia específica de demanda histórica sobre la cual basar la proyección. Debido a esto la estimación se referenciará a:

a) Al mercado potencial obtenido para estos servicios, en base a la información de cantidades de condominios existentes en Santiago, de acuerdo a información proporcionada por el Ministerio de Vivienda y Urbanismo., específicamente para las comunas objetivo de la evaluación de este negocio que son:

- Las Condes
- Ñuñoa
- Macul
- San Miguel
- Providencia
- Santiago
- Vitacura

b) Así también se considerará para los efectos de este cálculo las características de los edificios en promedio respecto a:

- Cantidad de pisos
- Cantidad de departamentos por piso
- Cantidad de edificios que cuentan con un espacio físico destinado a gimnasio.

Esto permitirá determinar la cantidad de departamentos por condominio en promedio⁶, estimando también dos personas en promedio como posibles usuarias del servicio por cada departamento.

⁶ Información obtenida de la oferta de proyectos en venta en el sitio web www.portalinmobiliario.cl.

- c) Sensibilización de la cantidad de personas que además de contar con edad suficiente para utilizar los servicios, tiene interés en realizar deporte y específicamente en un gimnasio de su edificio. Esta corresponde a un 32,55% personas que contratarían el servicio, del total de personas que de acuerdo a su edad podrían ser usuarios de este⁷.

Con lo anterior, se puede determinar el siguiente cuadro de demanda potencial por cada comuna objetivo:

Comuna	Condominios información MINVU	% Edificios	% con gimnasio	Cantidad de gimnasios	% con gimnasios aptos	Gimnasios aptos	Dptos./C .Edif.	Pers.por dpto.	Total pers.por edificio	Sensibilización	Demanda personas por edificio
Las Condes	1.754	50,00%	20,00%	175	70,00%	123	110	2	220	32,55%	72
Macul	216	80,00%	50,00%	86	80,00%	69	118	2	236	32,55%	77
Ñuñoa	1.223	70,00%	40,00%	342	70,00%	240	118	2	236	32,55%	77
Providencia	2.135	50,00%	20,00%	214	50,00%	107	110	2	220	32,55%	72
San Miguel	223	80,00%	60,00%	107	80,00%	86	118	2	236	32,55%	77
Santiago	1.108	80,00%	50,00%	443	70,00%	310	190	2	380	32,55%	124
Vitacura	577	80,00%	40,00%	185	80,00%	148	110	2	220	32,55%	72
Total	7.236			1.553		1.082	874	14,00			

Tabla 8: Cantidad de personas que representan demanda potencial por edificio en cada comuna objetivo.
Fuente: Elaboración Propia.

Además de la estimación anterior, también es conveniente señalar la restricción de capacidad de cada gimnasio en promedio, de acuerdo a los estándares de habitabilidad definidos en el punto 7.2.1 de la Estrategia Operacional, la cual señala como estándar una persona por cada 4 metros cuadrados de gimnasio, así como a los demás parámetros que determinan la capacidad que se señala en tabla adjunta.

Parámetros	Valores
Mts2 gimnasio promedio estimado	30
Personas potencial (1 persona por cada 4mts2)	8
Horas punta al mes (lunes a viernes 6 a 8 y 18 a 22 hrs.)	960
Horas punta al mes (fin de semana 10 a 13 y 16 a 19 hrs.)	384
Semanas estándar mes	4
Capacidad de horas punta disponibles al mes	1.344
Cantidad de horas uso mensual por persona	12
Capacidad cantidad de personas en horario punta	112

Tabla 9: Capacidad en cuanto a cantidad de personas inscritas en horario punta.
Fuente: Elaboración Propia.

⁷ Detalle del cálculo de porcentaje de sensibilización de la demanda en Anexo N°3 Análisis de Sensibilización de Demanda en Edificios.

Con base en la información de demanda potencial por comuna señalada en Tabla 7 y realizando una sensibilización de esta demanda de acuerdo a su distribución en distintos horarios⁸, se puede evaluar la capacidad para satisfacer la demanda en cada comuna de la siguiente forma:

Demanda estimada de horas por horario	Capacidad potencial (horas)	Demanda potencial %	Demanda de horas potencial por horario				
			Las Condes	Ñuñoa, Macul y San Miguel	Providencia	Santiago	Vitacura
Horas punta lunes a viernes 6 a 8 hr.	320	28%	242	259	242	323	242
Horas punta lunes a viernes 18 a 22 hr.	640	61%	527	564	527	703	527
Horario bajo 9 a 17 hrs.	1.440	6%	52	55	52	69	52

Horarios	% Disponibilidad de capacidad				
	Las Condes	Ñuñoa, Macul y San Miguel	Providencia	Santiago	Vitacura
Horas punta lunes a viernes 6 a 8 hr.	24%	19%	24%	-1%	24%
Horas punta lunes a viernes 18 a 22 hr.	18%	12%	18%	-10%	18%
Horario bajo 9 a 17 hrs.	96%	96%	96%	95%	96%

Tabla 10: Distribución de demanda por comuna y horario, determinando disponibilidad de capacidad.

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo a esto se puede observar que existiría capacidad de espacio suficiente en horario de mayor demanda, para hacer frente a todo el potencial de personas interesadas en los edificios de las distintas comunas objetivo de este negocio.

Solo en el caso de la comuna de Santiago existiría una capacidad estimada insuficiente para cubrir la mayor demanda. Sin embargo esta evaluación de capacidad solo considera disponibilidad de lunes a viernes, por lo que el exceso de demanda en esta comuna puede ser absorbido por la disponibilidad de horas durante sábados y domingos. Para efectos de la evaluación financiera, la comuna de Santiago limitará su demanda a su restricción de capacidad.

⁸ Porcentaje de distribución de demanda potencial en base a las preferencias indicadas en Pregunta N°27 de encuesta de mercado. Anexo N°1 Resultados Generales de Encuesta de Mercado.

9.2 Estimación de Ingresos

9.2.1 Tipos de ingresos

La formula de financiamiento que determina los ingresos en este modelo contempla dos tipos de ingresos:

- a) Ingreso variable asociado a las inscripciones de usuarios.
- b) Ingreso fijo prorrateado por los residentes de cada condominio.

9.2.1.1 Ingreso variable asociado a las inscripciones de usuarios.

Definida la demanda corresponde poder definir los ingresos esperados para este negocio. Estos ingresos estarán en función de tres aspectos principales:

- a) Precios
- b) Estacionalidad de la demanda
- c) Incorporación de nuevos gimnasios a la cadena

a) Precios

Los precios estarán definidos por una tabla en base principalmente a:

- a. Periodo de suscripción del contrato por parte del usuario.
- b. Característica del usuario (estudiante, tercera edad).
- c. Ubicación (comuna) en que se encuentre el gimnasio.
- d. Horario de uso de las instalaciones.

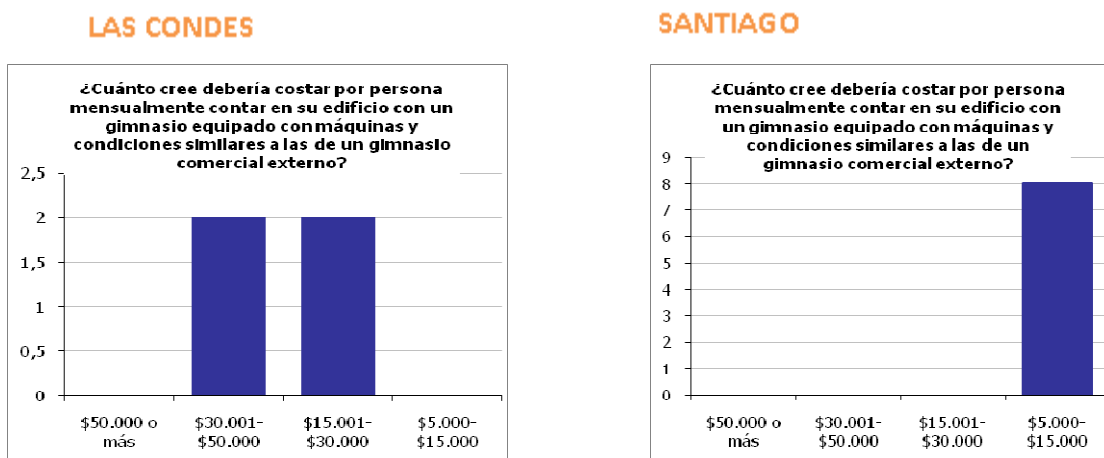
De acuerdo a lo definido anteriormente, la tabla de precios a considerar será la siguiente (valores mensuales):

Contrato	Las Condes	Ñuñoa, Macul y San Miguel	Providencia	Santiago	Vitacura
Precio contrato anual	10.990	9.990	9.990	10.990	10.990
Precio contrato semestre	16.990	15.990	15.990	15.990	16.990
Precio contrato trimestre	19.990	17.990	17.990	17.990	19.990
Precio contrato mes	21.990	19.990	19.990	19.990	21.990
Precio estudiante (hasta 22 años) y tercera edad	7.990	6.990	6.990	7.990	7.990

*Tabla 11: Detalle de precios por comuna y tipo de contrato (valores mensuales).
Fuente: Elaboración Propia.*

La determinación de estos precios se efectuó en base a una muestra de precios obtenida de gimnasios comerciales de cada comuna, como se detalla en anexo de precios de mercado. Los precios que fueron definidos consideran entre un 35% y 44% de rebaja respecto a los precios promedio obtenido de la muestra de gimnasios para cada tipo de contrato y entre un 18% y un 33% respecto al menor precio observado⁹. Esto corresponde a un objetivo estratégico de ingresar agresivamente al mercado a un precio altamente atractivo para quienes son usuarios de gimnasios comerciales tradicionales, así como para quienes puedan confirmar su intención de utilizar estos servicios, reafirmados por un precio que sea atractivo para ellos.

Los precios se encuentran levemente incrementados en las comunas de Las Condes y Vitacura, básicamente segmentados por una mayor disposición a pago revelada en encuesta de estudio de mercado de esta evaluación, como se observa en los siguientes gráficos:



Gráficos N°16 y 17: Pregunta n°35 Encuesta de Mercado do Anexo N°1 Resultados Generales Encuesta de Mercado

⁹ Precios de gimnasios detallados en Anexo N°2 Oferta de Gimnasios por Comuna.

Se debe considerar además dentro de los ingresos, los servicios de Personal Trainer y clases grupales dirigidas. Los precios definidos para estos servicios son los siguientes (valores mensuales):

Contrato	Las Condes	Ñuñoa, Macul y San Miguel	Providencia	Santiago	Vitacura
Ingreso por personal trainer (12 horas)	140.000	120.000	120.000	120.000	140.000
Ingreso por personal trainer (8 horas)	100.000	90.000	90.000	90.000	100.000
% del total de usuarios Personal Trainer (12 horas)	10,0%	2,5%	2,5%	2,5%	10,0%
% del total de usuarios Personal Trainer (8 horas)	10,0%	2,5%	2,5%	2,5%	10,0%
Clases dirigidas (costo clase por persona)	1.500	1.000	1.000	1.000	1.500

*Tabla 12: Detalle de precios por comuna y tipo de contrato Personal Trainer.
Fuente: Elaboración Propia.*

Al igual que en los precios de los planes, el costo del servicio de Personal Trainer se incrementa en las comunas de Las Condes y Vitacura dada su mayor disponibilidad de pago e interés por el servicio.

b) Estacionalidad de la demanda

En esta industria existe una marcada estacionalidad en la demanda por estos servicios, demanda que se ve incrementada especialmente en los meses de primavera y verano, en los cuales existe una mayor preocupación por parte de las personas respecto a su estado y apariencia física.

De acuerdo a esto, se ha considerado el efecto de la estacionalidad definiendo los siguientes niveles de utilización de la capacidad de cada gimnasio, afectando con ello los niveles de ingreso potencial.

Mes	Porcentaje de usuarios de acuerdo a capacidad
enero	100%
febrero	100%
marzo	70%
abril	60%
mayo	50%
junio	50%
julio	60%
agosto	70%
septiembre	90%
octubre	100%
noviembre	100%
diciembre	100%

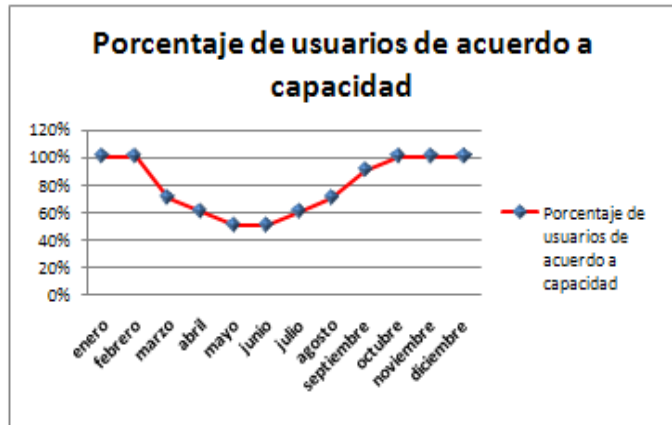


Tabla 13 y Gráfico N°18: Detalle estimación de efecto mensual de la estacionalidad en la demanda.
Fuente: Elaboración Propia.

c) Incorporación de nuevos gimnasios a la cadena

Las características de este negocio determinan que se trate de un negocio donde la rentabilidad viene asociada al mayor volumen de operaciones. Así también es relevante considerar que estratégicamente es necesario poder captar la mayor cantidad de mercado con la mayor rapidez posible, ya que la duración de los contratos a mediano y largo plazo permite crear barreras de entrada a la competencia, asegurando en mayor medida la cuota de mercado que se pueda alcanzar.

Es dado lo anterior que se ha incorporado a esta evaluación una agresiva disposición y recursos para incorporar la mayor cantidad de gimnasios en el menor plazo posible, estableciendo las siguientes metas de aperturas anuales¹⁰:

¹⁰ Total de aperturas y detalle por comunas en Anexo N°4 "Proyección Aperturas de Gimnasios por Año", total y por Comuna.

Periodo	Meta cantidad de gimnasios por año	Meta cantidad de gimnasios acumulado	Porcentaje del mercado potencial
Año 1	40	40	4%
Año 2	90	130	12%
Año 3	90	220	20%
Año 4	60	280	26%
Año 5	50	330	31%

Base mercado potencial (gimnasios): 1.082

Tabla 14: Proyección de aperturas de gimnasios por año.

Fuente: Elaboración Propia.

9.2.1.2 Ingreso fijo prorrateado por los residentes de cada condominio.

Esta parte del financiamiento tiene por objetivo ser un Fee por la existencia del servicio de gimnasio en el condominio, monto que contribuye a estabilizar los ingresos afectados por los niveles de estacionalidad y a modo de compensación por la exclusividad que este servicio representa para el condominio, limitando por lo tanto las posibilidades de buscar una mayor amplitud de clientes en un mercado más amplio.

El monto estimado a pagar fijo por parte del condominio corresponderá a \$2.000.- por cada departamento.

Sin embargo, el monto a pagar fijo por el condominio será menor, por cuanto a modo de gancho con el objetivo de disminuir la resistencia a este cobro, se ofrecerá la devolución de \$2.000.- por cada persona que se inscriba en un plan anual o semestral. En la medida que la estacionalidad disminuya la cantidad de personas que ocupen el servicio, este monto fijo cobrará mayor relevancia atenuando los efectos de esta estacionalidad.

9.2.2 Estimación Tamaño de Mercado (Volumen de ventas)

De acuerdo a los parámetros de ingresos definidos anteriormente, se puede analizar y obtener los niveles de ingreso máximo potencial por cada gimnasio. Esta estimación considera los siguientes conceptos y supuestos:

- Ingresos por cobro Fijo condominio.
- Ingreso variable por usuarios
- Mayor estimación de usuarios Personal Trainer
- Ingresos por clases grupales tres veces por semana.
- Utilización máxima capacidad instalación tamaño promedio 30 metros cuadrados.
- Sin efecto de estacionalidad en la demanda.
- Tipo de cambio 1 US\$ = \$500.-

Mixto Capacidad 100%	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	TOTAL
INGRESOS DE CAJA	2.625.300	2.625.300	2.625.300	2.625.300	2.625.300	2.625.300	2.625.300	2.625.300	2.625.300	2.625.300	2.625.300	2.625.300	31.503.600

*Tabla 15: Ingresos máximo potencial por gimnasio.
Fuente: Elaboración Propia.*

En base a los supuestos anteriores, se estima un ingreso potencial anual por gimnasio de \$31.503.600.-

Considerando el tamaño del mercado potencial en cuanto a cantidad de gimnasios de 1.082 gimnasios, indicada en punto 4 de ANALISIS DE MERCADO, específicamente en 4.1 Mercado Potencial, las ventas totales anuales se proyectan en:

Tamaño de Mercado

\$31.503.600.- x 1.082 gimnasios = \$34.086.895.200.- = **MMUS\$68,2.-**

9.3 Estimación de Costos y Gastos

9.3.1 Costos por Remuneraciones

a) Remuneración Profesores

Este ítem de costos puede considerarse como el más relevante de los necesarios para la ejecución de la operación del negocio. Este concepto representa más del 40% de los costos.

Se ha considerado para los efectos de esta evaluación económica este concepto como variable. Cada tipo de profesor se encuentra indexado a una variable, como puede ser el nivel de clientes o de clases realizadas. El detalle es el siguiente:

Tipo profesor	Variable remuneración	Costo por hora
Profesor Evaluación	0,5 hrs. Mensuales por clientes vigentes	\$ 7.000
Profesor clase	Monto fijo de acuerdo a clases efectuadas	\$ 7.000
Personal Trainer	Monto por horas contratadas por los clientes	\$ 8.000

*Tabla 16: Costo por hora profesores.
Fuente: Elaboración Propia.*

Los costos por hora señalados se encuentran incrementados en aproximadamente un 30% del monto que como referencia se obtuvo por el pago de una hora de estos servicios. Esto básicamente con el objetivo de reflejar en la evaluación el efecto de la internalización de estos recursos humanos, en el caso de que estratégicamente se considerara necesario. Para la presente evaluación del negocio se considerarán como recursos humanos externos.

b) Remuneración Administración

El personal administrativo para efectos de esta evaluación se distribuyó en su costo, de acuerdo al nivel de gimnasios que hace necesario se considere cada uno de ellos. De esta forma se determinó un costo estándar por gimnasio correspondiente a este ítem, permitiendo hacerlo variable dependiendo la cantidad de gimnasios que se estén administrando.

El detalle de sus remuneraciones brutas y la determinante de la cantidad de personas que se requiere es el siguiente:

Cargo	Remuneración bruta	Costo Remuneración por gimnasio	Variable
Supervisor	800.000	\$ 16.000	1 por cada 50 gimnasios
Administrador requerimientos gimnasios	650.000	\$ 65.000	1 por cada 10 gimnasios
Asistente (Secretaria)	350.000	\$ 2.333	1 por cada 150 gimnasios
Contador	700.000	\$ 4.667	1 por cada 150 gimnasios
Costo total administrativo por Gimnasio		\$ 88.000	

*Tabla 17: Costo personal administrativo.
Fuente: Elaboración Propia.*

c) Remuneración Vendedores

El efecto relevante de la remuneración de los vendedores estará dado por la comisión que estos recibirán por cada contrato que logren cerrar para prestar el servicio a un condominio.

Se ha definido para esta evaluación un monto de comisión bruta de \$1.000.000.- para el vendedor, por cada contrato cerrado.

9.3.2 Gastos Generales

Dentro de este concepto se incorporan todos los ítems de gastos necesarios para el funcionamiento de las instalaciones del gimnasio. El detalle de los costos considerados y el monto mensual de cada uno de ellos es el siguiente:

Gastos Generales (Mensual por gimnasio)	Monto
Energía Eléctrica	\$ 200.000
Seguros	\$ 30.000
Televisión por cable, música	\$ 60.000
Mantenimiento máquinas	\$ 90.000
Servicio de Aseo	\$ 42.000

*Tabla 18: Costo mensual gastos generales por gimnasio.
Fuente: Elaboración Propia.*

El monto de mantención de máquinas considera un gimnasio promedio con 6 máquinas de ejercicios cardiovasculares, con un costo unitario de mantención mensual promedio de \$15.000.- cada una.

El servicio de aseo considera de igual forma un gimnasio promedio de 30 metros cuadrados, con un cobro por el servicio de \$1.400.- por metro cuadrado.

9.3.3 Inversión.

Como parte de este ítem se define un estándar de equipamiento por gimnasio, el cual considera los siguientes elementos:

Inversión	Cantidad
Máquinas	6
Pesas	1 Rack
TV	3
Soporte TV	3
Control acceso	1
Extintor	1
Luz de emergencia	1
Aire acondicionado	1
Materiales varios	
Ambientación, luces	

*Tabla 19: Ítems inversión estandarizada por gimnasio.
Fuente: Elaboración Propia.*

El costo estimado de la implementación estándar de un gimnasio de promedio 30 metros cuadrados es de \$6.810.000.- considerando los elementos señalados en la tabla anterior.

Dentro de las inversiones se encuentra también considerado un software de administración de gimnasios, con un costo aproximado de \$1.700.000.

Así también será fundamental la implementación de una página web de características altamente transaccionales, la cual cotizada por la empresa desarrolladora "Kontacto Global", dada sus características tendría un costo estimado de \$2.000.000.-

9.3.4 Depreciación

De acuerdo a la tabla de vidas útiles establecida en Resolución N°43 de fecha 26 de febrero de 2002, emitida por el Servicio de Impuestos Internos, la vida útil establecida para las máquinas e implementos del gimnasio será de 5 años (60 meses). De acuerdo a las inversiones realizadas, los montos de depreciación son los siguientes:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Vitacura	\$ 2.383.500	\$ 17.025.000	\$ 30.645.000	\$ 54.480.000	\$ 59.247.000	\$ 163.780.500
Santiago	\$ 8.966.500	\$ 57.317.500	\$ 114.862.000	\$ 170.931.000	\$ 180.465.000	\$ 532.542.000
Providencia	\$ 0	\$ 454.000	\$ 2.724.000	\$ 14.301.000	\$ 23.835.000	\$ 41.314.000
Ñuñoa, Macul, SM	\$ 3.178.000	\$ 19.295.000	\$ 37.455.000	\$ 57.658.000	\$ 72.413.000	\$ 189.999.000
Las Condes	\$ 3.178.000	\$ 23.381.000	\$ 50.621.000	\$ 70.824.000	\$ 83.763.000	\$ 231.767.000
Total	\$ 17.706.000	\$ 117.472.500	\$ 236.307.000	\$ 368.194.000	\$ 419.723.000	\$ 1.159.402.500

*Tabla 20: Detalle de gasto por depreciación por comunas objetivo.
Fuente: Elaboración Propia.*

9.3.5 Financiamiento

Para el financiamiento se considera un aporte inicial de \$15.000.000.- el cual será utilizado para capital de trabajo inicial e implementación primer gimnasio.

Posteriormente el crecimiento se realizará con línea de financiamiento bancario, a una tasa estimada de 0,7% mensual. (Fuente BCI). El plazo de amortización de esta línea de financiamiento será de 60 meses.

La ventaja de operar con una línea de financiamiento, es que el endeudamiento se produce por los montos en la medida que se van generando las necesidades, evitando pagar gastos financieros en exceso. Así también tiene la flexibilidad de pagar todo o parte del saldo de deuda sin costos de prepago.

9.3.6 Gastos adicionales

Considerando que este se trata de una propuesta de negocio innovadora, de la que por esta razón no existen antecedentes previos como referencia, se ha considerado en su evaluación adicionar un concepto de gastos adicionales por potenciales elementos o eventos no considerados, por un monto equivalente al 10% de los gastos de conocimiento presupuestados.

9.4 Flujo de Caja y Estado de Resultados Projectado

Considerando la demanda y los ítems de Ingresos y gastos señalados anteriormente, el flujo de caja y Estado de Resultados proyectados a cinco años para este negocio es el siguiente:

Flujo de Caja	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
INGRESOS DE CAJA					
Ingreso Fijo Condominio	32.398.000	215.270.000	432.960.000	676.628.000	776.068.000
Variable Condominio (inscritos)	133.843.343	880.391.324	1.805.117.175	2.804.342.376	3.188.365.729
Ingreso contrato anual	44.653.645	293.566.507	602.344.008	935.177.785	1.063.456.582
Ingreso contrato semestre	40.897.006	269.011.029	551.533.228	857.084.366	974.407.514
Ingreso contrato trimestre	27.760.284	182.674.628	374.301.452	582.080.079	661.631.228
Ingreso contrato mes	20.538.414	135.139.160	276.938.487	430.600.146	489.470.405
Personal trainer	104.209.898	716.533.343	1.471.734.083	2.281.212.150	2.606.476.050
Clases	18.502.159	123.956.032	259.590.136	405.083.743	464.468.304
Total ingresos de caja	288.959.406	1.936.150.698	3.969.461.393	6.167.866.869	7.035.978.082
EGRESOS DE CAJA					
Remuneraciones:					
Profesor (evaluaciones)	35.552.265	233.731.295	479.573.255	744.568.300	846.701.100
Profesor (clases)	6.691.440	44.263.680	90.904.240	141.957.200	162.842.400
Profesor (Personal Trainer)	73.195.320	501.357.640	1.029.690.760	1.596.174.560	1.823.006.880
Vendedor	40.000.000	30.000.000	30.000.000	36.000.000	53.000.000
Remuneraciones personal	13.728.000	91.080.000	183.216.000	285.472.000	325.424.000
Gastos Generales:					
Energía	31.200.000	207.000.000	416.400.000	648.800.000	739.600.000
Aseo	7.238.000	48.454.000	97.468.000	151.704.000	172.956.000
Seguros	4.680.000	31.050.000	62.460.000	97.320.000	110.940.000
Cable	3.360.000	62.100.000	124.320.000	194.640.000	221.880.000
Gancho condominio	13.205.127	86.814.481	178.127.209	276.553.340	314.488.980
Mantenimiento máquinas	14.040.000	93.150.000	187.380.000	291.960.000	332.820.000
Amortización Inversión	17.706.000	117.472.500	236.307.000	368.194.000	419.723.000
Gastos Financieros	8.528.520	56.583.450	113.822.940	177.349.480	202.169.660
10% otros gastos	10.535.765	70.262.443	141.688.515	220.652.142	251.457.764
Total egresos de caja	285.720.437	1.733.325.489	3.431.957.919	5.291.345.622	5.977.009.784
FLUJO DE CAJA	3.238.969	202.825.209	537.503.474	876.521.247	1.058.968.298
% DESVIACIÓN	323.897	20.282.521	53.750.347	87.652.125	105.896.830
FLUJO DE CAJA NETO MES	2.915.072	182.542.688	483.753.127	788.869.122	953.071.468
FLUJO DE CAJA NETO ACUMULAD	2.915.072	185.457.760	666.295.815	934.003.090	1.741.940.590

Tabla 21: Flujo de Caja Projectado. Detalle en Anexo N°5 Detalle Evaluación Financiera
Fuente: Elaboración Propia.

	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	total	total	total	total	total
Ingresos de Explotación	288.959.406	1.936.150.698	3.969.461.393	6.167.866.869	7.035.978.082
Costos de Explotación	-201.401.814	-1.367.422.060	-2.799.902.326	-4.354.662.267	-4.971.649.954
Margen de Explotación	87.557.592	568.728.638	1.169.559.067	1.813.204.602	2.064.328.128
Gastos de Administración y Ventas	-58.408.000	-212.130.000	-335.676.000	-478.792.000	-489.364.000
Depreciación	-17.706.000	-117.472.500	-236.307.000	-368.194.000	-419.723.000
Resultado Operacional	11.443.592	239.126.138	597.576.067	966.218.602	1.155.241.128
Otros Ingresos no Operacionales	0	0	0	0	0
Gastos Financieros	-8.528.520	-56.583.450	-113.822.940	-177.349.480	-202.169.660
Resultado no Operacional	-8.528.520	-56.583.450	-113.822.940	-177.349.480	-202.169.660
Resultado antes de Impuestos	2.915.072	182.542.688	483.753.127	788.869.122	953.071.468
Impuesto a la Renta	-495.562	-31.032.257	-82.238.032	-134.107.751	-162.022.150
Resultado neto	2.419.510	151.510.431	401.515.095	654.761.371	791.049.319

Tabla 22: Estado de Resultados Projectado. Detalle en Anexo N°5 Detalle Evaluación Financiera
Fuente: Elaboración Propia.

9.4.1 Indicadores

Los indicadores de toma de decisiones permiten determinar si un proyecto es conveniente o no para su inversionista. Los indicadores usados en este proyecto son:

- **VAN:** Mediante este indicador, que corresponde al valor actual neto, mide la riqueza actual del proyecto sobre la mejor alternativa de inversión para el capital utilizado. La tasa utilizada para descontar los flujos es la tasa de descuento del inversionista. Para aceptar un proyecto, el VAN debe ser positivo, y para discriminar entre proyectos se debe elegir el de mayor VAN.
- **TIR:** La TIR es el valor de la tasa utilizada para el VAN para que este se anule en el año 0. Mide la rentabilidad promedio de un proyecto y el criterio de selección es aceptar todo proyecto cuya TIR sea mayor que la rentabilidad del inversionista, en otras palabras, que la rentabilidad media del proyecto sea mayor a la tasa de descuento del inversionista.

Indicador	Valor
VAN	\$ 1.431.606.637
Tasa de descuento	14%
TIR	indet.

Tabla 23: Detalle de indicadores estimados.
Fuente: Elaboración Propia.

Los resultados obtenidos están basados en una tasa de descuento definida a juicio experto, en un 14% anual. Esta tasa varía refleja el valor alternativo de los recursos del inversionista. Considerando que ésta tiene una variación dependiendo del inversionista y de las condiciones económicas, se analizará la variación del VAN en función de la tasa de descuento.

9.5 Conclusión

Se puede obtener como conclusión del análisis económico y financiero, que la idea de negocios propuesta es factible bajo estas consideraciones.

10 BIBLIOGRAFIA

Libros

FRIEND, Graham y ZEHLE, Stefan. Como diseñar un Plan de Negocios. 2ª ed. Santiago de Chile. The Economist, 2008. ISBN 978-987-1456-25-3.

HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane y HOSKISSON, Robert E. Administración Estratégica, Competitividad y Globalización. 7ª ed. México. Cengage Learning, 2008. ISBN – 13: 978-970-686-596-0, ISBN – 10: 970-686-596-9.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing 8ª ed. México. Pearson, 2008. ISBN 978-970-26-1186-85.

MASSONS, Joan. Finanzas, Análisis y Estrategia Financiera. 12ª ed. España. Editorial Hispano Europea, 2010. ISBN 978-84-255-1412-8.

Documentos

BRAGA, Iván. Apuntes curso Dirección de Operaciones IN75T.01 Magíster en Gestión y Dirección de Empresas (MBA) Universidad de Chile. Primavera 2011.

LARA, Jorge. Apuntes curso Dirección de Marketing IN77P.01 Magíster en Gestión y Dirección de Empresas (MBA) Universidad de Chile. Otoño 2011.

L'HUILLIER, Gastón. Apuntes curso Control de Gestión IN77U.01 Magíster en Gestión y Dirección de Empresas (MBA) Universidad de Chile. Primavera 2011.

Normativas

Decreto N° 10/10 Reglamento de Condiciones Sanitarias, Ambientales y de Seguridad Básicas en Locales de Uso Público. 25.09.10 Ministerio de Salud, República de Chile.

Ley 19.537, 16.12.1997, sobre Copropiedad Inmobiliaria. Ministerio de Vivienda y Urbanismo. República de Chile

Memorias

BOPP M., Nicolás 2009. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial. Plan de Negocios para una Cadena de Tiendas de Productos de Ciclismo. U. de Chile.

Internet

Portal Inmobiliario: <http://www.portalinmobiliario.cl>

Revista Mercado Fitness: <http://www.mercadofitness.com>

Sernac: <http://www.sernac.cl>. Estudio: Calidad de gimnasios en la Ciudad de Santiago.

Anexo N°1 Resultados Generales de Encuesta de Mercado

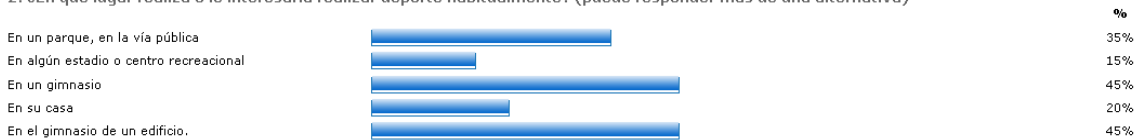
Encuesta Desarrollo Espacios Comunes en Condominios - Gimnasio

ANTECEDENTES PREVIOS

1. ¿Usted realiza algún tipo de deporte o actividad de acondicionamiento físico (trote, gimnasia, etc...)?



2. ¿En qué lugar realiza o le interesaría realizar deporte habitualmente? (puede responder más de una alternativa)



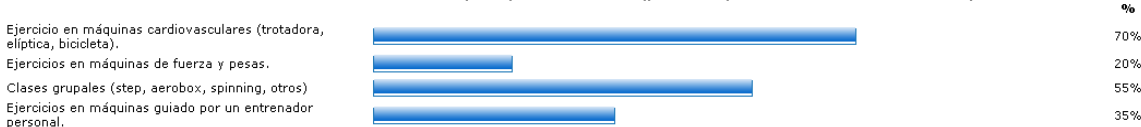
3. ¿Asiste usted a algún gimnasio?



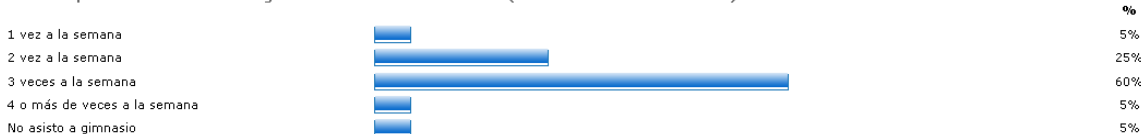
4. ¿Por qué razones principalmente usted asiste o le interesaría asistir a un gimnasio?(puede responder más de una alternativa)



5. ¿Qué actividades desarrolla o le interesaría desarrollar principalmente en él? (puede responder más de una alternativa)



6. ¿Con que frecuencia asiste al gimnasio o le interesaría asistir (cuantas veces a la semana)?



7. ¿Cuánto tiempo permanece habitualmente en el gimnasio que asiste o ha asistido?



8. ¿Qué cosas le agradan del gimnasio al que asiste o ha asistido? (Por favor indique 2 aspectos)

9. ¿Qué aspectos mejoraría del gimnasio al que asiste o ha asistido? (Por favor indique 2 aspectos que mejoraría)

10. ¿Cuál es el costo mensual que tiene para usted contratar los servicios del gimnasio al que asiste?



11. Si usted lo tuviera que diseñar ¿Qué características tendría el servicio ideal de un gimnasio?

12. ¿Cuál es su opinión general del gimnasio al que asiste actualmente?



USTED CUENTA CON...

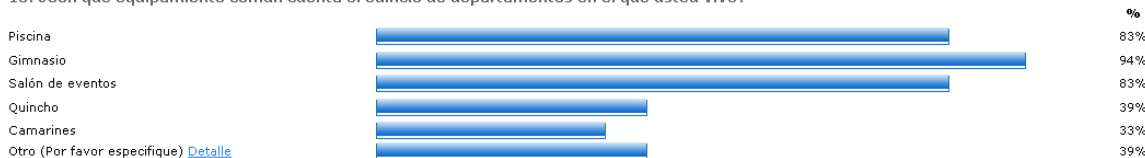
13. ¿Usted vive en un edificio de departamentos?



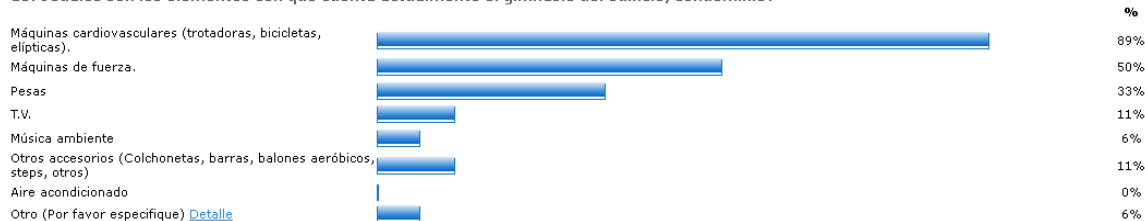
14. ¿Cuál es la valoración que le da a los siguientes aspectos para decidir vivir en un departamento?

Aspecto	Mucha	Relevante	Regular	Menor	Ninguna
Seguridad	78%	17%	6%	0%	0%
Ubicación	89%	6%	6%	0%	0%
Equipamiento (piscina, gimnasio, salón de eventos, etc.)	17%	39%	11%	22%	11%
Conectividad	61%	28%	11%	0%	0%
Características del departamento (precio/calidad)	72%	22%	6%	0%	0%

15. ¿Con qué equipamiento común cuenta el edificio de departamentos en el que usted vive?



16. ¿Cuáles son los elementos con que cuenta actualmente el gimnasio del edificio/condominio?



17. ¿Le parece que el gimnasio de su edificio/condominio cuenta con un equipamiento adecuado en cantidad y calidad de sus elementos?



18. ¿Cuál estima es el nivel de utilización actual de las instalaciones del gimnasio de su edificio/condominio?



19. ¿Usted utiliza el gimnasio del edificio/condominio en que vive? ¿Con que frecuencia?



20. ¿Si su respuesta es nunca? ¿Por qué razón principalmente?

21. ¿Cuál es su opinión respecto a la mantención del equipamiento del gimnasio del edificio/condominio?



22. ¿Cuál es su opinión general del gimnasio con que cuenta actualmente su edificio/condominio?



VALORACIÓN DE ATRIBUTOS... SU NUEVO GIMNASIO.

23. ¿Como valora los siguientes beneficios de contar con un gimnasio en su edificio en relación a un gimnasio comercial externo?

	Muy valorado	Valorado	Indiferente	Irrelevante	Sin valoración
Ahorro de tiempo y costos al evitar desplazamientos a gimnasios externos.	56% (10)	28% (5)	17% (3)	0% (0)	0% (0)
Evitar problemas de disponibilidad de estacionamientos	50% (9)	28% (5)	22% (4)	0% (0)	0% (0)
Mayor intimidad al equiparse y ducharse en su propio hogar.	33% (6)	39% (7)	28% (5)	0% (0)	0% (0)
Menor riesgo de robos al no tener que dejar pertenencias personales en lockers o camarines públicos.	39% (7)	28% (5)	33% (6)	0% (0)	0% (0)
Ambiente restringido a residentes del condominio.	33% (6)	39% (7)	22% (4)	6% (1)	0% (0)
Aprovechamiento de infraestructura que ya posee.	44% (8)	44% (8)	11% (2)	0% (0)	0% (0)

24. ¿Qué características debiera tener el gimnasio de su edificio/condominio para preferirlo por sobre un gimnasio externo?

25. ¿Qué equipamiento y servicios quisiera usted tener en el gimnasio de su edificio/condominio para que fuese un lugar atractivo de concurrir?

	Muy interesado	Interesado	Indiferente	Poco interesado	Nada interesado
Máquinas trotadoras y bicicletas profesionales.	72% (13)	17% (3)	6% (1)	0% (0)	6% (1)
Pesas	11% (2)	44% (8)	28% (5)	11% (2)	6% (1)
Máquinas de fuerza.	22% (4)	39% (7)	22% (4)	11% (2)	6% (1)
Música ambiental.	33% (6)	39% (7)	22% (4)	0% (0)	6% (1)
TV	44% (8)	28% (5)	11% (2)	6% (1)	11% (2)
Aire Acondicionado	44% (8)	28% (5)	17% (3)	6% (1)	6% (1)
Profesores para asesorar en programas de ejercicios.	39% (7)	33% (6)	11% (2)	6% (1)	11% (2)
Clases grupales	33% (6)	33% (6)	17% (3)	11% (2)	6% (1)
Entrenador personal (Personal Trainer)	28% (5)	39% (7)	11% (2)	11% (2)	11% (2)

26. Cuántas veces a la semana le interesaría utilizar las instalaciones del gimnasio de su edificio/condominio si se incorporaran nuevas condiciones más atractivas para usted?



27. ¿En qué horario de preferencia?



28. ¿Con qué frecuencia a la semana le interesaría asistir a clases grupales de acondicionamiento Físico (step, aerobox, etc) en las dependencias de su edificio/condominio?



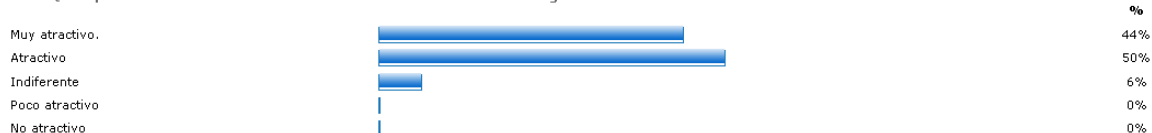
29. ¿Estaría interesado en poder ser asesorado por un entrenador personal (personal trainer) en el gimnasio de su edificio?



30. ¿Qué le parecería que hubieran clases dirigidas a distintos segmentos de la comunidad (tercera edad, niños, otros)?



31. ¿Qué opinión le merece contar con estos nuevos servicios en el gimnasio de su edificio?



32. En términos generales, ¿estaría de acuerdo en disponer de esta implementación, equipamiento y servicios en su edificio/condominio?



EVALUACION DE SU NUEVO GIMNASIO

33. En su opinión ¿Cuánto mayor valor que puede agregar al condominio y al mejor aprovechamiento de sus instalaciones, el contar con mejores servicios y equipamiento en el gimnasio de su edificio?



34. ¿Cuánto cambiaría positivamente su opinión respecto a la utilidad que puede entregar el gimnasio de su edificio/condominio, si incorporara este nuevo equipamiento, infraestructura y servicios?



35. ¿Cuánto cree debería costar por persona mensualmente contar en su edificio con un gimnasio equipado con máquinas y condiciones similares a las de un gimnasio comercial externo?



36. Que opción de financiamiento del beneficio de contar con un gimnasio con características como las señaladas le parece más adecuada:



37. ¿Estaría interesado en que se realizara una evaluación de la implementación de estos servicios en su edificio/condominio?



Anexo N°2 Oferta de Gimnasios por Comuna

Detalle de precios oferta de gimnasios por plan.

Nombre	Comuna	Precio Normal				Precio Normal (mensualizado)			
		mensual	trimestral	semestral	anual	mensual	trimestral	semestral	anual
GIMNASIO MAY CLUB	Las Condes	\$ 28.000	\$ 70.000	\$ 125.000	\$ 218.000	\$ 28.000	\$ 23.333	\$ 20.833	\$ 18.167
Pacific	Las Condes	\$ 27.900	\$ 83.700	\$ 143.400	\$ 155.880	\$ 27.900	\$ 27.900	\$ 23.900	\$ 12.990
Sportlife	Las Condes	\$ 36.000	\$ 99.000	\$ 189.000	\$ 299.000	\$ 36.000	\$ 33.000	\$ 31.500	\$ 24.917
Promedio	Las Condes	\$ 30.633	\$ 84.233	\$ 152.467	\$ 224.293	\$ 30.633	\$ 28.078	\$ 25.411	\$ 18.691

Nombre	Comuna	Precio Normal				Precio Normal (mensualizado)			
		mensual	trimestral	semestral	anual	mensual	trimestral	semestral	anual
Club Arena	Ñuñoa	\$ 28.000	\$ 66.000	\$ 114.000	\$ 122.000	\$ 28.000	\$ 22.000	\$ 19.000	\$ 10.167
Gimnasio Sport Villa	Ñuñoa	\$ 27.000	\$ 69.000	\$ 120.000	\$ 186.000	\$ 27.000	\$ 23.000	\$ 20.000	\$ 15.500
Pacific	Ñuñoa	\$ 27.900	\$ 83.700	\$ 143.400	\$ 155.880	\$ 27.900	\$ 27.900	\$ 23.900	\$ 12.990
Sportlife	Ñuñoa	\$ 45.000	\$ 119.000	\$ 229.000	\$ 399.000	\$ 45.000	\$ 39.667	\$ 38.167	\$ 33.250
Promedio	Ñuñoa	\$ 31.975	\$ 84.425	\$ 151.600	\$ 215.720	\$ 31.975	\$ 28.142	\$ 25.267	\$ 17.977

Nombre	Comuna	Precio Normal				Precio Normal (mensualizado)			
		mensual	trimestral	semestral	anual	mensual	trimestral	semestral	anual
Gimnasio Pacific	Providencia	\$ 29.900	\$ 83.700	\$ 143.000	\$ 155.800	\$ 29.900	\$ 27.900	\$ 23.833	\$ 12.983
Gimnasio KIEV	Providencia	\$ 25.000	\$ 57.000	\$ 96.000	\$ 168.000	\$ 25.000	\$ 19.000	\$ 16.000	\$ 14.000
Centro De Acondicionamiento	Providencia	\$ 34.000	\$ 79.000	\$ 126.000	no	\$ 34.000	\$ 26.333	\$ 21.000	
Gimnasio Pacific	Providencia	\$ 29.900	\$ 83.700	\$ 143.000	\$ 155.800	\$ 29.900	\$ 27.900	\$ 23.833	\$ 12.983
Pablo Gaona	Providencia	\$ 29.000	\$ 69.000	\$ 120.000	\$ 216.000	\$ 29.000	\$ 23.000	\$ 20.000	\$ 18.000
Academia Sesamo	Providencia	\$ 28.000	\$ 72.000	\$ 120.000	\$ 192.000	\$ 28.000	\$ 24.000	\$ 20.000	\$ 16.000
Bio Accion Gimnasio Aerobic	Providencia	\$ 26.000	\$ 56.000	\$ 99.000	\$ 180.000	\$ 26.000	\$ 18.667	\$ 16.500	\$ 15.000
Pacific	Providencia	\$ 27.900	\$ 83.700	\$ 143.400	\$ 155.880	\$ 27.900	\$ 27.900	\$ 23.900	\$ 12.990
Sportlife	Providencia	\$ 36.000	\$ 99.000	\$ 189.000	\$ 299.000	\$ 36.000	\$ 33.000	\$ 31.500	\$ 24.917
Promedio	Providencia	\$ 29.522	\$ 75.900	\$ 131.044	\$ 190.310	\$ 29.522	\$ 25.300	\$ 21.841	\$ 15.859

Nombre	Comuna	Precio Normal				Precio Normal (mensualizado)			
		mensual	trimestral	semestral	anual	mensual	trimestral	semestral	anual
Entretiempo	Santiago	\$ 31.800			\$ 220.800	\$ 31.800			\$ 18.400
Gimnasio Alicia Francke	Santiago	\$ 29.000	no	no	no	\$ 29.000			
Gimnasio GDS	Santiago	\$ 28.000	\$ 69.000	\$ 120.000	\$ 216.000	\$ 28.000	\$ 23.000	\$ 20.000	\$ 18.000
Gimnasio Gustavo Flores	Santiago	\$ 30.000	\$ 75.000	\$ 120.000	\$ 200.000	\$ 30.000	\$ 25.000	\$ 20.000	\$ 16.667
GYM SQUASH	Santiago	\$ 30.500		\$ 152.500	\$ 292.800	\$ 30.500		\$ 25.417	\$ 24.400
Pacific	Santiago	\$ 27.900	\$ 83.700	\$ 143.400	\$ 155.880	\$ 27.900	\$ 27.900	\$ 23.900	\$ 12.990
Sportlife	Santiago	\$ 36.000	\$ 92.000	\$ 168.600	\$ 288.000	\$ 36.000	\$ 30.667	\$ 28.100	
Promedio	Santiago	\$ 30.457	\$ 79.925	\$ 140.900	\$ 228.913	\$ 30.457	\$ 26.642	\$ 23.483	\$ 18.091

Nombre	Comuna	Precio Normal				Precio Normal (mensualizado)			
		mensual	trimestral	semestral	anual	mensual	trimestral	semestral	anual
Club Lo Cañas	Vitacura	\$ 38.000	\$ 75.000	\$ 130.000	\$ 230.000	\$ 38.000	\$ 25.000	\$ 21.667	\$ 19.167
Pacific	Vitacura	\$ 27.900	\$ 83.700	\$ 143.400	\$ 155.880	\$ 27.900	\$ 27.900	\$ 23.900	\$ 12.990
Sportlife	Vitacura	\$ 55.000	\$ 149.000	\$ 275.000	\$ 459.000	\$ 55.000	\$ 49.667	\$ 45.833	\$ 38.250
Promedio	Vitacura	\$ 41.450	\$ 116.350	\$ 209.200	\$ 307.440	\$ 41.450	\$ 38.783	\$ 34.867	\$ 25.620

Sensibilización precio de propuesta de negocio en base a oferta de mercado en comunas objetivo.

Precios promedio oferta gimnasios

Resumen Precios promedio oferta	Mensualizado							
	Mensual	trimestral	semestral	anual	Mensual	trimestral	semestral	anual
Las Condes	\$ 30.633	\$ 84.233	\$ 152.467	\$ 224.293	\$ 30.633	\$ 28.078	\$ 25.411	\$ 18.691
Ñuñoa, Macul, San Miguel	\$ 31.975	\$ 84.425	\$ 151.600	\$ 215.720	\$ 31.975	\$ 28.142	\$ 25.267	\$ 17.977
Providencia	\$ 29.522	\$ 75.900	\$ 131.044	\$ 190.310	\$ 29.522	\$ 25.300	\$ 21.841	\$ 15.859
Santiago	\$ 30.457	\$ 79.925	\$ 140.900	\$ 228.913	\$ 30.457	\$ 26.642	\$ 23.483	\$ 18.091
Vitacura	\$ 41.450	\$ 116.350	\$ 209.200	\$ 307.440	\$ 41.450	\$ 38.783	\$ 34.867	\$ 25.620

Se define los precios en base al objetivo de propuesta agresiva de penetración de mercado, con valores inferiores entre un 30 y 40% inferiores al promedio de la oferta existente.

Precios propuesta de negocio.

Precios Propuesta	Mensualizado							
	Mensual	trimestral	semestral	anual	Mensual	trimestral	semestral	anual
Las Condes	\$ 21.990	\$ 59.970	\$ 101.940	\$ 131.880	\$ 21.990	\$ 19.990	\$ 16.990	\$ 10.990
Ñuñoa, Macul, San Miguel	\$ 19.990	\$ 53.970	\$ 95.940	\$ 119.880	\$ 19.990	\$ 17.990	\$ 15.990	\$ 9.990
Providencia	\$ 19.990	\$ 53.970	\$ 95.940	\$ 119.880	\$ 19.990	\$ 17.990	\$ 15.990	\$ 9.990
Santiago	\$ 19.990	\$ 53.970	\$ 95.940	\$ 131.880	\$ 19.990	\$ 17.990	\$ 15.990	\$ 10.990
Vitacura	\$ 21.990	\$ 59.970	\$ 101.940	\$ 131.880	\$ 21.990	\$ 19.990	\$ 16.990	\$ 10.990

Diferencia porcentual precios promedio oferta gimnasios v/s precios propuesta de negocio.

Diferencia precio por comuna y plan	Mensualizado							
	Mensual	trimestral	semestral	anual	Mensual	trimestral	semestral	anual
Las Condes	28%	29%	33%	41%	28%	29%	33%	41%
Ñuñoa, Macul, San Miguel	37%	36%	37%	44%	37%	36%	37%	44%
Providencia	32%	29%	27%	37%	32%	29%	27%	37%
Santiago	34%	32%	32%	42%	34%	32%	32%	39%
Vitacura	47%	48%	51%	57%	47%	48%	51%	57%
Promedio diferencia respecto a promedio oferta	36%	35%	36%	44%	36%	35%	36%	44%

Diferencia porcentual menor precio oferta gimnasios v/s precios propuesta de negocio.

Diferencia precio por comuna y plan	Mensualizado							
	Mensual	trimestral	semestral	anual	Mensual	trimestral	semestral	anual
Las Condes	21%	28%	29%	15%	21%	28%	29%	15%
Ñuñoa, Macul, San Miguel	28%	36%	33%	23%	28%	36%	33%	23%
Providencia	28%	36%	33%	23%	28%	36%	33%	23%
Santiago	28%	36%	33%	15%	28%	36%	33%	15%
Vitacura	21%	28%	29%	15%	21%	28%	29%	15%
Promedio diferencia con menor precio oferta	25%	33%	31%	18%	25%	33%	31%	18%

Anexo N°3 Análisis de Sensibilización de Demanda en Edificios.

Con objeto de definir con mayor certeza la demanda final por los servicios que existirá al interior de los condominios, esta se acotó de acuerdo parámetros objetivos obtenidos de la encuesta de investigación de mercado realizada para este estudio.

De acuerdo esto se filtró la posible demanda en base a tres evaluaciones:

1. Porcentaje de personas interesadas en realizar deporte (Pregunta n°1 Anexo N°1 Resultados Generales de Encuesta de Mercado)
 - a. Si (Equivale a 100% probabilidad)
 - b. No, pero me interesaría realizar. (Equivale a 50% probabilidad)
 - c. No. (Equivale a 0% probabilidad)

2. Porcentaje de personas interesadas en realizar deporte en un gimnasio (Pregunta n°3 Anexo N°1 Resultados Generales de Encuesta de Merca do)
 - a. Si, a un gimnasio comercial establecido (Equivale a 100% probabilidad)
 - b. Si, a un gimnasio de condominio (Equivale a 100% probabilidad)
 - c. No, pero he asistido o me interesaría (Equivale a 50% probabilidad)
 - d. No asisto a gimnasios. (Equivale a 0% probabilidad)

3. Porcentaje de personas interesadas en el gimnasio del condominio (Pregunta n°31 Anexo N°1 Resultados Generales de Encuesta de Merca do)
 - a. Muy atractivo (Equivale a 100% probabilidad)
 - b. Atractivo (Equivale a 50% probabilidad)
 - c. Indiferente (Equivale a 0% probabilidad)
 - d. Poco atractivo (Equivale a 0% probabilidad)
 - e. No atractivo (Equivale a 0% probabilidad)

De acuerdo a esto, el análisis es el siguiente:

	Preferencias Encuesta	Probabilidad demanda	Total personas 100%
% personas que realiza deporte	55,00%	100%	55,00%
% personas que no realiza, pero está interesada en hacer deporte	40,00%	50%	20,00%
% Total personas interesadas en realizar deporte			75,00%
% personas que asisten a gimnasio	25,00%	100%	18,75%
% personas que asisten a gimnasio de su edificio	10,00%	100%	7,50%
% personas que no asisten, pero están interesadas en ir	55,00%	50%	20,63%
%Total personas interesadas en realizar deporte en gimnasio			46,88%
% personas muy interesadas en el servicio	44,44%	100%	20,83%
% personas interesadas en el servicio.	50,00%	50%	11,72%
% Total personas interesadas en el gimnasio del condominio			32,55%

Anexo N°4 Proyección de Aperturas de Gimnasios por Año.

La estrategia de aperturas corresponde a centrarse en la comuna de Santiago, la cual por las dimensiones de los edificios entrega una mayor seguridad en cuanto a niveles de demanda estimada. Así también las aperturas se concentran en las comunas que ofrecen mayor disponibilidad a pago y a demanda de servicios de mayor valor agregado (personal trainer).

		año 1												Total año	año anterior	acumulado	
		enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre				
Las Condes	15%	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	7	0	7
Ñuñoa	15%	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	7	0	7
Macul	5%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
San Miguel	5%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Providencia	5%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Santiago	45%	0	0	0	0	1	2	2	3	3	3	3	3	3	20	0	20
Vitacura	10%	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	6	0	6
Total		0	0	0	0	1	4	5	6	6	6	6	6	6	40	0	40

		año 2												Total año	año anterior	acumulado	
		enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre				
Las Condes	20%	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	20	7	27
Ñuñoa	10%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	7	19
Macul	5%	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1
San Miguel	5%	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1
Providencia	5%	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1
Santiago	45%	4	4	3	2	2	3	4	4	5	4	4	4	4	43	20	63
Vitacura	10%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	6	18
Total		8	8	6	5	5	6	8	8	12	8	8	8	8	90	40	130

		año 3												Total año	año anterior	acumulado	
		enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre				
Las Condes	20%	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	20	27	47
Ñuñoa	10%	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	9	19	28
Macul	5%	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	3	1	4
San Miguel	5%	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	3	1	4
Providencia	5%	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	3	1	4
Santiago	45%	4	4	2	2	2	2	4	5	5	5	4	4	4	43	63	106
Vitacura	10%	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	9	18	27
Total		8	8	5	3	3	3	8	12	12	12	8	8	90	130	220	

		año 4												Total año	año anterior	acumulado	
		enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre				
Las Condes	20%	2	1	0	0	0	0	1	1	2	1	1	1	1	10	47	57
Ñuñoa	10%	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	7	28	35
Macul	10%	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	7	4	11
San Miguel	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4
Providencia	10%	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	7	4	11
Santiago	35%	3	2	1	0	0	1	1	2	3	2	2	2	2	19	106	125
Vitacura	20%	2	1	0	0	0	0	1	1	2	1	1	1	1	10	27	37
Total		10	7	1	0	0	1	3	7	10	7	7	7	60	220	280	

		año 5												Total año	año anterior	acumulado	
		enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre				
Las Condes	20%	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	9	57	66
Ñuñoa	15%	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	7	35	42
Macul	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	11
San Miguel	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4
Providencia	10%	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	7	11	18
Santiago	35%	2	2	1	0	1	1	1	2	2	2	2	2	2	18	125	143
Vitacura	20%	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	9	37	46
Total		6	6	3	0	1	1	3	6	6	6	6	6	50	280	330	

Las proyecciones de apertura y su detalle por comuna, además del porcentaje que representan de la demanda potencial estimada, es el siguiente:

Proyección aperturas total

Periodo	Meta cantidad de gimnasios por año	Meta cantidad de gimnasios acumulado	Porcentaje del mercado potencial
Año 1	40	40	4%
Año 2	90	130	12%
Año 3	90	220	20%
Año 4	60	280	26%
Año 5	50	330	31%

Base mercado potencial (gimnasios): 1082

Las Condes

Periodo	Meta cantidad de gimnasios por año	Meta cantidad de gimnasios	Porcentaje del mercado potencial
Año 1	7	7	6%
Año 2	20	27	22%
Año 3	20	47	38%
Año 4	10	57	46%
Año 5	9	66	54%

Base mercado potencial (gimnasios): 123

Ñuñoa

Periodo	Meta cantidad de gimnasios por año	Meta cantidad de gimnasios	Porcentaje del mercado potencial
Año 1	7	7	3%
Año 2	12	19	8%
Año 3	9	28	12%
Año 4	7	35	15%
Año 5	7	42	18%

Base mercado potencial (gimnasios): 240

Macul

Periodo	Meta cantidad de gimnasios por año	Meta cantidad de gimnasios	Porcentaje del mercado potencial
Año 1	0	0	0%
Año 2	1	1	1%
Año 3	3	4	6%
Año 4	7	11	16%
Año 5	0	11	16%

Base mercado potencial (gimnasios): 69

San Miguel

Periodo	Meta cantidad de gimnasios por año	Meta cantidad de gimnasios	Porcentaje del mercado potencial
Año 1	0	0	0%
Año 2	1	1	1%
Año 3	3	4	5%
Año 4	0	4	5%
Año 5	0	4	5%

Base mercado potencial (gimnasios): 86

Providencia

Periodo	Meta cantidad de gimnasios por año	Meta cantidad de gimnasios	Porcentaje del mercado potencial
Año 1	0	0	0%
Año 2	1	1	1%
Año 3	3	4	4%
Año 4	7	11	10%
Año 5	7	18	17%

Base mercado potencial (gimnasios): 107

Santiago

Periodo	Meta cantidad de gimnasios por año	Meta cantidad de gimnasios	Porcentaje del mercado potencial
Año 1	20	20	6%
Año 2	43	63	20%
Año 3	43	106	34%
Año 4	19	125	40%
Año 5	18	143	46%

Base mercado potencial (gimnasios): 310

Vitacura

Periodo	Meta cantidad de gimnasios por año	Meta cantidad de gimnasios	Porcentaje del mercado potencial
Año 1	6	6	4%
Año 2	12	18	12%
Año 3	9	27	18%
Año 4	10	37	25%
Año 5	9	46	31%

Base mercado potencial (gimnasios): 148

Anexo N°5 Detalle Evaluación Financiera.

Estados de Resultados Proyectados

	año 1												total
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	
Ingresos de Explotación	0	0	0	0	642.184	3.706.330	10.178.859	20.656.289	38.687.592	57.218.259	71.693.819	86.176.073	288.959.406
Costos de Explotación	0	0	0	0	-547.005	-3.129.720	-8.149.077	-15.703.721	-27.327.433	-39.160.564	-48.848.063	-58.536.231	-201.401.814
Margen de Explotación	0	0	0	0	95.179	576.610	2.029.783	4.952.569	11.360.159	18.057.695	22.845.756	27.639.842	87.557.592
Gastos de Administración y Ventas	0	0	0	0	-1.118.000	-4.590.000	-6.180.000	-7.888.000	-8.596.000	-9.304.000	-10.012.000	-10.720.000	-58.408.000
Depreciación	0	0	0	0	-113.500	-567.500	-1.135.000	-1.816.000	-2.497.000	-3.178.000	-3.859.000	-4.540.000	-17.706.000
Resultado Operacional	0	0	0	0	-1.136.321	-4.580.890	-5.285.217	-4.751.431	267.159	5.575.695	8.974.756	12.379.842	11.443.592
Otros Ingresos no Operacionales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Financieros	0	0	0	0	-54.670	-273.350	-546.700	-874.720	-1.202.740	-1.530.760	-1.858.780	-2.186.800	-8.528.520
Resultado no Operacional	0	0	0	0	-54.670	-273.350	-546.700	-874.720	-1.202.740	-1.530.760	-1.858.780	-2.186.800	-8.528.520
Resultado antes de Impuestos	0	0	0	0	-1.190.991	-4.854.240	-5.831.917	-5.626.151	-935.581	4.044.935	7.115.976	10.193.042	2.915.072
Impuesto a la Renta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-687.639	-1.209.716	-1.737.817	-495.562
Resultado neto	0	0	0	0	-1.190.991	-4.854.240	-5.831.917	-5.626.151	-935.581	3.357.296	5.906.260	8.460.224	2.419.510
EBITDA	0	0	0	0	-1.022.821	-4.013.390	-4.150.217	-2.935.431	2.764.159	8.753.695	12.833.756	16.919.842	29.149.592

	año 2												total
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	
Ingresos de Explotación	103.837.322	122.024.671	99.066.094	94.915.013	87.493.286	94.587.811	121.503.692	153.096.531	215.546.437	260.668.090	281.834.147	301.577.604	1.969.651.399
Costos de Explotación	-70.462.664	-82.835.091	-72.962.488	-72.441.167	-69.949.827	-75.619.683	-92.701.730	-112.414.227	-149.151.903	-175.949.569	-189.861.093	-203.072.453	-1.267.422.060
Margen de Explotación	33.374.659	39.189.580	26.103.606	22.473.846	17.543.294	18.968.128	28.801.961	40.682.305	66.394.534	84.718.521	91.973.054	98.505.150	568.728.638
Gastos de Administración y Ventas	-13.664.000	-14.608.000	-13.316.000	-12.906.000	-13.496.000	-15.204.000	-18.148.000	-19.092.000	-24.508.000	-21.452.000	-22.396.000	-23.340.000	-127.130.000
Depreciación	-5.448.000	-6.356.000	-7.037.000	-7.604.500	-8.172.000	-8.853.000	-9.761.000	-10.669.000	-12.031.000	-12.939.000	-13.847.000	-14.755.000	-77.472.500
Resultado Operacional	14.262.659	18.225.580	5.750.606	1.963.346	-4.124.706	-5.088.872	892.961	10.921.305	29.855.534	50.237.521	55.730.054	60.410.150	239.126.138
Otros Ingresos no Operacionales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Financieros	-2.624.160	-3.061.520	-3.389.540	-3.662.890	-3.936.240	-4.264.260	-4.701.620	-5.138.980	-5.795.020	-6.232.380	-6.669.740	-7.107.100	-56.583.450
Resultado no Operacional	-2.624.160	-3.061.520	-3.389.540	-3.662.890	-3.936.240	-4.264.260	-4.701.620	-5.138.980	-5.795.020	-6.232.380	-6.669.740	-7.107.100	-56.583.450
Resultado antes de Impuestos	11.638.499	15.164.060	2.361.066	-1.699.544	-8.060.946	-9.353.132	-3.808.659	5.782.325	24.060.514	44.005.141	49.060.314	53.303.050	182.542.688
Impuesto a la Renta	-1.978.545	-2.577.890	-401.381	0	0	0	0	-982.995	-4.090.287	-7.496.174	-8.340.253	-9.061.518	-31.032.257
Resultado neto	9.659.954	12.586.170	1.959.685	-1.699.544	-8.060.946	-9.353.132	-3.808.659	4.799.329	19.970.227	36.598.967	40.720.060	44.241.531	151.510.431
EBITDA	19.710.659	24.581.580	12.787.606	9.567.846	4.047.294	3.764.128	10.653.961	21.590.305	41.886.534	63.266.521	69.577.054	75.165.150	356.598.638

	año 3												total
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	
Ingresos de Explotación	322.020.872	341.065.702	253.567.986	226.898.131	197.267.668	201.113.626	245.202.181	297.745.819	401.163.122	471.876.043	495.181.291	516.358.949	3.969.461.393
Costos de Explotación	-216.670.597	-229.495.295	-185.497.076	-172.290.221	-157.031.133	-160.086.768	-186.250.170	-218.043.943	-276.807.297	-317.697.513	-333.059.811	-346.972.495	-2.799.902.326
Margen de Explotación	105.350.275	111.570.407	68.070.910	54.607.910	40.236.535	41.026.859	58.952.003	79.701.876	124.355.825	154.178.529	162.121.480	169.386.454	1.169.559.067
Gastos de Administración y Ventas	-24.284.000	-25.228.000	-22.818.000	-21.172.000	-21.526.000	-21.880.000	-27.824.000	-33.240.000	-34.656.000	-36.072.000	-37.016.000	-37.960.000	-239.676.000
Depreciación	-15.668.000	-16.571.000	-17.138.500	-17.479.000	-17.819.500	-18.160.000	-19.068.000	-20.430.000	-21.792.000	-23.154.000	-24.062.000	-24.970.000	-136.307.000
Resultado Operacional	65.403.279	69.771.407	28.114.410	15.956.910	891.035	986.859	12.060.003	26.031.876	67.907.825	94.952.529	105.043.480	110.456.454	597.576.067
Otros Ingresos no Operacionales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Financieros	-7.544.460	-7.981.820	-8.255.170	-8.419.180	-8.583.190	-8.747.200	-9.184.560	-9.840.600	-10.496.640	-11.152.680	-11.590.040	-12.027.400	-113.822.940
Resultado no Operacional	-7.544.460	-7.981.820	-8.255.170	-8.419.180	-8.583.190	-8.747.200	-9.184.560	-9.840.600	-10.496.640	-11.152.680	-11.590.040	-12.027.400	-113.822.940
Resultado antes de Impuestos	57.858.819	61.789.587	19.859.240	7.537.730	-7.692.155	-7.760.341	2.875.443	16.191.276	57.411.185	83.799.849	93.453.440	98.429.054	483.753.127
Impuesto a la Renta	-9.835.999	-10.504.230	-3.376.071	-1.281.414	0	0	-488.825	-2.752.517	-9.759.901	-14.245.974	-18.887.085	-16.732.939	-82.238.032
Resultado neto	48.022.820	51.285.357	16.483.169	6.256.316	-7.692.155	-7.760.341	2.386.617	13.438.759	47.651.284	69.553.875	77.566.355	81.696.115	401.515.095
EBITDA	81.066.279	86.342.407	45.252.910	33.435.910	18.710.535	19.146.859	31.128.003	46.461.876	89.699.825	118.106.529	129.105.480	135.426.454	833.893.067

	año 4												total
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	
Ingresos de Explotación	539.157.658	560.282.997	410.813.381	366.310.880	319.165.382	326.728.929	393.958.256	467.232.076	613.268.736	702.086.205	723.849.243	744.993.127	6.167.866.869
Costos de Explotación	-362.316.150	-376.629.288	-300.506.137	-278.445.145	-254.555.882	-260.555.871	-299.432.417	-341.654.198	-422.237.301	-471.676.064	-486.224.375	-500.429.438	-4.971.649.954
Margen de Explotación	176.841.508	183.653.711	110.307.244	87.865.735	64.629.499	66.173.058	94.525.839	125.577.878	191.031.434	230.410.141	237.624.868	244.563.688	1.813.204.602
Gastos de Administración y Ventas	-37.140.000	-37.202.000	-34.910.000	-35.618.000	-36.326.000	-37.034.000	-38.860.000	-41.922.000	-44.102.000	-44.164.000	-45.226.000	-46.288.000	-478.792.000
Depreciación	-26.105.000	-27.126.500	-27.807.500	-28.488.500	-29.169.500	-29.850.500	-30.645.000	-31.666.500	-32.801.500	-33.823.000	-34.844.500	-35.866.000	-368.194.000
Resultado Operacional	113.596.508	119.325.211	47.589.744	23.759.235	-866.001	-711.442	25.020.839	51.989.378	114.127.934	152.423.141	157.554.367	162.409.688	966.218.602
Otros Ingresos no Operacionales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Financieros	-12.574.100	-13.066.130	-13.394.150	-13.722.170	-14.050.190	-14.378.210	-14.760.900	-15.252.930	-15.799.630	-16.291.660	-16.783.690	-17.275.720	-177.349.480
Resultado no Operacional	-12.574.100	-13.066.130	-13.394.150	-13.722.170	-14.050.190	-14.378.210	-14.760.900	-15.252.930	-15.799.630	-16.291.660	-16.783.690	-17.275.720	-177.349.480
Resultado antes de Impuestos	101.022.408	106.259.081	34.195.594	10.037.065	-14.916.191	-15.089.652	10.259.939	36.736.448	98.328.304	136.131.481	140.770.677	145.133.968	788.869.122
Impuesto a la Renta	-17.173.809	-18.064.044	-5.813.251	-1.706.301	0	0	-1.744.190	-6.245.196	-16.715.812	-23.142.352	-23.931.015	-24.672.775	-134.107.751
Resultado neto	83.848.599	88.195.037	28.382.343	8.330.764	-14.916.191	-15.089.652	8.515.750	30.491.251	81.612.493	112.989.129	116.839.662	120.461.194	654.761.371
EBITDA	139.701.508	146.451.711	75.397.244	52.247.735	28.303.499	29.139.058	55.665.839	83.655.878	146.929.434	186.246.141	192.398.867	198.275.688	1.334.412.602

	año 5												total
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	
Ingresos de Explotación	673.968.783	687.805.644	496.383.611	436.375.190	375.216.126	378.886.965	450.684.513	526.554.556	679.192.783	765.073.570	776.969.964	788.866.376	7.035.978.082
Costos de Explotación	-452.772.013	-461.856.452	-362.958.373	-331.701.486	-299.212.639	-302.154.318	-342.595.464	-385.062.998	-467.512.274	-513.903.868	-521.941.312	-529.978.757	-4.971.649.954
Margen de Explotación	221.196.771	225.949.192	133.425.238	104.673.703	76.003.487	76.732.647	108.089.049	141.491.558	211.680.509	251.169.702	255.028.653	258.887.618	2.064.328.128
Gastos de Administración y Ventas	-39.748.000	-39.338.000	-38.810.000	-38.164.000	-38.518.000	-38.872.000	-40.344.000	-41.934.000	-42.524.000	-43.114.000	-43.704.000	-44.294.000	-489.364.000
Depreciación	-32.461.000	-33.028.500	-33.482.500	-33.823.000	-34.163.500	-34.504.000	-34.958.000	-35.525.500	-36.093.000	-36.660.500	-37.228.000	-37.795.500	-419.723.000
Resultado Operacional	148.987.771	153.582.692	61.132.738	32.686.703	3.321.987	3.356.647	32.787.048	64.032.058	133.063.509	171.395.202	174.096.653	176.798.118	1.155.241.128
Otros Ingresos no Operacionales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Financieros	-15.635.620	-15.908.970	-16.127.650	-16.291.660	-16.455.670	-16.619.680	-16.838.360	-17.111.710	-17.385.060	-17.658.410	-17.931.760	-18.205.110	-202.169.660
Resultado no Operacional	-15.635.620	-15.908.970	-16.127.650	-16.291.660	-16.455.670	-16.619.680	-16.838.3						

Flujos de Caja por Comuna

Flujo de Caja	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Las Condes	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
INGRESOS DE CAJA					
Ingreso Fijo Condominio	6.160.000	45.320.000	98.120.000	137.280.000	162.360.000
Variable Condominio (inscritos)	20.274.294	147.594.218	326.490.587	462.783.606	547.782.946
Ingreso contrato anual	6.808.173	49.562.614	109.636.592	155.404.227	183.947.279
Ingreso contrato semestre	6.191.008	45.069.734	99.697.970	141.316.742	167.272.349
Ingreso contrato trimestre	4.179.221	30.424.184	67.300.806	95.395.429	112.916.682
Ingreso contrato mes	3.095.891	22.537.686	49.855.220	70.667.209	83.646.636
Personal trainer	37.169.280	270.587.520	598.561.920	848.430.720	1.004.261.760
Clases	3.776.895	27.184.592	61.608.354	88.519.100	105.065.697
Máquina snack	0	0	0	0	0
Publicidad	0	0	0	0	0
Total ingresos de caja	67.380.469	490.686.330	1.084.780.861	1.537.013.426	1.819.470.402
EGRESOS DE CAJA					
Remuneraciones:					
Profesor (evaluaciones)	5.420.520	39.460.680	87.290.280	123.729.480	146.454.840
Profesor (clases)	1.204.560	8.769.040	19.397.840	27.495.440	32.545.520
Profesor (Personal Trainer)	24.779.520	180.391.680	399.041.280	565.620.480	669.507.840
Vendedor	7.000.000	20.000.000	20.000.000	10.000.000	3.000.000
Remuneraciones personal	2.464.000	18.128.000	39.248.000	54.912.000	64.944.000
Gastos Generales:					
Energía	5.600.000	41.200.000	89.200.000	124.800.000	147.600.000
Aseo	1.568.000	11.536.000	24.976.000	34.944.000	41.328.000
Seguros	840.000	6.180.000	13.380.000	18.720.000	22.140.000
Cable	1.680.000	12.360.000	26.760.000	37.440.000	44.280.000
Gancho condominio	2.013.336	14.656.824	32.422.104	45.956.664	54.397.512
Mantenimiento máquinas	2.520.000	18.540.000	40.140.000	56.160.000	66.420.000
Amortización Inversión	3.178.000	23.381.000	50.621.000	70.824.000	83.763.000
Gastos Financieros	1.530.760	11.262.020	24.382.820	34.114.080	40.346.460
10% otros gastos	1.893.010	13.911.584	30.188.192	42.295.874	50.027.497
Total egresos de caja	61.691.706	419.776.828	897.047.516	1.247.012.018	1.472.754.669
FLUJO DE CAJA	5.688.763	70.909.502	187.733.345	290.001.408	346.715.733
% DESVIACIÓN	568.876	7.090.950	18.773.334	29.000.141	34.671.573
FLUJO DE CAJA NETO MES	5.119.887	63.818.551	168.960.010	261.001.267	312.044.160
FLUJO DE CAJA NETO ACUMULAD	5.119.887	68.938.438	232.778.562	299.711.552	573.045.427
Flujo sobre la inversión	9%	30%	46%	59%	61%

Flujo de Caja	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ñuñoa, Macul, San Miguel	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
INGRESOS DE CAJA					
Ingreso Fijo Condominio	6.608.000	40.120.000	77.880.000	119.888.000	150.568.000
Variable Condominio (inscritos)	21.682.231	131.292.912	260.479.089	401.146.466	506.704.359
Ingreso contrato anual	7.280.963	44.088.583	87.469.718	134.706.276	170.153.153
Ingreso contrato semestre	6.620.939	40.091.927	79.540.536	122.495.073	154.728.674
Ingreso contrato trimestre	4.469.445	27.063.931	53.693.593	82.689.920	104.449.112
Ingreso contrato mes	3.310.884	20.048.471	39.775.242	61.255.197	77.374.014
Personal trainer	8.695.418	52.653.563	104.462.243	160.875.330	203.208.390
Clases	2.692.786	16.307.298	32.921.115	50.764.444	64.752.626
Máquina snack	0	0	0	0	0
Publicidad	0	0	0	0	0
Total ingresos de caja	39.678.434	240.373.772	475.742.446	732.674.239	925.233.975
EGRESOS DE CAJA					
Remuneraciones:					
Profesor (evaluaciones)	5.796.945	35.102.375	69.641.495	107.250.220	135.472.260
Profesor (clases)	1.204.560	7.294.000	14.470.960	22.285.760	28.150.080
Profesor (Personal Trainer)	6.625.080	40.117.000	79.590.280	122.571.680	154.825.440
Vendedor	7.000.000	14.000.000	15.000.000	14.000.000	7.000.000
Remuneraciones personal	2.464.000	14.960.000	29.040.000	44.704.000	56.144.000
Gastos Generales:					
Energía	5.600.000	34.000.000	66.000.000	101.600.000	127.600.000
Aseo	1.176.000	7.140.000	13.860.000	21.336.000	26.796.000
Seguros	840.000	5.100.000	9.900.000	15.240.000	19.140.000
Cable	1.680.000	10.200.000	19.800.000	30.480.000	38.280.000
Gancho condominio	2.153.151	13.038.025	25.866.841	39.835.796	50.318.268
Mantenimiento máquinas	2.520.000	15.300.000	29.700.000	45.720.000	57.420.000
Amortización Inversión	3.178.000	19.295.000	37.455.000	57.658.000	72.413.000
Gastos Financieros	1.530.760	9.293.900	18.041.100	27.772.360	34.879.460
10% otros gastos	1.867.791	11.336.693	22.062.294	33.364.216	42.684.673
Total egresos de caja	43.636.287	236.176.993	450.427.970	684.418.032	851.123.181
FLUJO DE CAJA	-3.957.853	4.196.780	25.314.476	48.256.208	74.110.794
% DESVIACIÓN	-395,785	419,678	2.531,448	4.825,621	7.411,079
FLUJO DE CAJA NETO MES	-3.562.068	3.777.102	22.783.029	43.430.587	66.699.715
FLUJO DE CAJA NETO ACUMULAD	-3.562.068	215.034	26.560.131	54.871.145	110.130.302
Flujo sobre la inversión	-7%	2%	8%	11%	15%

Flujo de Caja	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Providencia	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
INGRESOS DE CAJA					
Ingreso Fijo Condominio	0	880.000	5.280.000	27.720.000	46.200.000
Variable Condominio (inscritos)	0	3.063.294	18.021.534	89.966.588	152.457.786
Ingreso contrato anual	0	1.028.664	6.051.709	30.211.070	51.195.816
Ingreso contrato semestre	0	935.415	5.503.118	27.472.419	46.554.885
Ingreso contrato trimestre	0	631.443	3.714.863	18.545.171	31.426.731
Ingreso contrato mes	0	467.766	2.751.903	13.737.928	23.280.354
Personal trainer	0	1.228.500	7.227.360	36.080.100	61.141.500
Clases	0	409.320	2.307.175	11.087.243	19.082.519
Máquina snack	0	0	0	0	0
Publicidad	0	0	0	0	0
Total ingresos de caja	0	5.581.114	32.836.129	164.853.932	278.881.805
EGRESOS DE CAJA					
Remuneraciones:					
Profesor (evaluaciones)	0	819.000	4.818.240	24.053.400	40.761.000
Profesor (clases)	0	182.000	1.070.720	5.345.200	9.058.000
Profesor (Personal Trainer)	0	936.000	5.506.560	27.489.600	46.584.000
Vendedor	0	1.000.000	3.000.000	12.000.000	12.000.000
Remuneraciones personal	0	352.000	2.112.000	11.088.000	18.480.000
Gastos Generales:					
Energía	0	800.000	4.800.000	25.200.000	42.000.000
Aseo	0	168.000	1.008.000	5.292.000	8.820.000
Seguros	0	120.000	720.000	3.780.000	6.300.000
Cable	0	240.000	1.440.000	7.560.000	12.600.000
Gancho condominio	0	304.200	1.789.632	8.934.120	15.139.800
Mantenimiento máquinas	0	360.000	2.160.000	11.340.000	18.900.000
Amortización Inversión	0	454.000	2.724.000	14.301.000	23.835.000
Gastos Financieros	0	218.680	1.312.080	6.888.420	11.480.700
10% otro gastos	0	266.488	1.595.371	8.329.554	13.907.550
Total egresos de caja	0	6.220.368	34.056.603	171.601.294	279.866.050
FLUJO DE CAJA	0	-639.254	-1.220.474	-6.747.362	-984.245
% DESVIACIÓN	0	-63.925	-122.047	-674.736	-98.425
FLUJO DE CAJA NETO MES	0	-575.329	-1.098.426	-6.072.626	-885.821
FLUJO DE CAJA NETO ACUMULAD	0	-575.329	-1.673.755	-3.964.668	-6.958.447
Flujo sobre la inversión	0%	-7%	-4%	-5%	0%

Flujo de Caja	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Santiago	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
INGRESOS DE CAJA					
Ingreso Fijo Condominio	15.010.000	35.350.000	192.280.000	286.140.000	302.100.000
Variable Condominio (inscritos)	75.768.613	484.584.834	990.182.294	1.481.126.213	1.574.878.718
Ingreso contrato anual	25.443.345	162.725.149	332.506.406	437.366.957	528.849.350
Ingreso contrato semestre	23.136.890	147.974.018	302.364.504	452.280.348	480.908.844
Ingreso contrato trimestre	15.618.486	99.889.403	204.110.222	305.310.449	324.636.026
Ingreso contrato mes	11.569.892	73.996.263	151.201.162	226.168.459	240.484.498
Personal trainer	30.386.160	194.639.760	397.504.800	594.392.400	631.890.000
Clases	3.325.897	60.058.241	125.143.557	188.745.495	202.074.638
Máquina snack	0	0	0	0	0
Publicidad	0	0	0	0	0
Total ingresos de caja	130.490.671	835.232.835	1.705.110.651	2.550.404.108	2.710.943.356
EGRESOS DE CAJA					
Remuneraciones:					
Profesor (evaluaciones)	20.257.440	129.558.240	264.734.400	395.992.800	421.058.400
Profesor (clases)	3.376.240	21.626.640	44.167.200	66.043.600	70.210.000
Profesor (Personal Trainer)	23.151.360	148.296.360	302.860.800	452.870.400	481.440.000
Vendedor	20.000.000	43.000.000	43.000.000	36.000.000	13.000.000
Remuneraciones personal	6.952.000	44.440.000	89.056.000	132.528.000	139.920.000
Gastos Generales:					
Energía	15.800.000	101.000.000	202.400.000	301.200.000	318.000.000
Aseo	3.318.000	21.210.000	42.504.000	63.252.000	66.780.000
Seguros	2.370.000	15.150.000	30.360.000	45.180.000	47.700.000
Cable	4.740.000	30.300.000	60.720.000	90.360.000	95.400.000
Gancho condominio	7.524.192	48.121.632	96.323.920	147.083.040	156.393.120
Mantenimiento máquinas	7.110.000	45.450.000	91.080.000	135.540.000	143.100.000
Amortización Inversión	8.966.500	57.317.500	114.862.000	170.931.000	180.465.000
Gastos Financieros	4.318.930	27.608.350	55.326.040	82.333.020	86.925.300
10% otros gastos	5.414.762	34.615.748	69.558.196	103.587.906	109.476.342
Total egresos de caja	133.299.424	767.695.070	1.508.958.556	2.222.901.766	2.329.868.162
FLUJO DE CAJA	-2.808.754	67.537.765	196.152.095	327.502.342	381.075.194
% DESVIACIÓN	-280.875	6.753.776	19.615.210	32.750.234	38.107.519
FLUJO DE CAJA NETO MES	-2.527.878	60.783.988	176.536.886	294.752.108	342.967.675
FLUJO DE CAJA NETO ACUMULADO	-2.527.878	58.256.110	237.320.874	352.642.001	637.719.783
Flujo sobre la inversión	-2%	12%	21%	27%	32%

Flujo de Caja	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Vitacura	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
INGRESOS DE CAJA					
Ingreso Fijo Condominio	4.620.000	33.000.000	53.400.000	105.600.000	114.840.000
Variable Condominio (inscritos)	16.124.211	113.856.066	209.343.610	369.320.102	407.141.320
Ingreso contrato anual	5.121.164	36.161.436	66.679.583	117.489.254	129.310.378
Ingreso contrato semestre	4.348.168	34.939.935	64.427.099	113.520.384	124.942.761
Ingreso contrato trimestre	3.493.133	24.665.661	45.481.968	80.139.110	88.202.677
Ingreso contrato mes	2.561.747	18.088.974	33.354.960	58.771.354	64.684.904
Personal trainer	27.359.040	197.424.000	364.037.760	641.433.600	705.974.400
Clases	2.706.581	19.996.581	37.609.935	65.967.460	73.492.824
Máquina snack	0	0	0	0	0
Publicidad	0	0	0	0	0
Total ingresos de caja	51.409.832	364.276.647	670.991.305	1.182.921.163	1.301.448.544
EGRESOS DE CAJA					
Remuneraciones:					
Profesor (evaluaciones)	4.077.360	28.791.000	53.088.840	93.542.400	102.954.600
Profesor (clases)	306.080	6.398.000	11.797.520	20.787.200	22.878.800
Profesor (Personal Trainer)	18.639.360	131.616.000	242.691.840	427.622.400	470.649.600
Vendedor	6.000.000	12.000.000	9.000.000	24.000.000	12.000.000
Administrativo	1.848.000	13.200.000	23.760.000	42.240.000	45.936.000
Gastos Generales:					
Energía	4.200.000	30.000.000	54.000.000	96.000.000	104.400.000
Aseo	1.176.000	8.400.000	15.120.000	26.880.000	29.232.000
Seguros	630.000	4.500.000	8.100.000	14.400.000	15.660.000
Cable	1.260.000	9.000.000	16.200.000	28.800.000	31.320.000
Gancho condominio	1.514.448	10.693.800	19.718.712	34.744.320	38.240.280
Mantenimiento máquinas	1.890.000	13.500.000	24.300.000	43.200.000	46.980.000
Amortización Inversión	2.383.500	17.025.000	30.645.000	54.480.000	59.247.000
Gastos Financieros	1.148.070	8.200.500	14.760.900	26.241.600	28.537.740
10% otros gastos	1.420.202	10.131.930	18.284.461	32.474.592	35.361.702
Total egresos de caja	47.093.020	303.456.230	541.467.273	965.412.512	1.043.397.722
FLUJO DE CAJA	4.316.812	60.820.417	129.524.032	217.508.651	258.050.822
% DESVIACIÓN	431.681	6.082.042	12.952.403	21.750.865	25.805.082
FLUJO DE CAJA NETO MES	3.885.131	54.738.375	116.571.629	195.757.786	232.245.740
FLUJO DE CAJA NETO ACUMULADO	3.885.131	58.623.506	171.310.004	230.743.060	428.003.526
Flujo sobre la inversión	8%	39%	55%	49%	61%

Anexo N° Detalle de Depreciación por Comuna.

Depreciación de acuerdo a la inversión estándar por comuna de acuerdo a proyección de aperturas de gimnasios.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Vitacura	\$ 2.383.500	\$ 17.025.000	\$ 30.645.000	\$ 54.480.000	\$ 59.247.000	\$ 163.780.500
Santiago	\$ 8.966.500	\$ 57.317.500	\$ 114.862.000	\$ 170.931.000	\$ 180.465.000	\$ 532.542.000
Providencia	\$ 0	\$ 454.000	\$ 2.724.000	\$ 14.301.000	\$ 23.835.000	\$ 41.314.000
Ñuñoa, Macul , SM	\$ 3.178.000	\$ 19.295.000	\$ 37.455.000	\$ 57.658.000	\$ 72.413.000	\$ 189.999.000
Las Condes	\$ 3.178.000	\$ 23.381.000	\$ 50.621.000	\$ 70.824.000	\$ 83.763.000	\$ 231.767.000
Total	\$ 17.706.000	\$ 117.472.500	\$ 236.307.000	\$ 368.194.000	\$ 419.723.000	\$ 1.159.402.500