



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN
DE UN COMPLEJO DEPORTIVO EN EL SECTOR PONIENTE DE
SANTIAGO**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

FELIPE GONZALO QUEVEDO VALENZUELA

**PROFESOR GUÍA:
JORGE LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO HOLGADO SAN MARTIN
RUGGERO BACCANELLI**

**SANTIAGO DE CHILE
Agosto, 2012**

El presente trabajo de título tiene por objetivo desarrollar un plan de negocios para un complejo deportivo en el sector poniente de Santiago, que abarca un período de trece años, con el fin de determinar la factibilidad de implementar una cadena de complejos deportivos a lo largo del territorio nacional.

La propuesta de esta tesis consiste en implementar este centro en las comunas de Maipú, Estación Central y Cerrillos, ser líder en un sector que por posicionamiento las grandes cadenas no quieren entrar, por medio de una propuesta de valor al mercado, a través de, variedad de productos, equipos y maquinarias, apuntando a la tecnología y al buen servicio, en términos de calidad y trato al cliente, como un elemento diferenciador respecto a nuestra competencia, buena gestión de problemas, con un sistema fácil y rápido, y escalabilidad del negocio, con el fin de crecer a través del tiempo.

En relación con la sustancia de este posible emprendimiento, es dable señalar que el deporte, es un área de la actividad humana que interesa a muchos de los ciudadanos y que tiene un gran poder de convocatoria, independiente de la edad y origen social. Es por esta razón que se ha transformado en un ítem de gastos dentro del presupuesto de los chilenos, otorgando la oportunidad de obtener buenos dividendos.

Sobre el particular, cabe destacar que la metodología utilizada para el desarrollo es el business plan, cuyo diversos elementos claves para una buena evaluación y posterior operación de este, son: análisis del negocio y del mercado, comercialización, marketing, recursos humanos y estructura legal, operaciones y finanzas.

Asimismo, se realizó una estimación cuantitativa de la demanda por este servicio, la que se materializó en 2.000 personas, apuntando a un nivel socioeconómico C2, C3 y D+, dada la ubicación donde se implementará el centro en cuestión. Lo descrito precedentemente, representa cerca del 8% de la población que realiza alguna actividad física en las tres comunas más representativas del sector ya citado.

Para la determinación de la oferta, se utilizó la observación directa de la competencia, lo que permitió obtener su cuantificación y caracterización.

Finalmente, la evaluación indica que para el desarrollo del negocio es necesario invertir cerca de 1.000 millones de pesos. Con los flujos y proyecciones consideradas, se obtiene un VAN del EBITDA de casi 38 millones de pesos en un horizonte de planificación de 13 años con una tasa CAPM del 5,56%, La TIR para el proyecto es de 27%. Todo lo anterior indica que el proyecto es atractivo en las condiciones planteadas y estimadas.

AGRADECIMIENTOS

Dedico mi estudio de postgrado y este trabajo a Dios, por ser mi guía espiritual y sentir su apoyo en cada momento de mi vida, también, ofrezco este esfuerzo a mis padres y hermanos, los cuales fueron un pilar fundamental para afrontar este camino de 2 años, y que gracias a lo que me han entregado he podido superar cada valla durante mi vida y especialmente en este desafío. Aprovecho esta oportunidad, de agradecer a mi primo Patricio y a mi amigo César, los que me acompañaron en este MBA, los cuales fueron un gran apoyo tanto en lo académico como en lo personal.

ÍNDICE

1.- INTRODUCCIÓN	8
2.- MARCO CONCEPTUAL.....	10
3.- PREGUNTAS CLAVES	12
4.- METODOLOGÍA	13
4.1.- DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.	13
4.2.- DESCRIPCIÓN DEL MERCADO	14
4.3.- PLAN COMERCIAL	14
4.4.- PLAN DE MARKETING.....	15
4.5.- ORGANIZACIÓN Y RRHH Y ESTRUCTURA LEGAL.	15
4.6.- PLAN DE OPERACIONES.....	16
4.7.- PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO	16
4.8.- ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	16
5.- DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	17
5.1.- DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	19
5.2.- OBJETIVOS	19
5.3.- VISIÓN.....	20
5.4.- VALORES CORPORATIVOS.....	20
5.5.- FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....	20
5.6.- DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	21
5.7.- NECESIDADES QUE CUBRE FQ2 SPORT.....	22
5.8.- DIFERENCIACIÓN DE LA COMPETENCIA.....	23
5.10.- DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIOS Y DE INGRESO PREVISTO.....	27
5.11.- ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	28
5.11.1.- Entorno político y económico.....	28
5.11.2.- Entorno social y características demográficas	31
5.11.3- Distribución geográfica	32
5.11.4.- Cambios y características de la sociedad chilena actual.....	34
5.11.5.- Entorno Deportivo.....	35
5.11.6.- Barreras de entrada y de salida.....	41
5.11.7.- Análisis de la competencia	42
5.11.8.- Competencia de grandes empresas	43
5.11.9.- Competencia de otros gimnasios	45
5.11.10.- Otras competencias no tan directas	46
5.11.11.- Análisis interno – DAFO	48
6.- DESCRIPCIÓN DEL MERCADO.....	50
6.1- TENDENCIAS EN LA INDUSTRIA	50
6.2.- ANÁLISIS DEL MERCADO	50
6.2.1.- Tamaño mercado y previsiones.....	50
6.2.2.- Población total y segmento de interés	52
6.2.3.- Usuarios deportivos.....	53

6.2.4.- Factores socioeconómicos	54
6.2.5.- Tendencias demográficas	58
6.3.- CARACTERÍSTICAS Y COMPORTAMIENTO DE COMPRA CLIENTES POTENCIALES	59
6.3.1.- Usuarios de Gimnasios	60
6.3.2.- Nuestro aporte al mercado	60
6.3.3.- Tendencias mercado	71
6.3.3.1.- Análisis de las 5 fuerzas de Porter	71
7.- PLAN COMERCIAL.....	73
7.1.- ESTRATEGIA COMERCIAL	73
7.2.- OPERACIÓN Y TÁCTICA COMERCIAL	74
7.3.- CONTROL Y SEGUIMIENTO	75
7.4.- MAPA ESTRATÉGICO	76
7.5.- BALANCED SCORECARD.....	77
8.- PLAN DE MARKETING.....	78
8.1.- MERCADO POTENCIAL.....	79
8.2 MARKETING MIX	80
8.2.1 Precio.....	80
8.2.2 Producto	82
8.3.- SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO	85
8.3.1- Segmentación de nuestros clientes	85
8.4.- OBJETIVOS Y CANALES DE MARKETING	87
8.4.1.- Captación de socios.....	87
8.4.2.- Campaña de comunicaciones	88
8.4.1.1.- Email Marketing.....	90
8.4.1.2.- Buscadores	90
8.4.1.3.- Member get member	91
8.4.1.4.- Social media.....	91
8.4.1.5.- Creación de conciencia de marca y conocimiento del modelo.....	91
9.- ORGANIZACIÓN Y RRHH	92
9.1.- ESTRUCTURA LEGAL.....	93
9.2.- INICIO DE ACTIVIDADES DE LA EMPRESA	96
9.3.- REGISTRO DE MARCA FQ2 SPORT.....	97
9.4.- NOMBRE DE DOMINIO.CL.....	97
10.- PLAN DE OPERACIONES	97
10.1.- IDENTIFICACIÓN Y MAPA DE PROCESOS.....	97
10.1.1.- PROCESOS ESTRATÉGICOS	97
10.1.2.- PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	98
10.1.2.1.- Captación de socios y Afiliación	99
10.1.2.2.- Captación de clientes, producto y contenido	99
10.1.2.3.- Proceso de afiliación de los socios	100
10.1.2.4.- Diferenciación de marca/comunicación	101
10.1.3.- Procesos clave	105
10.1.3.1CADENA DE VALOR DE FQ2 SPORT	106

10.1.4.- Análisis Costos Beneficios de la Empresa	106
10.1.5.- Logística Interna.....	107
10.2.- OPERACIONES	107
10.2.1.- Marketing.....	109
10.2.2.- Comercial.	109
10.2.3.- Servicio.....	110
10.2.3.1.- Atención al socio	110
10.2.3.2.-Gestión de reclamos.....	111
10.2.4.- Procesos de soporte.....	111
10.2.4.1.- Administración y Finanzas.....	111
10.2.4.2.- Gestión de RRHH.....	112
10.2.4.3.- Control de Gestión.....	114
11.- PLAN FINANCIERO	115
11.1.- INGRESOS.....	116
11.2.- COSTOS	118
11.3.- INVERSIÓN INICIAL.....	119
11.4.- CAPITAL DE TRABAJO	120
11.5.- EERR Y FLUJO DE CAJA.....	121
11.6.- ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO	122
12.- ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.	123
12.1.- ESCENARIOS.....	123
13.- CONCLUSIONES.	126
14.- BIBLIOGRAFÍA	128
15.- ANEXOS	129
ANEXO A:	129
ANEXO B:	133
ANEXO C:.....	136
ANEXO D:.....	137
ANEXO E.....	139
ANEXO F	143

1.-INTRODUCCIÓN

El negocio de los Centros Deportivos no se encuentra altamente explotado en el país, dado que la población no se caracteriza por ser tan asidua al deporte. A pesar de esto, la tendencia se ha ido revirtiendo en el último tiempo, dado que existe mayor conciencia por la vida sana, lo que se traduce en que las personas están practicando más deporte hoy en día.

El deporte, es un área de la actividad humana que interesa a muchos de los ciudadanos y tiene un gran poder de convocatoria, puesto que llega a todo el mundo, independiente de la edad y origen social. Es por esta razón que se ha transformado en un ítem de gastos dentro del presupuesto de los chilenos.

Hoy en día, muchas personas buscan cuidar su salud, y sobre todo mejorar su apariencia, para esto, recurren a Gimnasios o Centro deportivos con el fin de ejercitarse para incrementar su actividad física, y de esa forma contrarrestar los efectos negativos del sedentarismo.

En relación a lo señalado, esta tendencia de “Verse y Sentirse Bien”, ha generado una interesante oportunidad de negocio, relacionado con los centros deportivos, los cuales ofrecen una gran variedad de servicios, como pilates, yoga, natación, clases de aeróbica, entre otros, y dejaron de ser sólo un lugar equipado con máquinas y pesas pasando a ser un lugar de esparcimiento que ofrece una variedad de servicios.

En este proyecto se presenta un estudio de mercado, financiero, y técnico para la implementación de un Centro Deportivo en el sector Poniente, específicamente en la comuna de Maipú, la que de acuerdo al análisis se justifica su ubicación por la falta de infraestructura deportiva en la comuna mencionada y las aledañas, además, de ser la segunda más grande en población.

En el comienzo del proyecto, se procedió averiguar sobre el negocio del deporte específicamente en el rubro del fitness y de la práctica deportiva, detectando que existe una falta de infraestructura como se menciona en el párrafo precedente, y que es un negocio poco explotado.

Mediante el estudio de mercado, se pudo detectar las diferentes preferencias deportivas de los potenciales clientes del centro, la frecuencia de práctica deportiva en forma semanal, disponibilidad a pagar, entre otros.

Por otro lado, es necesario señalar que, hoy en día la ubicación y la infraestructura es una variable importante en la decisión del cliente a la hora de seleccionar donde realizar deporte; por tal motivo, es menester conocer el segmento objetivo a cual esta dirigido nuestro mercado, en nuestro caso, esta apuntado a un nivel socioeconómico C2-C3, y D+, dada la ubicación donde se implementará el centro en cuestión.

Siguiendo con el mismo orden de ideas, el proyecto tiene contemplado definir las estrategia comercial a seguir, los que nos permitirán llegar a las cifras de facturación del plan económico financiero, y determinar las diferentes aristas de este plan de negocios, tales como el marketing a implementar, organización de recursos humanos y aspecto legal, plan económico financiero y los posibles riesgos del centro deportivo.

En síntesis, el éxito de este negocio se basa principalmente en diferenciarnos de nuestra competencia, a través de la calidad del servicio, entendida como ir más allá de una oferta básica, apuntando a la tecnología, y a un servicio de calidad, como por ejemplo; que la clase comience en el horario, que las instalaciones se encuentren limpias, contar con equipamiento en buen estado, que la temperatura ambiente sea agradable, entre otros aspectos importantes.

Cabe destacar que este negocio lo pretendemos hacer escalable, es decir, con crecimiento a lo largo del tiempo y por lo tanto replicable en otras partes de Santiago o del país, que tengan características similares a las del sector poniente de la capital.

2.- MARCO CONCEPTUAL

La Tesis que se presenta en este documento, tiene como objetivo analizar la factibilidad de implementar un complejo deportivo en el sector Poniente de Santiago, agregando valor, que atienda las necesidades y falencias detectadas, y que este modelo se pueda replicar en el territorio nacional.

Lo anterior, se efectuará de acuerdo al desarrollo de un plan de negocios, cuyo propósito es facilitar la toma de decisiones y que nos sirva de guía para la implementación del Complejo Deportivo, y que este articulado con las estrategias, tácticas y operaciones del negocio en un documento escrito, asegurando un análisis riguroso y una mayor claridad del pensamiento del proyecto, además tiene como objetivo conocer la viabilidad y rentabilidad del mismo y a su vez, demostrar lo atractivo del negocio a terceras personas.

Por otro lado, existen muchas maneras de efectuar un plan de negocios para crear una empresa, no obstante, todos ellos tienen aspectos comunes, dado que son muy estructurados. El modelo de negocio que utilizaremos es el de Graham Friend y Stefan Zehle, que nos servirá de orientación para efectuar nuestro plan, el cual describe en forma ordenada, estructurada y sistemática, los aspectos comerciales, operacionales y financieros, entre otros, del proyecto en cuestión.

Consecuentemente con lo anterior, el estilo, la extensión y el contenido del Business Plan dependerán de la decisión comercial o de las actividades que sustenten el mismo, lo ideal es que sea lo más corto posible y que satisfaga todas las necesidades de aquellos que lo leerán.

El desarrollo del Plan de Negocios, se abarcará de acuerdo a un estudio de mercado, con el fin de identificar la situación actual del rubro, sus clientes, competidores, entre otros, lo que permitirá ayudar en nuestro plan estratégico de la empresa, determinando las áreas de influencias, segmento objetivo, análisis del mercado, determinar las barreras del comercio, como la demanda potencial y la oferta.

También, este modelo de negocio nos permitirá determinar una estrategia global de marketing, en el que se especificará las metas que se desea alcanzar y la forma en que se efectuará.

Además, se definirá y especificará las operaciones, explicando las fases del negocio para su mejor entendimiento, en el se especificará todas las funciones y responsabilidades de cada área involucrada en el complejo deportivo. Asimismo, se describirá los perfiles y atribuciones del equipo administrativo, la relación entre ellos, organigrama organizacional, ubicación, equipamiento e insumos a utilizar.

En este plan, se determinará la estructura organizacional y su estructura legal, sus funciones, responsabilidades, y deberes de cada trabajador, adicionalmente, se deberá detallar los rangos jerárquicos, perfiles de cargos, y política de sueldos, lo que servirá de ayuda para realizar el plan financiero.

Sobre la materia, se deberá especificar los ingresos percibidos mediante proyecciones, metas u objetivos de ventas, en un determinado tiempo y determinando los distintos canales de venta que tendrá el proyecto.

Además, se deberá reflejar mediante un plan financiero la expresión en cifras de lo que se espera del proyecto, comprendiendo los objetivos, el estudio y selección de estrategias citadas anteriormente.

En efecto, mediante este plan nos permitirá efectuar un flujo de caja con un horizonte de trece años, para analizar la viabilidad del proyecto, como asimismo, se realizará un análisis de sensibilidad y de riesgo, en distintos escenarios.

En síntesis, el plan de negocios de este Complejo Deportivo nos servirá de guía para iniciar este negocio y poder gestionarlo, planificar, coordinar, organizar y controlar recursos y actividades para minimizar el riesgo, conocer la rentabilidad y viabilidad del negocio, y demostrar a terceros, como, inversionistas, y bancos, lo atractivo de este proyecto.

3.- PREGUNTAS CLAVES

El tema a abordar es el modelo de negocios de un complejo deportivo, dado lo anterior necesitamos responder las siguientes preguntas:

Efectuar estudio de mercado, mediante el siguiente detalle:

- ¿Qué necesidad existente en el mercado satisface mi servicio?
- ¿Qué características particulares tiene mi servicio?
- ¿Cuáles son los canales de ventas adecuados?
- ¿Cuál es la ventaja competitiva del negocio?
- ¿Cómo reaccionará la competencia con mi servicio?
- Determinar las áreas de influencias. ¿Cuál es el sector adonde están dirigidos los complejos?
- ¿Dentro de qué sector se encuadra el negocio?
- ¿Cuál es la determinación del segmento objetivo?
- Efectuar un análisis PORTER: amenaza de los nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de productos y servicios sustitutos.
- ¿Cuáles son las barreras del comercio en la entrada y en la salida de este?
- ¿Cuál es la demanda actual y la proyectada?
- ¿Cuáles son nuestros competidores?
- ¿Cuál es el comportamiento del mercado?
- ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de este proyecto?
- ¿Cuál será nuestra estrategia de comercialización?
- ¿Cuál es el valor agregado a los clientes?,
- ¿Por qué los clientes podrían preferir el complejo en vez de la competencia?
- ¿Qué características particulares tiene el servicio del complejo ?

Referente a preguntas económicas:

- ¿Cuál creo que debe ser el precio del servicio?
- ¿Cuál son los costos asociados al servicio?
- ¿Cuáles son los costos de inversión asociados al negocio?
- ¿Cuáles son los costos variables asociados al negocio?. Entre ellos tenemos: energía, agua potable, gas.
- ¿Cuáles son los cargos, perfiles y sueldos del personal?
- ¿Cuál es el volumen de venta que espero tener durante el primer año?
- ¿Cuáles son los gastos de puesta en marcha del proyecto?
- ¿De dónde obtengo financiamiento?
- ¿Cuál será el flujo de caja proyectado durante los primeros 5 años de mi negocio?
- ¿Cuál será el análisis de la depreciación del activo fijo de la infraestructura del complejo deportivo?
- ¿Qué costos de publicidad tengo asociados?

- ¿Cuáles son las fuentes de ingresos?
- ¿Qué impuesto está asociado al proyecto?
- ¿Qué servicios externalizar? Comprometen la esencia de mi cadena de valor?

En relación a preguntas operativas:

- ¿Cuáles son nuestros insumos en los complejos?
- ¿Qué tipo personal se necesita?
- ¿Cuál es el cliente?
- ¿Cuán dependiente de la tecnología es el organigrama de mi negocio y el personal a utilizar?
- ¿Qué rentabilidad promedio tiene el sector al que pertenece mi negocio?
- ¿Cuál es el sistema de trabajo del personal administrativo y del personal operativo?
- ¿Cuál será el tamaño y la localización de mi complejo?
- ¿Necesito una estructura logística?
- ¿Qué medios necesito para llegar a mis mi negocio?
- ¿Qué infraestructura se necesita?
- ¿Cómo comercializo el servicio?
- ¿Qué medios necesito para llegar a los clientes?

4.- METODOLOGÍA

La metodología utilizada en esta Business Plan, se realizó de acuerdo a ciertos procedimientos basados en principios lógicos, utilizados para alcanzar los objetivos esperados de este proyecto. La metodología es la siguiente:

4.1.- Descripción del negocio.

En él se definirá la descripción del servicio, tanto por su producto, precio y stock, además se mencionarán las necesidades que cubre FQ2 Sport, de acuerdo a las variables de la segmentación por búsqueda de beneficios buscados, la diferenciación de la competencia, referencias a posibles marcas, se desarrollará el modelo de negocio y de ingresos previstos, se efectuará un análisis del entorno, haciendo énfasis en lo político y económico, competitividad de costos, entorno social, características demográficas del país, tanto para su distribución geográfica, los cambios y características del consumo de la sociedad chilena actual, cambios demográficos, sociales y en el consumo.

Asimismo, definiremos el entorno deportivo en el cual esta inmerso nuestro proyecto, estableciendo las barreras de entrada y salida del mismo.

4.2.- Descripción del mercado

La metodología a seguir en este capítulo se enfocará en las tendencias en la industria, efectuaremos un análisis de mercado, tanto para el tamaño de mercado y previsiones, población total y segmento de interés, usuarios deportivos. Asimismo, evaluaremos los factores socioeconómicos del mercado mediante estratificación de la población del país, y la Región Metropolitana, analizaremos las tendencias demográficas, características y comportamiento de compra de clientes potenciales.

Siguiendo el mismo orden de ideas, definiremos nuestro aporte al mercado mediante propuestas de valor, y finalmente, analizaremos la industria en términos de rentabilidad mediante el modelo holístico de las 5 Fuerzas de Porter.

4.3.- Plan comercial

En este Plan definiremos la estrategia comercial a implementar en el centro deportivo, por ende, necesitaremos definir un ABC de los potenciales clientes para gestionar grupos homogéneos de consumidores, asimismo, definiremos nuestra estrategia de operación y táctica comercial para que nuestro servicio llegue al posible socio, y por último, a través del control y seguimiento monitorizaremos toda la actividad comercial mediante indicadores sencillos y claros, para que veamos en todo momento como estamos respecto del objetivo de nuestro centro deportivo.

En efecto, realizaremos un mapa estratégico para enumerar las 4 perspectivas principales de nuestra organización, mediante los objetivos y delineamiento de FQ 2 Sport, y finalmente, efectuaremos un Balanced Scorecard como una herramienta de gestión mediante un conjunto de indicadores que representan la estrategia de nuestro centro.

4.4.- Plan de marketing

En este acápite debemos establecer una estrategia de marketing, para poder penetrar al mercado de manera clara y concisa, además, definiremos nuestro mercado potencial, nuestro enfoque de marketing mix, la segmentación y posicionamiento, a través de los objetivos y canales del marketing, determinaremos la forma de captación de socios, y nuestra campaña de comunicaciones en 3 fases, la primera será la campaña digital con el objetivo específico de captar socios, la segunda dividida en dos, corresponderá a las acciones de comunicación de tipo editorial y relaciones públicas, y la tercera contendrá acciones de marketing tradicional en medios off-line como algunos periódicos, suplementos locales y radio, con el fin de crear conciencia de nuestra marca y conocimiento de nuestro modelo de negocio.

4.5.- Organización y RRHH y Estructura Legal.

En este capítulo se deberá describir el equipo humano y su organización para poder armar, desarrollar, gestionar y ejecutar el negocio de FQ2 Sport, por ende, definiremos el equipo multidisciplinario con el cual constará nuestro centro deportivo, describiremos las funciones directivas, y puestos de línea, con los perfiles requeridos y sus atribuciones.

Por otro lado, tendremos que definir el tipo de sociedad más idóneo, dado el emprendimiento que abordamos, la estructura y naturaleza de FQ2 Sport. Asimismo, estableceremos las ventajas de la estructura legal que adoptaremos, y determinaremos el capital social aportado y nuestra razón social.

Ahora bien, luego de haber definido nuestro tipo de sociedad, analizaremos los temas referentes al inicio de actividades, registro de Marca FQ2 Sport, y nuestro dominio.cl.

4.6.- Plan de Operaciones.

En este plan, efectuaremos una descripción técnica, y delinearemos 3 tipos de procesos: estratégicos, claves y de soporte; para el primero definiremos una planificación estratégica, referente a la captación de socios, producto, y diferenciación de marca/comunicación, respecto a los procesos claves, definiremos la cadena de valor estableciendo los procesos claves de nuestro centro deportivo, tanto para logística interna, operaciones, marketing, comercial, servicio al cliente, y análisis de costo y beneficios, y por último, definiremos las actividades que soportan nuestra cadena de valor.

4.7.- Plan económico – financiero

En este plan se cuantificará todo lo señalado, asimismo, definiremos hipótesis sobre las que se va a apoyar nuestro plan de negocio, por tal motivo, describiremos la estructura de capital prevista, fuentes de financiación, los aportes de los socios, créditos a solicitar, cash flow, y estados de resultados a 13 años. Finalizaremos con conclusiones tipo, máxima cantidad de capital requerida, como se repaga, y periodos de recuperación de la inversión, además del método de valoración de la compañía a través del descuento del flujo de caja, y múltiplos de EBITDA.

4.8.- Análisis de sensibilidad

Reunidos ya todos los elementos vinculados al flujo de caja para evaluar la inversión, es necesario ahora hacer un análisis de los riesgos asumidos en la inversión efectuada en el negocio, con el fin de determinar si la inversión será exitosa aún en condiciones desfavorables.

5.- DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

FQ2 Sport es un centro deportivo que cuenta con las implementaciones necesarias para realizar actividades de recreación, deporte y entretención. Sus servicios abarcan las más variadas ofertas en cada una de estas tres categorías.

Las principales características de este Centro deportivo son:

- Somos una comunidad de socios.
- Contamos con un centro de eventos con capacidad para 200 personas, donde queremos ser un referente en la Zona Poniente de Santiago, para la realización de matrimonios, seminarios, graduaciones y celebraciones tanto a Empresas como particulares.
- Contamos con la mejor tecnología a través de implementos, aparatos y equipos. Nos esforzaremos en traer equipos y maquinas no tradicionales para hacer de la innovación una marca característica de FQ2 Sport. Como punto de partida hemos adquirido Spinning Audiovisual, una manera innovadora de practicar esta disciplina, sin instructor. Este aparato representa, en el principio de nuestro emprendimiento, una gran diferenciación con respecto a la competencia ya establecida. Como queremos dar la idea de diferenciación por tecnología, esta máquina es un hito importante. El tener el Spinning Audiovisual nos diferencia de los gimnasios que ya existen en la zona. Al ser comunas aspiracionales, el cliente valora este bien y está dispuesto a desembolsar por él. El bien diferenciador, relacionado siempre a la aspiracionalidad del cliente, ira cambiando, pero siempre permanecerá su disposición a pagar por algo que no se vea en los gimnasios tradicionales.
- Nos diferenciamos de la competencia a través de la diversidad de servicios deportivos ofrecidos, por ser un recinto de interacción social y de esparcimiento, servicios de calidad y de la oferta de Spinning audiovisual, algo no visto en los gimnasios de la zona.

¿Qué hacemos?

Creamos una comunidad de socios interesados por el deporte y la vida sana a través de nuestra oferta de servicios deportivos y de entretenimiento con la más alta tecnología y el mejor servicio.

¿Dirigido a quién?

Personas que se interesen en la vida deportiva, ya sea por motivos profesionales, de entretenimiento o de estética y que residan en la zona poniente de Santiago, principalmente en las comunas de Maipú, Cerrillos y Estación Central, además de personas que quieran celebrar una actividad en un ambiente grato, diferente, cómodo y de rápido acceso.

¿Cómo lo hacemos?

A través de la adquisición de máquinas del mejor nivel tanto a nivel nacional como internacional, incluyendo equipos pioneros en el rubro, y mediante la elaboración de una estrategia de servicio que nos da la oportunidad de dar la mejor atención a nuestros socios, incluyendo nuestro centro de eventos.

El Centro Deportivo FQ2 Sport es un modelo de negocios donde todos los actores salen beneficiados

- Los socios encuentran un lugar donde realizar deporte de acuerdo a sus necesidades.
- El Centro ofrece sus servicios, productos y obtiene una rentabilidad garantizada de cada uno de sus metros cuadrados producto de la captación de socios, del atractivo de su precio y de su oferta que incluye no solo los servicios tradicionales de gimnasio, sino también un centro de eventos y casino de comidas, rentabilizando al máximo su inversión inicial.

5.1.- Descripción de la empresa

FQ2 Sport es un Centro Deportivo chileno, que ofrece, en forma exclusiva para sus socios servicios deportivos de primera necesidad basados en equipos con tecnología de punta y un gran respaldo en el servicio. Junto con lo anterior y pretendiendo rentabilizar al máximo sus metros cuadrados, hemos decidido incorporar un Centro de Eventos y un casino como servicios tanto adicionales como complementarios.

El Centro Deportivo quiere ser promotor y participe de la nueva tendencia del deporte que actualmente se desarrolla en el país con mucha fuerza. Una tendencia que ya está presente en los países desarrollados

El nombre del negocio ha sido escogido teniendo en cuenta la esencia del negocio. Queremos convertirnos en un Centro Deportivo cuyos clientes son llamados estratégicamente socios, por su vital importancia en la cadena de valor.

La empresa está formada por profesionales emprendedores, provenientes del área de la administración, salud y actividad física, el marketing y las comunicaciones. Un equipo multidisciplinario, con gran conocimiento, experiencia en el modelo y en el sector, capaz de integrar las herramientas tecnológicas, los procesos comerciales y de marketing para llevar a cabo el objetivo de la compañía

5.2.- Objetivos

El objetivo de FQ2 Sport es replicar el modelo de negocio de los Centros Deportivos en el zona poniente de la comuna de Santiago, y ser líder en un sector que por posicionamiento los big player (o las grandes cadenas) no quieren entrar: centrados en el primer día en el core businnes: desarrollar relaciones con los clientes de tal manera que nos generen una red de clientes aún más amplia.

5.3.- Visión

La visión es ser líderes en el ofrecimiento de servicios de gimnasio, recreación y esparcimiento en el sector poniente de la ciudad de Santiago.

Queremos ser un referente en este estilo de vida, convirtiéndonos en la opción más rentable para nuestros potenciales socios.

5.4.- Valores Corporativos

- Nuestra primera prioridad es tener un servicio de excelencia.
- Decimos la verdad.
- Nos esforzamos cada día más.
- Construimos relaciones de largo plazo con nuestros clientes, que son nuestra razón de ser.
- Superamos continuamente nuestras metas y optimizamos el uso de recursos para crear valor.

5.5.- Factores Críticos de Éxito

- Creación de una gran comunidad de socios.
- Capacidad de tener equipos e instalaciones pioneras en lo que a deporte se refiere.
- Tener la capacidad e infraestructura necesaria para dar cabida a eventos de la zona poniente de la ciudad de Santiago.
- Sistema de adhesión al club fácil y seguro.
- Entrega de una experiencia única: compartir, entretener, interactuar.
- Un equipo orientado a entregar un servicio de excelencia tanto en la venta como en la experiencia en el centro mismo.
- Agregar valor mediante la innovación y la tecnología.

5.6.- Descripción del Modelo de Negocio

FQ2 Sport es un centro deportivo que organiza para sus socios exclusivos actividades recreativas y deportivas. Actividades tales como:

- Piscina.
- Sala de aeróbica.
- Salón de Eventos.
- Baile Entretenido.
- Pilates.
- Sala de máquinas.
- Sala de Spinning Audiovisual.

FQ2 Sport tendrá dos tipos de clientes que pueden incluirse unos a otros:

- Nuestros socios del gimnasio que esperaran el mejor servicio y la mejor tecnología en cada uno de nuestros centros.
- Nuestros clientes del Centro de Evento, que pueden ser tanto socios del gimnasio como no y que buscan una experiencia entretenida y distinta de celebrar.

Hay que considerar que para que las campañas sean exitosas y el modelo funcione, la oferta debe ser de alta calidad y en este aspecto hay tres factores claves:

Producto: Que tengamos una gama interesante de servicios y en buenas condiciones (aquí entra nuestra diferenciación en cuanto a un servicio de primer nivel y con equipos de última generación).

Precio. Tenemos que ofrecer un precio de acuerdo a lo esperado con nuestros segmentos objetivos

Stock: Ofrecer una cantidad de servicios de tal manera de generar en el cliente la idea de variedad y sentir que FQ2 Sport tiene todo lo necesario para satisfacer las necesidades.

Todo comienza cuando el potencial cliente se hace socio a través del pago de su cuota de inscripción lo cual le da posibilidad de uso de cada una de las instalaciones del local de acuerdo al paquete adquirido.

FQ2 Sport se encargará, a través de su unidad de adquisiciones, de elegir nuestros servicios a ofrecer, tales como máquinas, piscina, etc, para ponerlas al servicio los socios.

De acuerdo a variados índices, podremos saber cuáles son las instalaciones que más demanda tienen y porqué, para que de esta manera modifiquemos constantemente nuestra oferta adecuándonos así a la demanda.

5.7.- Necesidades que cubre FQ2 Sport

- Cubre la necesidad de deporte y recreación de los socios. Tal como se dijo anteriormente, estos ítemes constituyen una parte importante del gasto de los ciudadanos en los países que alcanzan cierto grado de desarrollo. El stress, la vida sedentaria y el exitismo hacen que cada vez haya más demanda de este tipo de servicios por un tema de salud.
- FQ2 Sport cubre las necesidades de diferentes segmentos. Para segmentar a nuestro mercado objetivo, lo hemos realizado de acuerdo a *“búsqueda de beneficios buscados”* y variables demográficas, por lo tanto, cada uno de estos segmentos busca diferentes beneficios de acuerdo a sus propias características.
- **Por Agrado y Placer.** Disfrutan el trabajo físico y de competencia. La persona que hace running, baile entretenido o máquinas, no persiguen más placer que la participación.

- **Búsqueda de Habilidades.** Su motivación está en el perfeccionamiento de sus habilidades técnicas, se someten a programas de entrenamiento rigurosos con entrenadores.
- **Persigue la Excelencia.** Lograr este concepto a través del esfuerzo personal para superar sus estándares personales. Sobrepassar los niveles de excelencia personal, correr un kilómetro en menor tiempo, vencer a un contrincante, mejor ubicación en la carrera o simplemente siendo el triunfador de esta.
- **Salud y Preparación Física.** Por los beneficios relacionados, reducción del estrés, reducir los niveles de grasa, reducción de peso, reducir el colesterol, etc., es decir, mantener su estado de salud (este segmento es más parecido al Wellness).

5.8.- Diferenciación de la competencia

Actualmente en Chile, el servicio de gimnasios, centros deportivos y wellness, está en pleno crecimiento pero aun no es un mercado totalmente maduro.

En la zona poniente de la ciudad de Santiago, existen un sin número de competidores, entre los que se pueden mencionar:

Gimnasios

- Fitness Center
- Athletic Gym
- Aerópolis
- Gimnasio Sport
- Sportlife Maipú
- Pacific Fitness Club Maipú
- Pacific Fitness Club Maipú 2
- Pacific Fitness Club 3 Cerrillos

- Energy Gym Plaza Oeste
- Euskadi Gym

Wellness

Esta la consideramos una competencia no tan directa, ya que no es un gimnasio, pero desde el lado de la demanda, puede considerarse un sustituto lejano, por ejemplo, puede que muchas mujeres estén indecisas entre el yoga del wellness y el baile entretenido del gimnasio FQ2 Sport.

- Spa Pretty Woman

Centros Deportivos

Podemos encontrar una variada oferta de centros deportivos en la comuna, desde las iniciativas municipales hasta centros deportivos locales.

Estos no representan una competencia tan directa pero de todas maneras pueden representar un cierto grado de competencia. Entre estas iniciativas podemos mencionar las siguientes:

- Club Landa House
- Club Deportivo Centro de Artes

A continuación enumeramos las principales diferencias entre los competidores y FQ2 Sport.

Tabla 1: FQ2 con respecto a sus principales competidores.

Competencia	Las diferencias de FQ2 Sport con respecto a:
Gimnasios	<p>Los gimnasios presentan una estructura bastante predecible, con servicios muy poco diferenciados entre ellos. Se diferencian en cantidad de servicios, más que en calidad. FQ2 Sport presenta aquí tres diferencias fundamentales, la primera es que quiere diferenciarse a través de un servicio al cliente único entre los gimnasios, a través de la capacitación constante de los integrantes del equipo. Otra de las características es tener la franquicia para el país del servicio Spinning audiovisual, además de otras iniciativas innovadoras que buscaremos con gran ahínco, ya que la diferenciación por innovación es fundamental en nuestra propuesta de valor. Y la última diferencia es tener la idea de</p>

	que somos un Club de Socios exclusivos, consientes de la aspiracionalidad que caracteriza a este sector de la capital.
Centros Deportivos	Los centros deportivos tienen las características que pueden ofrecer servicios al aire libre, además de los servicios tradicionales de gimnasio, como las máquinas. Su ventaja fundamental radica en el tema del aire libre, ofreciendo escuelas de deporte, característica que no cuenta FQ2 Sport, por el afán de invertir en la preparación y capacitación de su personal para una atención de calidad y que sea diferenciadora. Una de las características que FQ2 Sport comparte con los Centros Deportivos es la idea de Club.
Spa - Wellness	Un Spa es un Centro de tratamientos de belleza. La característica que rescata FQ2 Sport es la idea de exclusividad, algo importante para la clase media y que es la predominante en las

	comunas del sector poniente como Maipú, Cerrillos y Estación Central.
--	---

Fuente: Elaboración Propia

5.9.- Referencias a posibles patentes y marcas

La marca FQ2 Sport será un activo de gran valor para la empresa. Por eso se registrará la marca en el INAPI y NIC Chile para lo cual contaremos con la asesoría de un grupo de abogados para hacer este trámite más fácil y expedito.

5.10.- Desarrollo del modelo de negocios y de ingreso previsto

Nuestro modelo de negocio está centrado en la captación de los clientes y así traspasarle nuestros servicios.

Ofrecemos distintos tipos de paquetes de servicios, segmentados, y orientados a cada tipo de cliente. Cada uno de estos clientes paga una cuota de inscripción y asume un valor por pagar mensualmente.

El modelo anterior se complementa con dos ingresos más: el primero es el arriendo de canchas para futbolito, es decir, el modelo de negocio de arriendo de metros cuadrados. El segundo es el centro de eventos que sigue el mismo modelo de negocios y que cuenta con una capacidad para 200 personas.

5.11.- Análisis del Entorno

5.11.1.- Entorno Político y Económico

Tanto el ambiente político como el entorno económico chileno, son reconocidos internacionalmente como uno de los más sólidos del continente, gracias a un sistema democrático que se ha desarrollado tranquilamente y siguiendo las bases de la institucionalidad, y a un modelo económico neoliberal, que se ha mantenido estable y en crecimiento.

En materia de estabilidad económica, hemos tomado en cuenta el grado de cumplimiento que cada país tiene de los niveles óptimos de las metas y que se evalúa en cuatro variables: (i) inflación, (ii) saldo en cuenta corriente, (iii) saldo fiscal, (iv) y crecimiento potencial. Chile (junto a Perú y Paraguay) se encuentran a la vanguardia en América Latina, lo que evidencia que la seriedad de sus políticas monetaria, comercial y fiscal garantiza condiciones favorables para la localización de empresas de otras latitudes en sus territorios.

Las cifras y hechos que lo evidencian:

- Crecimiento del PIB: Ha mantenido en los últimos años un importante y sostenido crecimiento; este año se estima que **el PIB crezca en torno al 6%-6,5%**. Y ha liderado el PIB per-cápita de la región por 2 años consecutivos.
- Chile es el país de América Latina con **el clima más atractivo para la inversión** (con un índice de 71,2 sobre 100=clima perfecto, Índice de Atractividad de Inversiones Urbanas INAI en América Latina)¹.

¹ Ranking de las ciudades más atractivas en América Latina para la atracción de inversiones, del Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (CEPEC) de la Universidad del Rosario de Colombia y la firma chilena Inteligencia de Negocios (IdN) – Abril 2011

- Consistentemente, la capital, **Santiago de Chile, es la ciudad latinoamericana más atractiva para la inversión**. Los avances del país para consolidar un clima atractivo para el inversionista, el poder adquisitivo de sus habitantes, el confort urbano, así como los progresos significativos de la ciudad por mejorar su notoriedad a escala global, le permitieron a la capital chilena pasar de la tercera posición en 2010 a la posición de vanguardia en 2011, desplazando a Sao Paulo y Ciudad de México que hasta ahora ocupaban ese lugar.

- Grado de inversión (S&P): con una **calificación A+**, el desempeño de Chile está por encima del resto de países de la región, asegurando una capacidad sólida para cumplir los compromisos financieros, así como un bajo premio por la emisión de nuevos papeles de deuda soberana.

- Apertura Económica y Acceso a Mercados: Chile **ocupa la posición 7 entre 19 economías, con una apertura exportadora del 63%**. Con una estrategia decidida de liberalización de su economía, Chile se constituyó como el país de América Latina que ofrece la mayor cantidad de accesos a otros mercados al inversionista, al contar con preferencias en 52 países (buen número de tratados y un importante flujo de comercio con otras naciones).

- Competitividad de costos:
 - o Costos de transacción: (la apertura de una empresa, procedimientos para realizar operaciones de comercio exterior, entre otros), **Chile es el 4º país latinoamericano mejor posicionado** y ocupa el lugar 43, en el escalafón mundial del indicador Doing Business del Banco Mundial que agrupa a 181 países.²

² El índice Doing Business del Banco Mundial incluye indicadores cuantitativos sobre las regulaciones empresariales y la protección de los derechos de propiedad. En este sentido, analizan las regulaciones que afectan a diez fases de la vida empresarial: apertura de una empresa, manejo de permisos de construcción, empleo de trabajadores, registro de propiedades, obtención de crédito, protección de inversores, pago de impuestos, comercio transfronterizo, cumplimiento de contratos y cierre de una empresa. Banco Mundial (2009). Doing Business 2010.

- Condiciones tributarias: Chile **ofrece las mejores condiciones tributarias para la operación de empresas en sus territorios de la región**. La carga tributaria que pagan las empresas alcanza el 25% de las utilidades (hay países de la región que alcanzan al 65%)³.
- Ausencia de violencia (terrorismo) y alto control de la corrupción.

Chile se ha convertido en plataforma de inversiones extranjeras para otros países de América Latina y muchas empresas han comenzado a instalar sus sedes corporativas en Santiago. También tiene una importante presencia en inversiones en el sector servicios en Latinoamérica.

Si bien Chile es una de las economías más sólidas de Sudamérica y pese al aumento de los ingresos de exportaciones de cobre a China, se reconoce que la economía chilena no sería inmune ante la inminente crisis económica del mundo desarrollado, aunque el gobierno sí asegura que se minimizarán sus efectos. De hecho, los negativos sucesos económicos de los últimos meses a nivel mundial han causado alguna desaceleración en el crecimiento de la economía chilena para el segundo semestre de 2011.

Según lo que ha mostrado la recesión económica de los últimos años en EEUU y algunos países europeos, una recesión económica ha afectado al índice de comercio al por menor, y el mayor afectado ha sido el comercio de las grandes tiendas. Creemos que la recesión o posible recesión de la cual se habla hoy en día podría afectar el mercado de los gimnasios y de los centros deportivos, por no ser un bien de primera necesidad. Pero a la vez, también creemos que dentro de este mismo mercado los que saldrán mejor parados son los que estén mejor posicionados y los que estén más diferenciados de la competencia. Es por esto que FQ2 apuesta a la diferenciación en cuanto a atención de calidad y servicios únicos como el Spinning TV.

³ Informe de PricewaterhouseCoopers (PWC), en donde se considera la significancia de los impuestos que las empresas pagan con respecto a sus utilidades, el número de trámites necesarios para esos impuestos y el tiempo que eso significa.

5.11.2.- Entorno social y características demográficas

Chile ha vivido un gran desarrollo económico, social y cultural en las últimas décadas. En un ambiente social tranquilo, se define como un país en vías de desarrollo y el mejor situado de América Latina.

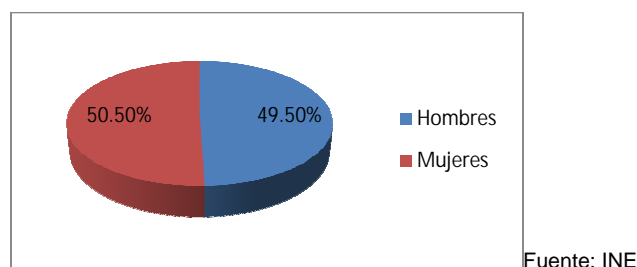
Algunas cifras:

- Población (2012 est): 17.094.270.
- Tasa crecimiento de la población: alrededor del 0,9%.
- PIB per cápita: alrededor de los US\$14.500, el más alto de la región.
- El 86% de la población vive en zonas urbanas.
- Tasa de alfabetización: 97%.

En cuanto a aspectos demográficos, la distribución por sexo es bastante igualitaria: 50,5% mujeres y 49,5% hombres.

Distribución por sexo

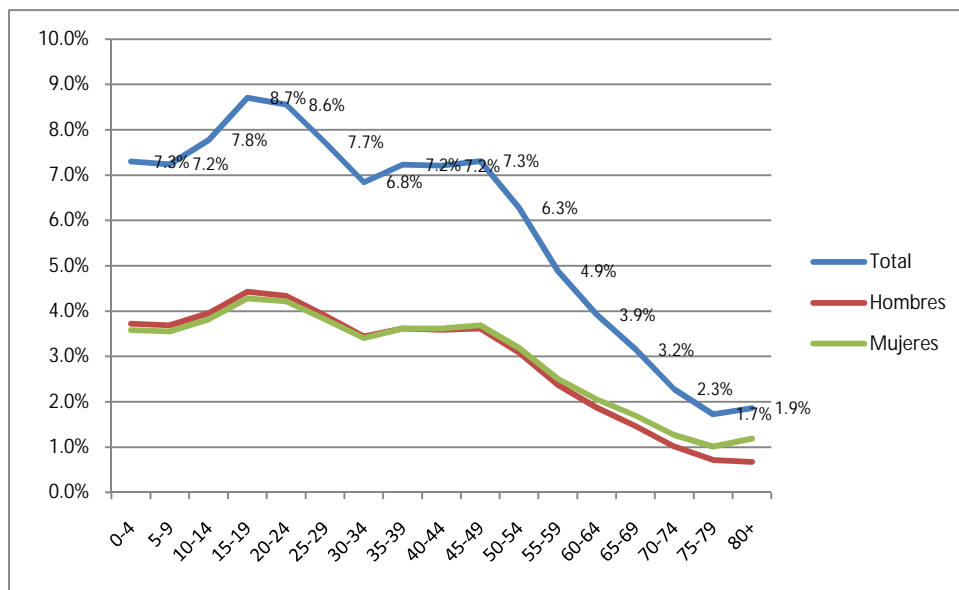
Gráfico 1: Distribución por sexo



Actualmente, más del 45% de la población se concentra en el rango de edad de 20 a 50 años, que será el grupo de edad que interesa para nuestro modelo debido a la adopción tecnológica (más jóvenes) y al poder adquisitivo (desde 25 años en adelante).

Distribución por edad y sexo

Gráfico 2: Distribución por edad y sexo



Fuente : Instituto Nacional de Estadísticas

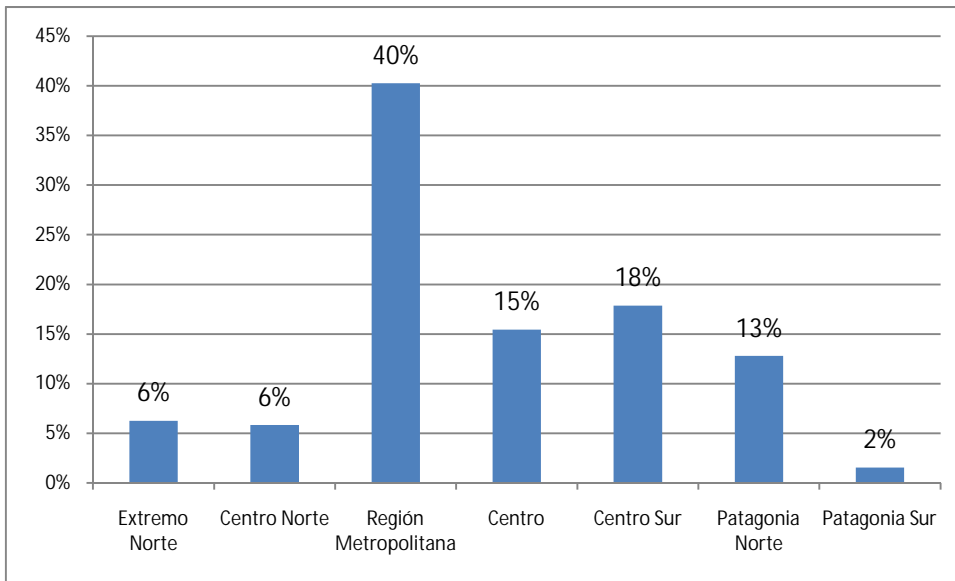
5.11.3- Distribución geográfica

La población del país está distribuida en 15 regiones, pero la mayor concentración está en la Zona Metropolitana (en la zona centro) y las regiones del centro y centro sur.

La economía de Chile presenta fuertes diferencias entre las 15 regiones. Gran parte de la economía nacional se debe a la existencia de importantes recursos naturales que son extraídos, pero éstos varían debido a las diversas características geográficas. Asimismo, cada región se ha especializado en diferentes sectores económicos, concentrando la industria y los servicios en la zona central del país.

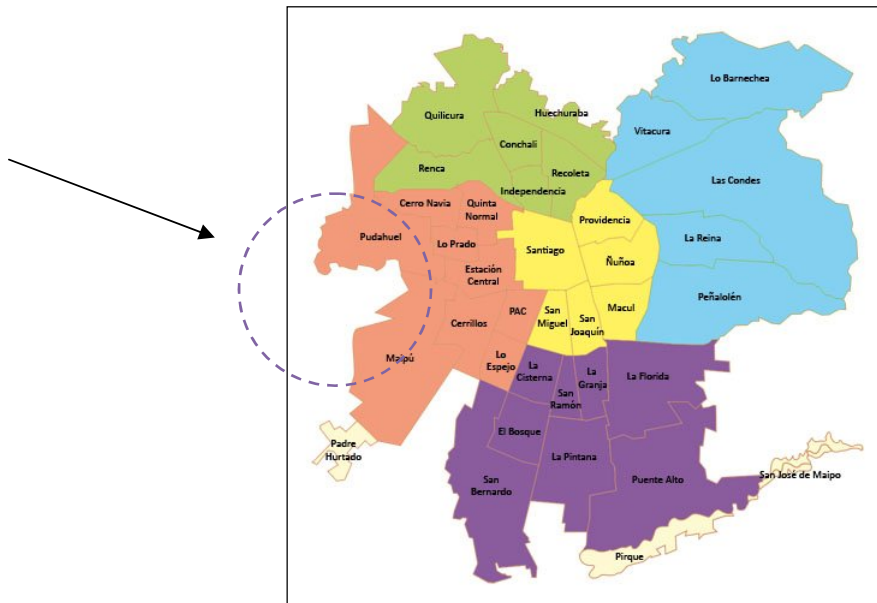
Distribución de la población por regiones

Grafico 3: Distribución por regiones



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas

Estamos presentes en la zona de mayor población de país.



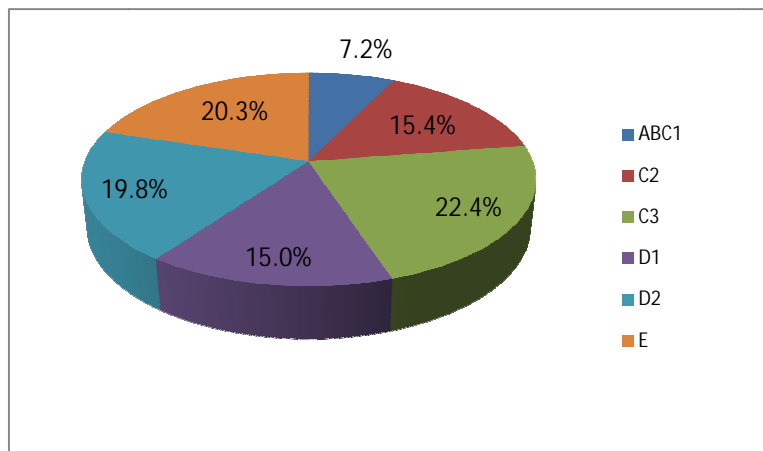
5.11.4.- Cambios y características de la sociedad chilena actual

- Cambios demográficos
 - o Menor índice de natalidad.
 - o Mayor longevidad, vidas más extensas y con mejor salud.

- Cambios socio-económicos
 - o **Fortalecimiento de la clase media**, en torno a la cual se ha estructurado el país.
 - **Surge un nuevo nivel socioeconómico** al dividir el segmento D en un dos grupos: D alto (que podemos llamar C4) y que se acerca más a un C3, y D bajo con características muy distintas.
 - o Reducción notable del nivel de pobreza
 - Ha bajado del 38,6% en 1990 a un 15,1% en 2009
 - o Aumento de la participación de las mujeres en la fuerza laboral
 - 1982 = 22% - 2007 = 39%
 - o Más mujeres como jefas de hogar (alrededor del 35%).

Distribución del nivel socioeconómico

Grafico 4: Distribución socioeconómica de la población



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas

- Cambios sociales
 - o Hijos con ingresos que aún viven con sus padres: ‘Generación canguro’: de los jóvenes entre 25 y 29 años, se ha pasado de un 54% en 1997 a un 70% en 2004 que vive con sus padres.
 - o Aumento del individualismo versus visión colectiva histórica.
 - o 50% de penetración de internet y más del 80% en redes sociales.

- Cambios en el consumo

- - o Centralización en el mercado y las nuevas tecnologías.
 - o Acceso transversal al crédito de consumo.
 - o Menor disponibilidad de tiempo para el descanso y el ocio, lo que se traduce en la búsqueda de productos/servicios que les permiten optimizar el tiempo.
 - o En relación a las marcas: expectativas de flexibilidad y conveniencia.
 - o Lo que más valoran los consumidores
 - Tiempo.
 - Conveniencia (todo en uno).
 - Economía (precios bajos).
 - Más servicio.
 - Experiencia de compra

Todos estos aspectos son muy interesantes y positivos para FQ2 Sport: el aumento de población joven trabajadora buscando un instante para recrearse, el crecimiento de la clase media y el mayor poder adquisitivo son las características de mercado que un modelo de negocio como el nuestro necesita para desarrollarse y ser exitoso.

5.11.5.- Entorno Deportivo

Chile tiene una gran deuda con el deporte. Tres de cada cuatro chilenos no practica ningún tipo de actividad física o deportiva. La alta tasa de sedentarismo contribuye a los problemas en la salud física y mental. Esto nos dice que existe un mercado potencial muy

grande. El 75% de las personas no practica ningún deporte. Si logramos abrir y aumentar este mercado, tendremos un panorama muy alentador para todo el rubro del deporte.

El estudio “Hábitos de la actividad física y deporte en la población chilena igual o mayor a 18 años” del Observatorio Social de la Universidad Alberto Hurtado arroja conclusiones importantes.

El 87.2% de la población de 18 años o más es sedentaria en Chile. Al observar que la práctica de deporte corresponde sólo al 12.8%, podemos afirmar que, de cada 10 personas, casi 9 de ellas son sedentarias. Desde esta perspectiva, el 73.6% de la población observada es sedentaria y el 13.6% lo es debido a que realiza 2 o menos veces actividad física a la semana, frecuencia inferior a los estándares de práctica adoptados por este estudio.

El 25.4% de los sedentarios que practicaron deporte en el pasado creen que volverán a practicar.

El 23,5% de los sedentarios que practicaron actividad física en el pasado cree que no volverá a practicar.

El 13,8% de los sedentarios que nunca han practicado, no les gustaría practicar.

El 13,6% de los Sedentarios realiza actividad física y/o deportiva 2 o menos veces a la semana.

El 10.9% de los sedentarios que nunca ha realizado deporte afirma que le gustaría practicar, mientras que el 13.8% manifiesta no tener interés en iniciar la práctica de deporte.

Sólo el 12,8% de la población no es sedentaria, es decir, realiza deporte con una frecuencia igual o superior a 3 veces por semana

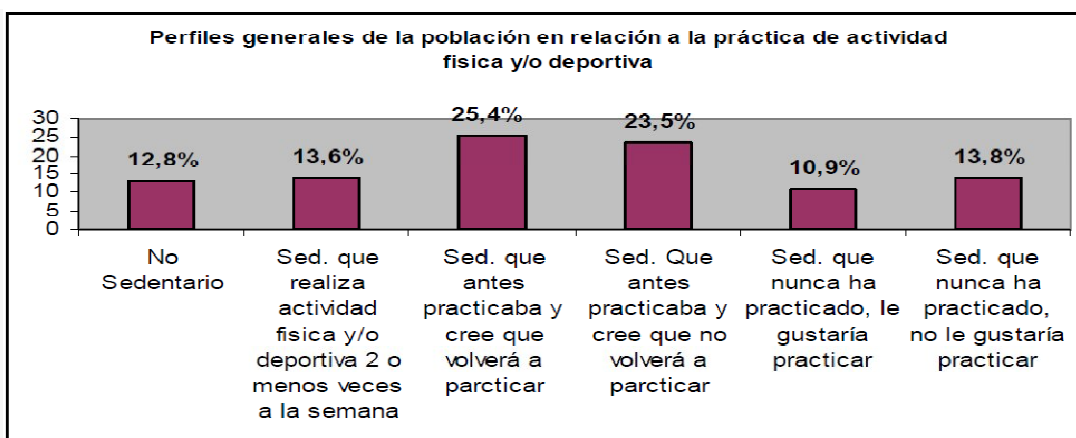
Grafico 5: Sedentarismo



Fuente: "Hábitos de la actividad física y deporte en la población chilena igual o mayor a 18 años, Observatorio Social de la Universidad Alberto Hurtado arroja conclusiones importantes.

En el gráfico anterior podemos ver las conclusiones generales del estudio, un 12,8% de la población no es sedentario y el resto si lo es. De la población que si los es, podemos identificar diferentes grupos, que se detallan a continuación.

Grafico 6: Perfiles de la población



Fuente: "Hábitos de la actividad física y deporte en la población chilena igual o mayor a 18 años, Observatorio Social de la Universidad Alberto Hurtado arroja conclusiones importante

En el gráfico anterior podemos identificar dos grupos importantes para el mercado de los gimnasios. Los grupos "realiza actividad física 2 o menos veces a la semana" y

“antes practicaba y cree que volverá a practicar”. Estos dos grupos suman cerca del 39% de la población. Este dato es importante, ya que son personas que están más cerca que los otros grupos de volverse no sedentarios. Además de las personas no sedentarias que representan el 12% de la población, creemos que estos dos grupos representan un factor importante para abrir y aumentar el mercado. Si podemos identificar y motivar a parte de este 39% de la población abriremos un mercado que hasta el día de hoy no ha sido muy asiduo al deporte.

El estudio también ahonda en las causas que llevaron a la población actualmente sedentaria a dejar de realizar actividad física. Estos se detallan a continuación.

Cuadro 6: Acontecimientos que inciden en el abandono de la práctica deportiva, según SEXO

	Sexo		Total
	Hombre	Mujer	
Dejar de asistir al colegio o liceo	10,1%	21,4%	15,8%
Dejar de asistir a establecimiento de ed. Superior	1,7%	1,6%	1,6%
Integrarse a un trabajo	42,8%	20,1%	31,3%
Nacimiento de hijo/a	8,5%	28,2%	18,5%
Problema de salud	25,4%	13,6%	19,4%
Otro	10,0%	13,9%	11,9%
Ns/nr	1,5%	1,3%	,6%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: “Hábitos de la actividad física y deporte en la población chilena igual o mayor a 18 años, Observatorio Social de la Universidad Alberto Hurtado arroja conclusiones importante

Acá vemos que la principal razón de los hombres a la hora de pasar del no sedentarismo al sedentarismo es por temas de trabajo, al igual que la mujer, que también deja de practicar deporte una vez que tiene hijos. Este dato es importante ya que si elaboramos una estrategia de marketing más orientada a los trabajadores que tienen poco tiempo de practicar deporte y logramos llevarlo al gimnasio, es decir, pasar su situación de sedentario a no sedentario, lograremos aumentar el mercado que es una de nuestras principales preocupaciones dado el poco nivel de actividad física de este país.

Otro dato importante que vemos dentro de los sedentarios que nunca ha practicado un deporte. A un 55% de ellos les gustaría practicar. De este grupo un 74% es mujer y el 70% corresponde a los sectores D y E.



Fuente: "Hábitos de la actividad física y deporte en la población chilena igual o mayor a 18 años, Observatorio Social de la Universidad Alberto Hurtado arroja conclusiones importante

En la siguiente tabla vemos los principales deportes que practican los chilenos de acuerdo a su nivel socioeconómico. En nuestro segmento objetivo que es la población de la zona poniente de Santiago, caracterizada por NSE C2, C3 y D observamos que el fútbol, el basquetbol, el baile y las maquinas son las disciplinas que más asiduos tienen. Es indispensable para nuestro gimnasio entonces contar con una cancha de futbolito, el cual es atractivo para nuestros futuros socios.

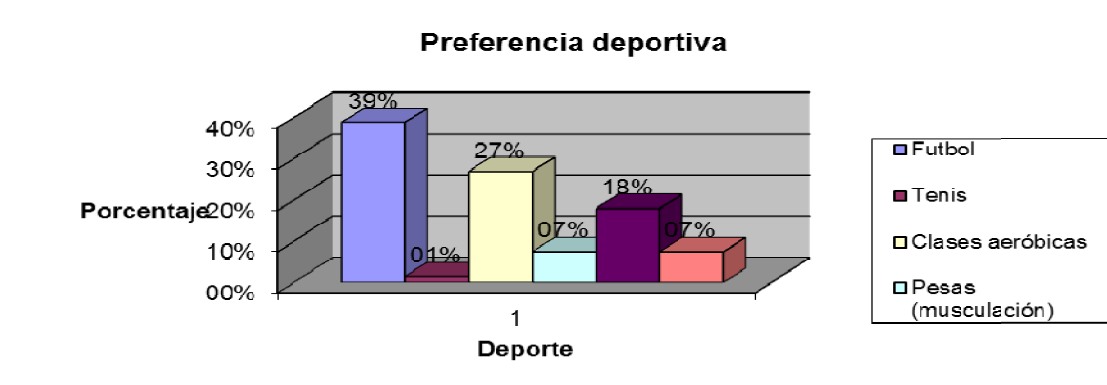
Cuadro 14: Disciplinas deportivas realizadas por sedentarios que realizan actividades 2 o menos veces a la semana, según NIVEL SOCIOECONÓMICO

	Nivel socioeconómico				
	a1	a2	a3	d	c
Fútbol	42,1 %	58,3 %	65,2 %	63,9 %	71,8 %
Basquetbol	3,7%	4,7%	3,4%	2,4%	2,8%
Aeróbica, gimnasia	11,9 %	3,0%	9,3%	14,3 %	9,6%
Tenis (raquetbol, paddle)	23,9 %	7,8%	6,6%	,8%	1,9%
Ping pong	,0%	,0%	,0%	1,2%	2,9%
Bicicleta, ciclismo	5,2%	15,0 %	7,3%	8,7%	10,0 %
Gimnasio, maquinas, pesas, spinning	12,6 %	8,1%	4,7%	3,0%	1,1%
Voleibol	4,8%	,7%	1,0%	,2%	1,4%
Trotar, correr, caminar	16,5 %	15,0 %	8,6%	13,0 %	4,0%
Natacion, ejercicios en agua	3,5%	2,8%	4,1%	,2%	1,7%
Baile	2,7%	,7%	,3%	,1%	2,2%
Artes marciales – defensa personal	1,7%	1,1%	1,1%	,7%	1,9%
Pesca	,0%	,6%	1,7%	1,2%	,0%
Ravuela, tejo, bocha	,0%	,0%	2,0%	1,2%	1,0%
Atletismo (incluye deportes olímpicos)	1,7%	,0%	1,6%	1,2%	,0%
Yoga pilates	1,5%	,4%	,7%	2,5%	,0%
Deportes extremu (en duro, automovilismo, etc)	3,0%	,5%	,7%	,0%	,0%
Equitacion (relacionados)	1,4%	,0%	,5%	,4%	1,1%
Trabajo doméstico	,4%	,0%	,0%	,0%	,0%
Patinaje	,0%	2,8%	,0%	,8%	,0%

Fuente: "Hábitos de la actividad física y deporte en la población chilena igual o mayor a 18 años, Observatorio Social de la Universidad Alberto Hurtado arroja conclusiones importante

En nuestra propia encuesta, realizada con hombres y mujeres mayores de 18 años, que se consideran con hábitos deportivos y con residencia en la comuna de Maipú, hemos encontrado los mismos resultados, que mostramos a continuación. Y el resultado mostrado nos da la razón para colocar canchas de futbolito.

Grafico 7: Preferencias deportivas



Fuente: "Hábitos de la actividad física y deporte en la población chilena igual o mayor a 18 años, Observatorio Social de la Universidad Alberto Hurtado arroja conclusiones importante

Como conclusión, Chile no es el país de Latinoamérica con mayor grado de avance y desarrollo deportivo. Esto nos da una gran oportunidad de negocios si es que logramos ampliar este mercado potencial.

En el ámbito empresas, la industria muestra signos de crecimiento con la incorporación de gimnasios y centros deportivos, y existe una oportunidad en la incorporación de nuevos actores a este tipo de negocios.

5.11.6.- Barreras de entrada y de salida

En general los gimnasios presentan importantes barreras de entrada y salida, principalmente a lo que infraestructura e inversión se refiere.

Barreras de entrada

- Tamaño de mercado bajo (relevante para grandes empresas consolidadas).
- Alta inversión inicial para:
 - o el desarrollo de las plataformas tecnológicas, infraestructura y equipos y
 - o la obtención de clientes
- Romper paradigma de la "cultura del *sedentarismo*"

Barreras de salida

- Posibles costos como finiquitos o cancelación de contratos con proveedores, recursos humanos y clientes.

5.11.7.- Análisis de la competencia

Los gimnasios y/o centros deportivos nacen como respuesta al sedentarismo y del cambio cultural que se produce en todos los países debido a la globalización y el exitismo.

Una de las grandes ventajas de los gimnasios es que se encuentran en un solo lugar todo lo necesario para el deporte y la recreación de todos los integrantes de la familia. Se cuentan con máquinas, equipos, tecnología y personal especializados en cada una de las necesidades de cada edad y sexo.

Uno de los grandes desafíos para las empresas que funcionamos así, es conseguir la fidelidad de esa base de clientes. FQ2 Sport se propone hacerlo desarrollando una página web rápida, amigable y fácil de usar, creando una experiencia de compra basada en la atención preferencial al cliente y manteniendo al usuario siempre informado de todo los servicios que realicen el gimnasio y sus servicios complementarios.

Como hemos dicho anteriormente, en Chile el modelo de gimnasios y centros deportivos está en pleno crecimiento. Sin embargo, existen ya muchas empresas: desde grandes cadenas hasta gimnasios de barrio. Estos se detallan a continuación

Competencia de grandes cadenas

- Sportlife Maipu
- Pacific Fitness Club Maipú
- Pacific Fitness Club Maipú 2
- Pacific Fitness Club 3 Cerrillos

- Energy Gym Plaza Oeste

Competencia de otros gimnasios

- Fitness Center
- Athletic Gym
- Aeropolis
- Gimnasio Sport
- Euskadi Gym

Otras competencias no tan directas

- Spa Pretty Woman
- Club Landa House
- Club Deportivo Centro de Artes

5.11.8.- Competencia de grandes empresas

Sportlife

Sportlife es una empresa dedicada a gimnasios y centros deportivos en Chile y comenzó a escribir su historia en Chile en 1993, con el primer gimnasio de más de 2.000 metros cuadrados, ubicado en la comuna de Las Condes.

La infraestructura, la tecnología en equipamiento y el servicio al cliente desarrollado en este club son sus características principales.

Paralelamente a la inauguración del primer gimnasio en Santiago, Sportlife tuvo la primera licencia en el exterior, inaugurando con gran éxito sedes en Perú. Luego se 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.

Otro de los grandes pasos de su historia fue haber logrado una mayor expansión a través de la entrega de franquicias y licencias a lo largo del país.

Pacific Fitness Club

Pacific Fitness Club es una empresa dedicada al equipamiento, asesoría y administración de Gimnasios a nivel nacional.

Pacific fue uno de los primeros en el desarrollo del área Fitness con la implementación, en 2.000 metros cuadrados, del primer Pacific a fines de 1995, ubicado en Av. Rancagua # 485 comuna de Providencia; su *core business* es ofrecer una tecnología de punta y un recurso humano de excelencia.

A principios de 1997 Pacific quiso tener presencia en regiones e inauguró Pacific La Serena.

La alianza estratégica firmada con la Empresa Inverras, el primer semestre del 2002, dio como resultado la implementación de tres gimnasios más, los cuales nos dió la posibilidad de estar presentes en La Florida, Príncipe de Gales y La Reina.

Con el objetivo de seguir marcando presencia en la Región Metropolitana, se logró cerrar cuatros nuevos clubs: Pacific Bandera, con 1400 mt², en septiembre de 2004; Pacific Tobalaba, con 600 mt², en octubre de 2004; Pacific Morandé, con 500 mt², en Noviembre de 2004, y por último Pacific Portugal, en diciembre de 2004, con 3.000 mt².

En el sector poniente cuenta con tres sedes, una en Maipú Outlet Mall, Maipú Plaza Oeste y Pacific Cerrillos.

Con las últimas aperturas se han consagrado como la cadena de gimnasios más grande del país;, con 50 sucursales y más de 150 mil socios activos. Después de quince años de exitoso crecimiento, Pacific Fitness Club ha centrado sus esfuerzos en ofrecer un

servicio profesionalizando y capacitando de manera constante a su recurso humano y manteniendo máquinas de última generación.

Energy Fitness Club

Desde 1996 se ha enfocado para construir un movimiento que incorpore la actividad física y hacer más accesible el deporte.

Nace en Junio de 1996 con el nombre de Powerhouse. En el año 2006 cambia su nombre a la denominación actual, inaugurando ese mismo año Energy Plaza Oeste, el único en la zona poniente de Santiago.

Cuenta con franquicias, que lo ha hecho crecer tanto en Santiago como en regiones.

5.11.9.- Competencia de otros gimnasios

Fitness Center

Es un gimnasio pequeño ubicado en la comuna de Maipú, en Avenida 5 de Abril # 180, tanto en maquinarias como en terreno.

Athletic Gym

Es un pequeño gimnasio ubicado en Maipú, Calle Comarca # 29, que cuenta con sala de máquinas y de pesas, además de ofrecer el servicio de baile entretenido.

Aerópolis

Es considerado uno de los gimnasios con mayor infraestructura de la zona poniente de la capital, en virtud de su equipamiento y de sus profesores capacitados. Está

ubicado en pleno corazón de Maipú cuenta con 2000 mtrs2. de infraestructura, además de un amplio estacionamiento.

Entre sus servicios cuenta con una amplia sala de musculación, a cargo de un profesor de Educación Física, Enfermería, Camarines, Sala de aeróbicos, con capacidad para 30 personas aprox, Sala cardiovascular con bicicletas, elípticas y TV cable, Piscina Temperada y Solarium.

Euskadi Gym

Es un gimnasio pequeño, pero estratégicamente ubicado, a pasos de la Avenida Pajaritos y en un sector predominantemente residencial. En este lugar se realizan clases de musculación, acondicionamiento físico, aerobica, aerobox, baile, boxeo y karate, entre otras disciplinas.

5.11.10.- Otras competencias no tan directas

Spa Pretty Woman

Pretty Woman es una empresa internacional dedicada a la estética integral, con más de 14 años de experiencia.

En la actualidad cuentan con 12 centros dentro y fuera de Santiago, uno de ellos ubicados en la comuna de Maipú.

Poseen además, profesionales especializados en las distintas áreas de la estética, utilizando productos de calidad

Entre sus servicios cuentan con tratamientos faciales y corporales tanto para hombres como mujeres.

Club Landa House

Club Landa House es un centro deportivo recreacional de Maipú, cuenta con una infraestructura de calidad y un gran apoyo tecnológico y profesional. Sus actividades están orientadas al esparcimiento familiar.

Cuentan con más de 2000 mts de construcción para el desarrollo del deporte, ejercicio físico y actividades recreativas. Están rodeados de áreas verdes e instalaciones como gimnasio full, cafetería, estacionamiento privado y nuestro exclusivo SPA.

Entre sus servicios se destacan además de la piscina y del spa, el spinning y las clases dirigidas junto con escuelas de tenis, taewondo y natación. Junto a esto se suman un servicio de estética y kinesiología.

Club 140.

Es un club que tiene más de 30 años en el mercado, especialistas en el deporte del tenis, asimismo cuenta con un recinto de 5.300 metros cuadrados, cuenta con piscina temperada, sala de máquinas, sala de aeróbica y spinning, además, cuenta con una pequeña cafetería.

Tabla 2: Cuadro comparativo competencia

COMPETENCIA	CARACTERÍSTICAS
Sportlife Pacific Energy	<ul style="list-style-type: none"> • Son las cadenas más importantes del país. • Cuentan con una marca reconocida y posicionada dentro del mercado objetivo. • Otros de sus principales activos son su ubicación. • Se encuentran en los principales sectores de la capital. • Gran presupuesto en cuanto a publicidad y marketing. • Cuentan con alianzas y franquicias que la han hecho crecer en los últimos años.
Aerópolis	<ul style="list-style-type: none"> • Su ubicación es importante: en plena Av. Pajaritos. • Cuenta con una historia dentro del sector geográfico al cual queremos entrar. • Es uno de los más grandes del sector, con más de 2.000 m2 de

	infraestructura.
Club Landa House	<ul style="list-style-type: none"> • Aparte de tener servicios tradicionales de gimnasios, es un centro deportivo que cuenta con áreas verdes y clases de deportes como tenis y natación, además de contar con servicios propios de un spa.
Club 140	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación en una Avenida principal como lo es Pajaritos. • Consta con canchas de tenis, piscina temperada, salas de máquinas, aeróbica y spinning, no obstante, su servicio se venden por paquetes.
Otros competidores menores en tamaño	<ul style="list-style-type: none"> • Uno de los gimnasios competidores es el Euskadi Gym, un gimnasio pequeño, pero que cuenta con una ubicación privilegiada en un sector residencial. Esto se resume en tiempos de transporte cortos, lo que puede ser una amenaza importante a la hora de escoger entre nuestro gimnasio u otro. • Otros de los competidores es el Spa Pretty Women, que puede representar una amenaza para nuestro publico femenino, que busca servicios por entretenimiento.

Fuente: Elaboración Propia

5.11.11.- Análisis interno – DAFO

Tabla 3: Análisis DAFO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Asociación con marcas de equipo y maquinaria de prestigio, nacionales e internacionales. - Oferta amplia y variada, en todas las categorías del fitness. - Tienda abierta los 365 días del año, 24 horas al día. - Alcance a todo el segmento medio de la 	<ul style="list-style-type: none"> - Crear y posicionar marca desde cero. - Gran trabajo en captación de socios - Formación de un equipo de trabajo orientado al cliente. - Falta de confianza de los proveedores en las nuevas empresas. - Poco <i>know how</i> en el modelo de negocios de los gimnasios y de los centros

<p>población.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistema de pago seguro y confiable. - Servicio de excelencia, entregando <i>feedback</i> en cada etapa del proceso de compra de y de la experiencia de compra. - Altas barreras de entrada. 	<p>deportivos (se puede mejorar si encuentras un socio con el know how, alianzas).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alta Estructura de costos.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inicio del conocimiento del modelo de negocio en Chile. - Sociedad avanzada en adopción de nuevas tecnologías. - Incorporación al mercado de la primera generación formada en cultura deportiva (nuevas formas de consumo). - Entorno económico y político favorable para iniciar el proyecto con “facilidades”. - Disminución desconfianza de la compra de servicios domésticos. - Creciente interés por la imagen personal y por la moda, muy permeables a influencias extranjeras. - Camino ‘allanado’ por otros modelos similares . - Globalización de este modelo de negocio. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Baja penetración de los gimnasios en la población. - Falta de confianza de los consumidores para nuevos entrantes. - Reacción competidores actuales - Entrada grandes players. - Entrada nuevos competidores. - Amenaza de recesiones económicas, donde el gasto en deporte y recreación cae. - Inestabilidad económica global

Fuente: Elaboración Propia

6.- DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

6.1- Tendencias en la industria

Como se ha mencionado antes, Chile es un país que no cuenta con grandes avances en el tema deportivo, pero que por la misma razón cuenta con un gran potencial de crecimiento en el mismo tema. En calidad de uno de los países más progresivos, pero la adopción creciente de este hábito llevará a un consumo adicional.

La tendencia futura es que el país adquiera una posición de liderazgo, gracias a las políticas públicas que favorece la incursión de la industria deportiva, y a la inversión que están haciendo tanto el sector público como privado.

En lo referente al comercio deportivo, para el 2014 se prevé una consolidación del mercado en los formatos de los gimnasios, spas y wellness, lo que puede ser un refuerzo a las marcas para desarrollar la venta.

Además, un mayor crecimiento de todo el sector se espera entre otras razones, por la mayor madurez de la población en cuanto a temas deportivos, a la entrada de nuevos emprendedores operando nichos de mercado verticales, al fortalecimiento de la oferta local liderada por la industria del *retail*, del turismo y de la entretención. A todo ello se suma la continua expansión de los medios de pago especialmente de la industria no bancaria, así como la rápida inclusión de segmentos socioeconómicos olvidados.

6.2.- Análisis del mercado

6.2.1.- Tamaño mercado y previsiones

En el año 2010 alrededor de tan solo un 12% de la población chilena desarrollaba algún tipo de actividad física, según “Hábitos de la actividad física y deporte en la población chilena igual o mayor a 18 años” del Observatorio Social de la Universidad Alberto Hurtado.

La tasa de la población que hace deporte se ha mantenido constante desde el 2006. El mismo estudio pero realizado el 2009 muestra que un 86% de la población es considerada sedentaria, versus el 87% que veíamos en 2006. Esta baja no es significativa en todo caso debido al error estándar, así que podríamos afirmar que estadísticamente la situación se ha mantenido inalterable.

Dicho estancamiento se produce principalmente por el supuesto de que la tasa de crecimiento de la población que hace deporte es muy similar a la tasa de crecimiento de la población chilena.

Sin embargo, nosotros apostamos a otro dato no menor para preveer el crecimiento de este mercado: la inclusión de sectores socioeconómicos postergados que han venido sumándose a esta revolución deportiva gracias a los programas de *no sedentarismo* y *hábitos de alimentación saludable* del gobierno, la continua caída de los precios de los servicios deportivos, y a la tendencia natural de la adopción de alguna recreación o deporte producto del alcance de la globalización. Además el estudio citado anteriormente nos dice que quienes declaran interés en el deporte y la actividad física constituyen el 81,4%. La mayoría de los chilenos y chilenas que declaran interesarse en la actividad física y deportiva no traducen dicho interés en acciones o prácticas concretas (53,2%). Quienes sí lo hacen alcanzan al 28,2% de la población.

Los usuarios de servicios deportivos están fuertemente segmentados por nivel de ingreso, edad, género y estilos de vida.

Dada la naturaleza de nuestro negocio, podríamos decir que nuestro mercado potencial son hombres y mujeres mayores de 18 años, residentes en las comunas del sector poniente de Santiago, en comunas como Maipú, Estación Central y Cerrillos que gustan de la actividad física por motivos estéticos, de salud o competencia y que tengan el poder adquisitivo necesario.

Creemos que este sería nuestro mercado natural para el mercado de los eventos, cada usuario es socio de un club, que mediante marketing interno, llegaremos a que sean usuarios del centro de eventos. Apostamos a la creación de redes para conseguir la máxima ocupación del centro de eventos asociado al gimnasio.

Los datos muestran que conforme pasan los años, las personas expresan un menor interés en el tema. Esto se encuentra en oposición con algunas tendencias apreciables en otros lugares del mundo, donde la población mayor es paulatinamente integrada a través de una oferta inclusiva y acorde a las necesidades de esta población.

Este dato nos ayuda a imaginar que si bien hay un rango de edad muy extenso en el uso de gimnasios (entre 18 y 60 años), existe un rango muy intensivo que va desde los 25 a los 35 años.

Por lo tanto nuestro segmento son hombres y mujeres entre 18 y 54 años (que corresponde al 50% de la población), de los segmentos socioeconómicos C2, C3 y D1.

Para calcular el tamaño del mercado, hemos utilizado la estimación de la población nacional durante los próximos 5 años⁴, la distribución del NSE de interés, la penetración del deporte dado ciertas encuestas, como la citada del Observatorio Social de la UAH y tasas de crecimiento estimadas.

Los datos relevantes para la medición, son:

6.2.2.- Población total y segmento de interés

- La población chilena no superará los 18MM de personas de aquí a 5 años.
- Tasa de crecimiento de la población del 0,8%.
- La distribución por sexo se mantiene constante: 50% mujeres, 50% hombres.
- Baja tasa de natalidad y mayor longevidad.

⁴ Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas Chile, INE.

- Aumento de la participación de las mujeres en la fuerza laboral y como jefas de hogar (más del 40%).
- Distribución de la población en los GSE se mantiene constante.
- Fortalecimiento de la clase media y distinción de la clase D en dos grupos: extremo alto (D+, más cercano a situación C3) y extremo bajo.

6.2.3.- Usuarios deportivos

Los siguientes datos fueron obtenidos del Instituto Nacional de Estadísticas, de la Primera Encuesta de Hábitos de la Actividad Física y Deporte (2006) y de la Segunda Encuesta de Hábitos de la Actividad Física y Deporte (2009), ambos realizados por sociólogos de la Universidad Alberto Hurtado.

- La penetración actual de los hábitos deportivos en la población en promedio es del 13% (diferenciada por rango de edad)
- La distribución de usuarios por sexo no es homogénea: 21% de las mujeres y un 40% de los hombres realizan actividad física regularmente.
- El crecimiento de los usuarios fue casi nulo en 2010 respecto a 2006. Pero pretendemos que aumentará alrededor de 1 punto porcentual al año.
- Chilenos llevan unos 10 años como usuarios de gimnasios y centros deportivos

	2011		2012		2013	
Población Total	17.248.450	100%	17.402.630	100%	17.556.815	100%
Población Poniente	645.209	3,8%	661.229	3,8%	667.158	3,8%
GSE, C2, C3, D+	387.125	60%	396.737	60%	400.294	60%
Edad 18-54 años	197.433	51%	202.335	51%	204.149	51%
Usuarios Deportivos	25.666	13%	26.303	13%	26.539	13%

Fuente: INE

6.2.4.- Factores socioeconómicos

Chile ha vivido un gran desarrollo económico, social y cultural en las últimas décadas. En un ambiente social tranquilo (sólo empañado por estudiantes que se manifiestan por una educación gratis, situación a la que el gobierno prevé poner solución pronto), se define como un país en vías de desarrollo y el mejor situado de América Latina.

Oficialmente, existen 3 clases sociales en Chile: alta, media y baja, aunque la clase media se subdivide en varios segmentos. La sociedad chilena se ha forjado y gira en torno a la clase media, que es la más amplia y la que más aporta al consumo.

Clase alta: grupo AB

Clase media alta: grupo C1

Clase media: grupos C2, C3

Clase media baja: D

Clase baja: E

	ABC1	C2	C3	D	E
% Población	7,2%	15,4%	22,4%	34,8%	20,3%
Hogares	296.980	636.965	926.180	1.442.228	839.074
Ubicación representativa	Capital: Vitacura, Las Condes y Lo Barnechea Regiones: Viña del Mar (V), Concepción (VIII) y Antofagasta (II)	Capital: Ñuñoa, San Miguel y Macul Regiones: La Serena (IV), Punta Arenas (XII) y Calama (III)	Capital: Independencia, Estación Central y Quilicura Regiones: Talca (VII), Arica (I) y Coquimbo (IV)	Capital: Recoleta, Pudahuel y Conchalí Regiones: Curicó (VII), Chillán (VIII) y San Fernando (VI)	Capital: Cerro Navia, La Pintana y Lo Espejo Regiones: Ovalle (IV), Los Ángeles (VIII) y Osorno

					(X)
Educación de jefes de hogar	16,2 años promedio, principalmente Universitaria Completa	14,0 años promedio típicamente Técnica Completa o Universitaria Incompleta	11,6 años promedio típicamente Media Completa	7,7 años promedio, típicamente Media Incompleta	3,7 años promedio
Bienes	9,2 en promedio	7,2 en promedio	5,7 en promedio	4,4 en promedio	2,3 en promedio
Rango Ingresos	\$1.700.000 a \$3.500.000	\$600.000 a \$1.200.000	\$400.000 a \$500.000	\$200.000 a \$300.000	Igual o menores a \$160.000.

(1) % de la población total

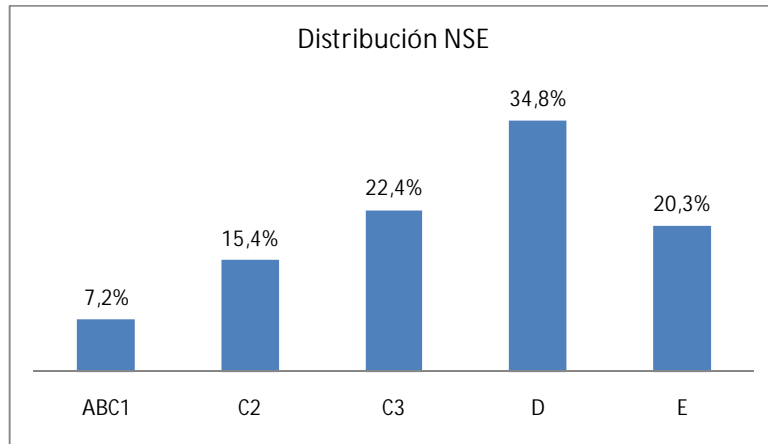
(2) N° de hogares

(3) Ciudades y comunas representativas en las que están

(4) Años de estudio promedio a nivel nacional

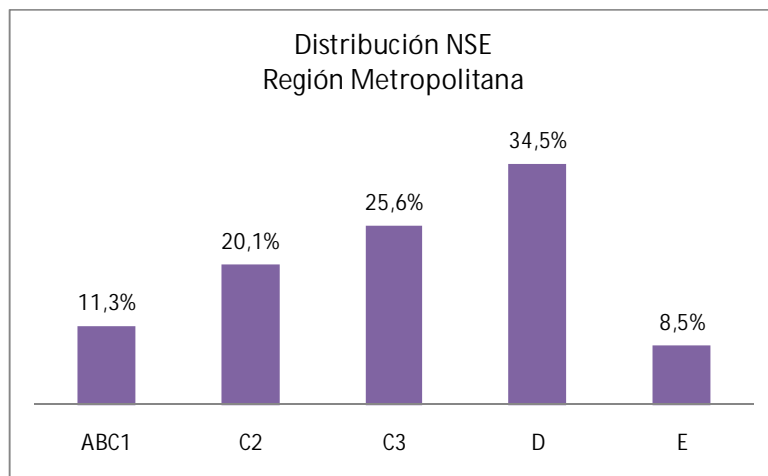
(5) Sobre un máximo de 10 bienes (entre ellos, automóvil, TV cable o satelital, PC, Internet)

Fuente: Adimark



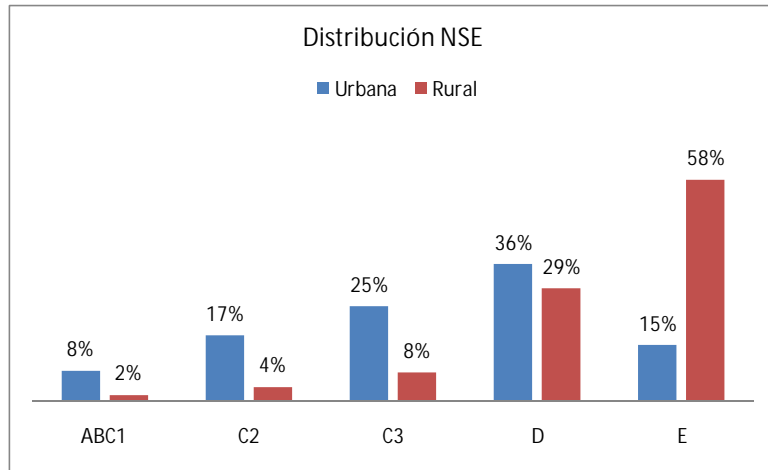
Fuente: Adimark

En la Región Metropolitana donde vive alrededor del 42% de la población total del país, tenemos la siguiente distribución por segmento:



Fuente: Adimark

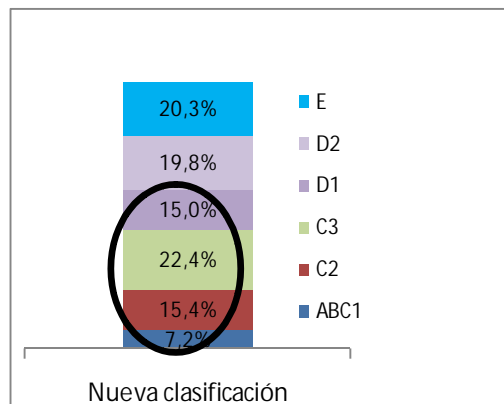
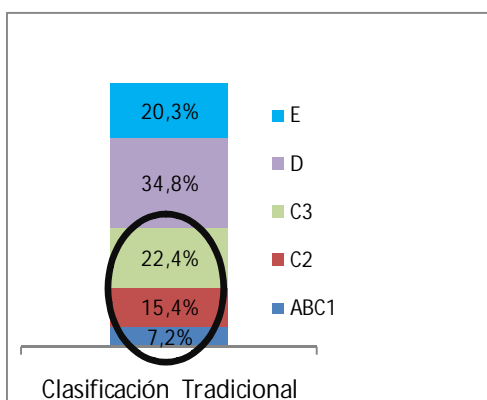
Por otro lado, el **87% de la población chilena vive en zonas urbanas**, perteneciendo en gran mayoría a los segmentos ABC1, C2, C3 y D. El mayor porcentaje de habitantes en zonas rurales viene dado por personas del grupo E.



Fuente: Adimark

Considerando las características de nivel socioeconómico, el target de interés para FQ2 Sport, está compuesto por los miembros de los segmentos C2 y C3 y la parte más aspiracional del sector D.

Sin embargo, actualmente somos testigos de una división de la clase media baja (grupo D), en un segmento D alto, cuyo extremo se asemeja en características al C3 y que son llamados **consumidores emergentes**⁵ y un segmento D bajo, cuyo extremo bajo se acerca a la pobreza. Este dato es muy interesante para nuestro negocio, porque dadas las características de este nuevo segmento, podemos considerarlo como parte de nuestro target en el corto y mediano plazo, aumentando así nuestro mercado potencial. Luego, el porcentaje de la población con el nivel socioeconómico de nuestro target pasaría en el corto plazo de un 45% a un 60%.



⁵ Estudio McCann Erickson – 1er Seminario Nacional de Financiación de Consumo, Medios de Pago y Recaudación.

Las características de este nuevo grupo D 'alto', son:

i. Características sociales

- El consumo no es trivial y tiene muchos significados
- Familias emergentes y miran el futuro con optimismo, aunque todo es más inmediato.
- La educación es factor clave en la movilidad social de este segmento.

ii. Características de consumo

- Alrededor del 75% posee casa propia.
- Tienen acceso al crédito, principalmente en casas comerciales.
- No trabajan sólo para la canasta básica.
- Han adquirido bienes de consumo durable como TV en color, PC, grandes electrodomésticos.
- Prefieren marcas que den confianza (aspiracionalidad asociada) y toman en cuenta la marca a la hora de comprar.

6.2.5.- Tendencias demográficas

Actualmente, la población de Chile es de alrededor de 17MM de personas, las cuales se distribuyen por igual entre hombres y mujeres.

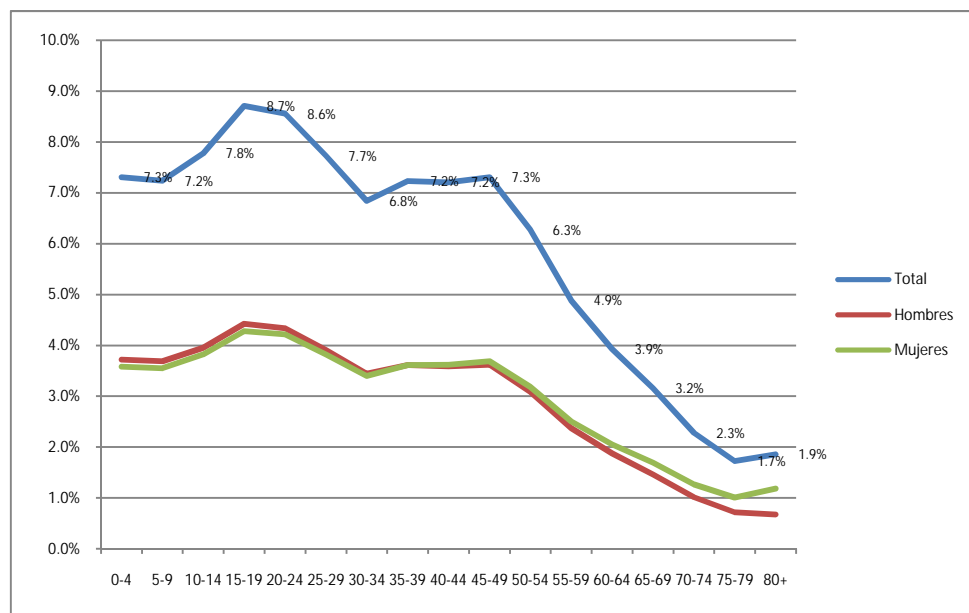
El crecimiento de la población se mantendrá estable dentro de los próximos 5 años, con una tasa alrededor del 0,8%, por lo que al final de ese período el total de la población no superará los 19MM de personas.

La tendencia demográfica en Chile, sigue los patrones de los países en desarrollo, principalmente:

- Menor índice de natalidad
- Distribución igualitaria de los sexos
- Mayor longevidad, vidas más extensas y con mejor salud

Actualmente, más del 45% de la población se concentra en el rango de edad de 20 a 50 años.

Distribución por edad y sexo



Fuente: INE

6.3.- Características y comportamiento de compra clientes potenciales

Hemos definido nuestro mercado potencial como hombres y mujeres entre 18 y 60 años, de los GSE C2, C3 y D1, usuarios de centros deportivos y/o gimnasios. Sin

embargo, tenemos que tener en cuenta que cualquier persona puede llegar a registrarse y comprar nuestros servicios

6.3.1.- Usuarios de Gimnasios

Los usuarios de gimnasios en Chile, llevan alrededor de 15 años en este rubro y gastan en promedio más de 6 horas mensuales en este ítem, según la encuesta citada de la UAH, ya citada.

Aunque la distribución de género del país es homogénea, 50% para cada uno de los sexos, dada la experiencia de este modelo en otros países, podríamos esperar que el uso de las instalaciones se concentre mayormente en mujeres (alrededor de un 70%). Respecto a la edad de todos los usuarios, el grupo etario con mayor penetración está entre los 25 y 34 años (personas que ya cuentan con el poder adquisitivo).

6.3.2.- Nuestro aporte al mercado

FQ2 Sport aportará a la industria un modelo de negocio conocido además del *know how* para tener un desarrollo rápido y exitoso.

Por otro lado, nuestra propuesta de valor al mercado es:

- Variedad de categorías de productos, equipos y maquinarias. En este punto nos interesaremos en adquirir e inclusive importar tecnología de primera línea e innovadora que le dé una característica innovadora a nuestro gimnasio. Un primer paso para esto es la instalación del Spinning Audiovisual, un sistema de spinning que no necesita de un instructor.

Telegim tv PRO

Canal Online de Ciclo Indoor + Gráficas activas en movimiento



CANAL ONLINE CICLO INDOOR 24H/365D

GRÁFICAS PARA SUS SESIONES DE CICLO INDOOR

- ✓ Canal Online, con emisión de clases virtuales de Ciclo Indoor, las 24h/365 días del año, como complemento ideal a sus clases presenciales.
- ✓ Emisión de las clases automatizada y personalizada (con el logotipo del Centro Deportivo), de 1 clase de Ciclo Indoor Profesional a cada hora del día.

Gráficas de Ciclo Indoor para sus clases presenciales



- ✓ Además con nuestro programa online de Gráficas para Ciclo Indoor, sus monitores podrán realizar sus clases presenciales con gráficas activas (en movimiento) totalmente adaptadas a la música y a los objetivos que ellos especifiquen de %Frec. Cardíaca, Perfil, tiempos, etc...

Telegim tv pro

79,90 €/mes+Iva

Canal Online Ciclo Indoor
+ Gráficas Personalizadas
+ Gráficas con Música

Sin cuota de Alta, ni periodo de Permanencia

TELEGIM.TV - CUALIFIL,SL - C/Caspe,126 Entfo. 4 08013-Barcelona - Tel. 932659070 - Email telegim@telegim.tv - www.telegim.com

Asimismo, se usará tecnología deportiva unida a la conectividad total, relacionada con las redes sociales, lo cual es un sello de diferenciación respecto a nuestra competencia, dado que no poseen tales máquinas. A nuestros cliente le regalaremos un experiencia de entrenamiento única, divertida y motivadora, si buscas una herramienta de comunicación eficaz, directa e innovadora, mediante una máquina denominada VISIOWEB, la que permite una conexión a Internet, la TV y el puerto para iPod e iPhone de VISIOWEB, el entrenamiento en el complejo será realmente interactivo y asegurará no sólo una concurrencia más constante de los clientes y un menor índice de abandono sino también un atractivo que me diferenciará integralmente de la competencia.



El hecho de invertir en esta tecnología, generará mayor diversión, comunicación y asistencia a lo socios de FQ2 Sport, el que se detalla a continuación:

Diversión: Mediante esta tecnología FQ2 Sport podrá proponer una experiencia de entrenamiento divertida, motivadora y totalmente personalizada. Cada usuario podrá contar con un servicio web a 360 grados, para leer y escribir e-mails, enterarse de las últimas noticias, utilizar Twitter y Facebook, durante el entrenamiento. Esto provocará una verdadera revolución en el ámbito de la actividad física, que dejará de ser un momento de esfuerzo para convertirse en un agradable entretenimiento. Para que la experiencia interactiva sea realmente completa, esta tecnología está dotado de numerosos juegos preconfigurados; también permite al cliente ver TV y escuchar música con su propio iPod e iPhone.

Comunicación: Esta tecnología no sólo es un elemento diferenciador para FQ2 Sport, sino también, una excepcional herramienta de comunicación.

A menudo, en la recepción de los clubes deportivos hay una cartelera llena de mensajes, folletos y material publicitario que, sin embargo, no llama la atención. Se sabe que cada usuario dedica un promedio de 20 minutos a una sesión de entrenamiento en un equipo cardiovascular, por ende, aprovecharemos ese tiempo para promover los productos y servicios de FQ2 Sport y generar nuevas oportunidades comerciales.

En efecto, a través de la aplicación Communicator, VISIOWEB se convierte en una herramienta de comunicación. Con esta aplicación, podremos crear publicidad y mensajes publicitarios y enviarlos en tiempo real al cliente que se está entrenando, publicar los eventos y las promociones de FQ2 Sport y realizar sondeos sobre el grado de satisfacción con el servicio ofrecido, en forma fácil, rápida y eficaz.

De esa misma manera, gracias a esta aplicación, podremos crear y gestionar una verdadera cartelera virtual, a la que nuestros socios podrán acceder durante el entrenamiento para ver las promociones, los eventos, la agenda de actividades de grupo, los anuncios, y hasta una clasificación de los usuarios según sus prestaciones.

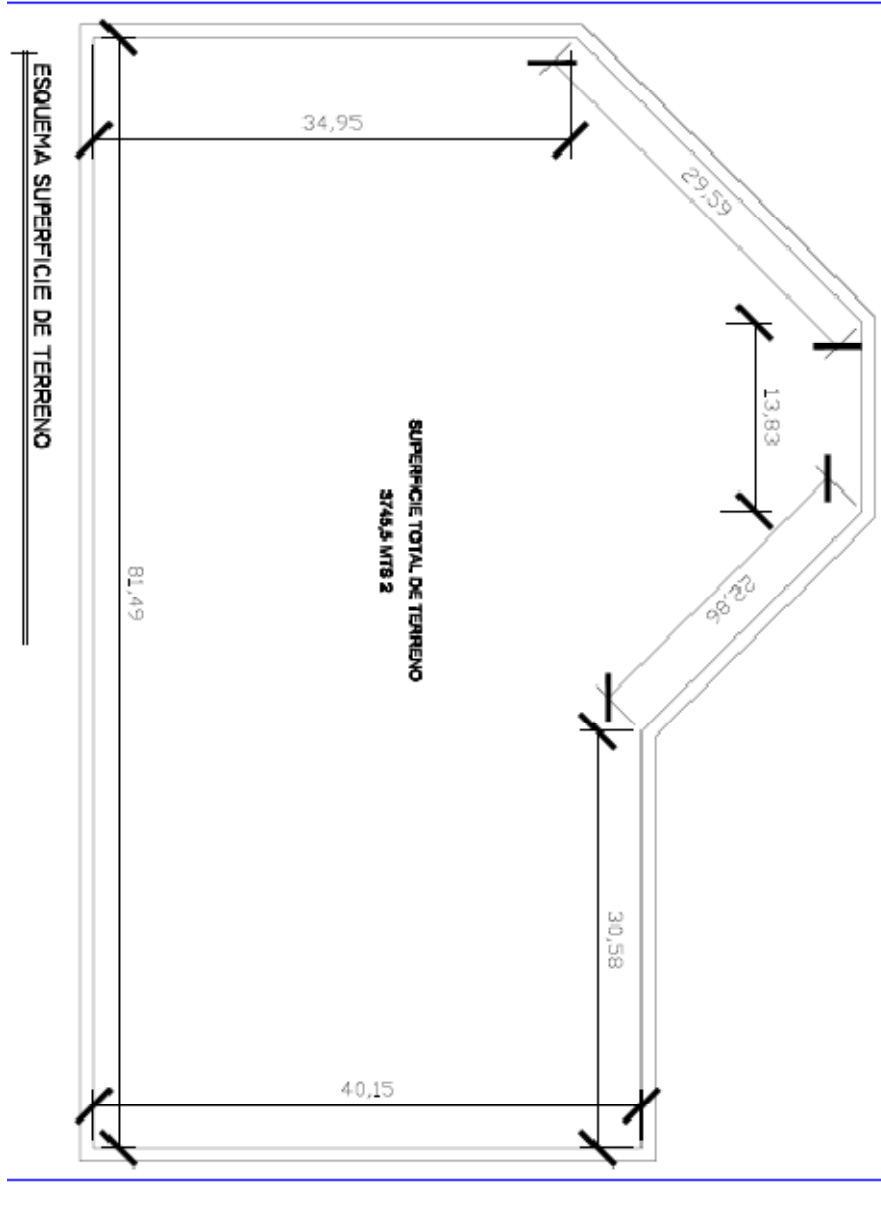
Asistencia: Por último esta tecnología, mediante la aplicación denominada Guide, se puede utilizar como una guía interactiva que explica el uso del equipo, ayuda al cliente a gestionar su entrenamiento y permite aprovechar mejor el ejercicio incluso a los menos expertos, por ejemplo ¿Cuántas veces los entrenadores tienen que explicar a los principiantes cómo poner en marcha un equipo? ¿Cuántas veces deben dedicar tiempo a tareas que no forman parte de servicios de alto valor añadido como el Personal Training?. Por eso, Guide es una aplicación de gran utilidad tanto para los clientes como para el personal de FQ2 Sport.

- Precios más bajos respecto a los competidores, el análisis de precios lo haremos profundamente en la sección de marketing, pero queremos ofrecer la mejor relación

precio/calidad del mercado, considerando que nos orientamos a un público bastante aspiracional.

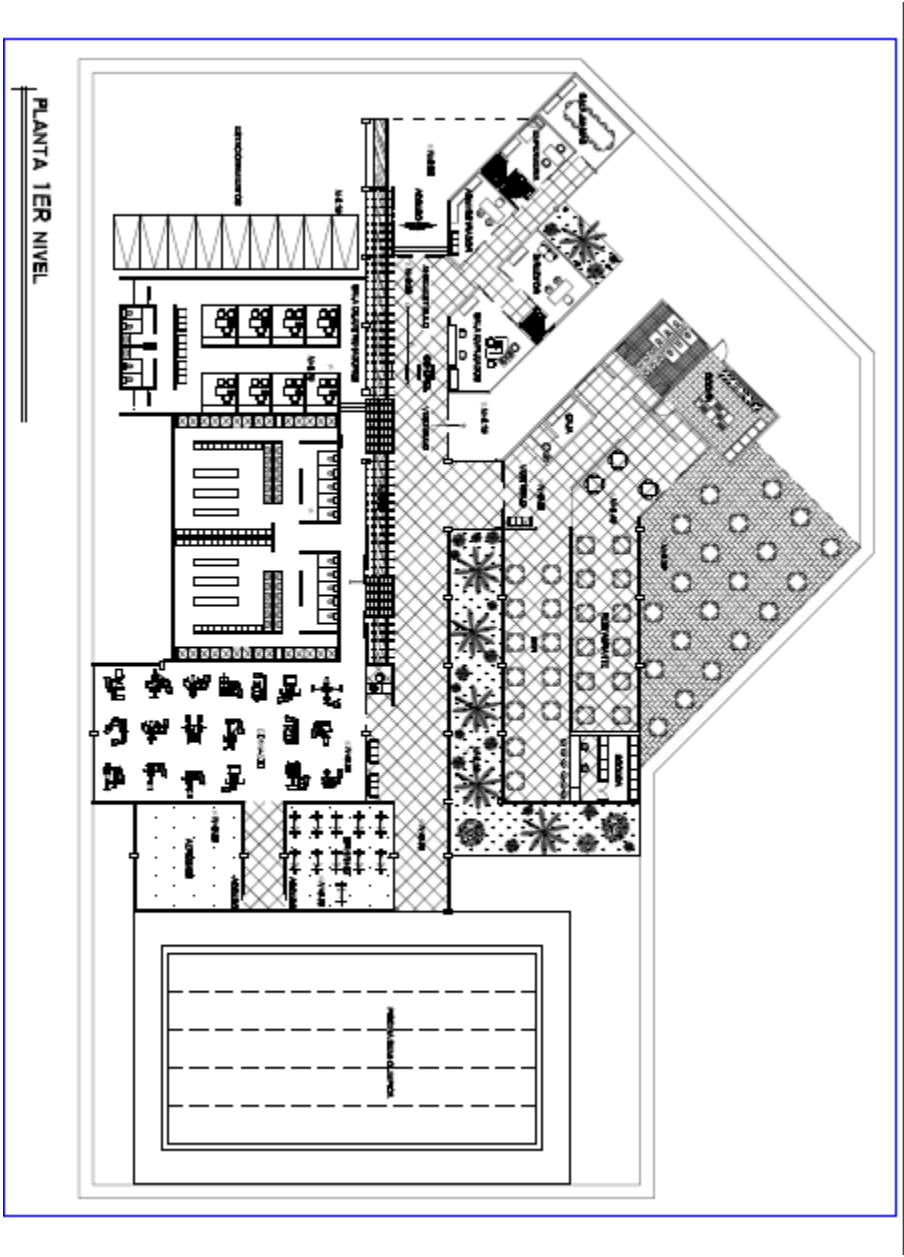
- Servicio de excelencia, otorgando *feedback* en cada paso de la entrega del servicio. Queremos crear una experiencia a la hora de disfrutar de nuestros servicios que incluya toda nuestra diferenciación: experiencia con la tecnología de punta, con la experiencia vivida dentro del establecimiento y con el personal altamente preparado y empático.
- Tecnología eficiente.
- Buena gestión de problemas, con un sistema propio, fácil y rápido.
- Escalabilidad del negocio: Creemos importante, además de la innovación del negocio mediante equipos de última generación, la escalabilidad del mismo, es decir, hacer y proyectar que crecerá a lo largo del tiempo, para esto, hemos creído necesario comprar un terreno de 3.700 m² en la comuna de Maipú, donde, con la ayuda de un arquitecto, diseñaremos una infraestructura de 2.000 m² en una primera instancia, y que se detalla a continuación. En el año 5 queremos hacer una inversión defendible, para que en un terreno de 1.000 m² construyamos dos canchas de futbolito, haciendo crecer nuestro negocio y llevándolo al ítem de “arriendo de metros cuadrados”. Esto es el primer paso del modelo de negocio, ya que pretendemos replicar el mismo modelo en otras comunas de Santiago o en otras partes del país con características similares a las comunas emergentes en la cual iniciamos FQ2 Sport.

El plano de nuestro gimnasio y servicios asociados, está a continuación



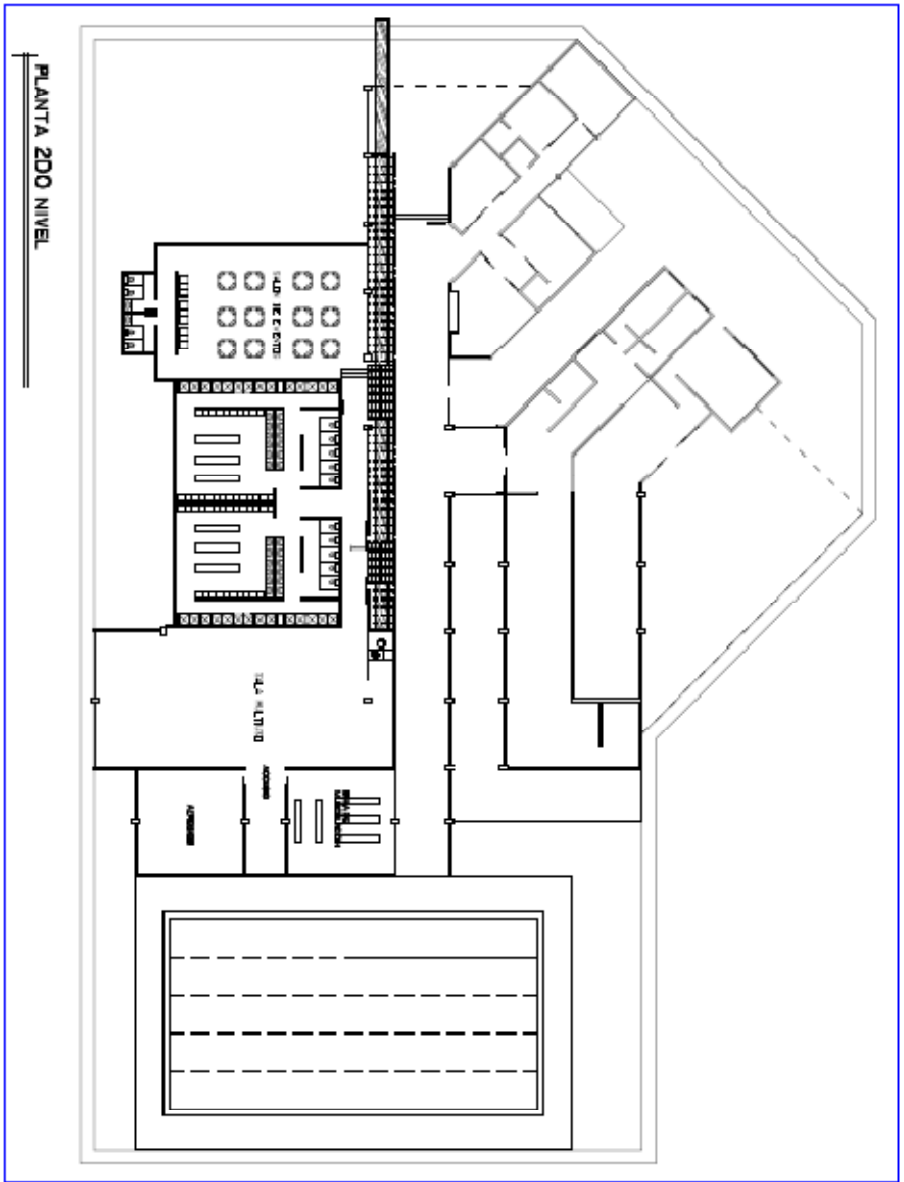
Fuente: Nicolás Ramírez Morrison

Plano 2:

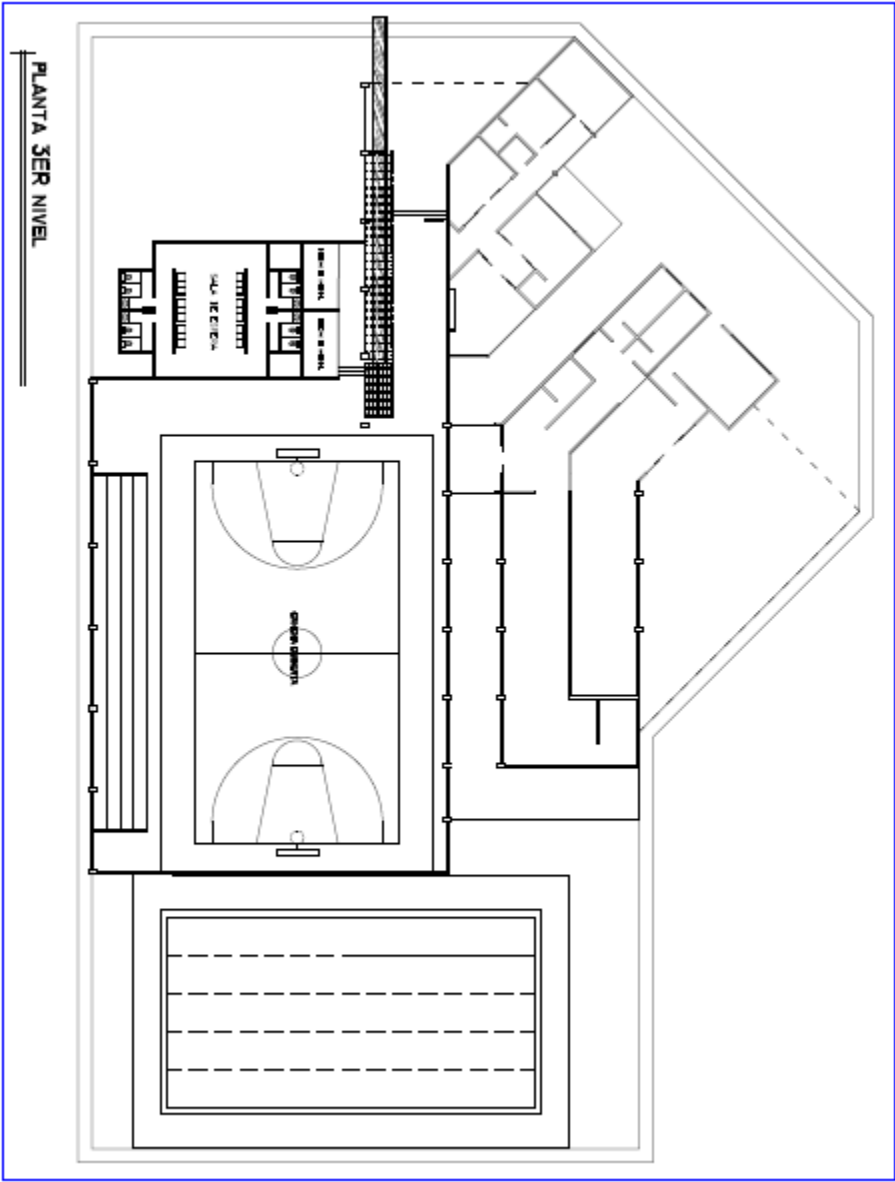


Fuente: Nicolás Ramírez Morrison

Plano 3:



Fuente: Nicolás Ramírez Morrison



Fuente: Nicolás Ramírez Morrison, Arquitecto

La distribución o layout del plano del gimnasio es la siguiente, con sus respectivos metros cuadrados es el siguiente:

PRIMER PISO (NIVEL 2)	
RECINTO	SUPERFICIE (MTS 2)
ZONA DE GIMNASIO	METROS CUADRADOS
GIMNASIO	188,3
SALA DE AEROBICA	62
CAMARIN / BAÑOS (x 2)	106,7
SALA DE SPINNING	62
PISCINA SEMI OLIMPICA	420
SALA DE PROFESORES / CUBICULOS (x 8)	7,5
BAÑOS DE PROFESORES	15
Sut - Total	559
ZONA DE ADMINISTRACION	METROS CUADRADOS
SALA DE JUNTAS	22.7
ENFERMERIA	22.8
ADMINISTRACION	18.2
SALA DE EMPLEADOS	22.1
DIRECTOR	26
ACCESO/CONTROL/VESTIBULO	57.6
Sub- Total	169.4
ZONA DE CASINO/RESTAURANT	METROS CUADRADOS
COCINA	33.5

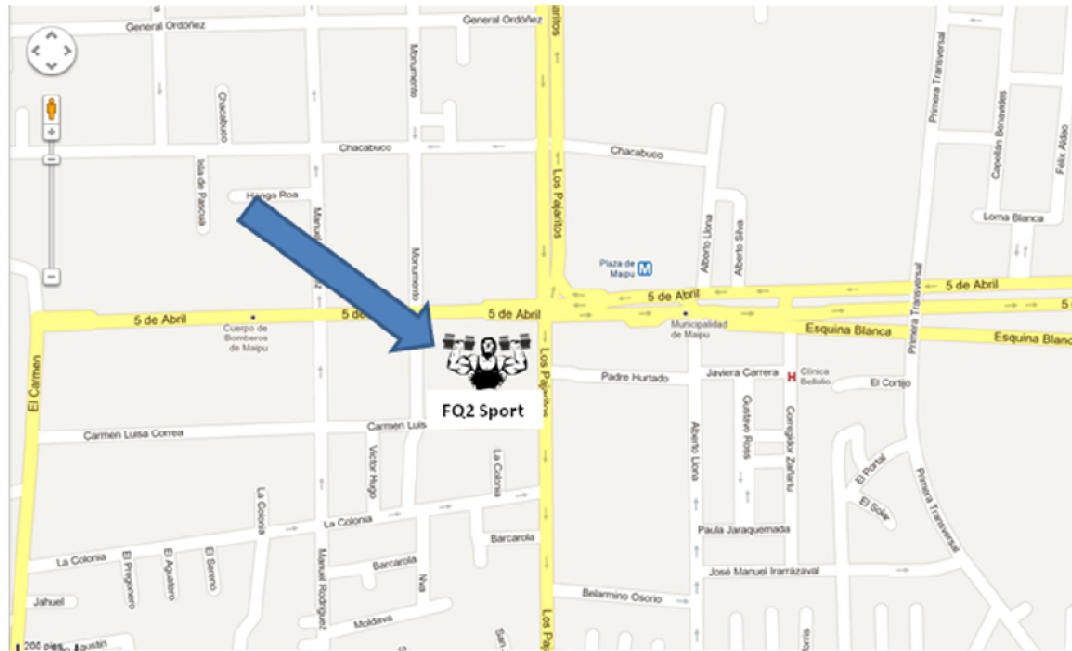
BAÑOS (x 2)	14.2
CAJA	11,7
VESTIBULO	20.1
TERRAZA	207
BAR	95,5
COMEDOR	105.9
BODEGA ALIMENTOS	23,4
TOTAL PRIMER NIVEL	380.7

· SEGUNDO	
PISO (NIVEL 2)	
RECINTO	SUPERFICIE (MTS 2)
ZONA DE GIMNASIO	METROS CUADRADOS
SALA MULTIUSO	188.3
SALA DE AEROBICA	62
CAMARIN / BAÑOS (x 2)	106.7
SALA DE MUSCULACION	62
SALON DE EVENTOS	151
BAÑOS DE PROFESORES	15
	585

· TERCER	
PISO (NIVEL 3)	
RECINTO	SUPERFICIE (MTS 2)
ZONA DE GIMNASIO	METROS CUADRADOS
CANCHA FUTSAL + GALERIAS	950

SALON DE JUEGOS / ESPERA	80
BAÑOS (x 2)	15
BODEGA DE MATERIALES (x 2)	12.8
SUB TOTAL	1057.8
TOTAL SUPERFICIE	2192.9

La ubicación de este gimnasio es Avenida 5 de Abril esquina Avenida Los Pajaritos, pleno centro de la comuna de Maipú.



6.3.3.-Tendencias mercado

Competencia actual

6.3.3.1.- Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Amenaza de entrada de nuevos competidores: Como hemos visto, la principal amenaza de nuevos competidores viene dada por la reacción de los actuales que, o no están en el

mercado, o están sólo en canales menores. Los más rápidos en reaccionar podrían ser las cadenas grandes, los *big players* con presencia nacional y grandes presupuestos, que ya tienen una relación con las marcas, una plataforma de venta y una gran base de clientes o presupuesto para conseguirla. Es una fuerza importante que debemos tener en cuenta. FQ2 Sport es un nuevo competidor y somos nosotros los que debemos hacer el esfuerzo necesario para captar una parte del mercado.

Con respecto a las barreras de entrada, creemos que existen dos. La primera se refiere al nivel de inversión inicial que se requiere, ya que estamos hablando de una infraestructura y equipamientos muy específicos, muchas veces importados. La segunda barrera de entrada se refiere a las economías de redes, propias de un emprendimiento que se basa en la atención (servicio) al cliente. Con esto nos referimos a la creación y fidelización de la base de clientes necesarias para llegar a los resultados económicos financieros pre establecidos.

Poder de negociación de los proveedores: Las marcas podrían tener un alto poder de negociación por su renombre y prestigio. Sin embargo, como ellos necesitan darse a conocer a través de los canales es posible que este poder de negociación se vea ampliamente reducido. Creemos que en resumen este poder es poco por parte de ellos.

Poder de negociación de los clientes: El poder de negociación de los clientes es importante. Seremos un competidor nuevo que tratará de hacer crecer el mercado. Dada la fuerte competencia y un mercado aun restringido sobre todo por razones culturales, serán los clientes los que tengan el poder de elegir. Las marcas tendremos que esforzarnos por diferenciarnos en un mercado cada vez más competitivo.

Productos sustitutos: Hemos analizado que los sustitutos, cercanos o lejanos, podrían ser los gimnasios de menor capacidad y menores servicios, menor variedad y pocos descuentos, además de un mal servicio y poca conveniencia de ubicación. Dado que FQ2 tiene una estrategia de diferenciación basada en tecnología innovadora y servicio al cliente de calidad, creemos que el poder de los sustitutos será menor, ya que entre todos los competidores, FQ2 logrará un posicionamiento producto de su estrategia genérica.

Competidores: Como hemos dicho, hay muchos actores en el mercado y están en constante movimiento. Nos interesa ser unos de los principales operadores del sector, lo que nos dará una posición de privilegio. En este sentido, tendremos que buscar la forma de diferenciarnos, que como hemos dicho, es en el servicio de excelencia, la tecnología innovadora y lo rentable de la experiencia de compra. Este sector tiene un gran poder, FQ2 tendrá que apostar a su diferenciación para hacer peso a este ítem.

En Resumen, creemos que este negocio presenta un atractivo medio alto. Esto está fundamentado por una lata rentabilidad esperada de la inversión, el mercado en plena expansión de los gimnasios y la correcta segmentación y posicionamiento de nuestro producto en el sector poniente de Santiago.

7.- PLAN COMERCIAL

7.1.- Estrategia Comercial

La estrategia comercial pasa por una primera fase de presentación de la compañía y del modelo de negocio al público objetivo de la zona geográfica escogida.

Teniendo en cuenta el universo potencial total de personas que realizan o practican algún tipo de deporte (a lo menos 3 veces a la semana 30 minutos cada vez), necesitaremos definir un ABC de los mismos para gestionar grupos homogéneos de consumidores

Socios A: Representan normalmente un 15% del total de los ingresos, y se caracterizan por ser los más asiduos y comprometidos.

Socios B: Representan normalmente un 30% de nuestros ingresos, son socios menos intensivos que el grupo A, pero igualmente pueden representar un alto potencial de venta.

Socios C: Representan normalmente un 55% del total del mercado, y se caracterizan por ser socios menos comprometidos, con menor notoriedad y los que menos aportarán a nivel de ventas.

Creemos importante clasificar las marcas en una base ABC porque se rige por la regla de Pareto (alrededor del 20% de nuestros socios entregan alrededor del 80% de la facturación) con lo que podemos definir más fácilmente los objetivos de margen y facturación con cada una de los grupos, teniendo claro desde el inicio qué socios son los estratégicos (marcas A) para nuestro negocio y cuáles no.

7.2.- Operación y táctica comercial

La operación con un cliente es relativamente sencilla: una vez identificado al potencial socio, que llega fruto de nuestra campaña de marketing, debemos llevar todos nuestros esfuerzos tanto telefónicos como presenciales para lograr que entre a nuestro gimnasio y firme el contrato.

Por otra parte, en este modelo de negocio es muy importante fomentar el aspecto relacional, y lograr estrechar vínculos entre el socio y FQ2 Sport, de modo que estos clientes sientan que son aliados en el éxito y rentabilidad del negocio y no simples usuarios. Para eso prevemos marcar una agenda en el departamento de marketing que deberá ser seguida de manera estricta.

Esta parte de la estrategia es importante, ya que prevemos un trasvasije entre los socios del gimnasio, sus mundos, sus trabajos y el centro de eventos ubicados en el ultimo piso de la estructura. Esto porque la base de socios, alrededor de 1.000 el primer año, y con un crecimiento sostenido (producto del crecimiento de la población y del aumento de la población que es no sedentaria), nos da un mercado natural para el centro de eventos.

7.3.- Control y seguimiento

El planteamiento inicial es el de monitorizar toda la actividad comercial mediante indicadores sencillos y claros, para que veamos en todo momento como estamos respecto del objetivo. El objetivo último es el de conseguir campañas de venta donde podamos ingresar más socios.

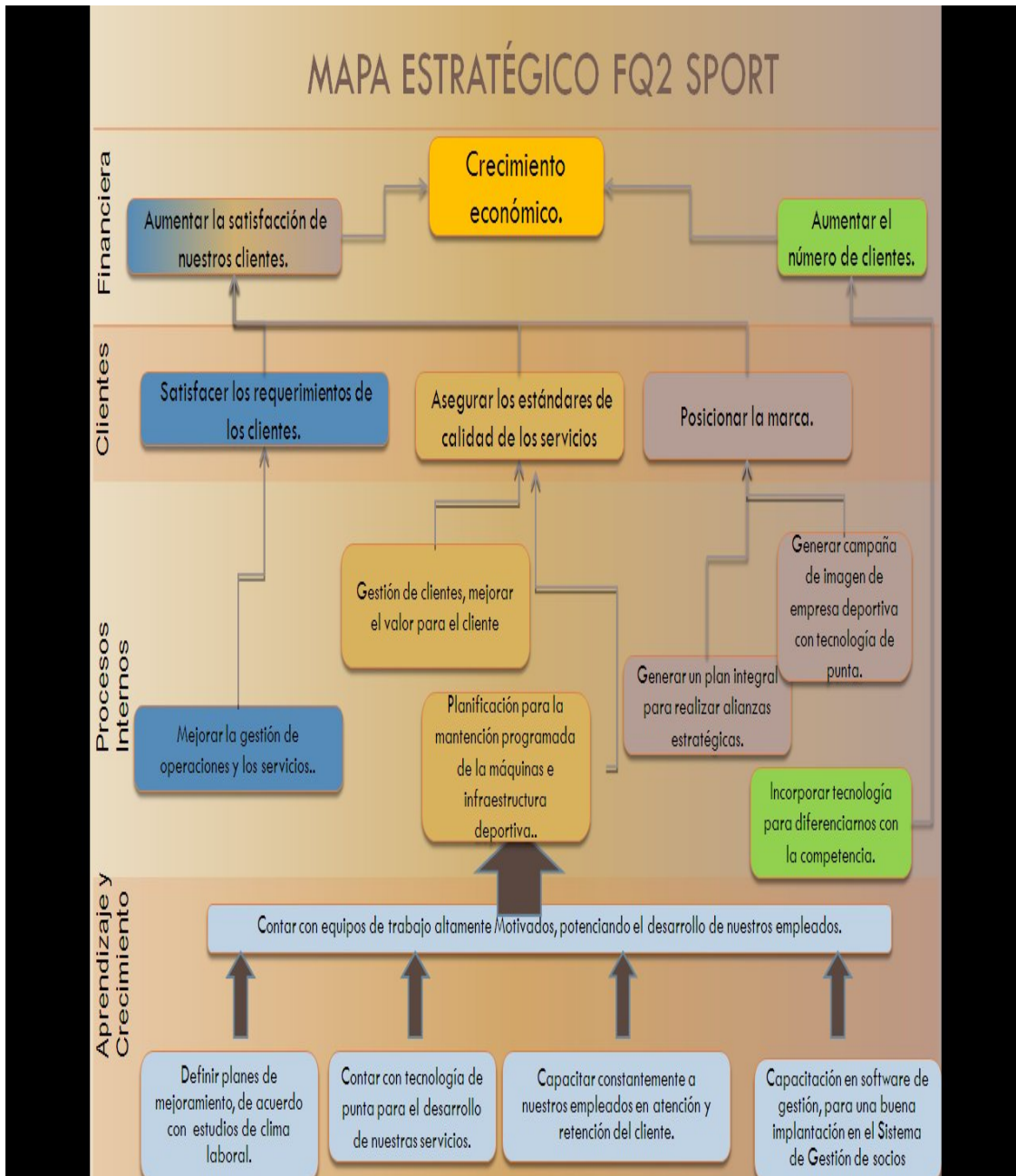
Para lograr ese objetivo deberíamos llevar acabo al menos dos reuniones al día durante como máximo los dos primeros meses. Durante los meses siguientes deberían incorporarse nuevos ejecutivos de ventas para ir aumentando el número de reuniones y llegar al objetivo.

También tendremos los siguientes índices financieros que nos ayudarán a tener una idea de cómo está funcionando nuestro negocio.

Índice	Nombre	Unidad	Referencia
Liquidez	Índice de Liquidez	AC/PC	Mayor a 1
Endeudamiento	Leverage	D/Pat	Menor a 1
Rentabilidad	ROA	Ut. Op/Activos	Mayor a 20%
Rentabilidad	Rent, de la infraestructura	Pesos/m2	\$ 25.000/m2

Junto con lo anterior hemos desarrollado un plan estratégico que se detalla a continuación

7.4.- Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia

7.5.- Balanced Scorecard

A continuación presentamos un BSC con los principales indicadores:

Perspectiva 44	Objetivo Estratégico	Proyecto	Indicador/Meta	Responsable	Iniciativas
FINANCIERO	Aumentar la satisfacción de nuestros clientes actuales .	Constante capacitación y difusión de las directrices en el aspecto de retención de clientes.	Retención del 95% de los clientes por año.	Gerencia General	Entrega de un bono a los profesores, por cumplimiento.
		Aumentar el número de clientes.	Aumento del 10% de clientes por año.	Gerencia Comercial	Sueldo variable a los ejecutivos de ventas.
CLIENTES	Satisfacer los requerimientos de los clientes y asegurar la calidad de los servicios	Implementar servicios que soliciten nuestros socios y mantener un estándar alto de nuestros servicios.	Indicadores mediante encuesta a los socios. Definición del servicio y profesores con nota de 1 a 7, donde 1 es deficiente y 7 es excelente.	Gerente comercial	Ofrecer servicios de interés al mercado.
			Que el 50% de las personas entrevistadas en la comuna, reconozca como el principal recinto deportivo de la zona.	Gerente comercial	
PROCESOS INTERNOS	Mejorar la gestión de operaciones y los servicios.	Compromiso desde el personal administrativo, profesores y Gerente General para mejorar las operaciones y servicios.	Promedio de nota por cada tipo de servicio. Escala de 1 a 7, con 1 como peor nota y 7 nota excelente.	Gerentes General.	Plan de gestión para mejorar la cadena de valor del centro deportivo.
PROCESOS INTERNOS	Generar un plan integral para realizar alianzas estratégicas.	Realizar alianzas estratégicas, para disminuir la capacidad ociosa	Aumentar la facturación de las alianzas estratégica anualmente en un 10%	Gerente General	Disminuir la capacidad ociosa.

Perspectiva	Globalidad	Objetivo Estratégico	Proyecto	Indicador/Meta	Responsable	Iniciativas
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Contar con equipos de trabajo altamente motivados, potenciando el desarrollo de nuestros empleados.	Capacitación en software de gestión para una buena implantación en el Sistema de Gestión Integral.	Implementación de software de gestión.	un 70% después de un año	Gerencia de Administración y Finanzas	Comprar e implementar software operacional.
		Capacitar constantemente a nuestros empleados en seguridad, calidad y medio ambiente.	Implementación de plan de protección por vida laboral sin accidentes junto con la ACHS. Mejorar las competencias del personal.	Índice de accidentes y tiempo perdido. Evaluación post capacitación (resultado mínimo 80%), entrevistas a los socios. Evaluación de Gerencia.	Gerencia de Administración y Finanzas Gerencia de Administración y Finanzas	Plan de Incentivos y actividades de capacitación.
		Contar con tecnología de punta para el desarrollo de nuestras faenas.	Inversión inicial de máquinas e infraestructura.	Evaluación constante de las máquinas e incorporación de máquinas si aplica.	Gerencia de Administración y Finanzas	Plan de mantención y modernización de maquinarias.
		Definir planes de mejoramiento, de acuerdo con estudios de clima laboral.	Implementar Sistema de gestión de desempeño.	Porcentaje de empleados con especializaciones.	Gerencia de cada área.	Identificación de brechas de competencia y plan de capacitación.
			Realización de encuestas y evaluaciones internas.	Nivel de satisfacción de empleados.	Gerencia de Administración y Finanzas	

Fuente: Elaboración propia

8.- PLAN DE MARKETING

Primero que todo, hemos definido una clara estrategia de marketing de acuerdo a la literatura consultada. El autor Sandhusen, en su libro “Marketing”, nos entrega variadas formas de entrar al mercado, y hemos creído que la adecuada es tener una estrategia de crecimiento intensivo, que es la mejor cuando las oportunidades de producto-mercado existentes aun no han sido explotadas en su totalidad.

Dentro de esta estrategia más general hemos seleccionado *la estrategia de desarrollo de mercado*, es decir, nos hemos enfocado a agrandar el mercado, en nuestro caso a segmentos que aun no se han llegado en totalidad.

8.1.- Mercado potencial

Según se ha comentado en el apartado de la descripción del mercado potencial, la población en Chile es de aproximadamente 17MM de personas, de las que aproximadamente un 45% reside en la capital Santiago.

La población está dividida en segmentos socioeconómicos que para la estimación de mercado de nuestro modelo de negocio es importante determinar: ABC1 (Clase alta) un 7,2%, C2 (Clase media alta) un 15.4%, C3 (Clase media) un 22,4% y D (Clase media baja) un 34.8%. El grupo E es la clase denominada baja, estando representada por un 20,3% de la población total.

Por otro lado, dado el crecimiento del país y las oportunidades a las que accede una mayor parte de la población, los estudios indican que el segmento D se divide en un segmento D alto y D bajo, en que el segmento alto representa cerca de un 15% de la población y tiene características que se asemejan al segmento C3.

Es así como la gran clase media de la economía chilena tiene la posibilidad y capacidad de desembolsar cantidades de dinero cada vez más importantes, para productos que no son considerados básicos, sino cada vez más accesorios y aspiracionales.

Para esta clase la marca es importante, tanto por calidad como por aspiración, para 'mostrarse', para asemejarse a la clase alta a la que les gustaría pertenecer o a la que ven como meta, es por ello que el modelo de negocio que propone FQ2 está triunfando tanto en países en desarrollo o con una amplia clase media.

Por ello, los segmentos socioeconómicos, C2, C3 y D+ son considerados mercados target para nuestro negocio, así como la población entre 18 y 54 años con mayor intensidad de uso entre 25 y 35 años.

Los segmentos objetivo agrupados suponen alrededor de 25.000 personas en 2011. Se estima que estas cifras crezcan levemente en los próximos 3 años.

8.2 Marketing mix

8.2.1 Precio

FQ2 Sport ofrece a sus socios la posibilidad de disfrutar de un servicio de excelente calidad, y con la más alta e innovadora tecnología

Si miramos la cadena de valor, esto se traduce en mayores inversiones en nuestra plana de recursos humanos, que debe diferenciarse en un trato y en un *feedback* permanente con el cliente. Junto con lo anterior, debemos invertir en tecnología de punta e innovadora, llegando incluso a importar, ya que nuestro fin último es diferenciarnos de la competencia mediante estas dos estrategias.

Esto se traduce en un mayor costo de nuestros servicios, costo que será traspasado a los socios, por cuanto sabemos que valoran nuestra diferenciación y eso hace preferirnos sobre el resto.

Nuestra estrategia de precios no solo implica ingresos para nuestra empresa, sino que también información de nuestra estratégica genérica. Como hemos decidido diferenciarnos por la atención a los socios e innovación tecnológica en cuanto a los equipos, esta decisión debe reflejarse en los precios de los servicios.

Hemos definido un paquete básico para la ocupación de cada uno de nuestros servicios. Este asciende a \$ 38.000, lo que incluye la libre ocupación de cada una de las salas y de la piscina, dependiendo el uso solo si están siendo ocupadas por otro socio.

Este precio además incluye la constante ayuda y asesoría de nuestros profesionales, como personal trainer, enfermera y kinesiólogo, para hacer de todo el uso una experiencia no solo grata, sino también útil.

El precio de \$38.000 lo hemos hecho mediante la metodología de la comparación, es decir, hemos observado a nuestra competencia y sus precios y hemos cobrado un poco más caro producto de nuestra diferenciación.

El valor promedio de nuestros competidores es 30.000 mensuales por servicios parecidos, pero FQ2 Sport se diferencia por sus máquinas de última generación. Es por esta razón que creemos que nuestro mercado objetivo estará dispuesto a pagar un poco más.

Los precios de las canchas de futbol están bien definidos, se cobrará por hora de uso, diferenciando el precio si es hora punta u hora valle, día hábil o fin de semana. La tabla siguiente nos detallan los precios

	Días de Semana	Fin de Semana
Hora Valle	\$ 22.000	\$ 28.000
Hora Punta	\$ 28.000	\$ 28.000

Con respecto al precio cobrado por el salón de eventos ubicado en el tercer piso del edificio, hemos hecho una tabla de precios también diferenciada

	Días de Semana	Fin de Semana
Arriendo por día	\$ 250.000	\$ 400.000

8.2.2 Producto

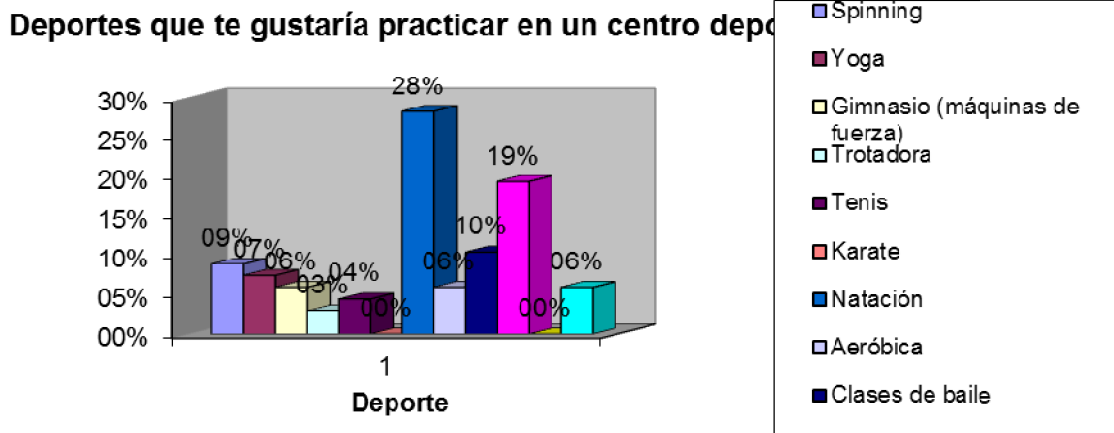
FQ2 Sport vende un amplio abanico de servicios de deporte, recreación y esparcimiento y se esforzará por ofrecer servicios que actualmente no están presentes en el mercado de gimnasios actuales, buscando la tecnología y la innovación en cada una de sus compras, tanto nacionales como importadas.

Se ofrecen muchos servicios considerados como básicos en los gimnasios tales como :

- Piscina.
- Acondicionamiento Físico o Máquinas.
- Baile entretenido.
- Clases de Aeróbica.
- Yoga y Pilates.
- Spinning.
- Cafetería.
- Centro de Eventos.

Esta lista de servicios ofrecidos se vio ampliamente respaldada por la encuesta de evaluación propia citada anteriormente, en la que encontramos los siguientes resultados al preguntar los deportes que les gustaría realizar en un centro deportivo.

Grafico 8:



Fuente: Elaboracion Propia

Tabla 4

¿Cuáles de los siguientes deportes te gustaría que se realizara en un centro deportivo?	Total de respuestas
Spinning	9.0%
Yoga	7.5%
Gimnasio (máquinas de fuerza)	6.0%
Trotadora	3.0%
Tenis	4.5%
Karate	0.0%
Natación	28.4%
Aeróbica	6.0%
Clases de baile	10.4%
Fútbol	19.4%
Racquetball	0.0%
Otro	6.0%

Fuente: Elaboración Propia

Y otros servicios que son más innovadores como el Spinning Audiovisual, que implica una inversión extra, pero que a la vez traerá un nuevo tipo de clientes, más de nicho. Esto se verá reforzado en las próximas temporadas con lo que esté de moda en dicho momento, algo difícil de ver hoy en día dado el avance feroz de la tecnología.

Los equipos que compremos y ofrezcamos serán originales y de primera mano, además de alta calidad y provendrán de marcas de reconocido prestigio, cuya selección haremos personal y cuidadosamente, por lo que esperamos entregar una excelente calidad.

Hay que recordar que este producto lleva asociado un servicio, el que se procurará sea de excelencia y siempre teniendo en cuenta de atender a nuestros socios como nos gustaría ser atendido a cada uno de los miembros de la empresa.

Entonces, para poder asegurar una buena calidad del producto y del servicio se requiere un esfuerzo y mejora continua (una gestión de la calidad total) para reducir incidencias y problemas y evitar que ocurran, mejorando así el valor para el cliente y su experiencia dentro del gimnasio.

Respecto a la entrega del servicio de excelencia para añadir valor:

- Habrá una sección ayuda en la página web, de contenido exhaustivo y que trata de responder todas las dudas del cliente a nivel general.
- Además, habrán formularios de contactos para temas generales y aquellos que requieran una respuesta más especializada, tanto en la web como físicamente en el gimnasio.
- Habrá una persona de atención al cliente dedicada a responder cada duda.
- Dentro de la web habrá información transparente y clara respecto a los precios, los servicios y sus características.
- Todo lo anterior nos lleva a concluir la importancia estratégica de la web para FQ2. Es una plataforma que nos permite estar en contacto permanente con el cliente. Es por esto que invertiremos no solo en el diseño y la estética de la página web, sino en su programación, para ser una herramienta útil a la hora del feedback con el cliente. Esto se traduce en ser una plataforma para quejas y reclamos (tratadas en un apartado después), satisfacción del cliente, inscripción y pago, además de la tradicional información de servicios y productos.
- La página web contará con personal específico, preparado y permanente debido a la ya dicha importancia estratégica de la web, como plataforma de comunicación con el cliente.
- Asimismo, mediante la herramienta tecnológica Aspiration Finder, definida como el primer cuestionario en línea que revela las aspiraciones de los clientes., servirá de ayuda para FQ 2 Sport , con el fin de responder preguntas como. Qué se de la gente que entra al Complejo deportivo por primera vez? ¿Cómo entender lo que realmente le importa? ¿Cómo acertar?.

Mediante esta herramienta podremos conseguir nuevos clientes, capaz de apoyar eficazmente las actividades de promoción orientadas a recoger y calificar nuevos contactos para convertirlos en clientes.

El principio de esta herramienta radica que en el enlace Aspiration Finder, invita a la gente a responder un cuestionario promoviendo nuestro sitio web. Los candidatos descubrirán su mapa de aspiraciones y FQ2 Sport podrá realizar el seguimiento de nuestros futuros clientes, invitarles a nuestro complejo y utilizar la información obtenida para presentar nuestras instalaciones y servicios, tocando los puntos correctos y diciéndoles exactamente lo que quieren escuchar.

8.3.- Segmentación y posicionamiento

8.3.1- Segmentación de nuestros clientes

- La penetración actual de los hábitos deportivos en la población en promedio es del 13% (diferenciada por rango de edad).
- La distribución de usuarios por sexo no es homogénea: 21% de las mujeres y un 40% de los hombres realizan actividad física regularmente.
- El crecimiento de los usuarios fue casi nulo en 2010 respecto a 2006. Pero pretendemos que aumentará alrededor de 1 punto porcentual al año.
- Los chilenos llevan unos 10 años como usuarios de gimnasios y centros deportivos

	2011		2012		2013	
Población Total	17.248.450	100%	17.402.630	100%	17.556.815	100%
Población Poniente	645.209	3,8%	661.229	3,8%	667.158	3,8%
GSE, C2, C3, D+	387.125	60%	396.737	60%	400.294	60%
Edad 18-54 años	197.433	51%	202.335	51%	204.149	51%
Usuarios Deportivos	25.666	13%	26.303	13%	26.539	13%

Por lo tanto, podemos decir que nuestro mercado objetivo son hombres y mujeres, aunque predominantemente mujeres, entre 18 y 54 años, de la población C2, C3 y D+ de las comunas del sector poniente de Santiago. Tienen como característica predominantemente que realizan alguna actividad física por lo menos una vez por semana, por lo tanto son potenciales usuarios de centros deportivos.

Para segmentar a nuestro mercado objetivo, hemos segmentado de acuerdo a “*búsqueda de beneficios buscados*” y a las variables demográficas previamente mencionadas, por lo tanto, cada uno de estos segmentos busca diferentes beneficios de acuerdo a sus propias características.

- **Por agrado y placer.** Disfrutan el trabajo físico y de competencia. La persona que hace running, baile entretenido o máquinas, no persiguen más placer que la participación.
- **Búsqueda de habilidades.** Su motivación está en el perfeccionamiento de sus habilidades técnicas, se someten a programas de entrenamiento rigurosos con entrenadores.
- **Persigue la excelencia.** Lograr excelencia a través del esfuerzo personal para superar sus estándares personales. Sobrepasar los niveles de excelencia personal, correr un kilómetro en menor tiempo, vencer a un contrincante, mejor ubicación en la carrera o simplemente siendo el triunfador de la carrera.
- **Salud y preparación física.** Por los beneficios relacionados, reducción del estrés, reducir los niveles de grasa, reducción de peso, reducir el colesterol, etc., es decir, mantener su estado de salud (este segmento es más parecido al Wellness).

8.4.- Objetivos y Canales de Marketing

El principal objetivo de nuestro plan de marketing es la captación de socios. Sin embargo, nuestro plan también tendrá que contemplar un plan de comunicaciones para la creación de awareness debido a que se trata de un modelo de negocio que no es tan nuevo y por lo tanto debemos posicionarnos en el mercado. No obstante, este programa sólo significará un 10- 20% del plan general de marketing, ya que las mismas acciones de captación de socios ayudarán a llevar el negocio y la marca a los determinados grupos de interés.

- Objetivos de marketing.
 - Conseguir una amplia visibilidad para la captación de socios, traducibles en registros y ventas.

- Objetivos de comunicación.
 - Comunicar el lanzamiento de FQ2 Sport en la zona poniente de la ciudad de Santiago.

8.4.1.- Captación de socios

En nuestro modelo de negocio, la captación de clientes es esencial. Este proceso se convierte en un círculo virtuoso que lleva a los clientes a la web, al registro y al proceso de compra, es decir, a la venta de servicios.

Tanto las acciones específicas de creación de awareness como las de captación de socios, se retroalimentan positivamente, ya que ambas van provocando resultados en la otra. Es así como poner un banner en una web especializada con un link a un formulario de inscripción ya va creando awareness, y a su vez, una nota de prensa en un medio de reputación donde se mencione la web de FQ2 Sport, dirigirá a los interesados a la página donde estará también el formulario para hacerse socio.

8.4.2.- Campaña de comunicaciones

La primera, que cruzará todo el año calendario, será la campaña digital con el objetivo específico de captar socios. Para ellos, utilizaremos distintos canales digitales que se describen más abajo. La estrategia de esta campaña tendrá un mensaje que transmita el posicionamiento que quiere lograr FQ2 Sport y será bastante segmentada en distintos medios digitales especializados y temáticos (deportes, salud, etc), Facebook y a través de las redes de contenido y display de Google.

Además en esta fase, comenzaremos con la acción Member get Member, donde serán los propios socios quienes invitarán a sus amigos y familiares a registrarse en la página web de FQ2 Sport (o físicamente en sus dependencias).

La segunda fase, dividida en dos, corresponderá a las acciones de comunicación de tipo editorial y relaciones públicas

La tercera fase, durante el segundo semestre del primer año de operaciones, y con una duración de 3 meses, contendrá acciones de marketing tradicional en medios off-line como algunos periódicos, suplementos locales y radio.

El objetivo que nos marcamos para el primer año de operación es captar 1.300 socios lo que supone un 5% del total de usuarios deportivos de la zona poniente de Santiago que tienen entre 18 y 54 años. Es una cifra conservadora.

La estrategia de captación tiene como objetivo aprovechar al máximo todos los canales disponibles para lograr la mayor conversión en socios como sea posible.

Los distintos canales de captación de socios que utilizará FQ2 Sport se describen a continuación:

- 1) A través de del Departamento de Marketing propio contrataremos a nombre de FQ2 Sport los medios online comprando publicidad con el objetivo de captar nuevos registros en el gimnasio. Las herramientas publicitarias que contrataremos son:
 - a. EMAIL MARKETING: Consiste en la contratación de un envío de un email comercial sobre FQ2 a un número definido de prospects, que han previamente dado consentimiento a recibir información comercial de terceros.
 - b. BUSCADORES Consiste en el push de determinadas palabras y combinación de ellas en los buscadores on-line (Google, Yahoo), para aparecer, en caso de búsqueda de tales palabras, cómo uno de los enlaces patrocinados.
 - c. REDES DE AFILIACIÓN Consiste en la contratación de empresas que hacen de intermediarios entre FQ2 (advertiser) y una multitud de páginas web (publishers). El advertiser facilita todo el material oportuno (batería de banners y emails) y fija las condiciones de remuneración. Los publishers eligen, según criterios de mercado, con qué advertiser trabajar y qué material utilizar. FQ2 paga por cada nuevo socio que se registre a través de dichos banners o emails.
 - d. BLOGGERS Y MEDIOS ESPECIALIZADOS Consiste en la contratación de artículos sobre nuestro club en blogs y medios especializados para que den a conocer nuestro servicio a una comunidad cada vez mayor de lectores online de este tipo de publicaciones, lo que nos da una gran notoriedad e impacto.

- 2) A través el MEMBER GET MEMBER (MGM): es la forma online del *word of mouth*. Los que ya son socios de FQ2 Sport, recomiendan (“apadrinan”) el gimnasio e invitan a sus amigos. El “apadrinamiento” se efectúa internamente en la página web de FQ2 Sport o en el gimnasio mismo, y no supone la contratación de ningún tipo de publicidad.

8.4.1.1.- Email Marketing

Tenemos previsto durante el primer año, llevar a cabo al menos 3 campañas de captación de usuarios mediante este canal, una un mes antes del inicio de operaciones para generar una base de datos cualificada y despertar interés inicial que nos permitirá poner en marcha otro tipo de acciones como las de Member-Get-Member durante los 6 meses siguientes. Las otras dos serán para complementar la primera y generar demanda por el centro de eventos asociado al gimnasio, que en su primera etapa dependerá del mismo mercado que el gimnasio, para luego abarcar un mercado más amplio, pero siempre contando con el sistema antes descrito.

8.4.1.2.- Buscadores

Este apartado lo debemos dividir en dos: un apartado con un presupuesto de marketing propio cómo será la captación por SEO y otro por SEM.

SEO es el posicionamiento natural en buscadores, es decir, aparecer en las primeras posiciones de búsqueda cuando alguien realiza búsquedas para determinadas palabras clave, como por ejemplo *gym*, o *gimnasio*. Prevemos un coste mensual fijo para esta partida 300.000 pesos /mes durante los primeros 6 meses, en los que los esfuerzos y dedicación deberían ser mayores, y de 200.000 pesos/mes durante los meses siguientes.

Prevemos captar gracias a este canal aproximadamente 300 socios durante el primer año lo que resulta en un coste de captación por socio en este canal de \$1.000 a \$1.500.

SEM es el posicionamiento patrocinado en buscadores, canal por el que prevemos captar más de 200 socios durante el primer año, aprovechando que las palabras clave por las que queremos posicionarnos no son muy compartidas por ahora, dado lo pequeño del mercado.

8.4.1.3.- Member get member

Es el método más potente para desarrollar las acciones de captación de nuevos socios de manera efectiva y a un costo relativamente bajo. Como hemos comentado anteriormente, consiste en que un socio actual invite a otros miembros, a cambio de un ‘cheque descuento’ equivalente al valor de la matrícula para usar en su próxima inscripción y que se hace efectivo cuando el invitado (el nuevo socio) realice su inscripción.

8.4.1.4.- Social media

Hoy en día es uno de los canales de más rápida transmisión y que más nos puede ayudar a difundir nuestro mensaje, debido a la alta penetración y alcance que estos medios tienen entre la población chilena.

Las redes sociales tienen un alcance del 91% entre los usuarios chilenos, es decir, nueve de cada 10 personas conectadas hacen uso o visitan sitios como Twitter o Facebook habitualmente, superando incluso a los sitios de búsqueda de información.

Esto se explica principalmente en que los latinos son mucho más sociables que el resto del mundo e impregnan ese estilo en su navegación por la web. Las relaciones ya no son de barrio, sino de acuerdo a los intereses, gustos o necesidades de las personas quienes a través de la web buscan lo que necesitan.

8.4.1.5.- Creación de conciencia de marca y conocimiento del modelo

Como se mencionó anteriormente, es necesario realizar algunas actividades de comunicación destinadas a dar a conocer el modelo de negocio, crear conciencia de la marca FQ2 Sport.

Por ello, se estima realizar las siguientes actividades durante los primeros 3 meses de operación:

Acciones RRPP:

- Notas de prensa en medios digitales (blogs y revistas especializadas, periódicos).
- Notas de prensa en periódicos locales.
- Notas de prensa en revistas especializadas.

9.- ORGANIZACIÓN Y RRHH

En este apartado se describe el equipo humano y su organización para poder armar, desarrollar, gestionar y ejecutar el negocio de FQ2 Sport.

Tal y como se ha ido indicando a lo largo del documento, motivados con el éxito de proyectos similares, pero con la prudencia necesaria en cualquier negocio, la estrategia escogida para iniciar la actividad es ajustar los costos y por lo tanto los recursos e ir adoptándolos y evolucionando al mismo ritmo que crezca el negocio.

La máxima dirección de la empresa será el Consejo de Administración, que estará formado inicialmente por los socios fundadores de la empresa.

La empresa inicialmente contará con un equipo multidisciplinario con diferentes roles, sin perjuicio de que cada uno de ellos pueda ser desarrollado por una o varias personas, o que una persona pueda desarrollar uno o varios roles y que esto vaya cambiando a medida que avancen los meses de operación. El personal es el siguiente y el detalle de las funciones y requisitos de cada uno ellos consta en Anexo A:

- Gerente General
- Ejecutivos Comerciales/Compras
- Asistente Comercial y Marketing

- Atención al Público
- Secretaria
- Personal Trainer
- Kinesiólogo
- Nutricionista: esto es una diferenciación muy importante para dar un servicio global de deporte y salud, ya que la mayoría de los gimnasios de la zona no cuentan con esta especialidad.

Además contaremos con la colaboración de una empresa externa de contadores, quien se ocupará de la gestión tributaria de la empresa, la contabilidad general (balances, EERR) y la gestión de contratos laborales.

Cada uno de estos cargos irá siendo cubierto en función de la evolución de la empresa. A continuación detallamos las funciones de cada puesto, el perfil necesario y la retribución de cada uno ellos.

9.1.- Estructura Legal

Chile se encuentra en el mejor momento indicado para promover una agenda pro emprendimiento. El amplio consenso del sector público, académico y privado sugiere avanzar en reformas que mejoren el entorno legal del emprendedor.

Chile ha dado pasos importantes los últimos años para incentivar la formalización de los negocios, pero aún falta facilitar la apertura de nuevas empresas, como lo han hecho países exitosos en la materia. Tales economías han definido un plan de largo plazo para incrementar la competitividad de las empresas, procurando remover aquellas barreras que desincentivan el camino formal e incluyendo a organismos públicos y privados en los cambios impulsados⁶.

⁶ Los conceptos e información de trámites utilizados en este capítulo, están basados en: Constitución de empresas: Guía práctica para el emprendedor. J. Sahd, Franco Acchiardo, Guillermo García.

Los diferentes tipos de sociedades que existen en Chile son la Sociedad Colectiva (SC), la Sociedad Individual de Responsabilidad Limitada (SIRL), la Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRC), la Sociedad Anónima (SA) y las Sociedad por Acciones (SpA).

Debido a la estructura y naturaleza de FQ2 Sport y a que se trata de un negocio con alto potencial de crecimiento, entre todos estos tipos de sociedades se ha determinado que la forma jurídica de FQ2 Sport sea una Sociedad por Acciones (SpA).

La SpA es una estructura legal altamente recomendable para nuevos negocios. Junto con la limitación de responsabilidad de los participantes, otorga amplias libertades para fijar su contenido, no presenta las exigencias legales de una S.A. e incentiva la incorporación de nuevos inversionistas debido a los bajos costos de entrada y salida de la sociedad.

Dentro de las ventajas que la hacen atractiva para emprendimientos, la SpA permite la participación de los socios fácilmente transable y con costos bajos, quienes no tienen restricciones para vender sus acciones. Los estatutos son flexibles y adaptables a las necesidades de los dueños de la empresa, por lo que existe amplia libertad para acordar cómo se conducirá la sociedad. Así, por ejemplo, se puede pactar una administración donde los propios socios o un tercero están a cargo de la conducción como en las SRL, o bien establecer un Directorio como en las S.A. Además, la propia ley autoriza que la administración establezca aumentos de capital de la empresa, a diferencia de las S.A. donde necesariamente debe ser acordado por los accionistas en las Juntas.

Por otro lado, el plazo para pagar el capital es el acordado por los accionistas en los estatutos. Si nada se dice, es de 5 años desde la fecha de la Escritura Pública de constitución. En otras palabras, los emprendedores tendrán mayor tiempo para pagar el capital, a diferencia de la S.A. donde tal plazo se reduce a 3 años.

El capital social de FQ2 es de \$500.000.000 de pesos chilenos. Esto será aportado por los socios fundadores y desembolsados en un 100% en el momento de la constitución de la empresa. El resto del capital necesario para la inversión inicial será obtenido como deuda a largo plazo, equivalente a \$ 477.287.500.-. pagadero a 5 años con un tasa de interés anual del 15%.

La razón social será FQ2 será *FQ2 Servicios Deportivos y Recreativos*

La distribución de participaciones será repartida en partes iguales según el número de participantes de la sociedad.

La intención es constituir la sociedad en Agosto del 2013, lo que implica la firma de la Escritura Pública (EP) de constitución de sociedad ante notario (documento que contiene los estatutos de la sociedad, señalando el nombre de la sociedad, los socios participantes, el objeto o giro del negocio, el capital de la empresa, la forma de administración, la manera de solución de conflictos, la repartición de las utilidades), la Inscripción del Extracto de la EP en el Conservador de Bienes Raíces del domicilio de la sociedad y la Publicación en el Diario Oficial. Por último, existe un trámite llamado Protocolización. Una vez constituida la sociedad, se deja constancia ante el Notario de la correcta inscripción y publicación del Extracto, exhibiendo el mismo.

Todos estos trámites pueden durar entre 15 y 30 días y tienen un costo de alrededor de unos \$ 200.000 más los honorarios del abogado.

La figura del representante legal suele ser mencionada dentro de una organización. En materia de sociedades, la administración se identifica con la representación de la empresa. Así, es el administrador de la empresa quien la representa tanto en un juicio – se le notifican las demandas contra la compañía – como en los contratos que obliguen a la sociedad.

En la práctica, el Directorio o la administración de una sociedad suelen delegar sus facultades de administración en un gerente, quien la representará para los efectos anteriores. Esta delegación de funciones no significa de ninguna manera que la administración deje de ser responsable frente a la sociedad y terceros.

Por último, también existe la posibilidad de otorgar poderes a determinadas personas para que actúen a nombre y en lugar de la empresa, en casos como la firma de contratos, giros de cheques, entre otros.

9.2.- Inicio de actividades de la empresa

Una vez constituida la sociedad se debe efectuar el Inicio de Actividades ante el Servicio de Impuestos Internos (SII) de manera de obtener un Rol Único Tributario (RUT) para la sociedad. El trámite debe ser realizado en la oficina del SII correspondiente al domicilio de la sociedad.

El Inicio de Actividades es una declaración jurada ante el Servicio de Impuestos Internos sobre el comienzo de cualquier tipo de negocios o labores que puedan estar afectas al Impuesto a la Renta.

El plazo para presentar la declaración de Iniciación de Actividades es dentro de los dos meses siguientes del comienzo de las actividades y para comenzar el trámite la sociedad debe estar constituida legalmente.

Por último, hay otro trámite que es la obtención de una Patente Comercial, que no es más que una contribución de patente municipal. El valor de la patente varía según la municipalidad y el rubro de la empresa, pero está se encuentra entre el 0,25% y un 0,5% del capital declarado por la sociedad, con un mínimo de 1 UTM y máximo de 8.000 UTM al año. Se paga una vez al año, aunque las municipalidades permiten el pago en dos cuotas semestrales.

9.3.- Registro de Marca FQ2 Sport

En el último tiempo, la marca de la empresa ha cobrado vital importancia, por ello se prevé la posibilidad de registrar la marca FQ2 Sport en el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI) de Chile.

Si bien no es un trámite obligatorio ni requiere la constitución previa de la empresa, inscribir la marca es altamente recomendable para evitar conflictos con terceros. La duración del trámite puede ser de unos 5 meses y el costo está alrededor de los \$ 150.000.

9.4.- Nombre de Dominio.cl

La entidad encargada de registrar el nombre de dominio en Chile es el Network Information Center (NIC Chile), organismo dependiente de la Universidad de Chile y tiene un costo de \$18.000.

10.- PLAN DE OPERACIONES

FQ2 Sport es una empresa que consta con instalaciones para la práctica de actividades de fitness, deportiva y social, con el fin de atender las necesidades individuales de los clientes proporcionando el derecho de permitir el acceso y uso de las instalaciones contratada, previa validación del código de socio en el sistema de inscripción instalado en la recepción del campo deportivo.

10.1.- Identificación y mapa de procesos

Los procesos se han dividido en 3 tipos: estratégicos, clave y de soporte.

10.1.1.- Procesos estratégicos

Se han clasificado como procesos estratégicos aquellos que orientan y dirigen los procesos clave y de soporte de la empresa:

10.1.2.- Planificación estratégica.

El consejo de administración y los socios se reunirán de manera periódica para actualizar el plan estratégico de la sociedad y lograr la adaptación de la empresa a un entorno cambiante.

Durante el primer año las reuniones serán mensuales, ya que debe responderse rápida y eficazmente ante posibles cambios, como la entrada de nuevos competidores, un crecimiento de clientes mayor del esperado que sobrepase las capacidades de la empresa, etc.; que impliquen tomar decisiones rápidas y de envergadura como la posible desviación del modelo de negocio (importaciones de máquinas y tecnología, compra de gimnasios u otros recintos deportivos, etc.).

La planificación estratégica se formulará en función de los siguientes parámetros y decisiones:

- La misión y visión de la empresa (no debe cambiarse aunque cambie el entorno, puede redefinirse si se ha perdido credibilidad).
- Auditoría estratégica y el análisis FODA.
- La cartera de negocios: Adecuación de la estructura física al nivel de ventas.
- Revisión de los planes de crecimiento y de recursos humanos.
- Determinación de las futuras inversiones de la empresa: estar atentos a oportunidades de inversión para aumentar su oferta de servicios.
- Revisión de la política financiera y del endeudamiento.

El presente plan de negocio es el primer plan estratégico de la empresa, y deberá ser revisado y adaptado según se desarrolle el mercado, el negocio en sí y de los datos obtenidos en cada revisión.

10.1.2.1.- Captación de socios y Afiliación

Nuestro socios son la base de la demanda de nuestro negocio, por ello se considera una parte estratégica cuyo objetivo es lograr el máximo de clientes contratados (socios) en la forma más eficiente posible, es decir, en el mínimo tiempo y al menor costo posible.

La planificación de marketing apoya la planificación estratégica con un plan más detallado para optimizar los recursos destinados a la captación de socios. Para ello, el departamento de marketing y ventas deberá realizar las siguientes tareas:

- Analizar el perfil de los socios.
- Analizar el público objetivo potencial y la política de comunicación para lograr captarlos.
- Revisar la segmentación del mercado.
- Analizar el mercado, estudiando los competidores actuales y potenciales, buscando nuevos clientes potenciales y la manera de llegar hasta ellos.
- Revisión del plan de marketing y de ventas, para detectar y actualizar posibles desviaciones. Debe realizarse de forma trimestral.

10.1.2.2.- Captación de clientes, producto y contenido

FQ2 Sport surge de la idea de falta de infraestructura deportiva en el país, especialmente en el sector poniente de la ciudad de Santiago, basado en lo señalado el estudio de instalaciones y recintos deportivos, del Instituto Nacional de Estadísticos, el cual indica que en el país y en la Región Metropolitana, hay 82 y 68 instalaciones deportivas, respectivamente, por cada 50.000 habitantes. Es por aquello, que este centro deportivo es una oportunidad y solución importante para dicho sector dado que cuenta con una solución importante e integradora. Junto con lo anterior, queremos maximizar al máximo nuestra inversión inicial, por lo que hemos decidido integrar en el tercer piso una sala de eventos con capacidad para 200 personas para que sea un punto de encuentro para las celebraciones tanto para los mismos socios como para personas externas.

FQ2 Sport se compromete a realizar una selección cuidadosa y directa de los servicios, directamente en las marcas o sus representantes, para realizar una oferta variada, de calidad y deseada.

El contenido de la web, principalmente en lo que se refiere a presentar nuestra infraestructura, servicios, horarios de las clases dirigidas, entre otros, es muy importante porque dada la premura del tiempo, donde cada vez es más escaso, aprovechamos la tecnología para que el conozca este proyecto

Además también se debe estar atento a las acciones del resto de los gimnasios y al mercado objetivo, para poder ofrecer los productos que éste demanda. Algunas de las tareas que deben realizarse son:

- Observar constantemente los cambios y avances producidos en este sector en el mercado más avanzado (Europa y Estados Unidos) para adaptar aquellos que resulten más rentables.
- Asistir a las principales ferias del rubro deportivo y del Fitness para conocer de antemano las nuevas tendencias en este sector.

10.1.2.3.- Proceso de afiliación de los socios

Una vez que el trabajo de marketing está hecho, un desafío no menor consiste en llevar esa persona interesada a que se afilie, es decir, se convierta efectivamente en socio del gimnasio.

En este sentido una vez que nuestro potencial socio manifiesta su intención de incorporarse a FQ2, debemos desplegar todos nuestros esfuerzos tanto técnicos como humanos para que la afiliación se concrete.

Para empezar, el potencial socio debe llenar una ficha de inscripción, que estará disponible tanto en el mesón de ayuda del mismo gimnasio como en la web de FQ2.

La siguiente etapa se refiere al compromiso económico de los pagos. El socio debe firmar documentos o pagarés que comprometan su pago. Esta etapa sólo debe hacerse en el gimnasio mismo, con el fin de ser lo más transparentemente. Pero esperamos a partir del segundo año que se puedan realizar la venta y el compromiso mismo por internet, a través de tarjetas de crédito.

10.1.2.4.- Diferenciación de marca/comunicación

Esta claro que para tener éxito, FQ2 Sport debe establecer sus atributos diferenciadores de la competencia.

Nuestra estrategia de negocio que contempla la importación de máquinas adelantándonos a las tendencias; pretendemos aplicar estrategia basada en la diferenciación, en vez de enfocarnos en los costos principalmente, nos concentramos en invertir y en desarrollar atributos que diferencian nuestro servicio de formas que los clientes valoran, aquellos ejemplo de métodos de diferenciación están basado en atributos poco comunes, en un buen servicio al cliente, en la veloz innovación del activo fijo (máquinas y equipos) y el liderazgo tecnológico, con el fin de obtener un rendimiento superior al promedio de la competencia.

De acuerdo a lo anterior, en relación a la rivalidad entre los competidores existentes tenemos claro que los clientes suelen ser compradores leales de productos o servicios que se diferencian en formas que tienen significado para ellos, por ende, a medida a que los clientes se vuelven más leales a la marca, su sensibilidad a los aumentos de precios irá disminuyendo, por tal motivo, debemos posicionar la marca de nuestro FQ2 Sport.

Las razones de una estrategia de marca, obedece a que esta pueden ayudarnos a detectar claramente el nicho del mercado al que se debe dirigir, los atributos de la marca que se debe resaltar y sobre todo aquella característica o valor único y diferenciador que la marca posee en comparación a otras del mismo rubro, es importante indicar que 7 de cada 10 personas son fieles a los productos o servicios simplemente porque tienen vínculo con la marca, por lo cual, es esencial trabajar el valor de la marca y reforzar el vínculo que

éstas tienen con los clientes actuales y potenciales, lo que se traducen en mayores ingresos.

El primer paso para el desarrollo de una estrategia de marca es analizar la definición del nombre de nuestro centro, el que lo definimos como FQ2 Sport, teniendo en cuenta las asociaciones que se producen en la mente del consumidor potencial, como ser ¿a qué me suena?, ¿es algo nacional o extranjero? ¿Es algo totalmente nuevo o se parece a algo que ya existe?, ¿es fácil de pronunciar o no?.

Dado lo anterior, es menester la diferenciación de la marca, el que juega un papel importante y debemos preguntarnos ¿que hago yo de manera única y especial, que es valorado por los clientes potenciales, que me diferencia de la competencia?, mediante estos 2 pasos iniciales van ayudar a determinar los valores que la marca representa para nuestro clientes, incluyendo la preferencia, grado de satisfacción y lealtad.

Para conseguir lo anterior, y trabajar en los aspectos básicos de nuestro servicio puede ser el inicio del desarrollo de una imagen de marca y la plataforma de partida para darle a ésta un mayor valor. Para empezar, tenemos que distinguir tres áreas de trabajo.

1. Cliente interno: Nuestros empleados son los representantes de nuestra marca al momento de la entrega del servicio y debemos darles la importancia que se merecen. Para esto debemos realizar lo siguiente:

- Asegurarnos de tener claro el perfil puesto y las funciones que deben cumplir nuestros empleados, porque si no saben realmente lo que nosotros como alta dirección que esperamos de su trabajo, difícilmente podrán cumplirlo.
- Realizar un concienzudo trabajo de selección, inducción, capacitación, entrenamiento y evaluación final del personal antes de dejar que empiece a trabajar con los socios de FQ2 Sport.
- Asegurarnos de contratar gente con una actitud de atención al cliente innata y con capacidad de comunicación, los procedimientos y sistemas de trabajo se pueden

enseñar pero la actitud y el trato de entablar una relación con otros es parte de la personalidad y formación de cada persona.

- Desarrollar un sistema de comunicación interna que permita informar constantemente a los trabajadores lo que ocurre dentro de la empresa y mantenerlos motivados.
- Estar seguro que los trabajadores de FQ2 Sport cuenta con los medios necesarios para proporcionar a los clientes y un buen servicio de acuerdo a los procedimientos que hayamos establecido.

Siguiendo el mismo orden de ideas, importante es aplicar dos aspectos: en primer lugar, la supervisión del trabajo que realizan los empleados de FQ2 Sport, que su desarrollo laboral estén alineados a la estrategia y cultura organizacional de nuestro centro deportivo y que se sientan que pueden ser reconocidos por su desempeño, y en segundo lugar, la capacitación constante (nadie quiere lo que no conoce).

2. Los procedimientos: Los conceptos de “calidad” y “valor”, son subjetivos y relativos a la experiencia que tenga el cliente con nuestro servicio, por lo tanto es difícil garantizar un 100% de éxito en estas experiencias. Por eso debemos asegurarnos de establecer calidad y valor en los procedimientos (que no son relativos) para que todo el staff de FQ2 Sport base su trabajo en principios absolutos enfocados en la satisfacción del cliente y en la generación de un vínculo positivo con la marca.

Por ende, si quiero que mi cliente vuelva a matricularse, debo hacer que su paso por FQ2 Sport, sea una experiencia positiva. Tengo mayores probabilidades de lograrlo si establezco un estándar de procedimientos que apunte a la mayor satisfacción de ese cliente durante el proceso de compra y en el uso del servicio.

3.- Cliente externo: Debemos convertir a los socios de FQ2 Sport en nuestros mejores propagandistas, sólo así estaremos seguros del vínculo que han desarrollado con nuestra marca y del valor que le dan. Lo difícil es conciliar las expectativas que tienen ellos

con la realidad del servicio, por eso debemos tener en cuenta los siguientes aspectos que nos ayudarán a construir el valor de marca:

- Diferenciación: Singularidad distintiva que el cliente percibe de la marca. Sin la diferenciación, la apreciación de valor estaría dominada por el factor precio.
- Relevancia: Importancia relativa que el cliente asigna a la marca dentro del conjunto de marcas para una misma categoría de producto.
- Estima: describe el afecto y consideración que el cliente tiene hacia la marca. Se relaciona estrechamente con percepciones de calidad y popularidad.
- Conocimiento: se relaciona con la “experiencia” del consumidor con el servicio, que promueve y facilita el reconocimiento, recuerdo e imagen de la marca.

Como el valor de marca está íntimamente ligado con la percepción de calidad del servicio, debemos conocer los factores sobre los que se fundamenta la valoración de calidad por parte de los clientes.

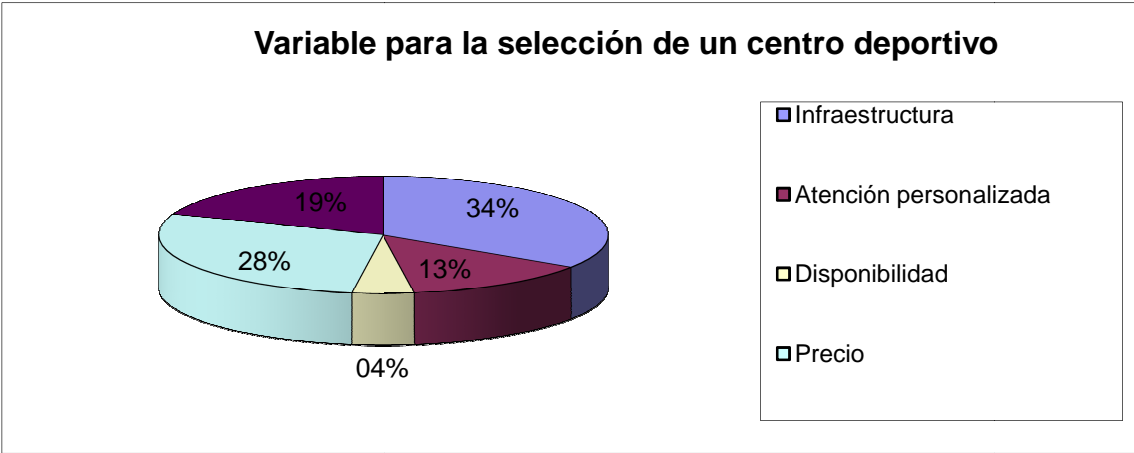
- Aspectos tangibles del servicio como la infraestructura, limpieza, presentación del personal, estado de los equipos, etc.
- Recibir un servicio sin errores transmite confiabilidad.
- La atención rápida y responsable da la sensación de eficiencia.
- Cuando la atención la brinda un profesional que conoce el servicio que ofrece, el cliente tiene la sensación de seguridad.
- El trato amable y cortés hace sentir importante al cliente.
- Identificarse con el cliente y ponerse en sus zapatos estimula la empatía.

Por lo expresado en los tres puntos anteriores, es dable manifestar que es un primer paso en la construcción de la marca que no demanda muchos recursos y puede traernos beneficios como FQ2 Sport, por lo que debemos recalcar que, no existe marca suficientemente grande que deje estos aspectos de lado, ni marca tan pequeña que no pueda empezar a trabajar en ellos.

Nuestro servicio va más allá de una apuesta básica, dado que, ofrecemos una infraestructura adecuada, procesos inteligentes y personas competentes, más actitudes positivas, técnicas de comunicación eficaz y un esfuerzo más allá de las necesidades comunes buscando siempre sorprender, demostrando compromiso incondicional al cliente.

Lo anterior, se debe a una encuesta de evaluación propia que realizamos a habitantes de la comuna de Maipú y que creemos representativa de las comunas aledañas, a personas mayores de 18 años y con hábitos deportivos, y que al preguntar las principales variables de decisión de un Centro Deportivo, nos encontramos con los siguientes resultados:

Grafico 9



Fuente: Elaboracion Propia

Esto concuerda con nuestra propuesta de valor, ya que hemos definido una infraestructura importante, además de una atención al cliente con constantes capacitaciones y con un feedback permanente con el socio.

10.1.3.- Procesos clave

Los procesos claves del negocio se resumen en el siguiente flujo:

10.1.3.1.- Cadena de valor de FQ2 Sport



Fuente: Elaboración propia

El análisis de la cadena de valor permite a FQ2 Sport saber cuáles son las partes de su operación que crean valor y cuales no: es importante comprender estos puntos porque la organización sólo podrá obtener rendimientos superiores al promedio cuando el valor que crea sea superior a los costos que contrae para crearlo.

10.1.4.- Análisis Costos Beneficios de la Empresa

<u>Costos</u>	<u>Beneficios</u>
Una gran inversión en infraestructura.	Rentabilidad apropiada por metros cuadrado (ver índices de gestión).
Inversión en captación de socios, creación de masa crítica .	Un público con gran fidelidad a la marca y sentido de pertenencia.
Elaboración de la estrategia de diferenciación para sobresalir dentro de la competencia directa.	Reconocimiento de marca fruto de la diferenciación.
Creación de una marca.	
Agrandar un mercado que no ha alcanzado la madurez..	

Por tal motivo, debemos definir las actividades primarias y actividad de apoyo de FQ2 Sport, la primera se relaciona con el servicio mismo y su venta a los socios y su servicio post venta, y la segunda principalmente tiene que ver con brindar ayuda que se requiere para el desarrollo de las actividades primarias.

10.1.5.- Logística Interna

En esta actividad primaria, se debe definir todas las actividades internas y que están relacionadas con adquisiciones del activo fijo de FQ2 Sport, vale decir, terreno, infraestructura, equipos y muebles de oficina, máquinas e implementos deportivos, y los insumos básicos, esto último parece ser poco importante, pero la sola falta de ello, significa no poder abrir el recinto para el público, por ende, es de gran importancia, tener un nexo importante con los proveedores, además, de mantener el control sobre el inventario y la vida útil de los bienes de FQ2 Sport.

10.2.- Operaciones

En esta actividad se utilizan todas las máquinas e implementos proporcionados por la logística interna, para poder ejecutar las operaciones relacionadas con el servicio que vamos a brindar a nuestros socios, por ende, es de vital importancia, organizar que tipo de actividades deportivas vamos a ofrecer, como asimismo los horarios, y los profesores que se necesitan para realizar aquellas actividades.

En primer lugar, debemos definir que tipos de actividades deportivas se van ejercer en el campo deportivo, vital importancia es tener la infraestructura de apoyo, para poder ejercer los deportes en cuestión. Las actividades a realizar en FQ2 Sport, son las siguientes:

- Ritmo Latinos: Correspondiente a clases de baile, tales como, Salsa, merengue, tango, samba, bachata, mambo, etc.

- **Power Jump:** Es un trabajo aeróbico e innovador, mediante un programa intercalado de gimnasia en grupo que utiliza el mini-trampolín como equipamiento para realizar el trabajo cardiovascular. Este programa de entrenamiento se caracteriza por el uso de combinaciones simples de movimientos y las mejores músicas del momento que hacen sentir a los alumnos como niños saltando en una superficie elástica.
- **Pilates:** Es un sistema de entrenamiento físico y mental, basado en las especialidades como la gimnasia, traumatología y yoga.
- **Body Pump:** Es un trabajo innovador, que mezcla la gimnasia aeróbica con ejercicios propios de la sala de musculación.
- **Bailes básicos, intermedios y avanzados:** Es una forma de danza, en donde se utiliza el movimiento del cuerpo, el servicio se ofrecerá de acuerdo a la experticia del socio.
- **Danza árabe:** es un baile que combina elementos tradicionales de Oriente Medio junto con otros del Norte de África.
- **Spinning o ciclismo Indoor:** Es un programa de indoor cycling, un entrenamiento aeróbico que se realiza con una bicicleta estática al ritmo de la música.
- **Mix Dance:** Es un trabajo aeróbico que mezcla varios ritmos como Reggaetón, Salsa, Pop, Jazz entre otras.
- **Yoguilates :** Es un trabajo cuerpo y mente, que representa una mezcla entre yoga y Pilates.
- **Body Combat:** Es un deporte de trabajo aeróbico que emplea coreografías que incluyen movimientos a base de puños y patadas.

- Ball Training: Es un sistema de entrenamiento para desarrollar la resistencia cardiovascular, la fuerza, flexibilidad , la coordinación y el equilibrio sobre una pelota gigante denominada Fit Ball.
- Clases de natación.
- Ver detalle de los horarios de las clases descritas precedentemente en Anexo B.

10.2.1.- Marketing.

En esta actividad para poder tener éxito en FQ2 Sport, debemos elaborar estrategias de marketing mix, con el objetivo de descubrir las necesidades no satisfechas por nuestro centro, y ofrecer un servicio que las cubra, tanto en precio como demanda, para que el centro deportivo cuente con una viabilidad económica positiva en los estados financieros.

En efecto, lo que ofreceremos como servicio es lo que podemos modificar, alterando los atributos de ésta ya sea en calidad, costo, etc., buscando conseguir aumentar nuestro margen operacional, aumentando nuestros ingresos o disminuyendo nuestros costos, no obstante a lo anterior, también la publicidad nos permite influir significativamente aumentar nuestro margen operacional, sin alterar nuestro servicio o bajando costos. Nuestro marketing esta principalmente orientado a: Publicidad, venta personal, y relaciones públicas. No ahondaremos más sobre este punto dado que nuestra estrategia de marketing, dado que fue detallado en el capítulo anterior.

10.2.2.- Comercial.

En un comienzo los socios de FQ2 Sport, a medida que crezca el negocio irán formando un equipo de venta y ejecutivos comerciales.

Ya definidos los servicios a brindar que se pueden ofrecer a los futuros clientes, se planifica el lanzamiento de la campaña según los intereses comerciales de FQ2 Sport.

En esta actividad también se fijan las promociones, tales como regalar camisetas que lleven el logotipo de la empresa, ofrecer descuentos, servicios adicionales, descuento a amigos, descuento por pago adelantado; utilizar herramientas publicitarias como e-mails, folletos, etc.

10.2.3.- Servicio

Esta actividad esta relacionada con mantener o mejorar el valor del servicio que brinda FQ2 Sport; ya sea del personal, las instalaciones, reparaciones, capacitación o ajustes a los procesos de nuestro negocio. Por tal motivo, se realizará capacitaciones en forma semestral a los trabajadores de nuestro centro deportivo, asimismo, analizaremos cada actividad en relación con las capacidades de los competidores y después calificar cada una como superior, equivalente o inferior, efectuando las correcciones pertinentes.

10.2.3.1.- Atención al socio

El cliente dispondrá de una sección 'Ayuda' en la web donde encontrará respuestas exhaustivas a la mayoría de temas que suelen tener dudas.

Además habrá un Servicio de Atención al Cliente que se contactará vía formulario de consultas en la web o por email, el que dará respuestas a las 24 horas siguientes de recibida la consulta, excepto aquellas que están programadas para dar respuesta inmediata.

La atención al socio trae subprocesos asociados, como es la gestión de reclamos y de incidencias.

10.2.3.2.- Gestión de reclamos

Cuando un cliente no satisfecho realice un reclamo, el proceso a seguir será el siguiente:

1. El cliente se pone en contacto con el servicio de atención al cliente, vía email, formulario, redes sociales o la misma página web, lo que genera el comienzo del proceso a la gestión de reclamos.
2. Se realiza un filtro. Si el reclamo se puede solucionar de mutuo acuerdo de ambas partes, se soluciona telefónicamente y/o en las dependencias del gimnasio. Esto lo realiza el servicios de atención al cliente
3. Si el problema persiste y es considerado oportuno, el problema lo puede resolver el administrador del gimnasio o en su defecto quién esté en su cargo. De no haber solución, se pasa a la etapa más crítica, que es la ayuda de los abogados.
4. Se estudia la queja del cliente y con el asesoramiento de los abogados se decide si es culpa de FQ2 Sport.
5. Si es culpa de FQ2 Sport se informa de la incidencia y se acuerda una compensación (y/o reembolso, depende de lo que se trate) con el cliente.
6. Si no es culpa de FQ2 Sport se le envía respuesta por email explicando lo sucedido.

10.2.4.- Procesos de soporte

10.2.4.1.- Administración y Finanzas

En las actividades de FQ2 Sport, las funciones de administración y planificación, análisis y control financiero adquieren una importancia crucial, constituyéndose en un

elemento esencial para el éxito y la supervivencia de la empresa. El nivel de información financiera, la gestión interna de las finanzas y la adecuación de productos financieros son elementos centrales en esta materia.

Administración y Finanzas se encarga de la buena administración y gestión de los fondos. Entre sus tareas están las siguientes:

- Maneja un presupuesto para controlar los gastos.
- Se encarga de la contabilización de todos los movimientos financieros.
- Realizan informes financieros mensuales para mejorar la toma de decisiones.
- También se encarga de la oficina, su mantenimiento, y trámites administrativos, entre otros puntos.

10.2.4.2.- Gestión de RRHH

La Gestión de RRHH tiene como objetivo fundamental proveer a FQ2 Sport de personal suficiente tanto en cantidad y calidad requerida (competencias) en el momento adecuado y con la motivación suficiente.

Para lo anterior se tendrá un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente clasificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información. Entre estos se pueden contar:

- Datos personales de cada empleado (Registro de Personal)
- Datos de los ocupantes de cada cargo (Registro de Cargos)
- Datos de las remuneraciones (Registro de las Remuneraciones)
- También se necesitará de *índices* capaces de permitir una continua evaluación y un control sistemático de su funcionamiento, teniendo en cuenta dos importantes realidades:
 - · Resultados
 - · Desempeño

La gestión de RRHH puede resumirse en los siguientes puntos:

Planeación de Recursos Humanos: Está enfocada a partir de la planificación estratégica e inmersa dentro de la cultura organizacional. Tiene como finalidad utilizar todos los recursos humanos con tanta eficacia como sea posible, dónde y cuándo se necesiten con el fin de alcanzar las metas de FQ2 Sport, organizar los programas de capacitación de los empleados.

Capacitación y Desarrollo El objetivo de la capacitación y desarrollo de nuestros recursos humanos es preparar, desarrollar e integrar a los mismos al proceso productivo mediante la entrega de conocimiento, desarrollo de habilidades necesarias para el mejor desempeño de los trabajadores, adaptándolos a las exigencias cambiantes del entorno.

Con la capacitación pretendemos alcanzar los siguientes objetivos:

- **Productividad:** Las actividades de capacitación de desarrollo no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia.
- **Calidad:** los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo.
- **Salud y Seguridad:** La salud mental y la seguridad física de un empleado suelen estar directamente relacionados con los esfuerzos de capacitación y desarrollo de una organización.
- **Prevención de la Obsolescencia:** Los esfuerzos continuos de capacitación del empleado son necesarios para mantener actualizados a los trabajadores de los avances actuales en sus campos laborales respectivos.

Motivación y Comunicación: Creemos que la comunicación es el pilar fundamental de toda motivación, y a través de estos dos fundamentos se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos esperados

10.2.4.3.- Control de Gestión

Se implementará un sistema formal para el control de la gestión, para medir objetivamente la evolución de los planes, programas, objetivos y metas.

A partir de estos indicadores se generará la información útil para la toma de decisiones.

Índice	Nombre	Unidad	Referencia
Liquidez	Índice de Liquidez	AC/PC	Mayor a 1
Endeudamiento	Leverage	D/Pat	Menor a 1
Rentabilidad	ROA	Ut. Op/Activos	Mayor a 20%
Rentabilidad	Rent, de la infraestructura	Pesos/m2	\$25.000/m2

Estos índices están a cargo del Gerente de Finanzas y su equipo de gestión, que deberán monitorear constantemente estos números para definir, con el equipo de administración, nuevas inversiones y decisiones de financiamiento con el objetivo claro de lograr la máxima rentabilidad tanto de los activos (ROA) y de los accionistas (ROE)

También realizaremos un control de gestión no financiero, como la satisfacción del cliente. Este índice está supervisado por el Gerente de Administración y Finanzas, para contrastarlas con los índices propiamente financieros y así tomar, nuevamente, decisiones, con respecto a lograr los mejores números para esos índices.

Para este fin realizaremos una encuesta donde mediremos, mediante escalas de valoración de 1 a 10 (considerando este último como puntaje óptimo), los siguientes puntos:

- Desempeño de las máquinas
- Quejas
- Tiempo de espera
- Desempeño del personal
- Valoración costo beneficio del precio pagado
- Percepción de la marca
- Nivel de conocimiento de los servicios ofrecidos
- Nivel de información

Esta encuesta se realiza tanto presencial en el gimnasio como via e-mail.

Con respecto a la fuente de los datos, los índices financieros se obtienen de nuestros estados financieros, como balance, estado de resultados y flujos de caja, además, de toda la información privada disponible por nuestros contadores o equipo de administración.

Los índices no financieros, en este caso, el índice de satisfacción del cliente, se obtienen de la encuesta que previamente se nombró.

La idea tanto de los índices financieros y no financieros para el primer año es tener datos bimestrales, para luego de la consolidación de la marca y del proyecto, tener índices cuatrimestrales, es decir, cada cuatro meses.

11.- PLAN FINANCIERO

Hemos realizado una serie de supuestos que consideramos realistas y necesarios para concretar el plan financiero que detallamos a continuación.

Cabe señalar, que tanto para el EBITDA como para el Flujo de Caja que presentaremos posteriormente, hemos hecho los mismos supuestos en cuanto a Ingresos Gastos y Costos.

11.1.- Ingresos

Somos un modelo de negocios que parte de un gimnasio para ofrecer servicios complementarios como canchas de futbolito y salón de eventos, de tal manera de rentabilizar al máximo la inversión inicial y el rendimiento de cada metro cuadrado, por lo tanto, nuestros ingresos totales son una sumatoria de ingresos por ítems.

El primero de estos ingresos es a través de la matricula que hemos definido en \$15.000 que pagan solo los socios nuevos. Luego de la matricula, los socios se comprometen a pagar 12 cuotas de \$ 38.000. Hemos supuesto, para el primer año, una captación de socios de 2.000 personas nuevas, dado lo agresivo de nuestra campaña de marketing. Esto representa cerca del 8% de la población que realiza alguna actividad física en las tres comunas más representativas del sector poniente de la ciudad de Santiago.

El número de 2.000 socios lo hemos determinado a partir de estimar cuánto % de share queremos conseguir el primer año. Creemos que un 8% es una cifra bastante conservadora, pero a la vez, realista en un mercado que recién está creciendo y considerando que nuestra entrada será agresiva, sobre todo basado en el marketing.

Hemos supuesto una tasa de crecimiento del 10% para esta población de nuevos socios y a la vez, una tasa de permanencia de 75% de los socios antiguos. Con el fin de simplificar los datos hemos considerado que el período promedio de permanencia de nuestros socios es de 2 años.

Esto nos da unos ingresos promedios que van creciendo a través del tiempo debido al crecimiento de la demanda y también porque apostamos al crecimiento de este

mercado como consecuencia de las políticas públicas y desarrollo económico. Para estos efectos hemos supuesto una tasa de incobrables del 2%

Otro de los ingresos es la concesión del Casino, que pretendemos darla a una empresa con gran expertise en el tema. Hay dos ingresos vinculados acá. El primero es el cobro de un *fee*, fijo por el solo hecho de ocupar nuestras dependencias. Este valor asciende a \$1.500.000 mensuales. El otro ingreso, es por un concepto variable proporcional a las ventas. Hemos hecho supuestos muy conservadores al respecto, pero lo importante es que dicha tasa es del 13% fija, independiente del nivel de venta. Y hemos supuesto un nivel de ventas promedio de \$1.000.000 diario.

Siguiendo el mismo orden de ideas, contemplamos un ítem de arriendo de la capacidad ociosa, la razón de esto, es porque el gimnasio tiene un usuario intensivo, hombres y mujeres entre 25 y 35 años, por lo tanto ya son personas que trabajan, Esto hace que la hora peak del gimnasio es entre 7 y 9 de la mañana y entre 6 de la tarde y 11 de la noche. Esto nos da una capacidad ociosa en el periodo de tiempo que no está contemplado anteriormente. Para tales efectos, hemos decidido hacer alianzas con colegio y universidades presentes en el sector, que no cuentan con infraestructura deportiva, como la Universidad del Mar, o colegios de la comuna de Maipú. Esta labor estará a cargo de nuestro equipo comercial. Se pretende recibir un poco más de tres millones de pesos al mes por este concepto. Por lo menos estas serán las metas que nuestro equipo comercial tendrá, ya que los precios serán diferenciados, dependiendo de las horas ocupadas, el número de alumnos involucrados y otras variables.

Aprovechando nuestra ubicación privilegiada, queremos contar con ingresos por publicidad, las que serán de \$ 3.000.000 al mes, considerando seis publicidades de \$500.000 cada una. Esto también es una tarea a nuestro equipo comercial.

Para esto, conversaremos con marcas para generar alianzas que permitan reforzar nuestra diferenciación, entre la cuales se encuentran:

- VitaLife
- Cachantún Mas
- Vivo
- Sprim Sport
- Svelty
- Bonella Light

Esta publicidad se espera sea en forma de pendones dentro de las dependencias del mismo gimnasio, en lugares concurridos y de libre circulación.

Arriendo por Eventos: Es el arriendo de los metros cuadrados de salón de eventos. Nuestro primer público objetivo son los mismos usuarios del gimnasio, que pretendemos celebre ahí sus fiestas mas importantes como cumpleaños, matrimonios, graduaciones o celebraciones de fin de año. Teniendo en cuenta nuestros precios diferenciados presentados en la sección Precio del Mix de Marketing, podemos estimar una demanda traducible en \$2.600.000 al mes.

El arriendo de las canchas es otro ítem importante en nuestros ingresos. Tenemos una cancha de futbolito los primeros cinco años, para luego de esa fecha pasar a dos. Las que se arrendarán a precios presentados en la tabla de la sección, Precios del Mix de Marketing, a un precio promedio de \$25.000 la hora de futbolito y teniendo en cuenta una estimación bastante conservadora de ocupación de 60% en promedio, además de 50 semanas al año, tenemos la cifra que podemos apreciar en el EBITDA, arriendo de canchas, que se encuentra en el anexo E.

11.2.- Costos

En cuanto a los costos, referente a los laborales y de servicios básicos son los más importantes. En cuanto a los costos laborales nos referimos al gasto remunerativo del sueldo de los profesionales y trabajadores del recinto. Esto incluye los salarios del Gerente General, Ejecutivos Comerciales/Compras, Asistente Comercial y Marketing, Atención al Público, Secretaria, Personal Trainer, Kinesiólogo, y Nutricionista.

Estos costos son de acuerdo al mercado y están especificados en el plan financiero, la de estos datos es a través de la información de la página web www.mifuturo.cl.

Los costos básicos se estimaron a partir de un centro deportivo experto, que nos reservamos su nombre por confidencialidad. Ver tabla de servicios básicos y de sueldos en anexo C.

Los costos del TransBank, un gran aliado en nuestra cobranza, son importantes, nos cobra cada mes, \$ 14.300 fijo, además de una comisión por venta, que es diferenciada de acuerdo al nivel de ventas. Por nuestro criterio conservador hemos puesto el porcentaje más alto independiente de nuestro nivel de ventas.

11.3.- Inversión Inicial

Terreno: Hemos cotizado un terreno en pleno centro de Maipú, a \$454.000.000, según avisos clasificados en Internet.

Infraestructura: El costo de la infraestructura fue calculado de acuerdo a la Resolución exenta, N° 8413, del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, que fija valores unitarios de construcción (Tablas de Costos Unitarios por Metro Cuadrado de Construcción 4º Trimestre 2011)

Muebles: Hemos cotizado la compra de muebles por \$10.000.000

Maquinas y Aparatos: el costo de esta inversión inicial es de un poco mas de \$105.000.000 y el detalle consta en Anexo D.

Inversión en canchas de futbol: La inversión inicial de las canchas de futbol asciende a \$13.700.000, cotizadas en empresas que son un referente del mercado de las canchas de futbol, como San Joaquín Turf.

Inversión en piscina: La Inversión inicial con respecto a la piscina asciende a \$80.0000.000 de pesos, que corresponde a un costo promedio de la piscina, su instalación y ambientación complementaria, de acuerdo a cotizaciones en empresas destacadas en el rubro, como Pool Garden Piscinas

11.4.- Capital de Trabajo

Fijaremos un capital de trabajo correspondiente al 3% de las ventas, bajo un criterio conservador.

Todo lo anterior nos da un EBITDA al año trece de \$ 638,473,110.-, cuyo detalle consta en Anexo E y cuyo resumen es el siguiente:

Año 0 (Inversión Inicial)	-\$ 954,575,000
Año 1	\$ 81,723,558
Año 2	\$ 221,873,045
Año 3	\$ 236,528,920
Año 4	\$ 252,479,178
Año 5	\$ 298,375,499
Año 6	\$ 370,119,123
Año 7	\$ 404,842,344
Año 8	\$ 436,068,797
Año 9	\$ 470,029,259
Año 10	\$ 506,969,296
Año 11	\$ 547,156,991
Año 12	\$ 590,885,052
Año 13	\$ 638,473,110

Mediante el EBITDA, apreciamos lo que la empresa gana en su core Business, sin incorporar los gastos por intereses e impuestos, ni las depreciaciones o amortizaciones, para mostrar así el lo que es el resultado puro de la empresa

El VAN de este EBITDA es \$ 35.196.828,23 con un tasa del 25,5 %, compuesta de la siguiente manera:

Tasa libre de riesgo	0.0504	BCP a 5 años del Banco Central de Chile
Beta	1.21	Sector Recreation en USA. No había datos para Chile
Retorno del Mercado	0.22	Rentabilidad bursátil Com&Tec Bolsa de Santiago
tasa CAPM	0.255616	

11.5.- EERR y Flujo de Caja

El estado de resultado en el año 1, registra una utilidad de \$ 104,080,541.-, y que cada año ha sido incrementando, obteniendo un beneficio después de impuesto ascendente a la suma de \$ 499.514.424. Asimismo, el Flujo de Caja al año trece es equivalente a \$ 652,246,424.-. El detalle del Estado de Resultados y Flujo de Caja consta en Anexo F:

Periodo	FC
Año 1	\$ 266,588,666
Año 2	\$ 290,717,988
Año 3	\$ 302,395,327
Año 4	\$ 315,305,596
Año 5	\$ 399,071,576
Año 6	\$ 415,883,070

Año 7	\$ 445,392,203
Año 8	\$ 472,392,313
Año 9	\$ 501,835,218
Año 10	\$ 534,368,931
Año 11	\$ 570,074,154
Año 12	\$ 609,255,413
Año 13	\$ 652,246,424

Ahora bien, con la misma tasa CAPM ya citada, obtenemos un VAN del Flujo de Caja durante los primeros treces años, por el monto de \$ 927,230,696.-.

11.6.- Análisis de punto de equilibrio

Todo gerente necesita saber por anticipado, si un nuevo producto o una nueva empresa, va a producir utilidad o no y en qué nivel de actividad comienza esa utilidad, para determinarlo se puede utilizar el análisis de punto de equilibrio (*break even point*), correspondiente a un análisis eminentemente contable, que se presentan para ilustrar el punto donde los ingresos totales recibidos se igualan a los costos asociados a la venta de un producto. En efecto de acuerdo al análisis efectuado determinamos el punto de equilibrio en 2,876 socios. El detalle es el siguiente:

N	100	200	2800	2900	3000
Precio	\$ 38,000	\$ 38,000	\$ 38,000	\$ 38,000	\$ 38,000
Ingresos	\$ 3,800,000	\$ 7,600,000	\$ 106,400,000	\$ 110,200,000	\$ 114,000,000
Costos Variables	\$ 458,470	\$ 916,940	\$ 12,837,160	\$ 13,295,630	\$ 13,754,100
	\$ 78,470	\$ 156,940	\$ 2,197,160	\$ 2,275,630	\$ 2,354,100
	\$ 380,000	\$ 760,000	\$ 10,640,000	\$ 11,020,000	\$ 11,400,000
Costos Fijos (Datos obtenidos del EBITDA)	\$ 96,118,267	\$ 96,118,267	\$ 96,118,267	\$ 96,118,267	\$ 96,118,267

Ganancia o Pérdida	-\$ 92,776,737	-\$ 89,435,207	-\$ 2,555,427	\$ 786,103	\$ 4,127,633

				PUNTO DE EQ.	
			Perdidas	Ganancias	
Pto de equilibrio: $(((1-(C/A))*B)+2800]$	2,876 Socios				
Pto de equilibrio:					
$(2.555.427+786.103)=$ $3.341.530= A$					
$(2.900-2.800)=100=B$					
$786.103= C$					

12.- ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.

12.1.- Escenarios.

Una de las fortalezas del análisis de punto de equilibrio, es que permite evaluar las decisiones sobre precios y costos en términos de su efecto en las utilidades. Por ejemplo, considérese la necesidad de disminuir el punto de equilibrio para aumentar las ganancias, lo cual puede lograrse de varias formas:

- Aumentando los precios
- Disminuyendo los costos fijos.
- Disminuyendo los costos variables.
- Una combinación de las anteriores.

En este sentido, podemos tener varios escenarios:

- a) Si aumentan los precios un 10%, tenemos un escenario positivo, y el nuevo punto de equilibrio será en 2,615 socios:

N	2600	2700
Precio	\$ 41,800	\$ 41,800
Ingresos	\$	\$

	108,680,000	112,860,000
Costos Variables	\$ 13,112,242	\$ 13,616,559
	\$ 2,244,242	\$ 2,330,559
	\$ 10,868,000	\$ 11,286,000
Costos Fijos (Datos obtenidos del EBITDA)	\$ 96,118,267	\$ 96,118,267
Ganancia o pérdida	-\$ 550,509	\$ 3,125,174

- b) Si se disminuyen los costos fijos en un 10%, tendremos otro escenario positivo, y el nuevo punto de equilibrio será 10% menor, es decir, 2,589 socios:

N	2500	2600
Precio	\$ 38,000	\$ 38,000
	\$	
Ingresos	95,000,000	\$ 98,800,000
	\$	
Costos Variables	11,461,750	\$ 11,920,220
	\$ 1,961,750	\$ 2,040,220
	\$ 9,500,000	\$ 9,880,000
Costos Fijos (Datos obtenidos del EBITDA)	\$ 86,506,440	\$ 86,506,440
Ganancia o pérdida	-\$ 2,968,190	\$ 373,340

- c) Si se disminuyen los costos variables en un 10%, el nuevo punto de equilibrio será de 2,554 socios:

N	2500	2600
Precio	\$ 38,000	\$ 38,000
Ingresos	\$ 95,000,000	\$ 98,800,000
Costos Variables	\$ 10,315,575	\$ 10,728,198
	\$ 1,765,575	\$ 1,836,198
	\$ 8,550,000	\$ 8,892,000
Costos Fijos (Datos obtenidos del EBITDA)	\$ 86,506,440	\$ 86,506,440
Ganancia o pérdida	-\$ 1,822,015	\$ 1,565,362

- d) Si se aumenta el precio en un 10%, y disminuyen los costos totales en un 10%, tenemos un escenario extremadamente positivo, y el nuevo punto de equilibrio es de 1,367 socios:

N	1300	1400
Precio	\$ 41,800	\$ 41,800
Ingresos	\$ 54,340,000	\$ 58,520,000
Costos Variables	\$ 5,900,509	\$ 6,354,394
	\$ 1,009,909	\$ 1,087,594
	\$ 4,890,600	\$ 5,266,800
Costos Fijos (Datos obtenidos del EBITDA)	\$ 152,368,649	\$ 0
Ganancia o pérdida	-\$ 103,929,158	\$ 52,165,606

13.- CONCLUSIONES.

El proyecto del complejo deportivo, tiene elementos importantes para llevarse a cabo, debido a la falta de infraestructura deportiva en Chile, especialmente en el sector Poniente de Santiago, alta posibilidad de demanda de usuarios deportivos, enfocados al grupo socioeconómico C2, C3, y el grupo consumidores emergentes denominado D+, y también porque no existe en el sector una oferta con el nivel de infraestructura y tecnología que ofrece FQ 2 Sport.

La realización de este trabajo, permitió concluir que las actuales condiciones de oferta y demanda son óptimas para la realización del proyecto, convirtiéndose en una atractiva alternativa de inversión. De hecho, los flujos de caja durante los 13 años de proyección son positivos, al igual que el EBITDA.

Todo lo anterior, se proyecta mediante la fórmula de financiamiento mixto, ya que este presenta mejores resultados. En este sentido, se decidió financiar los activos, mediante un crédito de \$ 477.287.500.-, y con capital propio por \$ 500.000.000.

Los resultados esperados, de acuerdo a la inversión efectuada, se obtiene un VAN del EBITDA de 35 millones de pesos en un horizonte de planificación de 13 años con una tasa CAPM del 25,56%. Todo lo anterior indica que el proyecto es atractivo en las condiciones planteadas y estimadas.

Otro punto importante es el período de recuperación del capital proyectado, debido a la gran inversión que se hará sobre la compra de un terreno y de la adquisición de máquinas y equipos. Esta situación, hace que el costo de salida del negocio sea muy alto, sin embargo el escenario se ve bastante positivo, es decir, de cumplirse las

proyecciones, la inversión será recuperada en los primeros 4 años, dejando los siguientes sólo de utilidad.

En efecto, una economía sólida como la chilena, la alta demanda de usuarios deportivos en el sector poniente, la baja infraestructura deportiva en el país y en el área de influencia, poca competencia y el auge de la gran clase media de la economía chilena donde tienen la posibilidad y capacidad de desembolsar cantidades de dinero cada vez más importantes, para productos que no son considerados básicos, sino cada vez más accesorios y aspiracionales, como lo es el complejo deportivo FQ 2 Sport, determinan que este proyecto sea altamente rentable.

14.- BIBLIOGRAFÍA

Administración Estratégica. Competitividad y globalización conceptos y casos (séptima edición) . Hitt- Ireland-Hoskisson.

Kotler & Armstrong.

Instituto Nacional de Estadística (INE)

Instituto Nacional del Deporte.

Informes de Hábitos de la Universidad Alberto Hurtado.

Libro "Marketing de Sandhusen."

Estudio McCann Erickson – 1er Seminario Nacional de Financiación de Consumo, Medios de Pago y Recaudación

Constitución de empresas: Guía práctica para el emprendedor. J. Sahd, Franco Acchiardo, Guillermo García.

Informe de PricewaterhouseCoopers

Banco Mundial.

15.- ANEXOS

Anexo A:

Descripción de cargos

Funciones y requisitos

	Gerente General
Atribuciones	<ul style="list-style-type: none">• Dirigir la empresa• Coordinar y supervisar todos los departamentos, siguiendo la estrategia definida de la empresa• Responsabilizarse del cumplimiento de los objetivos de la empresa• Gestionar los aspectos legales de la empresa• Relación con los inversores• Elaboración y seguimiento del presupuesto de la empresa• Gestión financiera (gestión del apalancamiento)• Relación con los bancos• Seguimiento de la contabilidad de la empresa• Gestión tributaria de la empresa• Negociar con los proveedores

Perfiles	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero Comercial o Civil Industrial • Deseable MBA y/o postítulo de especialización en Administración de Empresas • Al menos 5 años de experiencia en cargos ejecutivos, idealmente en empresa de <i>retail</i> • Excelentes relaciones interpersonales, proactivo, motivador, capacidad de liderazgo, orientación al logro de objetivos, habilidad para resolver problemas • Castellano, lengua materna • Inglés nivel alto hablado y escrito
-----------------	--

	Ejecutivos Comerciales/Compras	Asistente Comercial y Marketing
Atribuciones	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda potenciales clientes • Generar oportunidades comerciales con clientes • Relación con proveedores (búsqueda, contacto, negociación, relación contractual, etc.) • Realización de presupuestos y propuestas comerciales, involucrándose en todo el proceso (creación, cotizaciones, negociación, seguimiento) • Analizar datos de operaciones comerciales anteriores con el fin de maximizar objetivos de operaciones futuras • Gestionar negociaciones con proveedores nacionales e internacionales • Monitorear competencia y operación con clientes nuestros 	<ul style="list-style-type: none"> • Soporte a departamento comercial y de marketing • Fidelización y segmentación de clientes • Análisis y búsqueda de • Ejecución del Marketing off Coordinación diferentes áreas implicadas: gráfica, producto • Monitoreo competencia • Tareas de BackOffice • Informes post-campañas • Creación presentaciones y tablas Excel

Perfiles	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 2 años de experiencia como comprador/comercial • Experiencia en empresas multimarca, idealmente tiendas por departamento • Buen manejo herramientas office (Excel imprescindible, Access, PowerPoint) • Conocimiento de SAP o alguna herramienta ERP • Capacidad de argumentación/convencimiento y perseverancia para lograr acuerdos comerciales • Buen manejo relaciones interpersonales, empatía, capacidad de comunicación, disciplina y capacidad para trabajar en equipo y por objetivos • Alto nivel de inglés 	<ul style="list-style-type: none"> • Universitario o estudios equivalentes como Administración de empresas • Experiencia de al menos 2 años en puesto similar • Conocimiento Internet • Conocimiento de Internet • Experiencia de al menos 2 años con agencias de medios online • Buen manejo herramientas office (Excel imprescindible, Access, PowerPoint) • Capacidad de relaciones interpersonales y trabajo en equipo • Proactivo, resolutivo, analítico, organizado, estructurado, metódico, flexible • Capacidad de comunicación y síntesis • Muy ejecutivo, orientado a resultados • Castellano, lengua materna • Inglés nivel alto hablado y escrito
----------	--	---

	Atención al cliente	Secretaria
Atribuciones	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de todas las incidencias con clientes • Recepción y respuesta de emails de clientes según las distintas incidencias • Respuesta a comentarios en redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención de recepción: llamadas y visitas • Recepción de correo, mensajería, papelería, fax • Gestión material de oficina, solicitud de viajes, eventos, etc. • Gestión de pedidos, contacto con proveedores varios • Centralizar solicitud de proveedores varios (impresión, mobiliario)
Perfiles	<ul style="list-style-type: none"> • Diplomado universitario o formación técnica profesional • Experiencia 1 año en puesto similar • Conocimientos de Internet y entorno web • Usuario avanzado de Word, Excel y Powerpoint • Conocimiento herramientas de ERP • Actitud siempre deferente hacia el cliente, buen trato • Buenas relaciones interpersonales y trabajo en equipo • Buena redacción y ortografía • Persona organizada, capaz de coordinarse con distintas áreas, metódica y responsable 	<ul style="list-style-type: none"> • Diplomado universitario o estudios equivalentes • Experiencia en puesto similar de al menos 2 años • Buena presencia, buen trato y relaciones interpersonales • Persona extremadamente organizada • Persona dinámica, proactiva y resolutiva. Que sepa establecer prioridades • Castellano, lengua materna • Inglés nivel alto hablado y escrito

Anexo B:**Horarios Natación y clases aeróbicas dirigidas.**

Escuela de Natación mes de Mayo				
Tarde	Lunes-Miércoles	Lunes-Martes	Martes-Jueves	Nivel
Horario	17:00 hrs		16:00 -17:00 hrs	1 y 2 (niños)
	18:00 hrs		18:00 hrs	3 (niños)
			19:00 hrs	4 (niños) y Adultos
Fin de Semana	Sábado-Domingo	Nivel		
	10:00 hrs	3(niños)		
	11:00 hrs	4 adultos todos los niveles		
	12:00 hrs	2(niños)		
	13:00 hrs	1(niños)		

Clases aeróbicas dirigidas							
Hora	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
8:00	Ritmo Latinos		Ritmo Latinos				
8:30	Power Jump		Power Jump		Power Jump		
9:30	Body Jump	Mix Dance	Body Pump	Mix Dance	Body Pump		
10:00							
10:30		Power Jump		Power Jump			
11:00						Power Jump	Body Pump
11:30	Pilates		Pilates		Pilates		
12:00						Body Pump	
15:00							
16:00		Power Jump		Power Jump		Mix Dance	
17:00 Multisala 1		Yoguilates		Yoguilates		Power Jump	
18:00 Multisala 1	Pilates	Yoguilates	Pilates	Yoguilates	Pilates		
18:00	Body Jump	Body Jump	Body Jump	Body Jump	Body Jump		
18:00 Multisala 1							
19:00 Multisala 1	Pilates		Pilates		Pilates		
19:00	Power Jump	Body Pump	Power Jump	Body Pump	Power Jump		
19:30 Cancha		Fútbol		Fútbol			
19:30 Cancha							
20:00 Multisala 1	Bailes Básicos	Pilates	Bailes Básicos	Pilates			
20:00	Body Pump	Body Combat	Body Pump	Body Combat	Body Pump		
20:00 Cancha	A. Físico		A. Físico		A. Físico		
21:00 Multisala 1	Bailes Intermedios		Bailes Intermedios				
21:00 Multisala 2	Danza Arabe		Danza Arabe		Body Combat		
21:00	Body Combat	Power Jump	Body Combat	Power Jump	Danza Arabe		

Horario Sala RPM Ciclismo Indoor

Hora	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
8:00	RPM	RPM	RPM	RPM	RPM		
9:00		RPM		RPM			
10:00						RPM	RPM
13:15		RPM		RPM			
17:00	RPM		RPM		RPM		
19:00	RPM	RPM	RPM	RPM	RPM		
20:00	RPM	RPM	RPM	RPM	RPM		
21:15		RPM		RPM			

Anexo C:**Sueldos Brutos y servicios básicos.**

Funcionario	Sueldos		
	Bruto	Liquido	Ssocial
Gte Gral	\$ 2,000,000	\$ 1,600,000	\$ 400,000
Ejec. Comercial	\$ 1,500,000	\$ 1,200,000	\$ 300,000
Atención Publico	\$ 200,000	\$ 160,000	\$ 40,000
Secretaria	\$ 200,000	\$ 160,000	\$ 40,000
Personal Trainer	\$ 977,778	\$ 782,222	\$ 195,556
Profesora Danza árabe	\$ 66,667	\$ 53,333	\$ 13,333
Profesores Baile	\$ 111,111	\$ 88,889	\$ 22,222
Ejecutivo de Ventas	\$ 400,000	\$ 320,000	\$ 80,000
Nutricionista	\$ 800,000	\$ 640,000	\$ 160,000
Aseo	\$ 380,000	\$ 304,000	\$ 76,000
Mensual		\$ 5,308,444	\$ 1,327,111
Anual		\$ 63,701,333	\$ 15,925,333

Servicios Básicos	
Gastos	Monto
Luz	\$ 800,000
Agua	\$ 200,000
Gas	\$ 300,000
VTR	\$ 60,000
Total mensual	\$ 1,360,000
Anual	\$ 16,320,000

Anexo D:**Horarios Natación y clases aeróbicas dirigidas.**

Máquinas de Aeróbica	US\$	\$	Unidad	Total
Trotador Life Fitness 95te Elevation Engage	8,913	4,456,550	10	35,652,400
Bicicleta Recumbent Life Fitness Integrity Clsr	3,558	1,779,050	10	14,232,400
Escalador Life Fitness 90s	3,590	1,795,000	10	14,360,000
			SUB TOTAL	64,244,800
Máquinas de Fuerza				
	US\$	\$	UNIDAD	
Leg Extension	5343.1	2,671,550	2	4,274,480
Glute	5343.1	2,671,550	2	4,274,480
Chest Press	5343.1	2,671,550	2	4,274,480
Abdominal	5343.1	2,671,550	2	4,274,480
Arm Curl Bench	1231.65	615,825	2	985,320
Olympic Flat Bench	1249.5	624,750	2	999,600
Multi-Adjustable Bench	1392.3	696,150	2	1,113,840
Chest Press	4153.1	2,076,550	2	3,322,480

Leg Extension / Leg Curl	3558.1	1,779,050	2	2,846,480
Adjustable Cable Crossover	5819.1	2,909,550	2	4,655,280
Incline Press	3855.6	1,927,800	2	3,084,480
Multiestacion Life Fitness De 4 Estaciones :	12007.1	6,003,550	1	4,802,840
Set De Barras Fijas Rectas Ivanko De 20-110 Lbs	2487.1	1,243,550	1	994,840
5-50 Lbs Marca IVANKO	2368.1	1,184,050	1	947,240
Juego De Discos Alex De 355 Lbs Engomados	975.8	487,900	2	780,640
			Sub total	41,630,960
			Total	105,875,760
			Tota ajustado	105,875,000

Anexo E

EBITDA

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Socios Nuevos		2,000	2,200	2,420	2,662	2,928	3,500	3,850	4,235	4,659	5,124	5,637	6,200	6,821
Devoluciones		500	550	605	666	732	875	963	1059	1165	1281	1409	1550	1705
Socios Promedios al Año		1500	3150	3465	3812	4193	4821	5513	6064	6670	7337	8071	8878	9766
Precio Promedio del Paquete Anual		\$ 38,000	\$ 38,000	\$ 38,000	\$ 38,000	\$ 38,000	\$ 40,000	\$ 40,000	\$ 40,000	\$ 40,000	\$ 40,000	\$ 40,000	\$ 40,000	\$ 40,000
Ingreso Ventas producto		\$ 57,000,000	\$ 119,700,000	\$ 131,670,000	\$ 144,837,000	\$ 159,320,700	\$ 192,846,000	\$ 220,500,000	\$ 242,550,000	\$ 266,805,000	\$ 293,485,500	\$ 322,834,050	\$ 355,117,455	\$ 390,629,201
Ingresos por Matricula		\$ 40,000,000	\$ 44,000,000	\$ 48,400,000	\$ 53,240,000	\$ 58,564,000	\$ 70,000,000	\$ 77,000,000	\$ 84,700,000	\$ 93,170,000	\$ 102,487,000	\$ 112,735,700	\$ 124,009,270	\$ 136,410,197
Incobrables		\$ 1,140,000	\$ 2,394,000	\$ 2,633,400	\$ 2,896,740	\$ 3,186,414	\$ 3,856,920	\$ 4,410,000	\$ 4,851,000	\$ 5,336,100	\$ 5,869,710	\$ 6,456,681	\$ 7,102,349	\$ 7,812,584
Ingresos Fijo por Concesion de Casino		18,000,000	18,000,000	18,000,000	18,000,000	18,000,000	18,000,000	18,000,000	18,000,000	18,000,000	18,000,000	18,000,000	18,000,000	18,000,000
Ingreso Variable Concesion de Casino		47,450,000	48,399,000	49,366,980	50,354,320	51,361,406	30,000,000	30,600,000	31,212,000	31,836,240	32,472,965	33,122,424	33,784,873	34,460,570
Arriendo de la Capacidad Ociosa		36,000,000	37,800,000	39,690,000	41,674,500	30,000,000	31,500,000	33,075,000	34,728,750	36,465,188	38,288,447	40,202,869	42,213,013	44,323,663

Ingresos por Publicidad		36,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000
Arriendo para Eventos		31,200,000	32,760,000	34,398,000	36,117,900	37,923,795	39,819,985	41,810,984	43,901,533	46,096,610	48,401,440	50,821,512	53,362,588	56,030,717
Arriendo Canchas		74,375,000	79,581,250	85,151,938	91,112,573	94,980,906	208,629,570	223,233,640	238,859,995	255,580,194	273,470,808	292,613,764	313,096,728	335,013,499
Costo Producto		\$ 102,995,317	\$ 115,194,205	\$ 121,497,698	\$ 128,181,785	\$ 135,272,445	\$ 144,920,292	\$ 154,132,280	\$ 162,953,980	\$ 172,341,522	\$ 182,336,169	\$ 192,982,564	\$ 204,329,033	\$ 216,427,912
Margen bruto		\$ 195,889,683	\$ 230,652,045	\$ 246,145,820	\$ 263,017,768	\$ 365,127,948	\$ 384,018,343	\$ 420,677,344	\$ 453,447,297	\$ 489,105,609	\$ 527,913,281	\$ 570,155,375	\$ 616,143,274	\$ 666,217,154
Servicios Básicos		\$ 16,320,000	\$ 16,972,800	\$ 17,651,712	\$ 18,357,780	\$ 19,092,092	\$ 19,855,775	\$ 20,650,006	\$ 21,476,007	\$ 22,335,047	\$ 23,228,449	\$ 24,157,587	\$ 25,123,890	\$ 26,128,846
TOTAL Costes Operativos		\$ 16,320,000	\$ 16,972,800	\$ 17,651,712	\$ 18,357,780	\$ 19,092,092	\$ 19,855,775	\$ 20,650,006	\$ 21,476,007	\$ 22,335,047	\$ 23,228,449	\$ 24,157,587	\$ 25,123,890	\$ 26,128,846
Transbank fijo		\$ 171,600	\$ 171,600	\$ 171,600	\$ 171,600	\$ 171,600	\$ 171,600	\$ 171,600	\$ 171,600	\$ 171,600	\$ 171,600	\$ 171,600	\$ 171,600	\$ 171,600
Transbank comisión		\$ 1,177,050	\$ 2,471,805	\$ 2,718,986	\$ 2,990,884	\$ 3,289,972	\$ 3,982,270	\$ 4,553,325	\$ 5,008,658	\$ 5,509,523	\$ 6,060,476	\$ 6,666,523	\$ 7,333,175	\$ 8,066,493
TOTAL Costos Transbank		\$ 1,348,650	\$ 2,643,405	\$ 2,890,586	\$ 3,162,484	\$ 3,461,572	\$ 4,153,870	\$ 4,724,925	\$ 5,180,258	\$ 5,681,123	\$ 6,232,076	\$ 6,838,123	\$ 7,504,775	\$ 8,238,093
Seguridad Social		\$ 15,925,333	\$ 16,721,600	\$ 17,557,680	\$ 18,435,564	\$ 19,357,342	\$ 20,325,209	\$ 21,341,470	\$ 22,408,543	\$ 23,528,970	\$ 24,705,419	\$ 25,940,690	\$ 27,237,724	\$ 28,599,611
Sueldos		\$ 63,701,333	\$ 66,886,400	\$ 70,230,720	\$ 73,742,256	\$ 77,429,369	\$ 81,300,837	\$ 85,365,879	\$ 89,634,173	\$ 94,115,882	\$ 98,821,676	\$ 103,762,760	\$ 108,950,898	\$ 114,398,442
Variable equipo Cial y otros		\$ 5,700,000	\$ 11,970,000	\$ 13,167,000	\$ 14,483,700	\$ 15,932,070	\$ 19,284,600	\$ 22,050,000	\$ 24,255,000	\$ 26,680,500	\$ 29,348,550	\$ 32,283,405	\$ 35,511,746	\$ 39,062,920
Total costes Laborales		\$ 85,326,667	\$ 95,578,000	\$ 100,955,400	\$ 106,661,520	\$ 112,718,781	\$ 120,910,647	\$ 128,757,349	\$ 136,297,716	\$ 144,325,352	\$ 152,875,645	\$ 161,986,854	\$ 171,700,367	\$ 182,060,973

Compra de terreno	\$ 454,000,000					\$ 11,000,000								
Edificacion 2196 m2	\$ 286,000,000					\$ 0								
Compra muebles oficina	\$ 10,000,000					\$ 2,000,000								
Maquinas y aparatos	\$ 105,875,000					\$ 26,500,000								
Material inicio actividad (PC, impresora, fax, etc.)	\$ 5,000,000					\$ 2,000,000								
Inversion en Canchas de Futbol	\$ 13,700,000					\$ 13,700,000								
Inversion Piscina	\$ 80,000,000					\$ 0								
Inversiones Totales	\$ 954,575,000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 55,200,000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Prestamo Bancario		\$ 109,776,125	\$ 109,776,125	\$ 109,776,125	\$ 109,776,125	\$ 109,776,125	\$ 21,160,000	\$ 21,160,000	\$ 21,160,000	\$ 0	\$ 0			
Marketing		\$ 3,990,000	\$ 8,379,000	\$ 9,216,900	\$ 10,138,590	\$ 11,152,449	\$ 13,499,220	\$ 15,435,000	\$ 16,978,500	\$ 18,676,350	\$ 20,543,985	\$ 22,598,384	\$ 24,858,222	\$ 27,344,044
Otros														
Total MKT		\$ 3,990,000	\$ 8,379,000	\$ 9,216,900	\$ 10,138,590	\$ 11,152,449	\$ 13,499,220	\$ 15,435,000	\$ 16,978,500	\$ 18,676,350	\$ 20,543,985	\$ 22,598,384	\$ 24,858,222	\$ 27,344,044

Contador externo		\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000
Otros gastos		\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000
Total Costes		\$ 114,166,125	\$ 8,779,000	\$ 9,616,900	\$ 10,538,590	\$ 66,752,449	\$ 13,899,220	\$ 15,835,000	\$ 17,378,500	\$ 19,076,350	\$ 20,943,985	\$ 22,998,384	\$ 25,258,222	\$ 27,744,044
EBITDA	-\$ 954,575,000	\$ 81,723,558	\$ 221,873,045	\$ 236,528,920	\$ 252,479,178	\$ 298,375,499	\$ 370,119,123	\$ 404,842,344	\$ 436,068,797	\$ 470,029,259	\$ 506,969,296	\$ 547,156,991	\$ 590,885,052	\$ 638,473,110

Anexo F

Estado de Resultado y Flujo de Caja

	Inversion Inicial	1	2	3	4	5	6
Ingresos		\$ 341,165,000	\$ 394,634,250	\$ 421,310,318	\$ 450,233,033	\$ 565,337,221	\$ 606,652,475
Costos		\$ 104,343,967	\$ 117,837,610	\$ 124,388,283	\$ 131,344,269	\$ 138,734,018	\$ 149,074,162
Margen Bruto		\$ 236,821,033	\$ 276,796,640	\$ 296,922,035	\$ 318,888,764	\$ 426,603,204	\$ 457,578,313
GAV		\$ 101,646,667	\$ 112,550,800	\$ 118,607,112	\$ 125,019,300	\$ 131,810,873	\$ 140,766,422
Depreciacion		\$ 152,732,000	\$ 152,732,000	\$ 152,732,000	\$ 152,732,000	\$ 152,732,000	\$ 152,732,000
Resultado Operacional		\$ 135,174,367	\$ 164,245,840	\$ 178,314,923	\$ 193,869,464	\$ 294,792,331	\$ 316,811,891
Intereses		\$ 9,776,125	\$ 9,776,125	\$ 9,776,125	\$ 9,776,125	\$ 9,776,125	\$ 1,160,000
Utilidades antes de Tax		\$ 125,398,242	\$ 154,469,715	\$ 168,538,798	\$ 184,093,339	\$ 285,016,206	\$ 315,651,891
Impuestos		\$ 21,317,701	\$ 26,259,852	\$ 28,651,596	\$ 31,295,868	\$ 48,452,755	\$ 53,660,821
Ut. Despues de Tax		\$ 104,080,541	\$ 128,209,863	\$ 139,887,202	\$ 152,797,471	\$ 236,563,451	\$ 261,991,070
Intereses		\$ 9,776,125	\$ 9,776,125	\$ 9,776,125	\$ 9,776,125	\$ 9,776,125	\$ 1,160,000
Depeciacion		\$ 152,732,000	\$ 152,732,000	\$ 152,732,000	\$ 152,732,000	\$ 152,732,000	\$ 152,732,000
FC	-\$ 152,732,000	\$ 266,588,666	\$ 290,717,988	\$ 302,395,327	\$ 315,305,596	\$ 399,071,576	\$ 415,883,070

	7	8	9	10	11	12	13
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Ingresos	660,629,624	710,803,278	765,289,332	824,475,870	888,787,001	958,686,275	1,034,680,431
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Costos	158,857,205	168,134,238	178,022,646	188,568,245	199,820,687	211,833,809	\$ 224,666,005
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Margen Bruto	501,772,419	542,669,040	587,266,686	635,907,625	688,966,314	746,852,467	\$ 810,014,426
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
GAV	149,407,355	157,773,723	166,660,399	176,104,094	186,144,441	196,824,258	\$ 208,189,819
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Depreciación	152,732,000	152,732,000	152,732,000	152,732,000	152,732,000	152,732,000	\$ 152,732,000
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Resultado Operacional	352,365,063	384,895,317	420,606,287	459,803,532	502,821,872	550,028,209	\$ 601,824,607
	\$ 1,160,000	\$ 1,160,000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Intereses	\$ 1,160,000	\$ 1,160,000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Utilidades antes de Tax	351,205,063	383,735,317	420,606,287	459,803,532	502,821,872	550,028,209	\$ 601,824,607
	\$ 59,704,861	\$ 65,235,004	\$ 71,503,069	\$ 78,166,600	\$ 85,479,718	\$ 93,504,796	\$ 102,310,183
Impuestos	\$ 59,704,861	\$ 65,235,004	\$ 71,503,069	\$ 78,166,600	\$ 85,479,718	\$ 93,504,796	\$ 102,310,183
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Ut. después de Tax	291,500,203	318,500,313	349,103,218	381,636,931	417,342,154	456,523,413	\$ 499,514,424
	\$ 1,160,000	\$ 1,160,000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Intereses	\$ 1,160,000	\$ 1,160,000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0

	\$	\$	\$	\$	\$	\$	
Depreciación	152,732,000	152,732,000	152,732,000	152,732,000	152,732,000	152,732,000	\$ 152,732,000
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	
FC	445,392,203	472,392,313	501,835,218	534,368,931	570,074,154	609,255,413	\$ 652,246,424