



“f.a.s.t.”

PARTE I

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

Alumno: Mitchel Elías Gálvez Ramírez

Profesor Guía: Javier Achondo B.

Santiago, Septiembre 2016

Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo

1	Oportunidad de Negocio	1
1.1	Idea de Negocio	1
1.2	La(s) Necesidad(es) a Solucionar	1
1.3	El Mercado(s) a Penetrar:	2
2	Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	3
2.1.1	Análisis del Entorno - PESTEL.....	3
2.1.2	Análisis Competitivo - Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter	3
2.1.3	Análisis de los Stakeholders (Interesados)	5
2.2	Competidores	5
2.2.1	Identificación y caracterización de los competidores	5
2.2.2	Mapa de Posicionamiento Relativo	6
2.2.3	Fortalezas y debilidades de los competidores	7
2.3	Clientes-Usuarios	8
2.3.1	Caracterización de los clientes de la franquicia (Inversionistas)	8
2.3.1.1	Grandes inversionistas	8
2.3.1.2	Pequeños y Medianos inversionistas	8
2.3.2	Caracterización de los consumidores finales	9
2.3.2.1	No Sedentarios	9
2.3.2.2	Sedentarios por falta de tiempo	10
2.3.2.3	Los preocupados por la salud	10
2.3.3	Macro segmento.....	10
2.3.4	Microsegmento	11
2.3.5	Tamaño del mercado objetivo y sus tendencias	11
3	Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor	13
3.1	Modelo de negocio	13
3.2	Misión	13
3.3	Visión	13

3.4	Valores	13
3.5	Estructura Organizacional	13
3.6	Análisis FODA y Estrategia	14
3.7	Cadena de valor	15
3.8	Recursos, capacidades y competencias	15
3.8.1	Técnica – “Método f.a.s.t.”	16
3.8.2	Capacidades: Capacitación y Personal Involucrado	16
3.8.3	El Formato – Centro f.a.s.t.	16
3.8.4	Ventajas competitivas	17
3.8.5	Análisis VRIO	17
3.9	Propuesta de Valor	18
3.10	Posicionamiento:	18
3.11	Estrategia de crecimiento o escalamiento	19
3.12	Estrategia de Salida	20
3.13	RSE y Sustentabilidad	20
3.13.1	Mapa de Stakeholders	20
3.13.2	Valores éticos del negocio	20
3.13.3	Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos	20
4	Plan de Marketing	22
4.1	Objetivos de marketing	22
4.2	Estrategia de segmentación	23
4.3	Estrategia de servicio	24
4.4	Estrategia de precio	24
4.5	Estrategia de distribución	25
4.5.1	Oficina Central	25
4.5.2	Búsqueda de franquiciados – Marketing Digital	25
4.5.3	Consultores de franquicias y abogados	26
4.5.4	Anuncios en prensa y páginas web	27
4.5.5	Cámara de comercio de Santiago	27

4.5.6	Los Centros f.a.s.t.	28
4.6	Estrategia de comunicaciones y ventas	28
4.7	Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	29
4.8	Presupuesto de marketing	31
4.9	Métricas e indicadores para monitorear el plan de marketing	32
5	Plan de Operaciones	33
6	Equipo del Proyecto	34
7	Plan Financiero	35
8	Riesgos Críticos	36
8.1	Riesgos internos.....	36
8.2	Riesgos externos.....	36
9	Propuesta Inversionista	37
10	Conclusiones	38
	Bibliografía.....	i
	Anexos.....	iii

Listado de Tablas

Tabla 1: Análisis FODA	14
Tabla 2: VRIO	17
Tabla 3: La matriz DAFO.....	19
Tabla 4: Herramientas destacadas del marketing digital para f.a.s.t.	26
Tabla 5: Cronograma de Actividades de comunicación para f.a.s.t.....	29
Tabla 6: Presupuesto estimado para el año 2	31
Tabla 7: Métricas e indicadores del Plan de Marketing	32
Tabla 8: Resumen de la propuesta inversionista de la franquicia f.a.s.t. (en pesos chilenos)	37
Tabla 9: Planes y tarifa del servicio f.a.s.t.....	xxv
Tabla 10: Estructura de Costos para la Oficina Central y Centro f.a.s.t.	xxvii
Tabla 11: Los medidores de los resultados de la afiliación	xxxv

Listado de Ilustraciones

Ilustración 1: Las 5 fuerzas competitivas de Porter para el segmento	4
Ilustración 2: Posicionamiento de f.a.s.t. y sus competidores directos	6
Ilustración 3: Posicionamiento de f.a.s.t. y sus competidores directos	7
Ilustración 4: Evolución de la práctica de actividad física y deportes en Chile	9
Ilustración 5: Porcentaje de sedentarios en Chile	9
Ilustración 6: Estructura organizacional de f.a.s.t. en Chile	14
Ilustración 7: Cadena de valor de f.a.s.t.	15
Ilustración 8: Mapa de Stakeholders de f.a.s.t.	20
Ilustración 9: Comparación de precios de los planes del centro f.a.s.t. y sus competidores.....	24
Ilustración 10: Objetivos del marketing digital para f.a.s.t.....	26
Ilustración 11: Participación de las empresas franquiciadas (a: todas, b: españolas) por sector	30
Ilustración 12: Perspectiva económica para Chile	xi
Ilustración 13: Una sesión de entrenamiento con el “método f.a.s.t.”	xxix
Ilustración 14: El “concepto f.a.s.t.”: “Lo que importa no es la tecnología, ¿es cómo se utiliza!”	xxx
Ilustración 15: Diseño del local de f.a.s.t. – “centro f.a.s.t.” - en un expo en España.....	xxxi
Ilustración 16: Marketing de afiliados	xxxiv
Ilustración 17: Involucrando los clientes/seguidores en las redes sociales	xxxvi

Listado de Anexos

Anexo I: Electroestimulación Integral Activa	iii
Anexo II: f.a.s.t. en Chile	iv
Anexo III: “Método f.a.s.t.” versus entrenamiento convencional	vi
Anexo IV: Los programas del entrenamiento f.a.s.t.	vii
Anexo V: 4° Encuesta Nacional de hábitos de Actividad Física y Deportes: Resumen	ix
Anexo VI: Análisis del Entorno - PESTEL.....	x
Anexo VII: Análisis de los Stakeholders (Interesados)	xv
Anexo VIII: Las principales empresas en negocio de electrofitness en Chile	xvii
Anexo IX: Fortalezas y debilidades de los competidores	xix
Anexo X: Industria de fitness en Chile	xx
Anexo XI: Modelo Canvas para la Oficina Central.....	xxi
Anexo XII: Modelo Canvas para Centro f.a.s.t.	xxii
Anexo XIII: Modelo de negocio	xxiii
Anexo XIV: Los estimuladores de la marca XBody distribuidos por f.a.s.t.	xxviii
Anexo XV: El “método f.a.s.t.”	xxix
Anexo XVI: El “concepto f.a.s.t.”	xxx
Anexo XVII: El “centro f.a.s.t.”	xxxi
Anexo XVIII: Las herramientas del marketing digital para f.a.s.t.	xxxii
Anexo XIX: Principales consultores y abogados en el sector de la franquicia	xxxix
Anexo XX: Franquicias españolas en Chile	xl

Resumen Ejecutivo

La industria del fitness en Chile ha crecido junto con el boom que hay entre los chilenos por realizar actividad física y se estima que seguirá creciendo con fuerza en los próximos años, ya que se ha incrementado la preocupación de mantener una vida más saludable. La propuesta de f.a.s.t., es ser la franquicia líder en entrenamientos personalizados focalizados en la mejora de salud, rehabilitación de lesiones y acondicionamiento deportivo con sesiones de 20 minutos a la semana mediante el “método f.a.s.t.”, utilizando la tecnología EMS (*Electrical Muscle Stimulation*). El segmento-usuarios, corresponde a aquellas personas con interés hacia la actividad física y el cuidado personal, que disponen de poco tiempo para realizar la actividad, por lo que dicho segmento alcanza al 100% de la población activa en Chile, sin embargo, el público objetivo corresponde al segmento ABC1-C2 y C3.

Este plan de negocio apunta a desarrollar una Oficina Central para la administración, crecimiento y desarrollo de la franquicia en Chile a través de una red de centros propios y franquiciados. La Oficina Central centralizará los servicios administrativos y financieros, generando economías de escala, supervisión de los centros en la prestación del servicio; capacitación de los entrenadores y un monitoreo continuo de las tendencias del mercado para abordar oportunamente los cambios del entorno y ajustar la estrategia de crecimiento de la franquicia con el fin de asegurar la sostenibilidad del negocio.

La configuración del modelo de negocio es escalable en función de su demanda, brindándole flexibilidad técnica y económica a la iniciativa. La franquicia f.a.s.t. busca expandirse mediante nuevos centros a lo largo del país y la región con profesionales capacitados en el “método f.a.s.t.”, debido a la creciente demanda por mejorar el estado físico de la población, la carencia de tiempo de la sociedad moderna y disposición de la nueva clase media a pagar más por un mejor servicio, porque quieren tener más experiencias y mejor calidad de vida.

En relación a la evaluación financiera para la implementación de la Oficina Central en un horizonte a 10 años, este análisis entrega un VAN positivo de \$523.656.732, una TIR de 108%, un ROI de 46% y un PAYBACK de 1,8 años, lo que ratifica que la implementación de la Oficina Central es viable, vale decir, se recupera la inversión, se obtiene lo exigido y genera un excedente adicional.

1 Oportunidad de Negocio

1.1 Idea de Negocio

f.a.s.t. es la empresa líder en España en el desarrollo de entrenamientos personales focalizados en la mejora de la salud y la rehabilitación de lesiones y el acondicionamiento deportivo en general, utilizando “electroestimulación muscular integral activa” ([Anexo I](#)), con una red de centros propios y franquiciados. Este método de entrenamiento, que necesita sólo una o dos sesiones de 20 minutos a la semana, es basado a la tecnología EMS (*Electrical Muscular Stimulation*). f.a.s.t. es pionera en la gestión y asesoramiento de los estudios de entrenamiento personal y rehabilitación, utilizando esta tecnología, y ha diseñado los sistemas de entrenamiento más vanguardistas del mercado y respaldados por un método homologado y mundialmente contrastado – “método f.a.s.t.” – con el fin de posicionarse como la insignia líder en el mercado de “electrofitness”¹, en los sectores del fitness, estética y *wellness*. Este plan de negocio apunta a desarrollar un plan estratégico para f.a.s.t. en Chile ([Anexo II](#)), con evaluación de factibilidad de su Oficina Central en Santiago, responsable de su crecimiento, consistencia en presentación del servicio y cumplimiento de los objetivos de los usuarios de todos los centros, a través de administración y gestión de la franquicia, con supervisión continua de los centros. Además, la Oficina Central centralizará los servicios administrativos y financieros, generando economía de escala; capacitación de los entrenadores e investigación continua monitoreando los cambios del entorno para ajustar la estrategia de crecimiento de la empresa oportunamente.

1.2 La(s) Necesidad(es) a Solucionar

Debido a la creciente demanda por mejorar el estado físico de la población y la carencia de tiempo de la sociedad moderna, nace la necesidad de una alternativa a los métodos convencionales de entrenamiento ([Anexo III](#)). El “método f.a.s.t.” presenta esa alternativa, garantizando el logro de los distintos objetivos en tan sólo 20 minutos a la semana ([Anexo IV](#)). El 27,8% de la población chilena (más alto en Sudamérica) padece obesidad². El “método f.a.s.t.” es una buena alternativa para tratar y combatir los graves trastornos metabólicos que produce la obesidad.

¹ Electrofitness: 20 minutos a la semana para ponerse en forma. El Femenino, martes, 25 de agosto de 2015. www.enfemenino.com/ejercicios/electrofitness-20-minutos-a-la-semana-para-ponerse-en-forma-s1528559.html

² La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO)

El 76% de la población activa padece algún tipo de dolor crónico o incapacidad crónica, y el 92% de los casos, es debido a una carencia de musculatura, estrés psicofísico, mala higiene postural y en gran medida déficit de actividad física³. El método f.a.s.t. con sus programas de reequilibrio muscular y rehabilitación es una alternativa 100% eficaz para sus tratamientos.

1.3 El Mercado(s) a Penetrar:

Según la IV Encuesta de Hábitos de Actividad Física y Deportes⁴ ([Anexo V](#)), desde 2009, la falta de tiempo se mantiene estable en torno al 50% como la principal razón para no practicar actividad física y/o deporte, lo que es el corazón del “concepto f.a.s.t.”:

“20 minutos de f.a.s.t. 1 o 2 veces por semana son suficientes para cumplir con las expectativas de nuestros clientes y conseguir sus objetivos deseados, ya sea a nivel deportivo, estético o wellness”.

Si bien la razón más frecuente en todos los segmentos es la falta de tiempo, ésta disminuye como principal razón en la medida que se baja en la escala de nivel socioeconómico, de tal forma que afecta la práctica del 55,9% de las personas del segmento ABC1 y al 35,6% del segmento E. Según los datos de la encuesta antes mencionada⁴, existe una diferencia significativa (29,9%) en la práctica de actividad física y deportes de los niveles socioeconómicos ABC1 (46,7%) y E (16,8%). En todas las mediciones realizadas desde 2006, quienes practican lo hacen, en su gran mayoría, por su cuenta. La dicha tendencia se dispara en 2009 y vuelve a subir en 2015. Además, la falta de dinero es una causa muy poco común (0,9%). Estas observaciones son favorables para contratar el servicio *premium* de f.a.s.t. El 15% de la población activa realiza algún tipo de práctica deportiva, y tan solo el 8% de la población activa⁵ es usuario de alguna instalación deportiva o centro de fitness. El público objetivo de los centros f.a.s.t. alcanza el 100% de la población activa, porque:

- Para el 8% que son usuarios de centros fitness, f.a.s.t. no sólo es el complemento perfecto, sino que es una opción 100% sustitutiva según el perfil del usuario.
- Para el 15% que practica algún deporte, f.a.s.t. es el complemento ideal tanto para mejorar su práctica deportiva como su condición física.
- Para el 85% restante, es decir, todo aquel que no realiza ningún tipo de actividad física, f.a.s.t. es la mejor opción para combatir sedentarismo y los problemas que este genera.

³ American College of Sports Medicine (AFSM)

⁴ IV Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes en la Población de 18 años y más, Ministerio del

Deporte e Instituto Nacional de Deportes, 2015. www.mindep.cl/encuestahabitos

⁵ Edad comprendida entre 16 y 81 años, Fuente: International Health, Racquet & Sportsclub Association (IHRSA)

2 Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

f.a.s.t. pertenece a la industria del fitness, la que se destaca en ofrecer diferentes programas desde gimnasio tradicional hasta clases particulares para aquellas personas interesadas en realizar actividad física y mejorar su calidad de vida. El análisis de la industria se sustenta por los siguientes instrumentos de planificación estratégico:

- **PESTEL**, que busca comprender el macro entorno, y de qué manera los factores externos podrían afectar al negocio positivamente o negativamente;
- **5 Fuerzas Competitivas de Porter**⁶, para caracterizar, identificar oportunidades y amenazas, y reflejar el atractivo de la industria
- **Análisis de los Stakeholders** (interesados), usando Teoría de los Stakeholders⁷, que concibe cómo los grupos de interés podrían afectar la sustentabilidad del negocio.

2.1.1 Análisis del Entorno - PESTEL

De acuerdo al análisis PESTEL (ver [Anexo VI](#) para el análisis completo), se puede apreciar y concluir que el entorno es favorable, para el negocio de f.a.s.t. y la industria del fitness en general, dado que existe una preocupación política, social, legal y ecológica para el desarrollo de la actividad física en el país. La industria de la actividad física en Chile se encuentra en una etapa de crecimiento, por los fuertes cambios de estilos de vida de las personas e interés hacia una vida más saludable. Esta preocupación se ha ido incrementando para bajar los índices de problemas de salud de los chilenos y velar por una conducta más saludable. De acuerdo a los análisis realizados en la industria del fitness, se puede determinar que se encuentra en una etapa de crecimiento, gracias a un entorno económico estable en los últimos años, a las nuevas tecnologías y por una preocupación política, social y ecológica, a favor de los proyectos de actividad física, deportiva y recreacionales en el país.

2.1.2 Análisis Competitivo - Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter

De acuerdo al análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, f.a.s.t. tiene los recursos y capacidades para competir en este mercado, puesto que no solo tiene la tecnología

⁶ Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.

⁷ Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

adecuada para el desarrollo de la actividad física, sino que tiene un formato de entrenamiento que se diferencia de la competencia, con una marca conocida y prestigiosa en el mercado del fitness con un servicio al usuario de alta calidad y preocupación de incentivar los cambios de hábitos saludables en sus usuarios, a través de un sistema de entrenamiento con personal calificado y el correcto uso de la tecnología del sistema EMS – electrofitness. Las cinco fuerzas competitivas de Porter para el segmento del mercado al que f.a.s.t. pertenece y su intensidad son indicados a continuación (Ilustración 1):

I. **Rivalidad y Competencia del Mercado: Alta**

Es alta, debido a que existen competidores que utilizan la misma tecnología.

II. **Amenaza de Nuevos Competidores: Media**

Se requiere alta inversión inicial, lo que implica una alta barrera de salida.

III. **Poder de Negociación de los Clientes: Medio**

Las ofertas del plan de entrenamiento para los usuarios de los centros de electrofitness son limitados en términos del precio y plazo (mensual, semestral, anual).

IV. **Amenaza de Nuevos Productos o Servicios Sustitutos: Alta**

Existen diferentes métodos de entrenamiento y actividad física, desde gimnasios tradicionales hasta clases particulares de entrenamiento y centros de belleza/estética.

V. **Poder de Negociación de los Proveedores: Bajo**

Los proveedores son atomizados en el mercado.

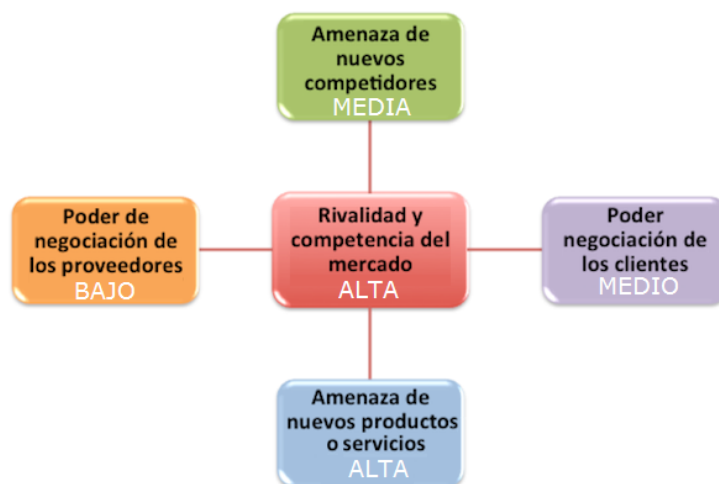


Ilustración 1: Las 5 fuerzas competitivas de Porter para el segmento
(Fuente: Elaboración Propia)

2.1.3 Análisis de los Stakeholders (Interesados)

Se puede concluir desde el análisis ([Anexo VII](#)), que el stakeholder que podría afectar principalmente el negocio de f.a.s.t. es el Sernac, ya que todo tipo de reclamo de un servicio insatisfecho de un usuario, podría dañar la imagen de f.a.s.t., es por eso que en este caso se debe tener una política estricta y formal de atención, enfocado al cliente como actor principal. Los clubes deportivos afectan dado que incentivan la actividad física deportiva en espacios abiertos en canchas de fútbol, pero esto se puede manejar generando alianzas estratégicas con clubes para que sus deportistas puedan preparar y fortalecer su musculatura con entrenamiento f.a.s.t. En el caso de las municipalidades podrían afectar de cierta forma, pero se podría generar una alianza con planes especiales para algunos grupos que sean financiados por la municipalidad para incentivar la realización de la actividad física. Por otro lado, existen stakeholders que favorecen el proyecto, como el Instituto Nacional de Deportes y el Ministerio del Deporte. Estos organismos públicos buscan generar condiciones, planes y programas que incrementan el rol del sector privado para aumentar la participación al deporte y la actividad física para la comunidad.

2.2 Competidores

El mercado fitness ya tiene muchas empresas que ocupan la tecnología EMS para entrenamiento – electrofitness, por lo que son los competidores directos de f.a.s.t. ([Anexo VIII](#)). Entre aquellas hay dos categorías, basados en sus modelos de negocio:

- **Franquicias en (o en búsqueda de) expansión con la misma tecnología**
Dentro de las empresas que buscan expansión mediante franquicia, *electro-body center* y *FitClub* tienen centros franquiciados. La marca *M.A.N.D.U.* y *e-fitness* tienen un solo local en el país, pero están en búsqueda de socios para los centros franquiciados.
- **Empresas proveedoras de equipos de entrenamiento con la tecnología EMS:**
Las empresas f.a.s.t., *FitBody/iMotion*, *X-Fit* y *e-fitness* son distribuidores locales de equipos *XBody*, *miha-bodytec*, *X-Fit* y *E-Fit* respectivamente.

2.2.1 Identificación y caracterización de los competidores

Los diferentes aspectos de las empresas que ocupan la tecnología de electroestimulación muscular (EMS) para entrenamiento, indicando cuales son los competidores directos en este micro segmento del mercado están presentados en el [Anexo VIII](#).

2.2.2 Mapa de Posicionamiento Relativo

Por defecto, una marca es lo que hace y no lo que dice ser. Con el objetivo de entender los elementos clave que impactarán en la relación de los chilenos y las marcas, GfK Adimark⁸ entrevistó a 746 personas de todo Chile durante los primeros días de enero de 2016. Para el 87% de los encuestados, la confianza que entrega la marca es esencial. Un 73% puso a la “Transparencia” como valor principal de la relación con una marca y un 67% manifestó que el “Respeto que manifieste una marca por sus consumidores” era lo fundamental para lograr conexión emocional. Por lo tanto, el respaldo de una marca establecida es uno de los ejes en el mapa de posicionamiento (Ilustración 2) en este estudio.

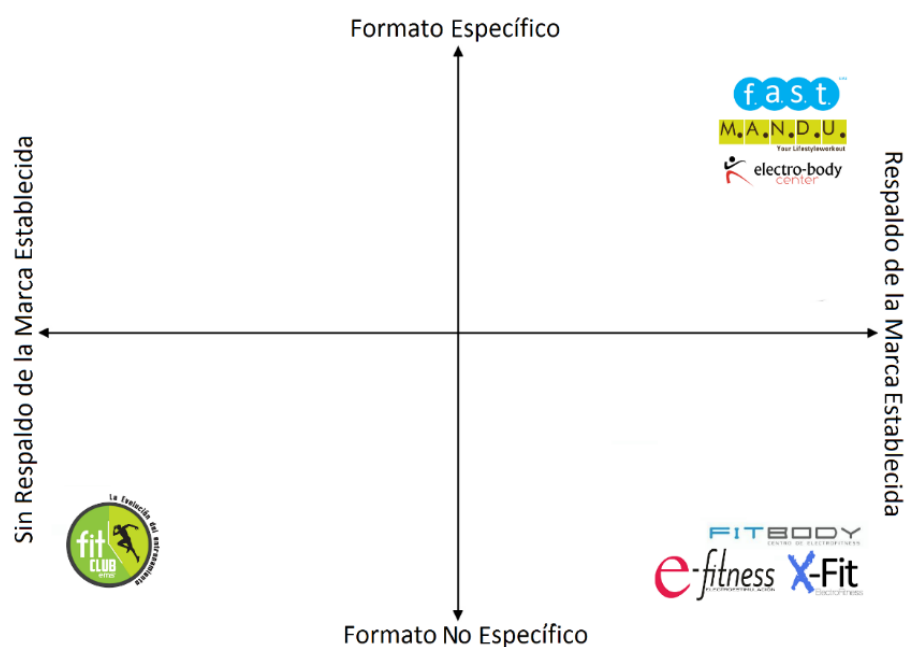


Ilustración 2: Posicionamiento de f.a.s.t. y sus competidores directos
(Fuente: Elaboración Propia)

Por otro lado, el formato específico de locales, p.ej. *centro f.a.s.t.*, *M.A.N.D.U. mini-estudio*, entrega una identidad de la marca asociada y una experiencia particular, forma otro eje del mapa de posicionamiento. Otro competidor, *electro-body center*, aunque no tiene un formato específico y únicamente identificable, compromete los centros modernos innovador, muy atractivo con unas líneas de interiorismo muy actuales como rótulos luminosos con sistema de iluminación por led, logotipos en metacrilato y vinilos con efecto flash de última

⁸ GfK Adimark: La relación de los chilenos y las marcas: 2016, el año del respeto por los consumidores
www.adimark.cl/es/estudios/documentos/gfk%20adimark_marcas%20y%20respeto_enero%202016.pdf

generación. Según otro estudio de *GFK Adimark*⁹, el 57% de la nueva clase media está dispuesto a pagar más por un mejor servicio, porque quieren ser distintos, mejores en todo sentido: consumir más y mejor, tener más experiencias, mejores herramientas, mejor calidad de vida.

Además, podemos considerar un formato específico con formación de los entrenadores – entrenadores kinesiólogos como los ejes del mapa de posicionamiento (*Ilustración 3*), considerando la importancia del rol del entrenador y el uso que se debe dar a la tecnología EMS para entender el requisito de cada uno de los usuarios y entrenarlos adecuadamente para lograr el objetivo esperado de cada usuario, por ejemplo, posee un programa de entrenamiento específicamente para recuperación funcional de patologías relacionadas con el aparato locomotor u otras patologías que deben realizarse bajo supervisión de un kinesiólogo.

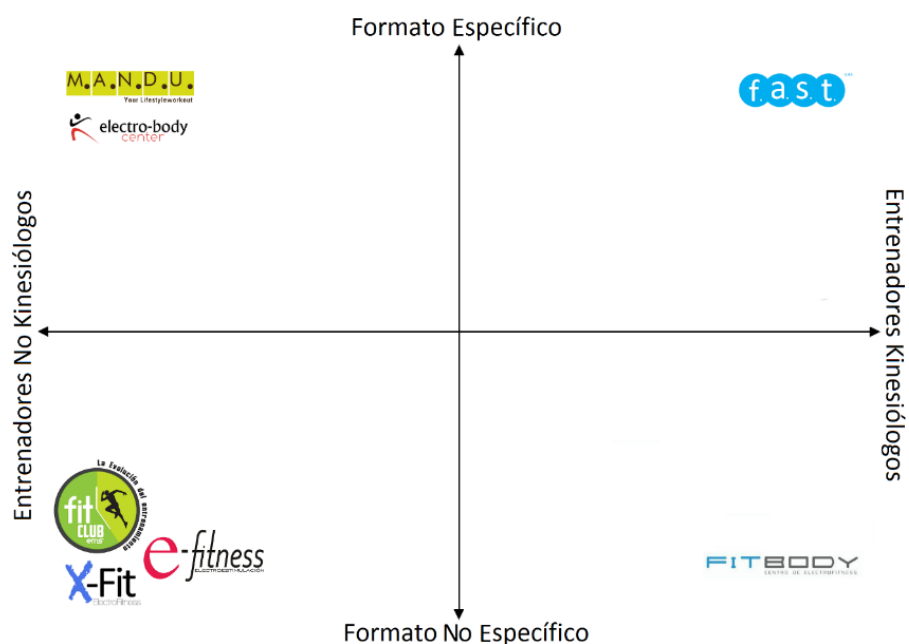


Ilustración 3: Posicionamiento de f.a.s.t. y sus competidores directos (Fuente: Elaboración Propia)

2.2.3 Fortalezas y debilidades de los competidores

Se presenta las fortalezas y debilidades de las empresas en el negocio de electrofitness en el [Anexo IX](#).

⁹ GFK Adimark: Marketing: Los grandes segmentos a observar el 2016 www.adimark.cl/es/estudios/documentos/gfk%20adimark_segmentos%20clave%202016.pdf

2.3 Clientes-Usuarios

Se definen dos públicos objetivos diferentes:

- Aquellos interesados en invertir y apostar por el modelo de negocio de alguna franquicia, que corresponden a los operadores potenciales de los centros f.a.s.t. y los interesados en invertir en el negocio de f.a.s.t., aportando en apertura de nuevos centros para crecimiento de la franquicia (clientes potenciales de la Oficina Central).
- Aquellos en búsqueda de diferentes/nuevos servicios del fitness (usuarios potenciales de los centros f.a.s.t.).

2.3.1 Caracterización de los clientes de la franquicia (Inversionistas)

Dado que el mercado de franquicias en Chile no está excesivamente desarrollado, no existe un perfil chileno perfectamente definido ni de franquiciado fácilmente identificable. A pesar de ello, puede realizarse una clasificación básica entre los siguientes:

2.3.1.1 Grandes inversionistas

- Pueden ser personas naturales, así como también personas jurídicas, que buscan franquicias con gran potencial y tienen una mayor capacidad económica y financiera.
- Se trata de empresas con capital suficiente para realizar inversiones de mayor tamaño.
- Inicialmente no presentan un interés especial en las franquicias, sino en cualquier tipo de inversión que presente altas probabilidades de rentabilidad y cierta seguridad.
- Invierten en franquicias, suelen adquirir los derechos de Máster Franquicia para el país; por ejemplo, la adquisición por parte del Grupo Falabella de los derechos de Máster Franquicia de Mango y Café Juan Valdez para todo el territorio de Chile, aunque pertenece a la franquicia del producto, no del servicio.

2.3.1.2 Pequeños y Medianos inversionistas

- Son normalmente particulares, que buscan en las franquicias un modo de emprender o encontrar una nueva fuente de ingresos.
- Son los predominantes en el sector de franquicias en Chile.
- Se quieren obtener alguna rentabilidad controlando por sí mismos la actividad de la franquicia, o bien de particulares que buscan un modo de autoemplearse.
- Están más interesados por franquicias de baja inversión, cada vez más comunes.

2.3.2 Caracterización de los consumidores finales

2.3.2.1 No Sedentarios

La población no sedentaria, se establece como aquellos que realizan ejercicio físico y/o deporte con una frecuencia de tres o más veces a la semana en sesiones de 30 minutos o más. Según la última (quinta) encuesta nacional realizada en 2015, 17,3% de la población chilena no es sedentaria, una cifra que ha ido cambiando significativamente desde 12,8% en 2006 y 13,6% en 2009. Aunque, los practicantes son superados largamente por los no practicantes, lo que se observa en todas las mediciones realizadas desde 2006 en adelante, hay una tendencia al alza en la cantidad de practicantes, que pasan de 26,4% en 2006 a 31,8% en 2015 (Ilustración 4).

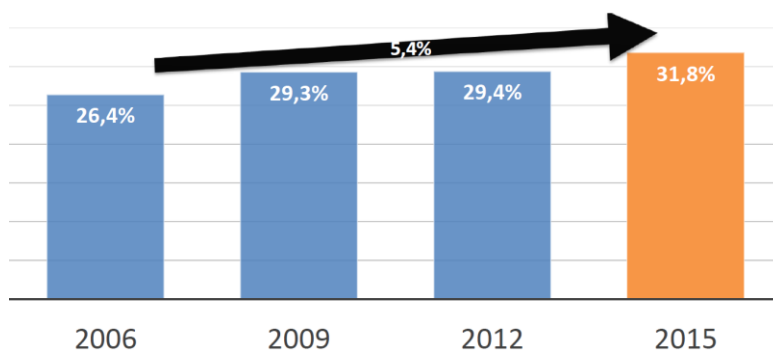


Ilustración 4: Evolución de la práctica de actividad física y deportes en Chile
(Fuente: Ministerio del Deporte e Instituto Nacional de Deportes)

También aumentan quienes practican con más frecuencia, ya que en 2006 estos eran el 49,5% (de los practicantes) y en 2015 el 62,4%. Entre 2006 y 2015, se observa un descenso sistemático del sedentarismo (7%, Ilustración 5).

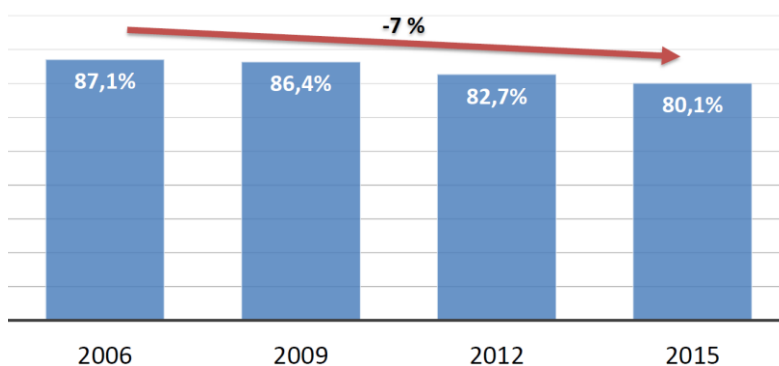


Ilustración 5: Porcentaje de sedentarios en Chile
(Fuente: Ministerio del Deporte e Instituto Nacional de Deportes)

2.3.2.2 Sedentarios por falta de tiempo

Según la misma encuesta, la principal causa por las que no se práctica deporte o actividad física es la falta de tiempo (ver la [sección 1.3](#)), independientemente de la edad, nivel económico o sexo. La primera mención en las respuestas de la pregunta “¿Cuáles son las dos principales causas por las que no práctica deporte o actividad física?” fue falta de tiempo. Un significativo 50,7% de aquellos que afirman no realizar actividad física ni deporte aseguran que esto se debe a la falta de tiempo.

2.3.2.3 Los preocupados por la salud

El 65% de la población mundial presenta sobrepeso y/o depósitos de grasa localizada, y casi el 90% de las mujeres a nivel mundial tienen celulitis¹⁰. Gracias a las configuraciones exclusivas de sus programas el “método f.a.s.t” puede tratar eficazmente tanto la celulitis como la grasa localizada, convirtiéndose en una alternativa de los tratamientos estéticos tales como: cavitación, presoterapia, mesoterapia. El 27,8% de la población chilena (más alto en Sudamérica) padece obesidad¹⁰. f.a.s.t es la mejor alternativa para tratarla y combatir los graves trastornos metabólicos que produce la obesidad.

El 76% de la población activa padece algún tipo de dolor crónico o incapacidad crónica. En el 92% de los casos, es debido a una carencia de musculatura, estrés psicofísico, mala higiene postural y en gran medida déficit de actividad física¹¹. El “método f.a.s.t.” con sus programas de reequilibrio muscular y rehabilitación es una alternativa 100% eficaz para sus tratamientos.

2.3.3 Macro segmento

El interés de las personas hacia la Actividad física y el cuidado personal ha ido creciendo en Chile y en el mundo. También se ha incrementado la preocupación de mantener una vida más saludable y bajar los índices de sedentarismo, tabaquismo, obesidad, etc.

Entretenimiento: A nivel mundial, la demanda de espacios de entretenimiento va en aumento, las personas buscan satisfacer su necesidad de recreación y esparcimiento. Este tipo de actividades puede ser desde leer un libro, como ver televisión, escuchar la radio, acudir a un espectáculo en vivo, asistir al casino, visitar un museo, ir al cine, ir al gimnasio, y cualquier actividad que determine las preferencias de esparcimiento de un consumidor.

¹⁰ La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO)

¹¹ American College of Sports Medicine (AFSM)

Actividad Física: En este segmento se encuentran todos los centros que brindan servicios al trabajo físico que constituyen una vía al esparcimiento y empleo del tiempo libre de los participantes, dentro de estos servicios se encuentran los gimnasios privados y públicos.

Deporte: En el segmento deporte se encuentran todos los centros deportivos que prestan servicio al juego competitivo, con reglas en algunos casos con jueces que determinen quien es el vencedor, clubes deportivos.

2.3.4 Microsegmento

Debido a la creciente demanda por mejorar el estado físico de la población y la carencia de tiempo de la sociedad moderna, es que se evidencia un microsegmento de la población con la necesidad de una alternativa a los métodos convencionales de entrenamiento en poco tiempo. Para esto se utiliza la “electroestimulación muscular integral activa”, basado a la tecnología EMS (*Electrical Muscle Stimulation*), que requiere tan sólo 20 hasta 30 minutos una o dos veces a la semana para realizar la actividad física, y el concepto se llama “electrofitness”.

2.3.5 Tamaño del mercado objetivo y sus tendencias

Según el informe de *International Health, Racquet & Sportsclub Association* (IHRSA, por sus siglas en inglés), Chile tiene alrededor de 1.687 gimnasios, los cuales cuentan con 420 mil usuarios y facturan US\$ 157 millones al año, lo que convierte el país en un mercado todavía pequeño. Esto, al tener en cuenta que en Brasil hay más de 7 millones de usuarios, mientras en México casi 3 millones. Así, en América Latina, el mercado de los gimnasios mueve cerca de US\$ 5.600 millones.¹² Ver [Anexo X](#) para los más detalles sobre la industria del fitness.

La técnica de electroestimulación muscular (EMS), que hace poco sólo se empleaba en la recuperación de lesiones, hoy está adaptada al entrenamiento físico de las personas sanas mundialmente, y el fenómeno esta conocido como “electrofitness”. En los últimos tres años, la apertura de centros de electrofitness está experimentando un alza notable. Probablemente, los trajes tengan un especial atractivo para el público, e incluso la sensación de agujetas que se experimenta en las primeras sesiones se crea como un síntoma de haber entrenado mucho mejor que de manera convencional. Electrofitness es apto para todo público lo que promete poner en forma con solo una o dos sesiones de 20 a 25 minutos a la

¹² Industria de los gimnasios en Chile factura US\$ 157 millones al año. Economía y Negocios, El Mercurio, martes,

22 de septiembre de 2015 www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=185328

semana de entrenamiento con estimulación eléctrica. Los centros de electrofitness se multiplican, y cada vez más gimnasios los incluyen en sus ofertas de servicios.

¿Qué ha pasado?

Actualmente, Chile cuenta con más de 1.600 clubes de salud y gimnasios, industria que factura más de US\$152 millones anuales.

¿Por qué ha pasado?

Los chilenos están haciendo más actividad física, y los inversionistas han dado cuenta de aquello con la apertura de nuevos recintos más especializados.

¿Qué consecuencias tiene?

Se han abierto nuevos establecimientos más especializados y con nuevos servicios para sus usuarios.

¿Cómo evoluciona?

La oferta de gimnasios en Chile ha permitido, dada las distintas alternativas, abarcar nuevos segmentos socioeconómicos.

Fuente: Pulso, jueves 12 de febrero de 2015



“En la actualidad están tomando forma las clases intensas pero cortas debido al poco tiempo que a veces se tiene para ir al gimnasio”.

CATALINA CAMPS
Gerente de marketing de O'Fit

En Chile, sólo un 4% de la población va a un gimnasio, a diferencia del 9% en Argentina y otros países de Latam.

70% de la población en Chile no hace actividad física y un 90% ejerce menos de 30 minutos tres veces a la semana.

El 39% de las personas mayores de 15 años en Chile tienen sobrepeso y 300.000 sufren de obesidad mórbida.

“La gente está dispuesta a pagar más por un gimnasio porque lo ve como una medicina preventiva”.

SEBASTIAN O'RYAN
Socio de Anytime Fitness

“Es difícil que los equipos de fuerza, por ejemplo, dejen de ser tendencia en los próximos años, más aún cuando la tecnología condiciona constantemente estas máquinas para que los usuarios vivan experiencias cómodas, seguras y efectivas en los resultados”.

ANDREA CARLINI
Gerente General de Balthus

Fuente: Pulso, jueves 12 de febrero de 2015

Finalmente, es importante mencionar que, a nivel nacional, la actualización de la canasta del IPC incluye 16 nuevos productos, respecto a la canasta que se ha ocupado en los últimos 5-6 años, entre ellos gastos en gimnasios y productos estéticos, reflejando la fuerte tendencia de demanda por esta actividad en el País.

3 Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

3.1 Modelo de negocio

El modelo de negocios f.a.s.t. ha sido modelado mediante la metodología del “Business Model Canvas”¹³ (de aquí en adelante Modelo Canvas, [Anexos XI y XII](#) para la franquicia de f.a.s.t. y el centro f.a.s.t. respectivamente). Ver [Anexo XIII](#) para los detalles.

3.2 Misión

Crecer y consolidar la marca f.a.s.t. en los mercados del fitness, rehabilitación y estética, convirtiéndola en un referente en la aplicación de nuevas tecnologías en beneficio de las personas, apoyándose en la excelencia de su equipo, formación continua de sus profesionales, implementación de los sistemas de I+D+I y programas exclusivos de entrenamiento y rehabilitación.

3.3 Visión

Convertir en realidad de forma rápida, profesional, efectiva y divertida los objetivos de salud, estética, deportivos y de bienestar que las personas depositan en nosotros, utilizando la tecnología y los sistemas de entrenamiento más innovadores del mercado.

3.4 Valores

- Personalización en todos los servicios
- Innovación continúa
- Pasión por la salud y el deporte
- Excelencia en la entrega del servicio.

3.5 Estructura Organizacional

La estructura organizacional planteada de f.a.s.t. en Chile ([Ilustración 6](#)) facilitara gestión y administración y de la franquicia con una Oficina Central y cada centro como una unidad estratégica de negocio. La Oficina Central asegurará implementación del “concepto f.a.s.t.” en su totalidad a través de una plataforma central de monitoreo de los centros, capacitación de los entrenadores en el “método f.a.s.t.”, supervisión de los centros por un “Master f.a.s.t.”, planeación y apertura de nuevos locales, marketing corporativo del “concepto f.a.s.t.”.

¹³ Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.



Ilustración 6: Estructura organizacional de f.a.s.t. en Chile
(Fuente: Elaboración Propia)

3.6 Análisis FODA y Estrategia

Mediante el análisis FODA (Tabla 1), se identificaron los elementos internos de f.a.s.t., en cuanto a sus fortalezas y debilidades, los que deben ser mejorados, para frenar las amenazas, y sacar provecho de las oportunidades descritas en el análisis PESTEL.

Tabla 1: Análisis FODA

Análisis Interno	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Respaldo de una marca establecida • concepto f.a.s.t. exitoso en España con los estudios que respaldan la eficiencia del método • Método f.a.s.t. respaldado por I+D comisionados por f.a.s.t. • Una potente imagen corporativa • Buena recepción en Chile (8 locales en 3 años con ubicaciones estratégicas) • Sitio WEB para agendar horas y ver disponibilidad de sesiones disponibles • Personal de entrenamiento con Licenciatura en Kinesiología 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo del entrenamiento EMS de XBody en uso por otros centros de electrofitness. • Capacitación de los entrenadores no tan exigente como en España, la que es clave del "concepto f.a.s.t." • Precio de los planes es uno de los más altos del mercado

Análisis Externo	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Mercado del fitness en crecimiento • Tecnología EMS aceptada por el mercado chileno • Escasez de tiempo para realizar actividad física • Establecer el concepto y marca f.a.s.t. como un referente en el mercado chileno del fitness 	<ul style="list-style-type: none"> • Competidores en el mercado con la misma tecnología • Recesión Económica

3.7 Cadena de valor

El siguiente gráfico (Ilustración 7) presenta la cadena de valor de la franquicia f.a.s.t. con las actividades internas más relevantes que generan valor a la empresa.

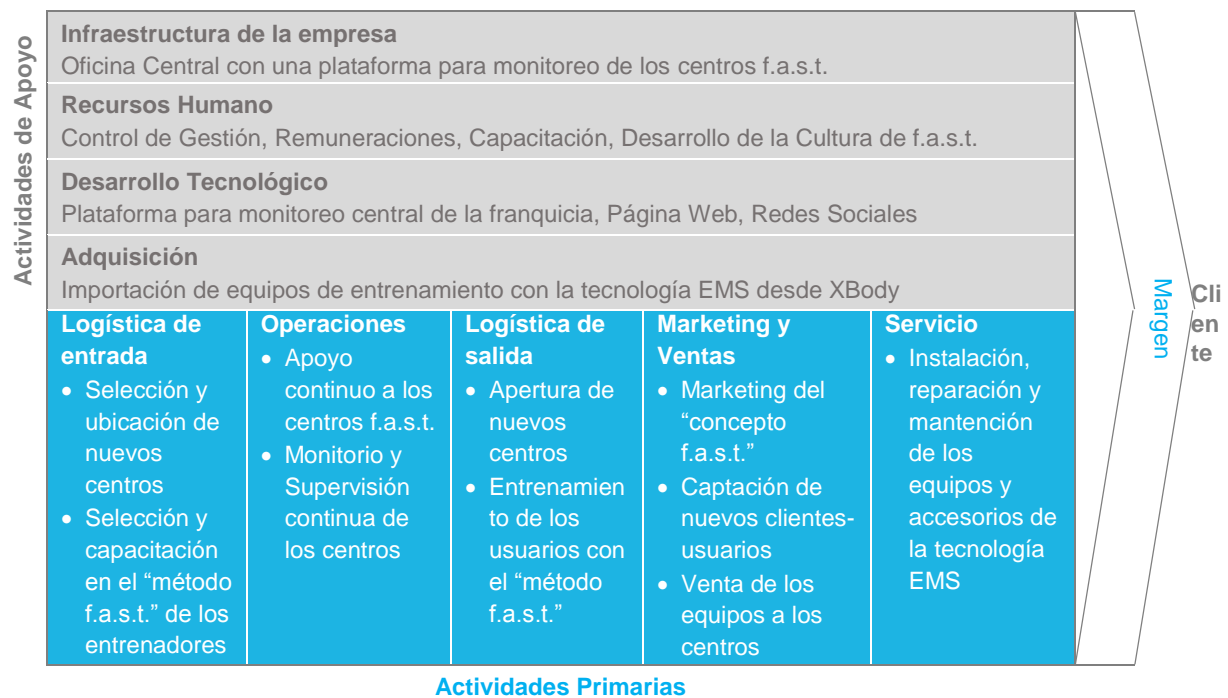


Ilustración 7: Cadena de valor de f.a.s.t.
(Elaboración Propia)

3.8 Recursos, capacidades y competencias

La tecnología EMS por su parte es un entrenamiento a partir de la conocida terapia física y la electroterapia en la medicina deportiva donde más de 300 músculos del cuerpo trabajan simultáneamente y se puede focalizar y personalizar el entrenamiento hacia ciertos grupos musculares, dependiendo de las necesidades de cada persona. El entrenamiento EMS que ofrece f.a.s.t. tiene los siguientes aspectos distintivos a diferencia de sus competidores.

3.8.1 Técnica – “Método f.a.s.t.”

El “método f.a.s.t.” se basa en los sistemas de trabajos propios, personalizados y exclusivos desarrollado por f.a.s.t.; adaptados a las características de cada usuario e implementados por entrenadores personales los cuales son kinesiólogos que han realizado y superado la capacitación teórico-práctico del “método f.a.s.t.” ([Anexo XV](#)). La consolidación de este método está basada en el compromiso de f.a.s.t. en el desarrollo de su departamento de I+D+I en colaboración con la Universidad Europea de Madrid, la Universidad Complutense de Madrid y la Universidad Estatal de San Diego (EE.UU.).

En términos de los equipos, el “método f.a.s.t.” ocupa un electroestimulador y biotrajés, fabricados por XBody para f.a.s.t., según sus especificaciones.

3.8.2 Capacidades: Capacitación y Personal Involucrado

“Lo que importa no es la tecnología, ¿es cómo se utiliza!”

Para f.a.s.t. lo importante no es la tecnología en sí misma, sino cómo se utiliza ([Anexo XVI](#)). Por lo tanto, una de las principales diferencias de f.a.s.t. es la formación de sus técnicos y sus exclusivos programas de entrenamiento. Para lograr esto, f.a.s.t. da importancia tanto a la formación inicial y continua, como a la especialización de sus profesionales. Por ello ha fundado la *EMS f.a.s.t. Academy*, un centro exclusivo de investigación, desarrollo, innovación y formación en colaboración directa con las universidades y centros de investigaciones.

El equipo técnico de f.a.s.t., formado por kinesiólogos, han sido capacitados en el “método f.a.s.t.”, para formar los mejores entrenadores del sector en todos los aspectos: técnico, comercial, administrativo y humano. Además, para asegurar que f.a.s.t. represente la excelencia en todos los aspectos lo que es vital para su estrategia de desarrollo empresarial, f.a.s.t. exige el máximo nivel de compromiso y profesionalidad en todos sus cometidos.

3.8.3 El Formato – Centro f.a.s.t.

Locales de f.a.s.t. – centro f.a.s.t. – tienen un formato y dimensiones definidas que le da una imagen e identidad única. Tienen dimensiones comprendidas entre 60 m² y 100 m² con fachada a la calle de mínimo 5 metros en zonas urbanas con una población de más de 30.000 habitantes. Tienen un formato específico ([Anexo XVII](#)) con los siguientes espacios: zonas de recepción, descanso, aseo, vestuarios individuales y entrenamiento.

3.8.4 Ventajas competitivas

Las ventajas competitivas de f.a.s.t. están centradas en los siguientes:

- La marca f.a.s.t. como un sinónimo del concepto de “electrofitness”
- El “método f.a.s.t.” basado en los sistemas de trabajos propios, personalizados y exclusivos desarrollado por f.a.s.t., adaptados a las características de cada usuario.
- El “concepto f.a.s.t.” con locales estandarizados – centro f.a.s.t. – que da una identidad e imagen distinta a la competencia y una experiencia particular a los usuarios.
- Ubicación estratégica de los centros f.a.s.t., con un gran afluente de público objetivo.

3.8.5 Análisis VRIO

Considerando los recursos con los que cuenta f.a.s.t., en referencia a sus instalaciones que son adecuadas para la práctica del entrenamiento con la tecnología EMS y a las propias características del servicio de entrenamiento entregado por kinesiólogos capacitados en el “método f.a.s.t.” – desarrollado por y exclusivo de f.a.s.t. – generan una ventaja competitiva. Sin embargo, para asegurar la sostenibilidad de esta ventaja, f.a.s.t. debe dirigirse y centrarse en la satisfacción del usuario y en el logro de sus objetivos físicos y de salud. No obstante, la ventaja competitiva que debe trabajar diariamente son sus recursos intangibles como la cultura organizacional orientada al usuario, creando una experiencia exclusiva de la actividad física.

Los factores indicados acerca de f.a.s.t. corresponden a las cuatro características básicas – “VRIO” – que debe cumplir un recurso para dar ventaja competitiva a la empresa (Tabla 2).

Tabla 2: VRIO

Valioso	Raros
<ul style="list-style-type: none">• La marca ‘f.a.s.t.’• El “método f.a.s.t.”• El “concepto f.a.s.t.”	<ul style="list-style-type: none">• Capacitación en el “método f.a.s.t.” de los entrenadores, quienes son kinesiólogos• Servicio orientado a la salud, estética y deporte
Inimitables	Organizacional
<ul style="list-style-type: none">• La marca f.a.s.t.• El “concepto f.a.s.t.” con las locales únicos e idénticos – centro f.a.s.t.	<ul style="list-style-type: none">• Innovación continua en el “método f.a.s.t.”• La formación continua de los entrenadores• Velar por las exigencias del “concepto f.a.s.t.”

3.9 Propuesta de Valor

Oficina Central

Para los inversionistas, f.a.s.t. ofrece alta probabilidad de rentabilidad y cierta seguridad, debido a su crecimiento rápido en los últimos 3 años. Desde apertura de su primer local en 2014, actualmente cuenta con 8 locales operativos, que representa una oportunidad para ser parte del crecimiento de f.a.s.t. y rentabilizar sus inversiones. Para los inversionistas, f.a.s.t. ofrece una rentabilidad que permite un retorno en 3 años a la inversión de aproximadamente 63 millones para la apertura de un nuevo centro. La inversión inicial incluye acondicionamiento de los locales según las exigencias de la franquicia, capacitación de los entrenadores en el “método f.a.s.t.”, servicios administrativos y financieros centralizados con contribución mensual de \$100.000. Los centros pagan royalty mensual máximo de \$1.500.000, según su ocupación.

Centro f.a.s.t.

Se presenta una alternativa a los métodos convencionales de entrenamiento, garantizando el logro de los distintos objetivos del fitness, la belleza/estética y/o el *wellness* en tan sólo 20 minutos a la semana, para aquellos que quieren mejorar su estado físico, pero no hacen las actividades físicas y/o deporte por carencia de tiempo. Se utilizan los sistemas de entrenamiento propios, personalizados y exclusivos – “método f.a.s.t.” – adaptados a las necesidades de cada usuario y están implementados por los entrenadores, los cuales son kinesiólogos que han realizado y superado la capacitación teórico-práctico del “método f.a.s.t.”.

3.10 Posicionamiento:

Según el Modelo Delta¹⁴, para posicionarse como una solución integral a los usuarios de sus centros, redefiniendo hoy sus experiencias hoy, explotando los siguientes factores:

- **Factor Tiempo:** f.a.s.t. es la respuesta al problema de no realizar actividad física por falta de tiempo.
- **Factor Complemento:** f.a.s.t. es el complemento ideal para todas aquellas personas que quieren mejorar el rendimiento físico en su práctica deportiva habitual.

¹⁴ Hax, A. C. (2010). *The Delta Model: Reinventing Your Business Strategy*. New York: Springer.

- **Factor Wellness:** f.a.s.t. es la solución para todas aquellas personas que padecen lesiones y no pueden realizar ejercicio físico convencional.
- **Factor Salud:** f.a.s.t. es una solución de los problemas metabólicos por sedentarismo.
- **Factor Motivacional:** f.a.s.t. es la mejor elección para todas aquellas personas que cesan en la práctica de la actividad física por no conseguir sus objetivos deseados.
- **Factor Económico:** f.a.s.t., gracias a su equilibrado coste y resultados visibles a corto plazo, se convierte en la mejor inversión en salud, deporte y estética.

Considerando los puntos anteriores, el público objetivo de f.a.s.t. es toda la población activa, independiente de sus objetivos: deportivos, estéticos o de salud en general; sin embargo, éstos deben tener los recursos necesarios para costear las sesiones de entrenamiento, por lo que el público objetivo de los centros pertenece a los niveles socioeconómicos ABC1-C2-C3.

3.11 Estrategia de crecimiento o escalamiento

El análisis FODA (Tabla 3) establece que las fortalezas de f.a.s.t en Chile están orientadas a potenciar la marca y confirmar el potencial crecimiento en Chile con el fin de capturar las oportunidades que presenta el mercado del fitness que está en crecimiento. Se indican las estrategias planteadas en combinación con los factores analizados en el análisis FODA.

Tabla 3: La matriz DAFO

Empresa Entorno	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Estrategias de Calidad / Crecimiento <ul style="list-style-type: none"> • Abrir nuevos centros en la Región Metropolitana y otras regiones de Chile. • Ofrecer clases de prueba a un bajo precio para captar nuevos usuarios para los centros f.a.s.t. 	Estrategias de Mejora <ul style="list-style-type: none"> • Realizar campañas de marketing potenciando el “método f.a.s.t.”, por sobre la tecnología (“Lo que importa no es la tecnología, ¿es cómo se utiliza!”)
Amenazas	Estrategias de Prevención <ul style="list-style-type: none"> • Promocionar la marca y el “método f.a.s.t.” para posicionarla como una de las pioneras en el mercado <i>fitness</i> con la tecnología EMS – electrofitness 	Estrategias de Atención Preferente <ul style="list-style-type: none"> • Realizar convenios con empresas • Ofrecer extensión de planes, mediante la afiliación de nuevos socios por parte de los usuarios actuales

3.12 Estrategia de Salida

- Alianza con los gimnasios tradicionales, para ofrecer servicio de f.a.s.t. en sus planes.
- La venta total de la franquicia en Chile.
- Venta parcial de la franquicia o incorporar un accionista mayoritario.

3.13 RSE y Sustentabilidad

3.13.1 Mapa de Stakeholders

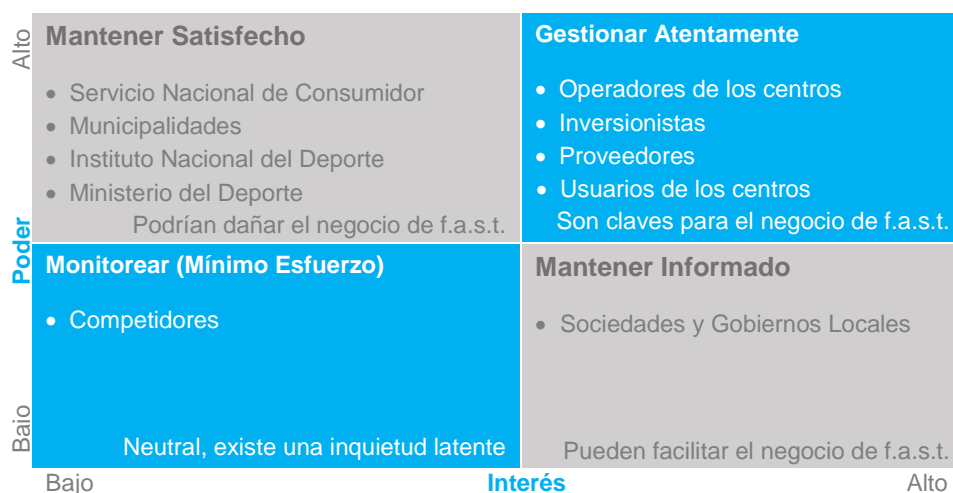


Ilustración 8: Mapa de Stakeholders de f.a.s.t.
(Fuente: Elaboración Propia)

3.13.2 Valores éticos del negocio

- Actuar con Profesionalidad y Ética
- Buscar la excelencia en todos nuestros cometidos
- Comprometernos con la formación continua
- Velar por los intereses de f.a.s.t. y de sus clientes y usuarios

3.13.3 Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos

Para este tipo de negocio no se observa impacto ambiental a la sociedad y para la naturaleza. Sin embargo, f.a.s.t. asegurará una evaluación de calidad, garantizando la correcta incorporación del componente ambiental en sus proyectos, con el propósito de mitigar los impactos ambientales. Para f.a.s.t., su preocupación con el medio ambiente refleja en su política del uso de energía en cuanto a sus instalaciones, incentivando siempre al

cuidado del medio ambiente creando una cultura para sus colaboradores. El impacto social que causa el sedentarismo y la obesidad, en cierto modo es lo que confronta f.a.s.t., para revertir estas conductas a una vida más saludable a la sociedad, y lograr un cambio de forma cultural a la vida sana. f.a.s.t., gracias a su equilibrado coste y resultados visibles a corto plazo, se convierte en la mejor inversión en salud, deporte y estética.

4 Plan de Marketing

f.a.s.t. contará con los siguientes “*unique selling points/propositions (USPs)*” – ventaja(s) diferencial(es) – para marketing de su franquicia, con el objetivo de atraer usuarios a los centros f.a.s.t. e inversionistas para la franquicia:

- La imagen corporativa de f.a.s.t. está basada en el concepto de una alternativa para la actividad física especialmente para las personas que no tienen tiempo lo que refleja en su nombre “f.a.s.t.” (derivado de la palabra inglés “*fast*”), así es fácil de recordar.
- Como el primer entrante en el microsegmento de electrofitness en la industria del fitness, f.a.s.t. es sinónimo con el concepto de entrenamiento con la tecnología EMS.
- Una rentabilidad que permite un retorno de la inversión en 3 años con una inversión inicial de aproximadamente 63 millones para abrir nuevo centro
- Ofrece una experiencia única a los usuarios con un formato universal de sus locales con los sistemas de entrenamiento propios bajo el “método f.a.s.t.”.

4.1 Objetivos de marketing

Basado en la segmentación, los elementos diferenciadores y la propuesta de valor, se plantearon los objetivos S.M.A.R.T.¹⁵ de marketing, bajo el concepto “S:A:P:”¹⁶ - Segmentar, Apuntar, Posicionar – por medio del cual se aumenta la probabilidad del éxito:

- Aumentar número de los centros f.a.s.t. a una tasa anual de 30-40% en los primeros 5 años y mantener esta tasa a un 10% en el décimo año de la operación en Chile.
- Asegurar al menos un 40% de ocupación en los centros f.a.s.t. en el primer año.
- Fidelizar los usuarios de los centros, con una tasa de retención de al menos un 70%.
- Tener evaluación positiva por sobre el 90% de los usuarios del centro “f.a.s.t.”.
- Estar entre las primeras diez franquicias más exitosas en Chile en los próximos 5 años.

Para tener un mayor control y eficiencia de los recursos orientados al marketing, los siguientes indicadores serán medidos periódicamente:

¹⁵ “S.M.A.R.T.” por las siglas en inglés de “*Specific*” (Específico), “*Measurable*” (Medible), “*Achievable*” (Alcanzable),

“*Result-oriented*” (Orientado a resultados), “*Time-bound*” (Fecha límite de ejecución).

Fuente: Apuntes, Curso de la Dirección Estratégica de Marketing, Leslier Valenzuela

¹⁶ Weinreich, R. (2007). S.A.P: Segmentar, Apuntar, Posicionar – La nueva tónica del Marketing de hoy. *Trend Management*, Edición Especial, mayo de 2007, pp. 56-62.

- **Ratio de Costo por Centro**, que mide el costo de atraer inversionista(s) para abrir nuevo centro a través de un evento publicitario.
- **Ratio de Costo por Usuario**, que mide el costo de atraer a un usuario al centro a través de una campaña publicitaria.
- **Ratio Ingreso por Ventas**, que mide el ingreso generado por campaña publicitaria y así controlar los gastos publicitarios.
- **Ratio de visita de en la página web**, que mide la cantidad de veces que los potenciales usuarios ingresan a la página web a buscar un centro f.a.s.t.
- **Ratio de Alcance de los Medios Sociales**, que permite f.a.s.t. conocer cuántos de sus usuarios provienen de redes sociales y además de saber el porcentaje de participación de estos para optimizar el esfuerzo sobre los que impactan más en el negocio.
- **Indicador Usuarios Nuevos**, cual es número de nuevos contratos al mes del centro.
- **Ratio de Fuga**, cual es ratio de número de usuarios que no renuevan sobre la cantidad de los usuarios vigentes del mes.

4.2 Estrategia de segmentación

f.a.s.t. busca su expansión a nivel regional, con los fondos de inversión, “*family offices*” e inversionistas con pasión y/o interés en el negocio del fitness, y ofrece una oportunidad de ser parte del crecimiento de f.a.s.t., con sus inversiones en apertura de los nuevos centros.

Para los inversionistas y/o aquellos que tengan interés en operar un centro franquiciado, se ha identificado un microsegmento de la población con la necesidad de una alternativa a los métodos convencionales de entrenamiento debido a la carencia de tiempo. Para esto se utiliza entrenamiento con la tecnología EMS, del “método f.a.s.t.” que requiere tan sólo 20 minutos a la semana para realizar la actividad física para lograr distintos objetivos del rendimiento deportivo, salud, belleza/estética o *wellness*. El perfil de los usuarios – los consumidores finales – de este microsegmento de la población es como los siguientes:

- Oficinistas y/o personas ocupadas de estrato social medio-alto.
- Personas que disponen de poco tiempo para asistir a un gimnasio tradicional y que preferentemente les acomoda pasar a entrenar antes, entre o después del trabajo.
- Personas preocupadas por el estado físico, la salud y servicio personalizado.

Considerando los anteriores, el público objetivo de los centros f.a.s.t. es toda la población activa – todas aquellas personas comprendidas entre los 16 y los 81 años, independiente de sus objetivos deportivos, estéticos o de salud en general – que tengan los recursos necesarios para los planes de f.a.s.t., entonces se enfocan en los niveles socioeconómicos ABC1-C2-C3.

4.3 Estrategia de servicio

f.a.s.t. explota la creciente demanda por mejorar el estado físico de la población y la carencia de tiempo de la sociedad moderna, presentando una alternativa a los métodos convencionales de entrenamiento, garantizando el logro de los distintos objetivos en tan sólo 20 minutos a la semana, utilizando los sistemas de entrenamiento propios, personalizados y exclusivos de f.a.s.t. – “método f.a.s.t.”, basado en la tecnología EMS y adaptados a las características de cada usuario e implementados por entrenadores personalizados, los cuales corresponden a profesionales kinesiólogos que han realizado y superado la capacitación teórico-práctico del “método f.a.s.t.” explotando los factores antes mencionados en la sección 3.10.

4.4 Estrategia de precio

Los precios de los servicios de los centros f.a.s.t. son generalmente superiores a la competencia (Ilustración 9), debido a la diferenciación de sus servicios, infraestructura, prestigio de la marca y calidad de servicio. Como estrategia de penetración de mercado, las empresas en convenio tendrán un 20% de descuento sobre los precios normales en la contratación de cualquier plan, con duración del descuento sujeto a un determinado número de los usuarios por empresa, revisado anualmente.




	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo/sesión: : 25 Min. - Sesión de evaluación: Gratis - 1 Sesión: \$19.990 - 4 Sesiones: \$69.990 (\$17.500/sesión) - 12 Sesiones: \$199.990 (\$16.700/sesión) - 24 Sesiones: \$369.990 (\$15.500/sesión) - 48 Sesiones: \$699.990 (\$14.500/sesión) 		<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo/sesión: 15 Min. - 1 Sesión*: \$19.000 - 10 Sesiones*: \$199.000 (\$19.000/sesión) - 12 Sesiones: \$286.800 (\$27.000/sesión) - 24 Sesiones: \$525.600 (\$25.000/sesión) - 48 Sesiones: \$863.520 (\$21.000/sesión) <p>* Promociones de lanzamiento (Max. 50 cupos)</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo/sesión: : 20 Min. - 1 Sesión: \$35.000 - 4 Sesiones: \$120.000 (\$30.000/sesión) - 12 Sesiones: \$315.000 (\$26.250/sesión) - 24 Sesiones: \$540.000 (\$22.500/sesión) - 48 Sesiones: \$960.000 (\$20.000/sesión) 		<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo/sesión: 20 Min. - Sesión de evaluación: \$5.000 - 1 Sesión: \$32.500 - 4 Sesiones : \$110.000 (\$27.500/sesión) - 12 Sesiones: \$255.000 (\$21.250/sesión) - 24 Sesiones: \$432.000 (\$18.000/sesión) - 48 Sesiones: \$864.520 (\$18.000/sesión)

Ilustración 9: Comparación de precios de los planes del centro f.a.s.t. y sus competidores (Fuente: Fit Club)

4.5 Estrategia de distribución

Un aspecto crucial en cuanto a la estrategia de distribución para f.a.s.t. está orientado a los potenciales inversionistas y/u operadores de los centros, sin dejar de lado a los usuarios de los centros, quienes son los que garantizan el éxito del negocio de acuerdo al uso del servicio, es por ello que, para abrir nuevos centros, se utilizarán los siguientes canales de distribución.

4.5.1 Oficina Central

El principal problema de las franquicias internacionales que aterrizan en Chile, sobre todo europeos, es en relación con la presentación de una serie de servicios de respaldo que deben proporcionar, ya que es costoso por la lejanía de la Oficina Central. Es por ello que f.a.s.t. abrirá una sede – Oficina Central en Santiago – para ofrecer los servicios que compromete el contrato de la franquicia, y, por otro lado, representar la marca en el país con un mayor control de su imagen, además realizar supervisión y monitoreo de cerca la red de centros f.a.s.t.

4.5.2 Búsqueda de franquiciados – Marketing Digital

Es complicado realizar la búsqueda de potenciales franquiciados en Chile ya que no existen fuentes de información al respecto ni bases de datos a las que consultar, además de falta de regulación de las franquicias en el país, y el hecho de que no existan registros o asociaciones nacionales de franquicias. En todo caso, se puede señalar que Chile es un país conservador, y los pequeños y medianos inversionistas suelen ser cautelosos a la hora de invertir. El principal problema es que, aunque existen numerosos inversionistas de este tamaño, no saben dónde acudir ni cómo invertir. Últimamente han cobrado mayor importancia inversionistas más jóvenes, de una nueva generación más formada y con una mentalidad más abierta dispuestos a apostar por nuevos modelos de negocio como las franquicias. Estos inversionistas se interesan por franquicias de baja o media inversión. Para llegar a aquellos, f.a.s.t. ocupará distintas herramientas del marketing digital ([Ilustración 10](#)).

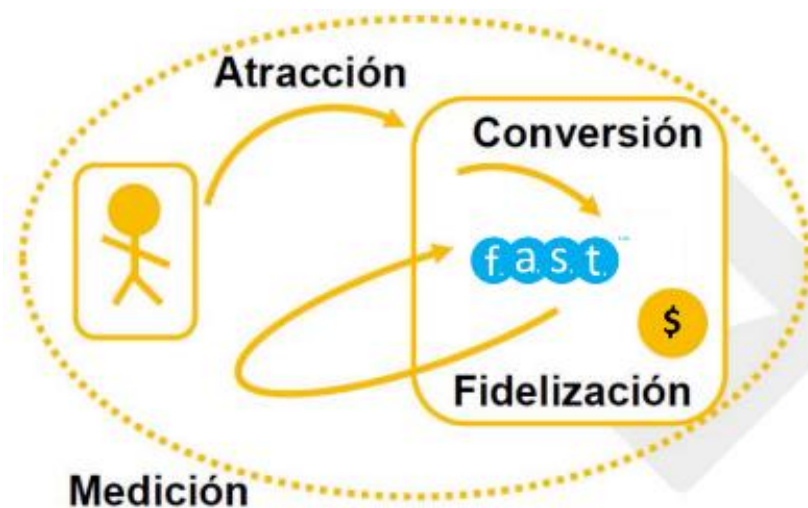


Ilustración 10: Objetivos del marketing digital para f.a.s.t.
 (Fuente: Apuntes, Curso del Marketing y Redes Sociales, David López)

Las herramientas del marketing digital a la disposición de f.a.s.t. para alcanzar sus objetivos marcados son los siguientes (Tabla 4, ver Anexo XVIII para los detalles):

Tabla 4: Herramientas destacadas del marketing digital para f.a.s.t.

Atraer nuevos usuarios	Convertir en usuarios	Retener los usuarios	KPI
<ul style="list-style-type: none"> • Display • SEM • SEO • Afiliación • Email • Mobile • Social Media 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas eCommerce • Mobile • Usabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas eCommerce • Email • Mobile • Usabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Analítica

4.5.3 Consultores de franquicias y abogados

Actualmente la forma más común de iniciar la búsqueda de franquiciados en el país es a través de consultores especializados en el sector de franquicias, aunque no existe una oferta amplia de consultores, se trata de un mercado muy concentrado. Sin embargo, f.a.s.t. ocupará los pocos consultores y abogados especializados en franquicias que existen en Chile (Anexo XIX). A éstos acuden la mayoría de las franquicias existentes en el país, así como en el caso concreto de las franquicias españolas (Anexo XX). Estos consultores y abogados realizan una labor de identificación de potenciales franquiciados, mediante la

publicación de anuncios y a través de los contactos que ya poseen en el sector, y un filtrado de las personas o empresas que se contactan con ellos, atendiendo a los requisitos señalados previamente por el franquiciador. Después de haber realizado este primer filtro, conciertan reuniones entre el franquiciador y los interesados que presentan un perfil más adecuado a los intereses del primero. Los abogados realizan más bien servicios de asesoramiento legal tanto antes de la firma del contrato de franquicia, como durante su aplicación, así como después de su extinción, estos abogados pueden contar entre su cartera de clientes algunos interesados en invertir su capital en nuevos negocios.

4.5.4 Anuncios en prensa y páginas web

Otra de las formas más usuales de buscar franquiciados en el país es a través de anuncios en medios de comunicación, generalmente periódicos nacionales. En el sitio web www.tarifaspUBLICITARIAS.com se encuentran los enlaces a las tarifas publicitarias de los principales medios de comunicación del país. No existen publicaciones especializadas del sector de franquicias en el país, pero una de las revistas que se utiliza para la publicidad de franquicias, entre otro tipo de empresas, está la Cámara de Comercio de Santiago. Esta revista se publica cada dos meses y contiene un apartado final denominado "Oportunidades Comerciales" donde f.a.s.t. insertará los anuncios sobre su franquicia.

Asimismo, cabe destacar que además de su propio sitio web, f.a.s.t. usará las redes sociales como método para la búsqueda de franquiciados, como es el caso de las franquicias españolas que utilizan, con éxito, la red social Facebook para esta finalidad.

4.5.5 Cámara de comercio de Santiago

La Cámara de Comercio de Santiago se encuentra actualmente trabajando, junto con numerosas franquicias, los principales consultores de franquicias del país y junto con Profesora Nicole Pinaud de la Universidad de Chile, la autora del único estudio sobre franquicias de Chile, para constituir un comité de trabajo de franquicias dentro de la propia Cámara de Comercio de Santiago. En la actualidad dicho comité de trabajo se encuentra en fase de constitución y cuenta con representantes de franquicias, tanto chilenas como extranjeras. En principio, sus objetivos son promover el modelo de negocios de la franquicia en Chile y constituirse como referentes para potenciales inversionistas. Asimismo, busca servir como punto de unión entre todos los agentes del mercado de franquicias chileno, como

lugar de debate y elaboración de propuestas para mejorar la regulación del sector de franquicias en el país, y para llevar a cabo actividades de promoción de las franquicias de forma conjunta. Es por ello que f.a.s.t. ocupará este comité de la Cámara de Comercio de Santiago tanto en su búsqueda de los nuevos franquiciados como mejoramiento de la regulación del sector de franquicia en el país.

4.5.6 Los Centros f.a.s.t.

La entrega del servicio al consumidor final será por un canal directo – centro f.a.s.t., donde los entrenadores capacitados en el “método f.a.s.t.” entregan el servicio – entrenamiento usando la tecnología EMS – de manera directa al usuario. Para garantizar un valor agregado al servicio, f.a.s.t. asegurará que el servicio orientado al usuario sea de mayor calidad. Para ello realizará capacitaciones periódicas para fomentar una cultura f.a.s.t., recalcando los valores esenciales.

4.6 Estrategia de comunicaciones y ventas

La estrategia de comunicación de la franquicia busca cumplir los objetivos del marketing de la mejor manera, mediante la difusión de la franquicia y el “concepto f.a.s.t.” en todas sus líneas, alcances y características - con especial énfasis en sus elementos diferenciadores. También intenta desarrollar una imagen de la marca f.a.s.t., y lograr con ello una identidad sólida para posicionarse en su segmento objetivo a través de la captación y fidelización de sus usuarios.

El mix de promoción estará dirigido principalmente a inversionistas para el caso de las franquicias y a los usuarios finales. Las herramientas que se utilizarán serán las siguientes:

Promoción: Para incentivar la compra de nuestra franquicia y servicios se realizarán publicaciones a través de los medios de comunicaciones como radio, diario, *flyer* y redes sociales. Con esto se informará sobre descuentos y las sesiones de prueba del servicio.

Punto de distribución directa: Se utilizarán los centros f.a.s.t. como el punto de entrada para dar a conocer el “concepto f.a.s.t.” mediante los profesionales encargados.

Personas: Los entrenadores serán parte importante de nuestra propuesta de valor en la estrategia de calidad de servicio, en fidelización y retención de los usuarios.

Página Web: Medio de comunicación con los inversionistas de la franquicia, operadores y usuarios de los centros mediante una plataforma con información de la franquicia y para publicar nuestros servicios y noticias relacionadas con la salud y el bienestar.

Relaciones públicas: Tiene por objetivo promover las buenas relaciones con y entre sus grupos de interés, participando en actividades tales como: seminarios, charlas, ferias entre otros.

Las actividades de comunicación se realizarán de acuerdo a un cronograma anual (Tabla 5):

Tabla 5: Cronograma de Actividades de comunicación para f.a.s.t.

Actividad / Medio	Mes											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Página Web	■											
Redes Sociales	■											
Presentación a Inversionistas	■											
Digitales (Banners, links, videos, mailing)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Flyers	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Visita a Empresas	■											
Radio	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Revistas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

f.a.s.t. pertenece al sector de servicio que es uno de los dos sectores – Servicio y Gastronomía – que más utilizan el modelo de franquicia en Chile, con más del 60% del total de marcas franquiciadas en el país (Ilustración 11). En cuanto a la posición de Chile respecto al desarrollo de otros mercados latinoamericanos y mundiales, se encuentra bajo los promedios, se evidencia un gran avance en términos de marcas, locales y niveles de venta y empleo, que podrían permitir asegurar que los niveles de crecimiento puedan mantenerse o superarse en los próximos años¹⁷.

¹⁷ Alonzo-López, A. (2015). *Estudio del Mercado: El Mercado de Franquicias en Chile*. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Santiago de Chile, mayo 2015.

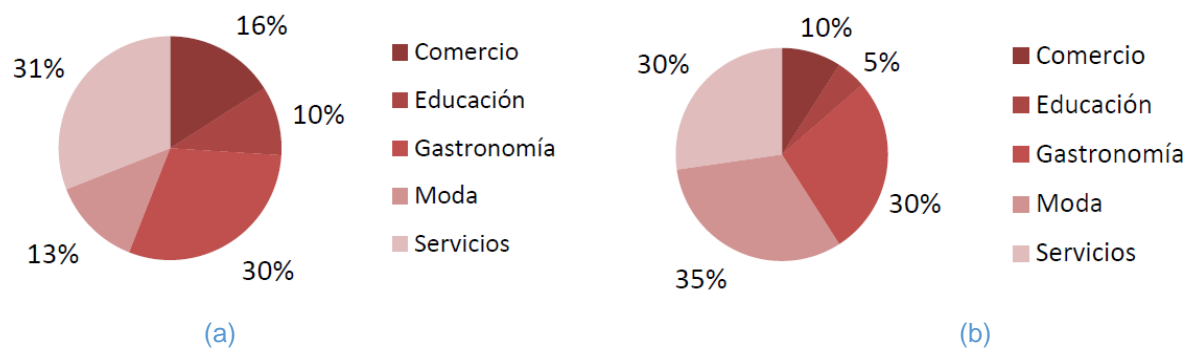


Ilustración 11: Participación de las empresas franquiciadas (a: todas, b: españolas) por sector (Fuente: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Santiago de Chile¹⁷)

Cabe destacar la constitución por parte de la Cámara de Comercio de Santiago de un Comité de Franquicias, como forma de agrupación nacional del sector, consecuencia del éxito que tuvo la organización de su primera Feria Internacional de Franquicias (FIF)¹⁸ el año 2014, seguido por la segunda y tercera ediciones en agosto de 2015 y junio de 2016. Hasta julio del 2015, el Comité de Franquicias, que reúne a quienes tiene la potestad para franquiciar una marca en Chile, tenía más de 30 socios incorporados. Uno de sus objetivos es potenciar el mercado de las franquicias en Chile bajo el prisma de un crecimiento sustentable. Es indispensable que el desarrollo del sector se concrete bajo parámetros éticos y por ello trabajan en varias medidas de autorregulación. El sector ya representa ingresos importantes del comercio y tiene un amplio espacio para crecer. En 2015, esta industria equivalía a 7,9% del PIB total del comercio y genera cerca de 31.000 puestos de trabajo¹⁷.

El evidente incremento de gimnasios privados que se observa en la ciudad de Santiago y regiones, en los últimos diez años, da cuenta de la alta demanda que existe de este tipo de servicios por parte de los consumidores. Esta mayor demanda puede atribuirse al creciente interés de las personas por incorporar en sus hábitos de vida alguna forma de actividad física regular, que les ayude a mejorar su salud y calidad de vida, contrarrestando así los problemas asociados al sedentarismo que caracteriza el actual ritmo de vida en las grandes ciudades. Es por ello que existe una preocupación social para el desarrollo de actividad física en el país por los fuertes cambios de estilos de vida de las personas e interés hacia una vida más saludable. Esta preocupación se ha ido incrementando para bajar los índices de problemas de salud de los chilenos y velar por una conducta más saludable.

¹⁸ www.fifchile.cl

La proyección de crecimiento de la franquicia f.a.s.t., está prevista por la apertura de nuevos centros f.a.s.t. de acuerdo a las proyecciones de crecimiento del mercado. De acuerdo a los dos primeros años desde su arribo al mercado chileno, han entrado en funcionamiento ocho centros actualmente en operación, por lo que, se proyecta una tasa de crecimiento mínima de 3 nuevos locales por año, puesto que en el tercer año se abrieron 4 nuevos locales franquiciados en Chile, por lo que sumaran 8 locales operativos al tercer año de ingreso al mercado chileno desde el año 2014. Por lo anterior, es que se ha considerado una tasa de crecimiento en un rango entre un 30-40% para los próximos cuatro años, y a partir del año cinco comienza a mantener un ritmo de crecimiento a tasas entre el 10-15%, producto de la cantidad de locales en funcionamiento.

4.8 Presupuesto de marketing

El presupuesto de marketing de f.a.s.t. fue definido tomando como base los objetivos y las actividades asociadas al desarrollo de dicha gestión, y todos los costos involucrados en su ejecución. La validación del presupuesto se llevará a cabo en el proceso de planificación anual, sin embargo, por cada local se destina \$1MM de pesos para cubrir las necesidades de publicidad para el primer año de funcionamiento a nivel de ventas locales e imagen corporativa del centro.

Se estima como presupuesto anual de marketing a nivel de franquicia un 2,0% respecto de los ingresos esperados, los que se presentan en la [Tabla 6](#); sin embargo, y de acuerdo a las proyecciones de crecimiento de la franquicia, este presupuesto será modificado cada año.

Tabla 6: Presupuesto estimado para el año 2

Categorías	Presupuesto
Software & Suscripciones	\$850.000
Publicidad en Impresos (Diarios y Revistas)	\$620.000
Publicidad Online	\$1.200.000
Publicidad en Radio	\$800.000
Eventos y Sponsoreo	\$1.300.000
Gasto en Agencia de Publicidad	\$560.000
Lista de Contactos	\$150.000
Asociaciones y Memberships	\$500.000
Total	\$5.980.000

4.9 Métricas e indicadores para monitorear el plan de marketing

Los resultados del plan de marketing, deben ser evaluados para ver el impacto sobre las diferentes estrategias del plan de negocio, es por ello que se han establecido algunos indicadores para monitorear el asertividad de las propuestas realizadas en el plan de marketing con respecto al cumplimiento de los objetivos planteados (Tabla 7):

Tabla 7: Métricas e indicadores del Plan de Marketing

Objetivos	Métricas	Indicador	Meta
Participación de mercado	% de participación de mercado	Nº Centros f.a.s.t / Nº Centros del mercado	10% (año 10)
Crecimiento	% de crecimiento en el mercado	Nº Centros f.a.s.t / Nº centros f.a.s.t. año anterior	30 a 40% durante los primeros 5 años
Fidelización	% de renovación de planes por local	Nº de planes vigentes al inicio/ Nº de planes vigentes al cierre (o renovación)	70% anual
Satisfacción de los usuarios	% de satisfacción de los usuarios	Resultado de encuestas y niveles de reclamos	90% anual

5 Plan de Operaciones

La estrategia operacional de f.a.s.t. está orientada en centralizar la operación de la franquicia para no solo administrar-gestionar su crecimiento, sino que también asegurar los elementos claves y diferenciadores de la marca.

Al administrar un número de centros de forma centralizada, f.a.s.t. busca economías de escala, maximizando los ingresos y minimizar los costos fijos, operativos, administrativos y variables.

La franquicia ha optado por considerar fundamentalmente dos frentes de operaciones, por un lado, pensando en la administración, operación y control de la franquicia, y por otro en el control y la gestión de los centros f.a.s.t. para asegurar el cumplimiento del “método f.a.s.t.”, la calidad del servicio y las instalaciones que caracteriza a la franquicia. En todos los casos se debe tomar en cuenta la capacidad operativa, la tecnología, el capital humano, y los recursos financieros, siempre considerando la optimización en costo, calidad del servicio, y flexibilidad de la solución para satisfacer las crecientes necesidades de los usuarios. Para lograr el objetivo, es necesario entender los requerimientos y evaluar la satisfacción de los usuarios, con el propósito de determinar el mejor método para alcanzar los resultados esperados.

Para optimizar la gestión de la franquicia, la profundidad de la solución – mejoramiento de la oferta a los inversionistas – se basará en un levantamiento de los centros f.a.s.t. actuales en Chile; todo lo anterior con el objeto de entender adecuadamente la situación de la empresa, recursos destinados a la gestión de la franquicia, calidad del servicio según sus usuarios y las exigencias del “concepto f.a.s.t.”. De esta forma se podrá determinar si las actividades a realizar requieren de una asesoría y la definición de un proyecto de implementación, o solamente una gestión de mejora inmediata, requiriendo una coordinación operativa adicional, una evaluación de los centros f.a.s.t. en operación o una mejorara en los procesos.

El Plan de Operaciones se describe en detalle en la Parte II de este Plan de Negocio.

6 Equipo del Proyecto

El equipo gestor de la Oficina Central estará compuesto por un Administrador y cuatro profesionales de las áreas de marketing, ventas, informática, capacitación y control de calidad de servicio entregado a los usuarios de la red de centros, los cuales mensualmente tendrán reuniones de resultados y reuniones periódicas para tratar temas operacionales. En ellos se definirán objetivos de corto plazo, planes de acción y necesidades de soporte externo. El servicio de contabilidad, inicialmente será externo, sin embargo, f.a.s.t. tendrá un contador de planta el segundo o tercer año de la implementación de este plan.

La franquicia f.a.s.t. (Oficina Central) se define una estructura organizacional del tipo funcional, cuyos pilares están representados por las áreas de operaciones (Administrador), comercial (Profesionales de Marketing y Venta), informática (2 Profesionales TI) administración y finanzas (Asistente Oficina), capacitación y control de servicio entregado (Master f.a.s.t.).

En la medida que f.a.s.t. desarrolla este plan y crece, no solo aumenta la necesidad de contar con una estructura funcional altamente especializada, sino que también surge la necesidad de profundizar y brindar soporte a cada una de las unidades de negocio. Para responder al desarrollo y crecimiento, f.a.s.t. propone una estructura de carácter matricial – la cual será aplicable en el mediano-largo plazo. En ese momento, el cargo del administrador cambiará por un director apoyado de un área legal, inmobiliario, finanzas y tecnología de información (TI), y la gerencia comercial, recursos humanos y operaciones. La gerencia comercial tendrá un área de marketing y otra área ventas. Recursos humanos tendrá las áreas de selección de personal y formación de los entrenadores en el “método f.a.s.t.” Para el caso de la Gerencia de operaciones serán los responsables del funcionamiento operacional de los centros propios y franquiciados.

El Plan de Marketing se describe en detalle en la Parte II de este Plan de Negocio.

7 Plan Financiero

Establecimiento de la Oficina Central necesita una inversión inicial de \$29.940.801, que se desglosa en los activos fijo necesarios para implementación y puesta en marcha de la Oficina Central, más un capital de trabajo para responder a los desfases de las cuentas por cobrar – ingresos facturados por períodos. Con el objeto de complementar el análisis, y explicar el comportamiento de los flujos mensuales para el año 1, se construyó un detalle de los egresos en dicho período.

La inversión requerida en los activos fijos para la implementación y puesta en marcha de la Oficina Central asciende a \$17.400.000. Para efectos de depreciación y amortización, se definió lo siguiente: amortización de acondicionamiento de la oficina en un plazo de 10 años; depreciación de Activos TI 6 años, y muebles 5 años, lo cual corresponde a su vida útil; **Error! Marcador no definido..**

El capital de trabajo operacional se obtuvo con método de déficit acumulado máximo del primer año. El capital de trabajo requerido de operaciones asciende a \$12.540.801.

Para la evaluación financiera del proyecto de la Oficina Central, preliminarmente se determinó la tasa de descuento de 14,07% con la cual fueron descontados los flujos de caja proyectados, utilizando el modelo CAPM.

El cálculo del Valor Residual considera flujos de caja a perpetuidad, utilizando la siguiente metodología: flujo de caja obtenido el año 10 dividido por la tasa de descuento exigida al proyecto menos su tasa de crecimiento. Para el caso en cuestión, se considera una tasa de crecimiento constante, expresada en la formula como cero. Valor residual para el proyecto de la Oficina Central: $\$303.724.648 / (14,07\% - 0) = \$2.158.238.929$

Para el cálculo de los indicadores de VAN, TIR, ROI y PAYBACK, se utilizó el flujo de caja proyectado referido anteriormente. Es importante señalar, que, en el cálculo de estos indicadores, NO se considera el Valor Residual en el último flujo (Año 10).

En un escenario neutral, se obtiene un VAN de \$523.656.732, una TIR de 108%, un ROI de 46% y un PAYBACK de 1,8 años para el proyecto de la Oficina Central. Las cifras expuestas ratifican que el proyecto Oficina Central f.a.s.t. es viable y altamente rentable.

El Plan Financiero se describe en detalle en la Parte II de este Plan de Negocio

8 Riesgos Críticos

8.1 Riesgos internos

- Baja ocupación del centro(s) (bajo el punto de equilibrio).
- Actualmente la capacitación de los entrenadores no es tan exigente como en España.
- Retraso en pago del royalty mensual por los centros a la oficina.
- Precios de los planes son más altos del mercado.
- Centros no cumplen con las exigencias de f.a.s.t., amenazando prestigio de la marca.
- Reclamo en prensa, Sernac por un usuario con motivo de dañar la marca.

8.2 Riesgos externos

- Los equipos de la marca *XBody* están en uso por otros centros de electrofitness.
- Existen competidores en el mercado con la misma tecnología
- Cambio de la táctica de marketing de la competencia
- Nueva técnica/moda del fitness más popular
- Una campaña maliciosa contra f.a.s.t.

Además, los siguientes riesgos internos también deben ser considerados:

- **Desaceleración de la economía:** La economía presenta ciclos cada vez más cortos, lo que afectan los hábitos y preferencias, y podría reflejarse en bajas de la demanda.
- **Cambios tecnológicos:** Todos los cambios tecnológicos podrían modificar los paradigmas de cómo ejecutar un negocio orientado al servicio de f.a.s.t.

Los Riesgos Críticos son analizados con más detalle en la Parte II de este Plan de Negocio

9 Propuesta Inversionista

La franquicia f.a.s.t, reúne profesionales (kinesiólogos) capacitados en el “método f.a.s.t.”, basado a la tecnología EMS (siglas en inglés para Electroestimulación Muscular o Estimulación Eléctrica Muscular), lo que necesita sólo 20 minutos de entrenamiento una vez o dos veces a la semana para lograr los distintos objetivos del fitness, la belleza/estética y/o el *wellness*. f.a.s.t. busca expandirse mediante nuevos centros a lo largo del país y la región debido a la creciente demanda por mejorar el estado físico de la población y la carencia de tiempo de la sociedad moderna. Para los inversionistas, f.a.s.t. ofrece una alta probabilidad de rentabilidad y cierta seguridad, debido a su rápido crecimiento en los últimos 3 años desde la apertura de su primer local en el año 2014, y con 8 locales a agosto de 2016, presentando f.a.s.t. como una empresa con buena posibilidad de crecimiento para esperar alta rentabilidad. Según el modelo de negocio de f.a.s.t., por la rentabilidad que ofrece, permite un retorno de la inversión en 3 años al inversionista, la que se describe en la siguiente forma con Capex inicial de \$63MM (Tabla 8) y flujo proyectado del proyecto y los dividendos:

Tabla 8: Resumen de la propuesta inversionista de la franquicia f.a.s.t. (en pesos chilenos)

- Inversión inicial de \$63MM (aprox.), lo que cubre los siguientes:
 - Canon de entrada: \$6MM
 - Acondicionamiento del local: \$20MM (en función del estado del local).
 - Dos equipos de Electroestimulación Integral Activa con biotrajés: \$24MM.
 - Promoción y Marketing iniciales: \$1MM.
 - Muebles diseño f.a.s.t.: \$2.500.000
 - Capital de Trabajo: \$9.000.000
- Operación
 - Techo máximo de las sesiones mensuales: 1.240 (100% Ocupación).
 - Royalty mensual: Máximo \$1.5MM/mes con 100% ocupación.
 - Recursos humanos: 4 entrenadores personales
 - Horario de la actividad: lunes a viernes de 0800 a 21 h. y sábado de 0900 a 1300 h.
- Resultados esperados:
 - Facturación anual: Entre \$100MM y \$200MM.
 - EBITDA: Entre \$60MM y \$90MM anuales.
 - Break even del modelo: 30% de ocupación.
 - Retorno de la inversión: 3 años aprox.

La Propuesta al Inversionista es detallada en la Parte II de este Plan de Negocio.

10 Conclusiones

La falta de tiempo desde el año 2009, se mantiene estable en torno al 50% como la principal razón para no practicar ejercicio físico y/o deportes. Las demás razones presentan porcentajes mucho menores, aunque relativamente estables en toda la serie de mediciones con un significativo 50,7% de aquellos que afirman no realizar actividad física ni deporte debido a la falta de tiempo. Por lo anterior, se puede apreciar y concluir que el entorno es favorable, para el negocio de f.a.s.t. y la industria del fitness en general, puesto que además existe una preocupación política, social, legal y ecológica para el desarrollo de la actividad física en el país, lo que en su conjunto representa un aspecto positivo para el desarrollo de iniciativas como f.a.s.t.

La oficina central con el fin de poder aumentar la captación de clientes, debe enfocar el servicio a toda la población activa, que corresponde a aquellas personas comprendidas entre los 16 y los 81 años, que posean los recursos necesarios para contratar los servicios f.a.s.t., por lo que, se debe enfocar en los niveles socioeconómicos ABC1-C2-C3, razón por la cual los centros f.a.s.t., deben estar ubicados en zonas urbanas con una población de más de 30.000 habitantes, de fácil acceso y alto tránsito peatonal, además de contar con una alta presencia del segmento de la población indicado.

La oficina Central, debe buscar mantener el estándar y la calidad del servicio del método f.a.s.t en todos sus locales operativos, monitoreando las sesiones de entrenamiento, el estado de los equipos y la satisfacción de los clientes, para poder fidelizarlos y puedan recomendar el servicio, haciendo alusión de que lo importante no es la tecnología sino el cómo se utiliza.

Para lograr el posicionamiento y el crecimiento esperado, la estrategia comercial será fundamental; es por ello, que la Oficina Central focalizará sus esfuerzos en el desarrollo de un marketing digital, orientado a la captación de nuevos clientes y un buen relacionamiento con los clientes existentes para mantenerlos con el concepto f.a.s.t.

Por último, se concluye que el proyecto en cuestión es consistentemente viable, con un mercado en crecimiento en número de clientes, y respaldado además por una evaluación económica positiva y con una proyección financiera estable. De acuerdo a la configuración del modelo, el negocio es escalable en función de su demanda, brindándole flexibilidad técnica y económica a la iniciativa.

Bibliografía

Libros/Papers

- Bermúdez-González, G. J. (2002). *La franquicia: elementos, relaciones y estrategias*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Collis, D. J., & Montgomery C. A. (2007). *Estrategia Corporativa*. Madrid, España: Mc Graw Hill.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (2008). *Competir con los recursos*. Harvard Business Review, Julio 2008.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Londres: Reino Unido: Cambridge University Press.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Robert, C. (2011). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Hax, A. and Majluf, N. (2014). *Lecciones en estrategia: hacia una gestión de excelencia*. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2002). Metodología de la Investigación, En: *Elaboración del Reporte de Investigación* (pp. 429-438). México: Mc Graw Hill.
- Kotler P., & Lane K. (2012). *Dirección de Márketing*. México: Editorial Pearson Educación.
- Maquieira, C. (2013). *Finanzas Corporativas, Teoría y Práctica*. Santiago, Chile: Editorial Andrés Bello.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona, España: Planeta.
- Porter, M. E. (1979). *Cómo las Fuerzas Competitivas le dan Forma a la Estrategia*. Harvard Business Review, Marzo 1979.
- Porter, M. E. (1980). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1987) *Desde la Ventaja Competitiva a la Estrategia Corporativa*. Harvard Business Review, Mayo 1987.
- Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review, 86(1), 58-77.
- Porter, M. E. (2011). *¿Qué es la estrategia?* Harvard Business Review América Latina, 100-117.
- Robert, A., & Vijay, G. (2008). *Sistemas de Control de Gestión*. Ciudad de México, México: Mc Graw Hill.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., & Oliva, I. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. Ciudad de México, México: Pearson Educación.
- Zorita-Lloreda, E. (2015). *Plan de Negocio*. Madrid, España: ESIC Editorial.

Documentos/Informes/Reportajes

- III Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes en la Población Chilena de 18 años más, Informe Final, Universidad de Concepción, 2012.
- IV Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes en la Población de 18 años y más, Ministerio del Deporte e Instituto Nacional de Deportes, 2015.

- Betas by Sector (US), última actualización en enero de 2016 por Aswath Damodaran, NYU Stern.
- Casi tres millones de chilenos nunca ha hecho deporte y no les interesa hacerlo: Son los llamados sedentarios inactivos, el grupo que más preocupa a la autoridad. La Tercera, 10 de julio del 2016.
- Chile Saludable, Oportunidades y Desafíos de Innovación: Fundación Chile en conjunto con Collect GFK, Elige Vivir Sano y Fundación de la Familia, 2012.
- Country Default Spreads and Risk Premiums. Última actualización en julio de 2016 por Aswath Damodaran, NYU Stern.
- Estudio del Mercado: El Mercado de Franquicias en Chile. Andrea Alonzo López, Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Santiago de Chile, 2015.
- Estudio: Mercado de las Franquicias en Chile 2006/2007: Principales Resultados, Nicole Pinaud, Universidad de Chile, 2008.
- Global Economic Prospects, January 2016: Spillovers amid Weak Growth. World Bank Group, 2016.
- Global Economic Prospects, June 2016: Divergences and Risks. World Bank Group, 2016.
- Impuesto a la Renta de Primera Categoría (Artículo 20 Ley de Impuesto a la Renta)
- Indicadores de práctica deportiva en Chile muestran mejoría. elEconomistaAmerica.com, 7 de Julio de 2016.
- Índice de Precios del Consumidor (IPC), Edición N° 212, 8 de Julio de 2016, Departamento de Comunicaciones e Imagen Corporativa, Instituto Nacional de Estadísticas.
- Industria de los gimnasios en Chile factura US\$ 157 millones al año. Economía y Negocios, El Mercurio, martes, 22 de septiembre de 2015.
- Informativo diario de operaciones financieras nacionales: Banco Central de Chile
- La relación de los chilenos y las marcas: 2016, el año del respeto por los consumidores: GFK Adimark
- Ley del Deporte (Ley 19.712, de 2001; Última Versión: 25 de marzo del 2014)
- Marketing: Los grandes segmentos a observar el 2016: GFK Adimark
- Nueva Tabla de Vida Útil fijada por el Servicio de Impuestos Internos para bienes físicos del activo inmovilizado, según Resolución N°43, de 26-12-2002, con vigencia a partir del 01-01-2003.
- Transbank Servicios Y Tarifas: Servicios para el Hogar y Membresías

Consultas

- American College of Sports Medicine (ACSM) www.acsm.org
- Banco Central de Chile www.bcentral.cl
- Consulta Session Consultores de Franquicias www.consultasession.com
- Fast Fitness Chile SpA www.fastfitness.cl
- Instituto Nacional de Deportes www.ind.cl
- International Health, Racquet & SportsClub Association www.ihrsa.org
- Ministerio del Deporte www.mindep.cl
- Ministerio del Interior www.interior.gob.cl
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) www.fao.org
- Organización Mundial de la Salud (OMS) www.who.int

Documentos y Guías

- Plan de negocios como actividad formativa equivalente (AFE) para la titulación de alumnos de magister (actualización 2016), Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile.
- Apuntes, Taller AFE, Arturo Toutin.
- Apuntes de los cursos del programa de MBA Weekend 2014-16.

Anexos

Anexo I: Electroestimulación Integral Activa

Electrical Muscle Stimulation (EMS) o Estimulación Eléctrica Muscular o electroestimulación muscular es la respuesta a la contracción muscular utilizando impulsos eléctricos de baja y media frecuencia. Dichos impulsos son generados por un electroestimulador y se transmiten a los músculos mediante electrodos situados estratégicamente para generar una contracción muscular natural.

La electroestimulación ha sido utilizada desde hace siglos, pero no es hasta mediados del siglo XX cuando comienza a utilizarse con éxito en el mundo del deporte y la rehabilitación.

Gracias a los últimos avances en los campos de la electroestimulación y la neurociencia, se ha desarrollado un nuevo y revolucionario concepto: La electroestimulación integral activa. Con ella no solo puede estimular un grupo muscular de manera aislada y pasiva, sino que a través de un “biotraje” conectado a un “electroestimulador” y una serie de ejercicios específicos, puede estimular más de 300 músculos simultáneamente de manera activa, dentro de un trabajo biomecánico funcional global.

Fuente: f.a.s.t.

Anexo II: f.a.s.t. en Chile

Identificación de la Empresa

Razón Social	Fast Chile SPA
RUT	76.311.865-7
Domicilio	Avenida Del Valle Sur 570, Ciudad Empresarial, Huechuraba
Giro	Entrenamiento, salud, rehabilitación y electroestimulación de cualquier tipo, mediante una red de tiendas propias y en régimen de franquicia que operan bajo la marca f.a.s.t.
La Marca	El nombre comercial f.a.s.t., así como su logotipo son marca registrada

Trayectoria en Chile

f.a.s.t. abrió su primer local en Chile en 2014, en Ciudad Empresarial (Comuna de Huechuraba, Santiago, RM), y luego otro en Comuna de La Reina. En 2015, abrió 2 locales en la Comuna de Las Condes, y este año (a agosto de 2016) abrió 4 locales en las Comunas de Las Condes (3 más) y Vitacura (1), junto con apertura programada de su primer local afuera de la Región Metropolitana de Santiago en La Serena. A pesar de su rápido crecimiento, el “concepto f.a.s.t.” no ha sido implementado en su totalidad, sin ningún mecanismo para asegurar la consistencia y calidad del servicio en todos los locales en Chile, arriesgando sostenibilidad de su negocio (ver el cuadro siguiente).
























Comparación de f.a.s.t. en España y Chile

Componentes/Factores		f.a.s.t. España	f.a.s.t. Chile
Diseño del Local		Centro f.a.s.t.	Centro f.a.s.t.
Entrenador Personal	Calificación	Licenciatura en Ciencias de la Actividad Física del Deporte o Diplomatura en Fisioterapia	Kinesiólogo(a)
	Capacitación	Curso teórico-práctico del “método f.a.s.t.” de f.a.s.t. EMS Academy	Entrenamiento por profesionales capacitados en el “método f.a.s.t.”
Modelo de Negocio		Más de 50 centros propios y franquiciados con una Oficina Central que exige la implementación y continuación del en los centros f.a.s.t.	8 centros franquiciados, sin una Oficina Central, con una sola persona responsable de la implementación del concept f.a.s.t. y expansión de f.a.s.t.

Los Centros f.a.s.t. en Operación

Centro f.a.s.t. Ciudad Empresarial	
Dirección	Del Valle 570, Ciudad Empresarial, Huechuraba
Teléfono	+56 9 6735 5586
Correo electrónico	cempresarial@fastfitness.cl
Centro f.a.s.t. La Reina	
Dirección	Aguas Claras 1700, Local 5, La Reina
Teléfono	+56 2 2755 3965
Correo electrónico	lareina@fastfitness.cl
Centro f.a.s.t. Presidente Riesco	
Dirección	Presidente Riesco 3154, Las Condes
Teléfono	+56 2 2233 0236
Correo electrónico	riesco@fastfitness.cl
Centro f.a.s.t. Manquehue Sur	
Dirección	Manquehue Sur 897, local 2, Las Condes
Teléfono	+56 9 5027 7469
Correo electrónico	manquehuesur@fastfitness.cl
Centro f.a.s.t. Escuela Militar	
Dirección	Apoquindo 4501, Las Condes
Teléfono	+56 2 2233 0236
Correo electrónico	emilitar@fastfitness.cl
Centro f.a.s.t. La Serena	
Dirección	Alberto Arenas 3986, La Serena
Teléfono	+56 9 5779 9856
Correo electrónico	laserena@fastfitness.cl
Centro f.a.s.t. Parque Oriente	
Dirección	Alonso de Córdoba 5320, Primer Subterráneo, Local 5, Las Condes
Teléfono	+56 2 2233 0236
Correo electrónico	poriente@fastfitness.cl
Centro f.a.s.t. San Carlos de Apoquindo	
Dirección	Las Flores 12654, Local 15, San Carlos de Apoquindo, Las Condes
Teléfono	+56 9 9879 4236
Correo electrónico	sancarlosdeapoquindo@fastfitness.cl
Centro f.a.s.t. Vitacura	
Dirección	Vitacura 3661, Vitacura
Teléfono	+56 9 4412 1194
Correo electrónico	vitacura@fastfitness.cl

Anexo III: “Método f.a.s.t.” versus entrenamiento convencional

 f.a.s.t. ^{EMS}	Entrenamiento convencional
 Tiempo 20 min	 Tiempo 90 min
 Sesiones a la Semana 1-2 sesiones	 Sesiones a la Semana 3-5 sesiones
 Resultados visibles 3-4 sesiones	 Resultados visibles 4-6 meses
 Impacto articular Nulo	 Impacto articular Elevado
 Calorías consumidas durante y post entrenamiento 500 kcal + 3000 kcal	 Calorías consumidas durante y post entrenamiento 800 kcal + 2000 kcal
 Reducción de celulitis Si	 Reducción de celulitis No
 Pérdida de grasa 4x	 Pérdida de grasa 1x
 Pérdida de peso 4x	 Pérdida de peso 1x
 Incremento de capacidad pulmonar 4x	 Incremento de capacidad pulmonar 1x
 Activación muscular 5x	 Activación muscular 1x
 Resistencia muscular 5x	 Resistencia muscular 1x

Fuente: f.a.s.t.

Anexo IV: Los programas del entrenamiento f.a.s.t.



Fuente: f.a.s.t.

Fitness – Belleza

- **f.a.s.t. Tonic:** Programa dedicado a conseguir una excelente tonificación muscular, gracias a la estimulación simultánea de todo el cuerpo logrando a conseguir aproximadamente 30.000 contracciones musculares en tan solo 15 minutos.
- **f.a.s.t. Reduce:** Programa dedicado a mejorar la composición corporal eliminando los signos de la celulitis y el exceso de grasa localizada, consiguiendo aumentar el metabolismo basal, equilibrar el IMC (índice de masa corporal), una mejor circulación sanguínea y vascularización capilar.
- **f.a.s.t. Anti-aging:** Programa de activación metabólica diseñado para combatir el efecto del paso del tiempo y la celulitis, logrando piel más radiante y cuerpo más joven y tonificado. Este programa se activa el tejido muscular y conectivo por completo, consiguiendo de esta manera mejorar la tonicidad de la piel y eliminar todos los subproductos metabólicos y toxinas procedentes de las glándulas linfáticas.

Wellness – Salud

- **f.a.s.t. Reability:** Programa especializado en la recuperación funcional de patologías relacionadas con el aparato locomotor u otras patologías que impidan realizar ejercicio físico convencional con normalidad. Gracias a la activación muscular directa sin sobrecargas articulares, es el entrenamiento indicado para personas con hernias y protrusiones discales, osteoporosis, alteraciones musculares u óseas, recuperación de lesiones o intervenciones, recuperación postparto, etc.
- **f.a.s.t. Equilibrium:** Programa diseñado para equilibrar las descompensaciones musculares desencadenantes de dolor y diversas patologías. Este programa estimulará los diferentes grupos musculares a distintos niveles de intensidad con el fin de compensar los desequilibrios existentes y así suprimir el dolor que ocasiona esa descompensación; además, activa la musculatura profunda, responsable del sustento de los segmentos óseos y difícilmente estimulable con ejercicios convencionales.

- **f.a.s.t. Vitality:** Programa de activación metabólica enfocado a solventar unos de los mayores problemas actuales de la sociedad: el síndrome metabólico. Este programa aumenta el metabolismo basal, equilibra el IMC (índice de masa corporal) y combate trastornos metabólicos como hipertensión, sobrepeso y obesidad, problemas asociados a la diabetes, ansiedad, etc.

Sport – Rendimiento Deportivo

- **f.a.s.t. Strength:** Programa diseñado para conseguir un mayor desarrollo muscular a todos los niveles. Gracias a la estimulación simultánea de todos los grupos musculares que conforman el cuerpo en combinación con ejercicios funcionales y analíticos específicos, este programa consigue un increíble desarrollo muscular en un tiempo record y mejora de manera asombrosa todos los parámetros relacionados con la fuerza, hipertrofia, velocidad de contracción muscular, etc.
- **f.a.s.t. Performance:** Programa enfocado a mejorar funcionalmente los patrones motores de movimiento específicos de la práctica deportiva. En combinación con ejercicios desarrollados específicamente para las diversas prácticas deportivas, este programa consigue una mejor conciencia corporal y mejora notoriamente aspectos como la velocidad de contracción muscular, control del equilibrio, velocidad de reacción o aspectos específicos de las distintas disciplinas deportivas.
- **f.a.s.t. Elite:** Programa que toma la base del programa performance implementando el trabajo de propiocepción, coordinación y potenciación de todos los grupos musculares implicados en la práctica deportiva de alto nivel; simulando de manera pormenorizada todos los aspectos específicos y técnicos de la alta competición (sea cual sea el deporte).

Los Beneficios Comprometidos:

- Mejora general de la salud
- Reducción de estrés y ansiedad
- Reducción de los niveles de grasa y celulitis
- Reducción de incontinencia urinaria
- Recuperación post parto
- Aumento de la masa muscular
- Importante ahorro de tiempo
- Reducción de la hipertensión y de patologías asociadas
- Reducción del dolor de espalda
- Mejora del aspecto de la piel
- Recuperación de lesiones musculares y osteoarticulares
- Aumento de fuerza, coordinación y velocidad
- Aumento de la capacidad anaeróbica y aeróbica

Anexo V: 4° Encuesta Nacional de hábitos de Actividad Física y Deportes: Resumen

Aquí presenta un resumen de la encuesta nacional¹⁹ de los hábitos de actividad física y deportes, realizado por el Ministerio del Deporte e Instituto Nacional de Deportes, publicado en julio de 2016.

Ficha técnica de la encuesta

Universo	<ul style="list-style-type: none"> Hombres y mujeres 18 años y más Hogares de sectores urbanos y rurales de Chile continental Todos los grupos socioeconómicos Equivalen al 75,31% de la población del país 13.560.981 (INE 2014)
Diseño de la Muestra	<ul style="list-style-type: none"> Muestreo estratificado Por conglomerados Polietápico Selección aleatoria en todas sus etapas
Tamaño de la Muestra	<ul style="list-style-type: none"> 5.511 casos Error muestral $\pm 1,32$ a nivel país Error muestral $\pm 5,17$ a nivel regional Supuesto de varianza máxima Nivel de confianza=95%
Trabajo de Campo	<ul style="list-style-type: none"> 15 al 19 de noviembre de 2015: Pre-test y ajustes al instrumento. 25 al 29 de noviembre: Capacitación de encuestadores. 9 de diciembre de 2015 al 15 de enero de 2016: Aplicación del cuestionario en hogares de comunas seleccionadas

Razones para no practicar ejercicio físico y/o deportes

Por qué no practica	2006	2009	2012	2015
Porque no tiene tiempo	42,8%	52,3%	49,9%	50,7%
Por enfermedad / problemas de salud	12,8%	8,0%	12,8%	13,7%
Por la edad	9,6%	9,1%	7,8%	12,7%
Porque no le gusta	10,5%	8,6%	9,6%	7,4%
Por flojera y aburrimiento	4,8%	5,2%	5,2%	4,9%

Disposición para pagar por hacer actividades físicas o deporte

Cómo practica	2006	2009	2012	2015
Por su cuenta	61,0%	71,1%	68,8%	74,4%
Como actividad de un club, asociación, organización	28,6%	19,6%	17,2%	19,2%
Como actividad del lugar de estudio	2,1%	3,1%	5,0%	3,4%
Como actividad del lugar de trabajo	6,3%	6,1%	4,4%	2,3%
En un servicio de salud	---	---	---	0,3%
Otra	1,7%	---	3,2%	0,4%

¹⁹ 4° Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes en la Población de 18 años y más, 2015. Ministerio del Deporte e Instituto Nacional de Deportes, julio de 2016. www.mindep.cl/encuestahabitos

Anexo VI: Análisis del Entorno - PESTEL

Político

Una de las principales preocupaciones del Estado es la calidad de vida de los ciudadanos, lo que debe concretar las medidas y acciones que generen oportunidades que faciliten sus incorporaciones reales. El compromiso del Gobierno de Chile se refleja en los primeros tres artículos de la Ley de Deporte²⁰.

Artículo 1°: Se entiende por deporte aquella forma de actividad física que utiliza la motricidad humana como medio de desarrollo integral de las personas, y cualquier manifestación educativo-física, general o especial, realizada a través de la participación masiva, orientada a la integración social, al desarrollo comunitario, al cuidado o recuperación de su salud y a la recreación, como asimismo, aquella práctica de las formas de actividad deportiva o recreacional que utilizan la competición o espectáculo como su medio fundamental de expresión social, y que se organiza bajo condiciones reglamentadas, buscando los máximos estándares de rendimiento.

Artículo 2°: El Estado debe crear las condiciones necesarias para el ejercicio, fomento, protección y desarrollo de las actividades físicas y deportivas, estableciendo al efecto una política nacional del deporte orientada a la consecución de tales objetivos. El Estado promoverá las actividades anteriores a través de la prestación de servicios de fomento deportivo y de la asignación de recursos presupuestarios, distribuidos con criterios regionales y de equidad, de beneficio e impacto social directo, que faciliten el acceso de la población, especialmente niños, adultos mayores, discapacitados y jóvenes en edad escolar, a un mejor desarrollo físico y espiritual.

Artículo 3°: La política nacional del deporte deberá ajustarse a las disposiciones de la presente ley, reconociendo y fomentando el ejercicio del derecho de las personas a organizar, aprender, practicar, presenciar y difundir actividades físicas y deportivas. Asimismo, contemplará acciones coordinadas de la Administración del Estado y de los grupos intermedios destinadas a impulsar, facilitar, apoyar y fomentar tales actividades físicas y deportivas en los habitantes del territorio nacional, en comunidades urbanas y rurales, como también a promover una adecuada ocupación de los lugares públicos y privados especialmente acondicionados para estos fines. La política nacional del deporte deberá velar por la autonomía de las organizaciones deportivas y la libertad de asociación, fundada en los principios de descentralización y de acción subsidiaria del Estado.

Efectivamente, no se observan ningún riesgo político inherente que puede dificultar el crecimiento del negocio de f.a.s.t. Por el lado Político, se puede apreciar un incentivo y una preocupación a la conducta de la población a una vida más saludable.

²⁰ Ley del Deporte (Ley 19.712, de 2001; Última Versión: 25 de marzo del 2014)
<https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=181636&idParte=&idVersion=2014-03-25>

Económico: Según los últimos datos publicados por el Banco Mundial²¹, Chile ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en Latinoamérica en la última década. Sin embargo, después del auge observado entre 2010 y 2012, la economía registró una desaceleración en el 2014 con un crecimiento del 1,9% y del 2,1% en 2015, afectada por un retroceso en el sector minero debido al fin del ciclo de inversión, la caída de los precios del cobre y el declive en el consumo privado. En paralelo, el desempleo ha subido levemente, desde el 5,7% en julio de 2013 al 5,8% en enero de 2016. El balance fiscal del gobierno central pasó de un superávit del 0,5% del PIB en 2013 a un déficit del 2,1% en 2015 debido a la menor recaudación resultante de la débil demanda interna, a pesar de la reforma tributaria introducida en 2015 y la caída del precio del cobre.

La reforma tributaria tiene como objetivo aumentar los ingresos fiscales en 3 puntos porcentuales del PIB para financiar el gasto adicional en educación y reducir la brecha fiscal. El elemento principal de la reforma es eliminación del Fondo de Utilidades Tributarias (FUT), que está utilizado por las empresas para aplazar pago de impuestos sobre los beneficios que se retienen para las inversiones.

Se espera que el crecimiento se recupere gradualmente a medida que las expectativas privadas mejoren. En principio, se prevé una desaceleración para 2016, con un avance del PIB del 1,9% dado el bajo precio de cobre y la falta de recuperación de la demanda interna, y una recuperación lenta en 2017-2018 como resultado de la recuperación del precio del cobre y la inversión privada. Para 2018 se pronostica un crecimiento del 3,1% (Ilustración 12).



Ilustración 12: Perspectiva económica para Chile
(Fuente: Banco Mundial)

Chile se ha citado como un ejemplo de un éxito en aislar los ingresos materia de consideraciones políticas en sus prácticas relacionadas con la minería del cobre. Reglas fiscales más fuertes, y rigen procedimientos sobre los ingresos y gastos en un horizonte de varios años ayudarían a establecer la sostenibilidad fiscal en materia de exportación.²²

²¹ Chile: Banco Mundial www.bancomundial.org/es/country/chile

²² World Bank Group (2016). *Global Economic Prospects, June 2016: Divergences and Risks*.

Como resultado no se observan riesgos inherentes económicos que dificulten el negocio de f.a.s.t., específicamente por los pronósticos de la situación económica más favorable en los próximos años.

Social: Según el Banco Mundial, Chile ahora pertenece a países de altos ingresos, después de ser graduado a este grupo junto con Argentina, Hungría, la Federación de Rusia y la República Bolivariana de Venezuela.²³ Chile ha logrado reducciones importantes en los niveles de pobreza y en el aumento de la prosperidad compartida en los últimos años mejorando la condición socioeconómica del país. Según los últimos datos del Banco Mundial²¹, a proporción de la población considerada pobre (US\$ 2.5 por día) se redujo del 7,7% en 2003 al 2,0% en 2014, y la pobreza moderada (US\$ 4 por día) se redujo del 20,6% al 6,8% durante el mismo periodo. Además, entre 2003 y 2014, el ingreso promedio del 40% más pobre se expandió en un 4,9%, considerablemente más alto que el crecimiento promedio de la población total (3,3%). Sin embargo, el país aún enfrenta importantes desafíos. El manejo macroeconómico y fiscal responsable proporciona una base sólida para sostener y aumentar su tasa de expansión en el mediano y largo plazo, y lograr un crecimiento más inclusivo. Pero, a pesar del fuerte crecimiento durante los últimos 20 años, el ingreso per cápita del país todavía tiene que converger con el de las naciones de altos ingresos (en 2014 el ingreso per cápita de US\$ 21.980 estaba todavía muy por debajo del promedio de US\$ 41.035 de los países de la OCDE).

Por otra parte, los desafíos estructurales para impulsar la productividad y mejorar el acceso y calidad de los servicios sociales deben ser abordados para un crecimiento más inclusivo. La deficiencia energética y la dependencia de las exportaciones del cobre siguen siendo fuente de vulnerabilidad. Gracias a sus reformas estructurales ambiciosas, Chile sigue siendo un referente latinoamericano de progreso desarrollando políticas públicas creativas que regularmente son analizadas y estudiadas y que se convierten en modelos de buen Gobierno.

En el aspecto social el área de Salud en Chile en los últimos años ha tenido una preocupación relevante con respecto a la actividad física de las personas, por altas tasas de obesidad, sedentarismo y tabaquismo de la población, esto alude que a medida que aumenta la población de los asentamientos urbanos, disminuye las instalaciones donde realizar actividad física por lo que hay menos espacios libres para llevarlas a cabo. Por otro lado, de acuerdo al último estudio del Ministerio de Salud registra que un 63% de los chilenos es totalmente sedentario, declarando no practicar ningún tipo de actividad física, ni siquiera una vez a la semana, y un 40,6% de la población chilena es fumadora. No obstante, las tendencias socioculturales, se puede decir que hay un cambio en el estilo de vida de una parte de la población, que buscan una vida más natural y se expande con rapidez la llamada “Cultura Light” que favorecen un crecimiento de mercado.

Washington, DC: World Bank Group. DOI: [10.1596/978-1-4648-0777-0](https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0777-0)

²³ World Bank Group (2016). *Global Economic Prospects, January 2016: Spillovers amid Weak Growth*.

Washington, DC: World Bank Group. DOI: [10.1596/978-1-4648-0675-9](https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0675-9)

De acuerdo a las últimas dos encuestas nacionales de hábitos de actividad física y deportes^{24,25}, el sedentarismo de los chilenos está disminuyendo (87,2% en 2006, 86,4% en 2009, 82,7% en 2012 y 80,1 en 2015). Se trata de la baja más importante del sedentarismo desde el 2006, y significa que Chile cuenta ahora con cerca de 500 mil nuevos deportistas. Todo ello, bajo la exigente norma internacional que considera como sujetos activos aquellos que practican deporte o actividad física al menos 3 veces por semana en sesiones de 30 minutos.

No se observan riesgos sociales inherentes que puedan afectar la factibilidad de crecimiento de f.a.s.t., porque las tendencias a la baja del sedentarismo junto con el aumento del nivel económico del país favorecen el crecimiento de la industria de *fitness*.

Tecnológico: La innovación tecnológica en los últimos decenios ha avanzado, pero no ha grandes pasos, no superando el ciclo de vida del producto para los gimnasios tradicionales. Sin embargo, la tendencia ha incrementado la biomecánica y cinética deportiva, en los elementos cardiovasculares (bicicletas, cintas de correr, etc.), esfuerzos (entrenamiento duro), electroestimulación muscular (EMS) han garantizado el uso de implementación de maquinarias nuevas para una mejor actividad física.

Como resultado no se observan riesgos tecnológicos que dificulten el crecimiento de f.a.s.t.

Ecológico: En el aspecto ecológico, el Ministerio del Medio Ambiente busca fomentar el uso de la bicicleta como medio de transporte no contaminante, silencioso, que no genera congestión y que trae beneficios a la salud (tanto física como psicológica) de quien la usa.

Por otro lado, el gobierno y el Ministerio de Salud fomentan los hábitos de vida más saludable en la población, en este sentido las autoridades de la comuna tienen como objetivo que la gente ocupe y aproveche los espacios públicos para realizar actividades físicas al aire libre y en forma gratuita. Sin embargo, lo anterior no presenta una amenaza para la industria de *fitness*. Dentro de una década de su llegada a Chile en 2006, la política de las plazas saludables tiene que decidirse entre mantener su explosiva expansión o apostar por más planificación y calidad.²⁶ Aunque son gratis, la gente no los usa porque algunos no tienen mantención (aparatos rayados, descompuestos y sin almohadones de protección ni elíptica, etc.) o por problemas de acceso. Los expertos dicen que un problema importante es que no siempre los municipios planifican la ubicación de los gimnasios y por eso terminan emplazados lejos de zonas residenciales o en lugares de difícil acceso, entre autopistas o en sitios eriazos. Aun cuando estos aparatos están calificados para ejercicios básicos, muchas veces son "mal utilizadas" por quienes los usan, incurriendo así en diversas lesiones musculares.²⁷ Como resultado se observa que no hay riesgo inherente del uso de las plazas

²⁴ III Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes en la Población Chilena de 18 años y más, Informe Final, septiembre 2012, Universidad de Concepción, p. 233.

²⁵ IV Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes en la Población de 18 años y más, Ministerio del Deporte e Instituto Nacional de Deportes, 2015. www.mindep.cl/encuestahabitos

²⁶ El dilema de los gimnasios al aire libre. La Tercera, sábado, 17 de enero de 2015. papeldigital.info/tendencias/2015/01/17/01/paginas/010.pdf

²⁷ Gimnasios al aire libre y la necesidad de monitores para aminorar los riesgos físicos: Emol.com www.emol.com/noticias/nacional/2013/01/31/581988/deportistas-de-verano.html

saludables como gimnasios gratis, aunque conceptualmente apuntan a utilizar los espacios públicos para el desarrollo de la actividad física al aire libre en forma gratuita.

Legal: En Chile existen las comisiones permanentes que estiman y que informan proyectos que se sometan a consideración, y se dividen por materias de las comisiones permanentes. En la Cámara de Diputados existen 19 comisiones permanentes, compuestas por 13 miembros, cada una elegida por la Cámara a propuesta de la Mesa (autoridades elegidas por los propios parlamentarios para dirigir la Corporación). La Comisión de Régimen Interno la integran, además de 13 diputados, la directiva de la Mesa de la Cámara, una de estas comisiones se encuentra la Educación, la cultura, deportes y recreación. El marco constitucional dentro del cual funcionan las Organizaciones Deportivas está dado, de forma indirecta, por el reconocimiento de los grupos intermedios y la libertad de asociación, que se encuentra en el artículo 1, inciso segundo, y en el artículo 19 N°15 de la Constitución Política de la República, respectivamente. En efecto, “el Estado reconoce y ampara a los grupos intermedios a través de los cuales se organiza y estructura la sociedad y les garantiza la adecuada autonomía para cumplir sus propios fines específicos”; asimismo, la constitución garantiza a todas las personas “el derecho de asociarse sin permiso previo”, sin perjuicio de que “para gozar de personalidad jurídica, las asociaciones deberán constituirse en conformidad a la ley”. En este aspecto, como se verá, la ley entrega facilidades para que las Organizaciones Deportivas adquieran personalidad jurídica, lo que implica un trato privilegiado en relación a otros grupos intermedios; este privilegio se justifica por el interés del Estado de Chile en fomentar el desarrollo de actividades deportivas.

Como resultado no se observan riesgos legales inherentes que dificulten el negocio de f.a.s.t.

Conclusiones:

De acuerdo al análisis PESTEL, se puede apreciar y concluir que el entorno es favorable, para el negocio de f.a.s.t. y la industria de *fitness* en general, dado que existe una preocupación política, social, legal y ecológica para el desarrollo de la actividad física en el país. Se puede apreciar en la siguiente gráfica que la industria de la actividad física en Chile se encuentra en una etapa de crecimiento, por los fuertes cambios de estilos de vida de las personas e interés hacia una vida más saludable. Esta preocupación se ha ido incrementando para bajar los índices de problemas de salud de los chilenos y velar por una conducta más saludable. Finalmente, se puede apreciar que la industria de *fitness* se encuentra en una etapa de crecimiento, gracias a la preocupación política y social acerca del sedentarismo, a favor de los proyectos de actividad física, deportiva y recreacionales en el país.

Anexo VII: Análisis de los Stakeholders (Interesados)

Entre los actores claves del microsegmento de la industria de *fitness* – electrofitness – al que f.a.s.t. pertenece, se destacan los siguientes:

A. Stakeholders Internos

(i) Socios Inversionistas

El máximo compromiso de las empresas es con sus socios inversionistas ya que las empresas tienen que proteger sus intereses y asegurar retorno a sus inversiones.

(ii) Colaboradores

El máximo compromiso de las empresas es con sus colaboradores ya que ellos representan la imagen de la empresa y sus proyectos, por lo que ellos son el pilar fundamental para transmitir y potenciar sus valores hacia los clientes, por lo que el principal objetivo es cumplir con sus necesidades.

(iii) Clientes

El compromiso con los clientes es entregar un servicio de acondicionamiento físico a través de los equipos de entrenamiento con tecnología EMS y personal altamente calificado para mejorar la calidad de vida de nuestros clientes.

(iv) Proveedores

Los proveedores son muy importantes y generar una buena comunicación con ellos es relevante, por lo que, el cumplimiento de los tratos establecidos ayudara a mantener un régimen de tecnología siempre de vanguardia y el correcto uso y mantención de nuestros equipos y locales de entrenamiento, lo que permite obtener las mejores condiciones para dar un mejor servicio.

(v) Comunidad

El compromiso con la comunidad es entregar la información oportuna y realizar convenios con empresas para incentivar y ayudar a mejorar la calidad de vida con el entrenamiento.

B. Stakeholders Externos

Stakeholders que podrían afectar los negocios – positivamente o negativamente – del sector son:

(i) El servicio Nacional del Consumidor (Sernac)

Rol del Sernac es actuar en defensa del consumidor ante un reclamo por un mal servicios o publicidad engañosa, etc. Este cumple la función de mediador entre las partes, denunciando un hecho de interés público ante la justicia, y realizando estudios e investigaciones.

(ii) Clubes deportivos de la Comuna

Estos centros de organizaciones deportivos su función es entregar espacios para la realización del deporte e incentivar el ejercicio al aire libre.

(iii) Instituto Nacional de Deportes (IND)

IND busca fortalecer y generar condiciones para el desarrollo del deporte de Alto Rendimiento, a través de la ejecución y financiamiento de planes y programas,

incrementando el rol del sector privado y el desarrollo de un modelo deportivo, que aumente la participación de deportistas en competencias fundamentales y que promueva su permanencia en el sistema deportivo.

(iv) Ministerio del Deporte

Rol del Ministerio del Deporte es proponer y evaluar la Política Nacional del Deporte, formulando programas para el desarrollo de la actividad física y velar por el cumplimiento de las políticas por parte del Instituto Nacional de Deportes (IND).

(v) Municipalidades

El interés de las municipalidades es apoyar e incentivar el ejercicio en los espacios abiertos como plazas y recintos establecidos para la realización de la actividad física.

Conclusión

Se puede concluir que los Stakeholders que podrían afectar principalmente el negocio de f.a.s.t. son el Sernac, ya que todo tipo de reclamo de un servicio insatisfecho de un cliente o un proveedor, podría dañar la imagen de f.a.s.t., es por eso que en este caso se debe tener una política estricta y formal de atención, enfocando al cliente como actor principal. Los clubes deportivos afectan dado que incentivan la actividad física deportiva en espacios abiertos en canchas de fútbol, pero esto se puede manejar generando alianzas estratégicas con estos clubes para que sus deportistas puedan preparar y fortalecer su musculatura con entrenamiento f.a.s.t. En el caso de las municipalidades podrían afectar de cierta forma, pero se podría generar una alianza con planes especiales para algunos grupos que sean financiados por la municipalidad para incentivar la realización de la actividad física. Por otro lado, existen Stakeholders que favorecen el proyecto, como es el Instituto Nacional de Deportes y el Ministerio del Deporte, estos organismos públicos buscan generar condiciones, planes y programas que incrementan el rol del sector privado para aumentar la participación al deporte y la actividad física para la comunidad.

Anexo VIII: Las principales empresas en negocio de electrofitness en Chile

Atributo	f.a.s.t.	M.A.N.D.U.	FitBody/ iMotion	e-fitness	FitClub	X-Fit	electro-body center	Bodyfast	ExFit
Sitio Web	fastfitness.cl	mandu.cl	fitbodychile.cl	efitness.cl	fitclub.cl	x-fitchile.cl	electrobodycenter.com/chile	bodyfast.cl	easyexfit.cl
Teléfono	56 9 67355586	56 9 42597769	56 2 22075711	56 2 29485257	56 2 28409974	56 9 74310746	56 2 22332783	56 9 65832019	56 2 28391785
Domicilio	Del Valle 570, Ciudad Empresarial, Huechuraba	Américo Vespucio Norte 1630, Vitacura	Avda. Asturias 103, Las Condes, Santiago	Manquehue Norte 418 Las Condes	O' Connell 129, of 202 (Metro Manquehue) Las Condes	Nueva Providencia 2155, Oficina 901 Torre B. Mall Panorámico Providencia	Ebro 2803, Las Condes	Consistorial 3349 Local 23, Peñalolén	Tabancura 1610, Vitacura
Número de locales	4 (Ciudad Empresarial, La Reina, Las Condes)	1 (Vitacura)	2 (Las Condes) 13 Centro FitBody que usan sus equipos y trajes cual incluye capacitación de los personales (1 en Vitacura, restos en las regiones)	1 (Las Condes)	4 (3 en Santiago – Manquehue, El Bosque, Santa Lucía, 1 en Concepción)	1 (Providencia) Se busca compradores de los equipos marca X.Fit	2 (1 en Santiago – Las Condes, 1 en Concepción) + 3 más pronto (RM: La dehesa, Lomos de Lo Aguirre, O'Higgins: Machalí)	1 (Peñalolén)	1 (Vitacura)
Horario de atención	L a V: 07:00 - 21:00 Sábado: 09:00 - 13:00 Domingo: Cerrado	L a V: 07:00 - 21:00 Sábado: 09:00 - 14:00 Domingo: Cerrado	L a V: 07:30 - 20:00 Sáb: 09:00 - 14:00 Dom: Cerrado	L a V: 07:30 - 21:00 Sáb: 08:00 - 14:00 Dom: Cerrado	L a V 07:00 -22:00 Sáb: 08:00 - 22:00; L a Sáb: 07:20 – 21:00 (Santa Lucía)			L a V: 06:30 - 22:30 Sáb: 09:00 - 20:00 Dom: 09:00 - 14:00	L a V: 06:30 - 15:30
Modelo de Negocio	Franquicia Distribuidor oficial de los equipos EMS de XBody concepto f.a.s.t.	Local Solicita franquicia (Todavía no tiene)	Un sólo local Servicio Móvil (Domicilio u oficina) Venta de los equipos y trajes a Centro FitBody que usan sus equipos y trajes cual incluye entrenamiento	Un sólo Solicita franquicia (Todavía no tiene) Distribuidor oficial de los productos – equipos, trajes, accesorios de E-Fit	Franquicia	Un sólo local Servicio Móvil (Domicilio u oficina) Venta de los equipos y trajes cual incluye capacitación en sus usos	Franquicia	Local	Local
Personal	Kinesiólogos	Personal Trainer Certificado	Kinesiólogos	Personal Trainer Cualificado				Profesional	
Equipos	XBody para f.a.s.t.	miha-bodytec	miha-bodytec	E-Fit	miha-bodytec	X-Fit	electro-body center	XBody	XBody
Origen	Hungría - España	Alemán	Alemán	Hungría	Alemán	España	España	Hungría	Hungría
Técnica	"método f.a.s.t."	miha-bodytec	miha-bodytec, i-Motion	E-Fit	miha-bodytec	X-Fit	Un sistema de entrenamiento creado en exclusiva para electrobodycenter por José Luis Arbona uno de los mejores monitores del panorama internacional especializado en electro-fitness; Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, diplomado en educación física, master en gestión de entidades deportivas, doctorado en salud deportiva, experto y formador oficial EMS		
Formato de Locales	Concepto f.a.s.t. Locales tienen las dimensiones comprendidas entre 60 m ² y 100 m ² con fachada a calle de mínimo 5 metros en zonas urbanas con poblaciones de más de 30.000 habitantes. Cada local tiene un formato específico con los siguientes espacios, identificados como zonas: <ul style="list-style-type: none"> • Zona de recepción • Zona de descanso • Zona de aseos • Zona de vestuarios individuales • Zona de entrenamiento 	Micro-estudio M.A.N.D.U.	No específico	<ul style="list-style-type: none"> • Local comercial: entre 70 y 100 m², dimensiones aproximadas va a depender de la distribución del mismo. • Corner e-fitness: 3 x 3 m² aproximadamente la sala en gimnasios, salones de belleza, hospitales, clínicas o centros de rehabilitación, hoteles o centros de wellness, clubes deportivos. • Modelo domicilio para los entrenadores personales 	Estudio con dos salas	No específico	Centros modernos innovadores y muy atractivos con unas líneas de interiorismo muy actuales. Una gama de productos personalizados con nuestra marca. Rótulos luminosos con sistema de iluminación por led, logotipos en metacrilato y vinilos con efecto flash de última generación.	No específico	No específico

Atributo	f.a.s.l.	M.A.N.D.U.	FitBody/ iMotion	e-fitness	FitClub	X-Fit	electro-body center	Bodyfast	ExFit
Servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Fitness - Belleza • Wellness – Salud • Sport - Rendimiento Deportivo 	<ul style="list-style-type: none"> • M.A.N.D.U. Micro Studio • M.A.N.D.U. Nutrition • M.A.N.D.U. Corporate • M.A.N.D.U. On Demand 	<ul style="list-style-type: none"> • Clases FitBody • Clases iMotion 	<ul style="list-style-type: none"> • Fitness EF-1280 (incluye Personal Trainer) • Cardio EF-680 (NO incluye Personal Trainer) 	<ul style="list-style-type: none"> • EMS CARDIO • EMS KRAFT 	<ul style="list-style-type: none"> • CARDIO • FITNESS • CELULITIS ADELGAZAMIENTO • RELAX 	Más de 9 programas de entrenamiento, pantallas táctiles a color, electrodos con tecnología "flash-line" y chalecos de entrenamiento fabricados en material neoprex anti rotura y de máxima resistencia	<ul style="list-style-type: none"> • Electroterapia • Productos de Nutrición • Software Administración Deportiva 	
Sesión	20 min.	15 min	20 min.	20 min.	25 min.	25 min.	25 min.	25 min.	25 min.
Planes	1 Sesión: \$32.500 4 Sesiones: \$110.000 (\$27.500/sesión) 12 Sesiones: \$255.000 (\$21.250/sesión) 24 Sesiones: \$432.000 (\$18.000/sesión) 48 Sesiones: \$864.520 (\$18.000/sesión)	1 Sesión*: \$19.000 10 Sesiones*: \$199.000 (\$19.000/sesión) 12 Sesiones: \$286.800 (\$27.000/sesión) 24 Sesiones: \$525.600 (\$25.000/sesión) 48 Sesiones: \$863.520 (\$21.000/sesión) *Promociones de lanzamiento (Max. 50 cupos)	1 Sesión: \$20.000 4 Sesiones: \$72.000 (\$18.000/sesión) 8 Sesiones: \$136.000 (\$17.000/sesión) 12 Sesiones: \$192 (\$16.000/sesión) 24 Sesiones: \$360.000 (\$15.000/sesión)	Tiempo/sesión: 20Min 1 Sesión: \$35.000 4 Sesiones: \$120.000 (\$30.000/sesión) 12 Sesiones: \$315.000 (\$26.250/sesión) 24 Sesiones: \$540.000 (\$22.500/sesión) 48 Sesiones: \$960.000 (\$20.000/sesión)	Sesión de evaluación: Gratis 1 Sesión: \$19.990 4 Sesiones: \$69.990 (\$17.500/sesión) 12 Sesiones: \$199.990 (\$16.700/sesión) 24 Sesiones: \$369.990 (\$15.500/sesión) 48 Sesiones: \$699.990 (\$14.500/sesión)			8 Sesiones: \$192.000 (\$24.000/sesión) 12 Sesiones: \$276.000 (\$23.000/sesión) 16 Sesiones: \$352.000 (\$22.000/sesión) 20 Sesiones: \$420.000 (\$21.000/sesión) 24 Sesiones: \$480.000 (\$20.000/sesión) 48 Sesiones: \$864.000 (\$18.000/sesión)	
Convenios	Empresas (20% descuento)	<ul style="list-style-type: none"> • Banco BICE • Colmena Golden Cross • Municipalidad Las Condes • Corporación de Educación y Salud Las Condes 							
Modelo de negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Canon de entrada 2014: \$4,5MM. • Royalty mensual: Máximo \$1.2MM/mes*. • Inversión inicial: \$50MM • Reforma y acondicionamiento: \$25MM (en función del estado del local). • Dos equipos de Electroestimulación Integral Activa: \$22,5MM. • Promoción y Marketing iniciales: \$3,7MM. • Recursos humanos: 4-6 entrenadores personales. • Horario mínimo de actividad: L a V de 8 a 23 h. y Sab de 10 a 15 h. • Techo máximo estimado de sesiones mensuales**: • Break even del modelo: 30% de ocupación. • Retorno de la inversión: Estimado 10-18 meses. • Facturación anual: Entre \$100MM y \$190MM. • Ebitda: Entre \$45MM y \$75MM anuales. • Precios sin IVA 		<ul style="list-style-type: none"> • Se vende un paquete con los equipos EMS, trajes, accesorios y capacitaciones por \$12.000.000 + IVA • Otro paquete con equipo EMS sin cables (wifi) –i-Motion, trajes, accesorios y capacitaciones por \$21.165.730 	<ul style="list-style-type: none"> • Canon de entrada: \$5.000.000 + IVA. • Royalty Mensual: \$2.000 + IVA por sesión con un tope de \$600.000 + IVA por dispositivo. • Dispositivo de electroestimulación muscular Set EF-1280: \$9.993.500 + IVA. (incluye dispositivo, ropa técnica 4 tallas S, M, L y XL, cables y 10 piezas ropa de algodón). (Precio referencial, dependiendo tipo de cambio) • Boleta de garantía: \$ 5.000.000/ dispositivo. • Local: inversión variable dependiendo de las necesidades para acondicionarlo a lo exigido por e-fitness y a la cantidad de dispositivos presupuestados). • Implementación de la sala: valor referencial en base a proveedores referenciados \$840.000 + IVA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión inicial estimada \$60MM en un estudio con dos salas. • Habilitación de 2máquinas \$37MM • Remodelación local \$10MM • Artículos de oficina, deporte e insumos \$5MM • Capital de Trabajo \$5MM • Varios \$3MM • Retorno de Inversión 12-15 Meses. 				

Anexo IX: Fortalezas y debilidades de los competidores

Empresas	Fortalezas	Debilidades
f.a.s.t.	<ul style="list-style-type: none"> • Marca establecida en España • Éxito del “concepto f.a.s.t.” en España • Método f.a.s.t. respaldado por I+D comisionados por f.a.s.t. • Locales únicamente identificables • Buena recepción en Chile (8 locales en 3 años con buenas ubicaciones) • Aceptación de las marcas españolas • Trajo el concepto de electrofitness a Chile • El concepto de entrenamiento con la tecnología EMS en Chile conocido/referido como f.a.s.t. 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo del entrenamiento EMS de XBody en uso por los centros de electrofitness distribuido por f.a.s.t. • Capacitación de los entrenadores no tan exigente como en España, la que es clave del “concepto f.a.s.t.”.
M.A.N.D.U.	<ul style="list-style-type: none"> • Marca establecida en muchos países • Diseño: M.A.N.D.U. Micro Studio • La tecnología alemana – miha-bodytec • Otros servicios: M.A.N.D.U. Nutrition, Corporate, On Demand • Servicio más barato del mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Débil estrategia de marketing (Se queda con un solo local en últimos 4 años de su existencia en Chile.)
electro-body center	<ul style="list-style-type: none"> • Respaldo de la marca española • Presencia en 7 países además de Chile 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevo entrante (participante tardío en mercado chileno)
FitClub	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio más barato del mercado • Presencia Regional (3 locales en Santiago, y uno en Concepción) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sin respaldo de una marca establecida • Equipo no de la última generación
FitBody/iMotion	<ul style="list-style-type: none"> • La tecnología alemana – miha-bodytec • Formato inalámbrico iMotion 	<ul style="list-style-type: none"> • Los 13 Centro FitBody no llevan nombre de FitBody, y tienen distintos nombres. No tienen respaldo de una marca ni una imagen corporativa. • Flujos limitados/restringidos • Amenaza de la compra de equipos baratos de EMS por internet o importados
X-Fit	<ul style="list-style-type: none"> • Respaldo de la marca española 	<ul style="list-style-type: none"> • Participante tardío en mercado
e-fitness	<ul style="list-style-type: none"> • Respaldo de la marca E-Fit • Distribuidor local del equipo EMS E-Fit 	<ul style="list-style-type: none"> • Débil estrategia de marketing (Se queda con un solo local en últimos 3 años.)

Anexo X: Industria de fitness en Chile

La industria de *fitness* en Chile ha crecido junto con el boom que hay entre los chilenos por realizar actividad física y se estima que seguirá creciendo con fuerza en los próximos años. Hoy hay alternativas para todos los gustos y bolsillos, con ofertas entre \$14.990 y más de \$120 mil mensuales. Entre los principales actores del mercado chileno están *Sportlife*, *Energy Fitness*, *SmartFit*, *O2* y *Anytime Fitness*. La industria de los gimnasios se ha especializado y diversificado en los últimos años, en línea con el boom por la actividad física de los chilenos, la oferta es, hoy por hoy, para todos los gustos y bolsillos. Las opciones van desde establecimientos que sólo ofrecen acondicionamiento físico con máquinas, sin clases de ningún tipo, hasta sofisticados centros de entrenamiento que incluso incorporan hasta una completa peluquería. Lo claro es que los chilenos están haciendo más actividad física, y los inversionistas han dado cuenta de aquello con la apertura de nuevos recintos más especializados.

Según la Encuesta Mundial de Tendencias Fitness, que realiza el Colegio Americano de Medicina del Deporte y es publicada cada año por la revista *Health & Fitness Journal*, entrenamiento de auto cargas, ejercicios breves de alta intensidad y levantamiento de pesas había lo más solicitado en los gimnasios en el 2015. Según la encuesta, el principal interés era en ejercicios donde se trabaja con el peso del cuerpo como las sentadillas, estocadas, flexiones y saltos de rana, y es lo que ocupa el “método f.a.s.t.” efectivamente. En segundo lugar, el estudio clasifica a los entrenamientos interválicos de alta intensidad (HIIT), que implica pequeños tiempos de ejercicios realizado a alta intensidad, seguido de un periodo de descanso. Los HIIT generalmente se realizan en menos de 30 minutos. Sus cortas duraciones los hacen más atractivos, ya que la gente cada vez dispone de menos tiempo. La demanda por este tipo de entrenamiento ha hecho un negocio atractivo, por lo que la competencia es cada vez mayor. Así mismo el entrenamiento de fuerza con pesas y los programas de entrenadores personales hacen parte de las cinco principales tendencias. Algunos entrenamientos físicos que aparecieron en años anteriores y tuvieron un gran auge en poco tiempo, sorprenden en esta encuesta al quedar por fuera del top 20. Tal es el caso de Zumba (mezcla de danza y entrenamiento), Spinning (bicicletas estáticas) y Pilates (combinación de entrenamiento físico y mental). Según el informe, este tipo de programas nunca fueron tendencias sino “modas”, que son difíciles de identificarlas hasta cuando pierden su vigencia rápidamente. Otras tendencias que completan el Top 10 son ejercicio y pérdida de peso, yoga, programas *fitness* para adultos mayores, replica de actividades físicas reales en gimnasios y entrenamientos personales grupales. Según la Encuesta de Calidad de Vida y Salud²⁸, más del 70% de la población chilena no participa en ningún tipo de actividad física y un 90% ejerce menos de 30 minutos tres veces a la semana. La Encuesta Nacional de Salud (ENS)²⁹ reveló que el 39% de las personas mayores de 15 años en Chile tienen sobrepeso y 300.000 sufren de obesidad mórbida.

²⁸ II Encuesta de Calidad de Vida y Salud Chile, 2006, Ministerio de Salud, Gobierno de Chile. www.crececontigo.gob.cl/wp-content/uploads/2013/06/ENCAVI-2006.pdf

²⁹ Encuesta Nacional de Salud ENS Chile 2009-2010, Ministerio de Salud, Gobierno de Chile. web.minsal.cl/portal/url/item/bcb03d7bc28b64dfe040010165012d23.pdf

Anexo XI: Modelo Canvas para la Oficina Central

<p>Socios Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • XBody, proveedor de equipamiento con tecnología EMS. • Servicio Nacional de Consumidor (Sernac) 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buscar nuevos socios que quieran invertir en la f.a.s.t. Chile • Apertura de nuevos centros • Asegurar implementación del “concepto f.a.s.t.” • Capacitación en el “método f.a.s.t.” de los entrenadores • Monitoreo central de números de sesiones a través de la página web con agenda de las sesiones, para la cobranza de royalty mensual • Reparación y reemplazo de los equipos y accesorios • Cobranza de royalty mensual • Marketing Corporativo del “concepto f.a.s.t.”. 	<p>Propuesta de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administración de la franquicia • Implementación del “concepto f.a.s.t.” • Aseguramiento del “método f.a.s.t.” • Centralizar la administración • General economías de escala • Crecimiento de la franquicia • Apertura de nuevos centros • Rentabilizar la franquicia 	<p>Relación con Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentación personal • Reuniones/juntas con inversores • Expo o feria de Salud o Actividad física y Deporte • Redes Sociales, como Facebook, Twitter, Google+, Página Web 	<p>Segmentos de Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inversionistas, fondos de inversión, family offices con pasión por y/o interés en el negocio de <i>fitness</i>
	<p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • La marca ‘f.a.s.t.’, • El “método f.a.s.t.” • La reputación de f.a.s.t. – el concepto de electrofitness es sinónimo con f.a.s.t. en Chile. • Innovación en colaboración con las universidades 		<p>Canales</p> <p>Página web, redes sociales, presentaciones directas para invitar nuevos franquiciados</p>	
<p>Estructura de Costos</p> <p>Costos Fijos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de los Equipos EMS desde XBody • Sueldo de staff • Arriendo de la oficina • Teléfono e internet, Luz, Agua, Limpieza • Servicio de agua potable (bidones) • Publicidad corporativa o acciones puntuales <p>Costos Variables</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pago por horas extras y/o personal de reemplazo • Adquisición de los repuestos de las máquinas y/o servicio técnico desde XBody • Contingencia 		<p>Fuente de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canon de entrada para la franquicia: \$6MM • Royalty mensual de la franquicia: Máximo \$1.5MM/mes • Comisiones de la venta de los equipos de la marca XBody • 2% de los Ingresos por local, para marketing 		

Anexo XII: Modelo Canvas para Centro f.a.s.t.

Socios Clave <ul style="list-style-type: none"> Entrenadores Empresas públicas y privadas Servicio Nacional de Consumidor (Sernac). 	Actividades Clave <ul style="list-style-type: none"> Entrenamiento EMS Publicidad local Asociación con las empresas cerca del centro. 	Propuesta de Valor <p>Una alternativa a los métodos tradicionales de entrenamiento, logrando los distintos objetivos - en tan sólo 20 minutos a la semana, utilizando la tecnología EMS con sistemas de entrenamiento personalizados y exclusivos de f.a.s.t. – “método f.a.s.t.” – por los entrenadores personales kinesiólogos que han realizado y superado la capacitación teórico-práctico del “método f.a.s.t.”</p>	Relación con Clientes <ul style="list-style-type: none"> Asistencia personalizada Seguimiento de avance Redes Sociales, como Facebook, Twitter, Google+, Página Web Tips de buenas prácticas, salud y cuidado personal 	Segmentos de Clientes <ul style="list-style-type: none"> Oficinistas y/o personas ocupadas de estrato social medio-alto. Personas que disponen de poco tiempo para asistir a un gimnasio o les acomoda pasar a entrenar antes, entre o después del trabajo. Personas preocupadas por el estado físico, la salud que necesita un servicio personalizado.
	Recursos Clave <ul style="list-style-type: none"> La marca ‘f.a.s.t.’ El “método f.a.s.t.” Diseño del centro Equipo EMS y Biotrajajes Personales clave - kinesiólogos capacitados en el “método f.a.s.t.” Equipos de entrenamiento 		Canales <p>Local – centro f.a.s.t. – con una infraestructura adecuada para entrega del servicio – entrenamiento utilizando el “método f.a.s.t.”</p>	
Estructura de Costos <p>Costos Fijos</p> <ul style="list-style-type: none"> Adquisición de la máquinas y accesorios Arriendo del local Sueldo fijo de los entrenadores y auxiliar Teléfono e internet, Luz, Agua, Limpieza Publicidad local o acciones puntuales Gastos no operacionales/impredecibles Seguros Servicio de agua (bidones) Contingencias devoluciones de clientes 		<ul style="list-style-type: none"> Costos no operacionales/impredecibles Transbank <p>Costos Variables</p> <ul style="list-style-type: none"> Pago por horas extras y/o personal de reemplazo Mantención de local, contingencia Pago por concepto de marketing Contribuciones servicios administrativos y financieros a la Oficina Central 	Fuente de Ingresos <ul style="list-style-type: none"> Cuota del Plan de entrenamiento EMS pagado por los clientes. 	

Anexo XIII: Modelo de negocio

El modelo de negocios f.a.s.t. ha sido modelado mediante la metodología del “*Business Model Canvas*”³⁰ (de aquí en adelante Modelo Canvas, [Anexo XI](#) y [Anexo XII](#) para la Oficina Central y el centro f.a.s.t. respectivamente), lo que incluye los siguientes componentes:

Segmento(s) de clientes-usuarios

Oficina Central

Son los potenciales inversionistas para expansión de f.a.s.t. en Chile. Se componen tanto por las personas físicas como personas jurídicas, que buscan franquicias con gran potencial y tienen una mayor capacidad económica y financiera; así se tratan de las empresas con capital suficiente para realizar inversiones de mayor tamaño. No presentan un interés especial en las franquicias, sino en cualquier tipo de inversión que presente altas probabilidades de rentabilidad y cierta seguridad. El crecimiento rápido de f.a.s.t. en los últimos 3 años desde apertura de su primer local en 2014 con 8 locales a agosto de 2016, les da una probabilidad alta de rentabilidad y seguridad que buscan.

Aunque f.a.s.t. tendrá sus propios centros, algunos de los centros serán operados por los franquiciados, cuales operaran bajo un contrato tipo franquicia con licencia de f.a.s.t. Los potenciales operadores de estos centros serán aquellos fondos de inversión, family offices e inversionistas con pasión y/o interés en el negocio de *fitness*.

Centro f.a.s.t.

Se han identificado un microsegmento de la población con la necesidad de una alternativa a los métodos convencionales de entrenamiento debido a la carencia de tiempo de la sociedad moderna. El perfil de clientes-usuarios es identificado como los siguientes segmentos de la población:

- Oficinistas y/o personas ocupadas de estrato social medio-alto.
- Personas que disponen de poco tiempo para asistir a un gimnasio tradicional y que preferentemente les acomoda pasar a entrenar antes, entre o después del trabajo.
- Personas preocupadas por el estado físico, la salud y servicio personalizado.

Considerando los anteriores, el público objetivo de f.a.s.t. es toda la población activa, las cuales corresponden a todas aquellas personas comprendidas entre los 16 y los 81 años, independiente de sus objetivos deportivos, estéticos o de salud en general, que tengan los recursos necesarios para contratar los servicios f.a.s.t., por lo que se enfocan en los niveles socioeconómicos ABC1-C2-C3.

³⁰ Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2010): *Business Model Generation*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 288 p.

Propuesta de valor

Oficina Central

Para las inversionistas f.a.s.t. ofrece alta probabilidad de rentabilidad y cierta seguridad, debido a su crecimiento rápido en los últimos 4 años desde apertura de su primer local en 2014 y actualmente cuenta con 8 locales operativos, que representa una oportunidad para ser parte del crecimiento de f.a.s.t. y rentabilizar sus inversiones.

Para los operadores de los centros franquiciados, f.a.s.t. ofrece una rentabilidad que permite un retorno de la inversión en 3 años con una inversión inicial de aproximadamente 63 millones que incorpora la capacitación de los entrenadores en el “método f.a.s.t.” y acondicionamiento de los locales según las exigencias de la franquicia y un soporte continuo en sus operaciones.

Centro f.a.s.t.

Debido a la creciente demanda por mejorar el estado físico de la población y la carencia de tiempo de la sociedad moderna, es que se evidencia la necesidad de una alternativa a los métodos convencionales de entrenamiento, garantizando el logro de los distintos objetivos - en tan sólo 20 minutos a la semana. Se utiliza “electroestimulación muscular integral activa”, basado a la tecnología EMS (Siglas en inglés de electroestimulación muscular, ver [Anexos](#)

[Anexo I](#)) con sistemas de entrenamiento propios, personalizados y exclusivos de f.a.s.t. – “método f.a.s.t.” – adaptados a las características de cada cliente e implementados por entrenadores personales, los cuales son kinesiólogos que han realizado y superado la capacitación teórico-práctico del “método f.a.s.t.”.

Canales de distribución

Oficina Central

f.a.s.t. ofrece su franquicia a través de su página web, redes sociales, como Facebook, Twitter, Google+, etc., seguido por reunión con los potenciales inversores.

Centro f.a.s.t.

El canal de distribución es directo es el centro mismo, donde los entrenadores entregarán el servicio de electrofitness. utilizando el “método f.a.s.t.”.

Relaciones con los clientes

Oficina Central

f.a.s.t. mantendrá relación con los inversionistas y franquiciados de mediante reuniones personalizadas, videoconferencias y mails con presentaciones de las nuevas propuestas y

resultados de la franquicia, expo o feria de salud o actividad física y deporte, página web, redes sociales como Facebook, Twitter, Google+, etc.

Centro f.a.s.t.

Una parte de la relación con los clientes será mediante la asistencia personalizada de los entrenadores con los clientes basados en entrenamiento EMS entendiendo bien sus requisitos y expectativas, además dar los consejos en alimentación y realizar seguimiento del avance de su entrenamiento. También se consideran los canales de redes Sociales, como Facebook, Twitter, Google+, para mantener una relación dinámica con los clientes que estarán vinculados a la página Web de f.a.s.t., en donde se publicarán noticias e información relevante del entrenamiento EMS, tips de buenas prácticas, salud y cuidado personal para generar así una comunidad. Todo esto permitirá mayor fidelización y motivación para los potenciales clientes.

Fuente de ingresos

Flujos de Ingresos de la Oficina Central

La Oficina Central por otro lado tendrá sus ingresos desde los centros por, canon de entrada (\$6MM), aporte para marketing inicial para respectivos centros (\$1MM), venta de los equipos de entrenamiento EMS (\$24MM para los electroestimuladores, biotrajes y sus accesorios) de la marca XBody, royalty mensual (máximo \$1.5MM/mes por cada centro)

Flujos de Ingresos del Centro f.a.s.t

Como los clientes son el centro del negocio la principal fuente de ingreso que un centro tendrá es por medio de las cuotas de suscripción de planes de entrenamiento (Tabla 9):

Tabla 9: Planes y tarifa del servicio f.a.s.t.

Valor Sesión Individual	\$ 32.500
Plan Semestral	Cuota Mensual
1 Día semana	\$72.000
2 Días semana	\$136.000

Recursos claves

Recursos claves tangibles

- El establecimiento centro f.a.s.t., que contará con una infraestructura adecuada

Recursos claves intangibles

- La marca 'f.a.s.t.',
- El "método f.a.s.t." desarrollado por f.a.s.t.
- La reputación de f.a.s.t., el concepto de electrofitness es sinónimo con f.a.s.t. en Chile.

- Innovación constante con I+D en colaboración con la Universidad Europea de Madrid, la Universidad Complutense de Madrid y la Universidad Estatal de San Diego (EE.UU.).

Actividades claves

Actividades claves de la Oficina Central

Las actividades claves de la Oficina Central serán buscar nuevos socios para expandir la franquicia y con ello abrir nuevos locales asegurando la implementación del “concepto f.a.s.t.” en su totalidad, la capacitación en entrenamiento del “método f.a.s.t.”, monitorio central de equipos EMS (números de sesiones, fallas, etc.), reparación y reemplazo de equipos, asegurar disponibilidad de repuestos, monitoreo, control y gestión de la franquicia mediante la cobranza de royalty, marketing y publicidad del “concepto f.a.s.t.” Una plataforma computacional en la Oficina Central será instalada para controlar los avances de los clientes y desempeños de los centros de la franquicia en Chile. Para la administración de datos por ejemplo de número de sesiones por cada centro, contratos, contabilidad diaria, etc., y por otro lado envío de los avisos publicitarios e información relevante y recepción de reclamos.

Actividades claves de los Centros f.a.s.t.

La actividad clave del centro es entrenamiento de los clientes de acuerdo a sus necesidades, reserva de sesiones vía online por la página web para conocer la disponibilidad de hora de los centros f.a.s.t. para realizar el plan de entrenamiento según la necesidad de cada cliente ([Anexo IV](#)).

Asociaciones claves

Oficina Central

Como asociación clave para f.a.s.t., se contará con alianza estratégica con *XBody*, el proveedor de las máquinas y biotrajés con la tecnología EMS, los socios inversionistas. Además f.a.s.t. mantendrá relación cordial con empresas públicas y privadas, entidades como Instituto Nacional del Deporte, las municipalidades donde se operan y el Ministerio del Deporte.

Centro f.a.s.t.

Además de mantener una relación de confianza con los clientes, franquiciados de los centros f.a.s.t. tendrán convenio con empresas públicas y privadas cercanas a la ubicación del centro. Trabaja junto con la municipalidad de la comuna en la organización de eventos como plan vivir sano para incentivar la integración del ejercicio físico de la población.

Estructura de costos

Tabla 10: Estructura de Costos para la Oficina Central y Centro f.a.s.t.

Oficina Central	Centro f.a.s.t.
<p>Costos Fijos</p> <ul style="list-style-type: none">• Importación de los equipos EMS desde XBody• Sueldo de staff• Arriendo de la oficina• Teléfono e internet, Luz, Agua, Limpieza• Publicidad corporativa o acciones puntuales• Mantenimiento página web.• Programa de gestión• Contabilidad• Seguros• agua potable (bidones) <p>Costos Variables</p> <ul style="list-style-type: none">• Pago por horas extras y/o a personal de reemplazo• Adquisición de los repuestos de las máquinas y/o servicio técnico desde XBody	<p>Costos Fijos</p> <ul style="list-style-type: none">• Adquisición de la máquinas y accesorios• Arriendo del local• Sueldo fijo de los entrenadores y auxiliar• Teléfono e internet, Luz, Agua, Limpieza• Publicidad local o acciones puntuales• Servicio de agua (bidones)• Contingencias devoluciones de clientes• Transbank <p>Costos Variables</p> <ul style="list-style-type: none">• Pago por horas extras y/o a personal de reemplazo• Mantenimiento de local, contingencia

Anexo XIV: Los estimuladores de la marca XBody distribuidos por f.a.s.t.

f.a.s.t. es distribuidor oficial de los equipos de entrenamiento, incluido los electroestimuladores de los siguientes tipos con los biotrajés y los accesorios:

Unidad “Newave”

- unidad de suelo



Unidad “Flowr”

- unidades
- trabajo equipo o individualizado



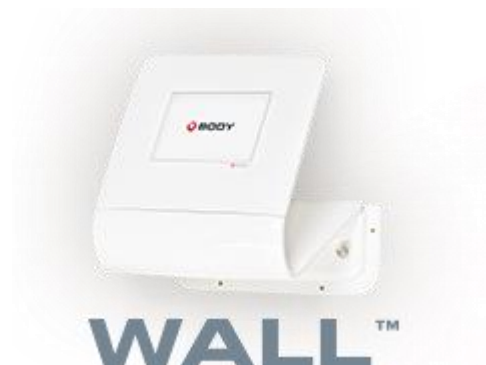
Unidad “Port”

- unidad transportable a domicilio



Unidad “Wall”

- unidad de pared



Anexo XV: El “método f.a.s.t.”



Ilustración 13: Una sesión de entrenamiento con el “método f.a.s.t.”
(Fuente: f.a.s.t.)

Anexo XVI: El “concepto f.a.s.t.”



Ilustración 14: El “concepto f.a.s.t.”: “Lo que importa no es la tecnología, ¡es cómo se utiliza!”
(Fuente: f.a.s.t.)

Anexo XVII: El “centro f.a.s.t.”



Ilustración 15: Diseño del local de f.a.s.t. – “centro f.a.s.t.” - en un expo en España
(Fuente: f.a.s.t.)

Anexo XVIII: Las herramientas del marketing digital para f.a.s.t.

Display: Son los formatos de publicidad gráfica que se encuentran en las páginas web, por su contraposición a un “Search” (Búsqueda, enlaces patrocinados por las palabras claves) y a los clasificados. Según la IAB³¹, existen tres tipos: (i) Integrados, los que tienen una posición fija en la página web; (ii) Expandibles, los que tienen capacidad de ganar pantalla mediante un segundo formato denominado panel, cuyo tamaño, dirección de expansión, y ejecución (rollover y click) vendrá determinado por el soporte. Todos los paneles deben llevar un aspa de cierre; y (iii) Flotantes, los que no tienen una posición fija en la página web.

Email: El email marketing es una herramienta eficaz, rápida y económica para realizar campañas publicitarias directamente a través de correo electrónico. En general el uso del correo electrónico es el medio idóneo para realizar cualquier tipo de acción de marketing one to one. Se envían mensajes de correo electrónico a usuarios que han solicitado información sobre productos, servicios, promociones, etc. del anunciante. f.a.s.t. utilizará email marketing con dos finalidades:

- Captación de nuevos clientes: Tratará de adquirir nuevos clientes a través de listas de personas del público objetivo de f.a.s.t. mediante el alquiler de listas externas (no pertenecientes al f.a.s.t.)
- Retención de los clientes ya adquiridos: Tratará de retener a los clientes anteriormente adquiridos mediante programas de fidelización.

El correo electrónico es el canal de marketing más potente y eficaz que ha existido hasta el día de hoy, debido a que es personal y 100% personalizable, interactivo, lo más utilizado de Internet, económico, solicitado y totalmente medible.

f.a.s.t. considerará los múltiples factores que son decisivos para tener éxito en una campaña de email marketing los que pueden ser resumidos en diez puntos básicos, según Splio³², empresa especialista en email marketing. Aunque algunos puedan parecer muy obvios, muchas empresas no los cumplen y sus estrategias de email marketing no llegan a ser 100% efectivas o directamente fracasan. Además, la cambiante realidad en cuanto a tecnología y hábitos de los usuarios obliga f.a.s.t. a estar adaptándonos constantemente, y esta tarea es mucho más fácil si se tienen muy claros estos diez mandamientos del email marketing:

1. No envíes emails a personas que no los esperan
2. Mantén tu base de datos limpia y saneada
3. Trata a tus usuarios como clientes y no como simples direcciones de email
4. Identifícate siempre de forma clara
5. Controla continuamente los resultados de tus campañas
6. Analiza el comportamiento de tu BBDD y adapta tu estrategia
7. Cuida el diseño de tu email
8. Innova, sorprende e intenta no aburrir

³¹ Interactive Advertising Bureau (IAB): www.iabspain.net/formatos

³² Las 10 reglas de oro del email marketing: www.marketingdirecto.com/digital-general/e-mail-marketing/las-10-reglas-de-oro-del-email-marketing

9. Piensa en móvil

10. Trabaja con un partner tecnológico fiable y profesional

Una base de datos cambia continuamente, y por ello f.a.s.t. identificará rápidamente estos cambios y adaptar su estrategia, analizado y entendiendo las estadísticas que proporcionan las plataformas de envío de email marketing como EmailForge. Permitirá f.a.s.t. saber en adelante las necesidades de sus usuarios con eficacia de email marketing. Lo que f.a.s.t. puede medir de email marketing son:

- Envíos
- Entregas
- Rebotes
- Aperturas
- Clicks
- Viralidad
- Post-click (consultas, registros, etc.)

Para ello, es esencial que f.a.s.t. saca el máximo partido de esta información y sigue mejorando su estrategia.

SEM: Marketing en motores de búsqueda (Search Engine Marketing), lo que consiste en pagar por aparecer en posiciones destacadas por palabras clave en las páginas de resultados de buscadores.

SEO: Optimización en motores de búsqueda (Search Engine Optimización), lo que es un proceso de trabajo que tiene por objeto conseguir un lugar destacado para una página web dentro de los resultados naturales u orgánicos de un buscador. Este proceso implica acciones tanto en la propia página web como acciones externas a la misma para conseguir un mejor posicionamiento. f.a.s.t. optimizará la web para conseguir esa posición y aumentar el tráfico hacia su sitio web usando los siguientes trucos. La primera decisión y la más importante es el nombre del dominio para que la búsqueda coincida con el dominio elegido. El sitio web de f.a.s.t. www.fastfitness.cl cumple con los requisitos de un url (dirección web) amigable que facilita al buscador información acerca de lo que contienen. Así mismo, el título de cada una de las páginas del sitio web de f.a.s.t. contiene una información concreta, es importante que el buscador lo sepa. Los títulos de cada página estarán bien recogidos en el buscador con el objetivo de ayudar al usuario a encontrar lo que busca. f.a.s.t. siempre asegurará que tiempo de carga es instantáneo, porque si el sitio web de f.a.s.t. tarda mucho en cargarse, Google penalizará su posicionamiento. Por este fin f.a.s.t. utilizará un buen servidor, simplificará al máximo posible su sitio web, reducirá el peso de las imágenes y ocupará un mínimo del flash o video, elegirá bien las palabras claves (*keywords*) e incluirá en sus páginas.

Afiliación: El marketing de afiliación está especializado en la obtención de resultados, que engloba todas aquellas relaciones comerciales en las que un comerciante (tienda online o anunciante) promociona sus servicios o productos mediante anuncios y un afiliado (normalmente una página web) inserta esos anuncios y promociones. f.a.s.t. ocupará esta

herramienta no sólo para traer los clientes potenciales tanto los franquiciados como los usuarios del centro, pero generar ingresos extras (Ilustración 16).

Si un usuario visita una página web de un afiliado de f.a.s.t. y es impactado por una promoción de f.a.s.t., tiene la posibilidad de hacer clic en el banner y realizar una acción determinada en el sitio de f.a.s.t. (por lo general un contrato del plan de entrenamiento o tomar una sesión de prueba). El afiliado recibe el pago de una comisión por esta acción.



Ilustración 16: Marketing de afiliados
(Fuente: Interactive Advertising Bureau³³)

Según el documento de las “Buenas prácticas en Marketing de Afiliación”³⁴, la transparencia en las siguientes áreas se considera imprescindible en un programa de afiliación la que exigirá f.a.s.t.:

- Condiciones de remuneración de los afiliados: establecer con exactitud las condiciones por las que serán (y no serán) remunerados los afiliados, lo cual significa definir las acciones válidas y los costes que han de quedar excluidos.
- Duplicaciones: para evitarlas, es preciso definir de forma inequívoca los posibles canales que pueden derivar clientes y la propia lógica del sistema.
- Tipologías de afiliados: identificar a los potenciales afiliados que mejor pueden promover un producto o marca.
- Plazos: los afiliados deben conocer con antelación suficiente, cualquier cambio que pudiera alterar los términos de su colaboración para poder respetarlos.

³³ Hangout Latino: ¿Qué es el Marketing de Afiliación? hangoutlatino.com/que-es-el-marketing-de-afiliacion

³⁴ Interactive Advertising Bureau (IAB): Buenas prácticas en Marketing de Afiliación www.iabspain.net/noticias/el-marketing-de-afiliacion-una-parte-del-marketing-online-especializada-en-la-obtencion-de-resultados

Este modelo de coste por acción (CPA) que ocupará f.a.s.t. define y diferencia al marketing de afiliación con respecto a otra tipología de canales. Tiene las siguientes modalidades del pago:

- CPM: Coste por mil impresiones
- CPC: Coste por click
- CPL: Coste por lead / cupón
- CPA: Coste por venta/adquisición

Los resultados de serán medidos por los siguientes (Tabla 11), en función de la estrategia:

Tabla 11: Los medidores de los resultados de la afiliación

Coste por impacto (CPM)	Branding
Coste por visita (CPC)	Tráfico
Coste por lead (CPL)	Solicitudes
Coste de adquisición (CPA)	Ventas
Margen (ROI)	Rentabilidad

Mobile: Mobile Marketing es el uso de las tecnologías móviles para soluciones de marketing y ventas: mobile advertising, SMS, MMS, Desarrollo de Apps, venta de contenidos, etc. Mobile Advertising es publicidad en las páginas web y/o wap para móviles, tantos anuncios gráficos en web y aplicaciones (display) como enlaces patrocinados en buscadores (search) y no incluye otras formas de marketing tales como SMS y MMS. Ventajas de acceso a internet desde el móvil son:

- Disponibilidad: en cualquier momento y lugar
- Inmediatez: no hay que encenderlo
- Comodidad: práctico, manejable (tamaño reducido, sin cables)

Códigos QR o (Quick Response Code) es un módulo para almacenar información en una matriz de puntos o un código de barras bidimensional creado por la compañía japonesa Denso Wave, subsidiaria de Toyota, en 1994. Se caracteriza por los tres cuadrados que se encuentran en las esquinas y que permiten detectar la posición del código al lector. f.a.s.t. ocupará el código QR que tiene facilidad del uso e instantaneidad para facilitar sus clientes potenciales llegar a su sitio web.

NFC (Near field communication) es una tecnología de comunicación inalámbrica, de corto alcance y alta frecuencia que permite el intercambio de datos entre dispositivos, que se ocupa a integrar tarjeta de crédito y móvil en un sólo dispositivo. Aunque por el momento tiene pocos servicios y poca penetración en Chile y necesita más desarrollo tecnológico, en futuro puede ser una herramienta importante para f.a.s.t.

Geolocalización, es localización de los usuarios utilizando una dirección IP o las coordenadas GPS. Se usa en publicidad para mostrar solo información a los usuarios localizados en determinado ámbito geográfico. Es una herramienta útil que ocuparan los centros f.a.s.t. para llegar a los clientes en el /comunas donde están ubicados.

Social Media: f.a.s.t. conseguirá las redes sociales en función de los objetivos de su plan de marketing para:

- Posicionamiento de la marca
- Conocer sus clientes, sus experiencias y expectativas
- Testar nuevos planes
- Atención al cliente
- Realizar promociones exclusivas, ofertas

Los usuarios de redes sociales ya no se limitan a recibir la información, ahora también son generadores de contenido: noticias de actualidad, ideas, opiniones, recomendaciones, valoraciones, lo que dice la comunidad no es pasiva, es activa. f.a.s.t. aprovechará a canalizar ese contenido resuelto por el activismo de las personas en redes sociales en forma de blog, fotos en Instagram, Pinterest, Tumblr, etc. para que ayude a construir en torno a la marca f.a.s.t. y comunidad: ideas de mejoras, nuevos planes, usabilidad, experiencia, procesos de contratación, etc. (Ilustración 17)



Ilustración 17: Involucrando los clientes/seguidores en las redes sociales

f.a.s.t. tiene que hacerles sentir especiales con las ofertas importantes y exclusivas para los miembros de sus seguidores en las Redes Sociales, porque es el principal motivo por el que le siguen. Considerando que las redes sociales son un canal abierto a todo el mundo, es muy importante para f.a.s.t. atender de manera correcta a sus clientes/seguidores. f.a.s.t. incentivará los usuarios/seguidores activos con regalos relacionados a la marca y “concepto f.a.s.t.” Porque es importante alimentar el sentimiento de pertenencia a la comunidad como mi marca es tu marca, f.a.s.t. va a participar al usuario de todos los eventos, avances y logros conseguidos, comprometiendo los siguientes valores:

- Autenticidad
- Positivismo
- Practicidad
- Joie de Vivre

Usabilidad: Usabilidad refiere al "grado de eficacia, eficiencia y satisfacción con la que usuarios específicos pueden lograr objetivos específicos, en contextos de uso específicos", y es distinto a la accesibilidad o experiencia de usuario.³⁵ Así la usabilidad de sitio web de f.a.s.t. puede medirse en:

³⁵ “La usabilidad es una condición necesaria pero no suficiente para ofrecer una buena accesibilidad. El concepto de accesibilidad es más amplio, cuando hablamos de usabilidad nos estamos restringiendo a un usuario de la audiencia objetivo del sitio y cuando hablamos de accesibilidad nos estamos refiriendo al máximo rango posible de usuarios, incluyendo a personas con discapacidad. En muchas ocasiones se asocia, también, el concepto de experiencia del usuario con Usabilidad. La experiencia del usuario es un concepto mucho más amplio que

- Facilidad con que un usuario puede aprender sitio web o app de f.a.s.t.
- Eficiencia de uso del sistema
- Capacidad de la web de ser recordado por el usuario (memorabilidad)
- Pocos errores y ninguno catastrófico
- Satisfacción subjetiva (que depende de cada usuario)

f.a.s.t. intentará a lograr esto haciendo los siguientes:

- Claridad de propósito y de objetivos, con su sitio web comunicando de manera inmediata
- Visibilidad y orientación inmediata, facilitando los usuarios del sitio web de f.a.s.t. estar informados en todo momento en la web
- Adecuación al mundo y los objetos mentales del usuario lógica de la información, con sitio web adaptado al mundo real de los usuarios, su lenguaje, conocimientos, etc.
- Reconocimiento más que memoria, con sitio web basado en reconocimiento más que en recuerdo para permitir al usuario interactuar con la web de manera fácil y productiva
- Control y libertad del usuario, con la página web depositando el control en el usuario
- Consistencia y Estándares, asegurando que la página es consistente internamente y con los estándares externos.
- Prevención de errores gracias a un diseño adecuado, con el diseño del sitio web anticipando los errores de los usuarios antes de que se cometan.
- Flexibilidad y eficiencia de uso, con la página web facilitando y optimizando el acceso de los usuarios sean cuales sean sus características.
- Información y diseño minimalista, evitando toda la información o gráfico irrelevante y sólo incluye la información necesaria en el sitio web.
- Eficacia de los mensajes de error, con los mensajes de error ayudando a solucionar el problema, no solo informándolos.
- Ayuda online disponible en el sitio web, adaptado a las necesidades de los usuarios.

Técnicas eCommerce: E-Commerce refiere al ámbito del negocio electrónico que se centra específicamente en transacciones realizadas por Internet. f.a.s.t. ofrecerá opción de contratar un plan de entrenamiento o su renovación por internet.

Analítica: f.a.s.t. estudiará las actividades dentro de su sitio web con énfasis en el comportamiento del usuario para los siguientes:

- 1° Definir qué quiero medir (KPIs)
- 2° Recopilar información
- 3° Analizar la información recopilada
- 4° Toma de decisiones
- 5° Ejecutar acciones de optimización en el sitio web

usabilidad, podemos decir que la Experiencia del usuario engloba a la Usabilidad.” Fuente: Hassan, Y., Martín-Fernández, F.J. & Iazza, G. (2004). Diseño Web Centrado en el Usuario: Usabilidad y Arquitectura de la Información [en línea]. *Hipertext.net*, núm. 2, 2004. www.upf.edu/hipertextnet/numero-2/diseno_web.html

f.a.s.t. seguirá la “Regla del 10/90”³⁶, es decir, invertirá el 10% de su presupuesto de analítica del marketing digital en las herramientas de medición y análisis y el 90% en la gente capaz de analizar los datos que ofrecen las herramientas.

Las tareas cíclicas:

- Definir KPIs: Definir los objetivos de negocio y aplicarles un valor a través de los KPIs o indicadores de rendimiento: visitas, páginas vistas, CTR, leads
- Medir KPIs:
 - Herramientas de Analítica Web: Google Analytics, Omniture, Weborama
 - Herramientas paralelas: Google Trends, Adwords
- Intervenir: SEO, SEM, Social Media, Performance Marketing

f.a.s.t. ocupará la analítica para mejorar el nivel de servicio, medir el impacto de las campañas realizadas, reducir costes en acciones de PR y, sobretodo, conocer mejor a los consumidores.

³⁶ The 10 / 90 Rule for Magnificent Web Analytics Success – Avinash Kaushik
www.kaushik.net/avinash/the-10-90-rule-for-magnificent-web-analytics-success

Anexo XIX: Principales consultores y abogados en el sector de la franquicia

Franchising Chile - Víctor Daccarett Riadi

San Sebastián 2839, Oficina 409

Las Condes, Santiago

Teléfono: (56 2) 2986 2904

Celular: (56 9) 9318 4684

www.franquicia.cl

Franchise Quarter - Roberto Calderón

Avenida Irarrázaval 2821, Oficina 604

Ñuñoa, Santiago

Celular: (56 9) 9609 7818

www.franchisequarter.com

Marcel R. Portmann

Celular: (56 9) 8129 1826

Toro, Curzat & Cía.

Los Militares 4290, Piso 8

Las Condes, Santiago

Teléfono: (56 2) 2445 7400

www.tyc.cl

Carey Abogados

Isidora Goyenechea 2800, Piso 43

Las Condes, Santiago

Teléfono: (56 2) 2928 2665

www.carey.cl

García Parot & Cía.

Avenida Providencia 2019 A, Oficina 41

Providencia, Santiago

Teléfono: (56 2) 2232 3484

www.garciaparot.cl

Anexo XX: Franquicias españolas en Chile

Franquicia	Sector
Adolfo Domínguez	Moda
Automóvil Club de Chile	Servicios
CEAC	Educación
Cien Montaditos	Gastronomía
Creditaria	Servicios
Desigual	Moda
Doner Kebab	Gastronomía
Equivalenza	Comercio
Fast Fitness	Servicios
Lizarran	Gastronomía
Llaollao (Llanum)	Gastronomía
Mango	Moda
Movistar	Servicios
October	Moda
Pretty Ballerinas	Moda
Publipan	Comercio
Saboreaté y Café	Gastronomía
Spejo's	Servicios
Springfield	Moda
Tailor & Co.	Servicios
Telepizza	Gastronomía
Tous	Moda