



**“f.a.s.t.”**

**PARTE II**

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

**Alumno: Mohammad Ayaz Alam .**

**Profesor Guía: Javier Achondo B.**

**Santiago, Septiembre 2016**

## Tabla de Contenidos

### Resumen Ejecutivo

<b>1</b>	<b>Oportunidad de Negocio</b> .....	1
1.1	Idea de Negocio .....	1
1.2	La(s) Necesidad(es) a Solucionar .....	1
1.3	El Mercado(s) a Penetrar .....	1
<b>2</b>	<b>Análisis de la Industria, Competidores, Clientes</b> .....	2
2.1.1	Análisis del Entorno - PESTEL.....	2
2.1.2	Análisis Competitivo - Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter .....	2
2.1.3	Análisis de los Stakeholders (Interesados) .....	2
2.2	Competidores .....	2
2.3	Clientes-Usuarios .....	2
<b>3</b>	<b>Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor</b> .....	3
3.1	Modelo de negocio .....	3
3.2	Misión .....	3
3.3	Visión.....	3
3.4	Propuesta de Valor.....	3
<b>4</b>	<b>Plan de Marketing</b> .....	4
4.1	Objetivos de marketing.....	4
4.2	Estrategia de segmentación.....	4
<b>5</b>	<b>Plan de Operaciones</b> .....	5
5.1	Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	5
5.1.1	Estrategia de la franquicia (Oficina Central) .....	5
5.1.2	Estrategia del Centro f.a.s.t.....	6
5.1.3	Alcance de las operaciones .....	7
5.2	Flujo de operaciones .....	7
5.3	Plan de desarrollo e implementación .....	8
5.3.1	Estrategia de desarrollo .....	8
5.3.2	Avances y requerimientos de recursos .....	9

5.3.3	Carta Gantt .....	9
5.4	Dotación .....	9
5.4.1	Dotación Oficina Central .....	9
5.4.2	Dotación Centro f.a.s.t.....	9
<b>6</b>	<b>Equipo del Proyecto</b> .....	<b>10</b>
6.1	Estructura organizacional.....	10
6.2	Incentivos y compensaciones .....	12
<b>7</b>	<b>Plan Financiero</b> .....	<b>13</b>
7.1	Supuestos.....	13
7.2	Cuentas de Ingresos y Gastos .....	13
7.3	Estimación y origen de los ingresos.....	13
7.4	Estado de resultado.....	13
7.5	Flujo de caja .....	14
7.6	Balance Proyectado .....	14
7.7	Requerimientos de capital.....	15
7.7.1.1	Inversión en activo fijo.....	15
7.7.1.2	Capital de trabajo .....	15
7.8	Evaluación financiera .....	15
7.8.1	Tasa de descuento.....	15
7.8.2	Valor residual o terminal.....	15
7.8.3	VAN, TIR, ROI, PAYBACK.....	16
7.8.4	Punto de equilibrio.....	16
7.8.5	Ratios financieras relevantes .....	16
7.8.6	Estructura de financiamiento.....	16
7.8.7	Análisis de sensibilidad .....	17
7.8.8	Aumento de capital.....	17
7.8.9	Estructura societaria.....	17
7.8.10	VAN y TIR para la Casa Matriz .....	17
7.9	f.a.s.t. sin Oficina Central en Chile .....	18

<b>8</b>	<b>Riesgos Críticos</b> .....	19
8.1	Riesgos internos.....	19
8.2	Riesgos externos.....	19
8.3	Plan de mitigación .....	20
<b>9</b>	<b>Propuesta Inversionista</b> .....	21
9.1	Proyecto Nuevo Centro f.a.s.t. ....	21
9.1.1	Inversión en activo fijo.....	21
9.1.2	Capital de trabajo .....	22
9.1.3	VAN, TIR, ROI, PAYBACK.....	22
9.1.4	Ratios financieras relevantes .....	22
9.1.5	Estructura de financiamiento.....	22
9.1.6	Análisis de sensibilidad .....	23
9.2	Resumen de la oferta al inversionista .....	23
<b>10</b>	<b>Conclusiones</b> .....	24

Bibliografía

Anexos

## Listado de Tablas

Tabla 1: Alcance de las operaciones .....	7
Tabla 2: Estado de resultado de la Oficina Central.....	13
Tabla 3: Flujo de Caja proyectado de la Oficina Central .....	14
Tabla 4: Proyección de balance de la Oficina Central .....	14
Tabla 5: Ratios financieros relevantes para la Oficina Central .....	16
Tabla 6: Flujo de dividendos proyectados para la Casa Matriz de f.a.s.t. ....	17
Tabla 7: Flujo de Caja de un nuevo centro f.a.s.t. en ausencia de la Oficina Central .....	18
Tabla 8: Ratios financieros relevantes para el nuevo centro f.a.s.t. ....	22
Tabla 9: Resumen de la propuesta inversionista de la franquicia f.a.s.t. (en pesos chilenos) .....	23
Tabla 10 Flujo de caja proyectado del proyecto de nuevo centro f.a.s.t.....	23
Tabla 11: Flujo de caja proyectado de los dividendos del proyecto de nuevo centro f.a.s.t. ....	23
Tabla 12: Planes y tarifa del servicio f.a.s.t.....	xxvii
Tabla 13: Estructura de Costos para la Oficina Central y Centro f.a.s.t. ....	xxviii
Tabla 14: Los medidores de los resultados de la afiliación .....	xl
Tabla 15: Incentivos y compensaciones para personal del centro f.a.s.t. ....	l
Tabla 16: Incentivos y compensaciones para personal de la Oficina Central (Corta Plazo) .....	l
Tabla 17: Incentivos y compensaciones para personal de la Oficina Central (Mediano-Largo Plazo) ....	li
Tabla 18: Ingresos mensuales del centro f.a.s.t. según la ocupación .....	lvii
Tabla 19: Componentes de los ingresos de la Oficina Central .....	lviii
Tabla 20: Los ahorros para cada centro con formación de la Oficina Central.....	lix
Tabla 21: Los indicadores financieros para la Oficina Central en diferentes escenarios .....	lxxix
Tabla 22: Los indicadores financieros para nuevo centro f.a.s.t. en diferentes escenarios .....	lxxx

## Listado de Ilustraciones

Ilustración 1: Estructura organizacional inicial de la franquicia f.a.s.t. en Chile .....	10
Ilustración 2: Estructura organizacional de f.a.s.t. en mediano-largo plazo .....	11
Ilustración 3: Perspectiva económica para Chile .....	x
Ilustración 4: Una sesión de entrenamiento con el “método f.a.s.t.” .....	xxx
Ilustración 5: El “concepto f.a.s.t.”: “Lo que importa no es la tecnología, ¿es cómo se utiliza!” .....	xxxi
Ilustración 6: Diseño del local de f.a.s.t. – “centro f.a.s.t.” - en un expo en España.....	xxxii
Ilustración 7: Zona de entrenamiento.....	xxxiii
Ilustración 8: Zona de entrenamiento.....	xxxiii
Ilustración 9: Zona de entrenamiento.....	xxxiv
Ilustración 10: Zona de entrenamiento.....	xxxiv
Ilustración 11: Zona de descanso .....	xxxv
Ilustración 12: Zona de vestuarios individuales .....	xxxv
Ilustración 13: Área de aseo.....	xxxvi
Ilustración 14: Local listo para servir como un centro f.a.s.t. ....	xxxvi
Ilustración 15: Marketing de afiliados .....	xxxix
Ilustración 16: Involucrando los clientes/seguidores en las redes sociales .....	xlii
Ilustración 17: Carta Gantt Oficina Central .....	xlix
Ilustración 18: Carta Gantt para apertura del centro f.a.s.t. ....	xlix

## Listado de Anexos

Anexo I: f.a.s.t.....	i
Anexo II: Electroestimulación Integral Activa .....	iv
Anexo III: “Método f.a.s.t.” versus entrenamiento convencional .....	v
Anexo IV: Los programas del entrenamiento f.a.s.t. ....	vi
Anexo V: 4° Encuesta Nacional de hábitos de Actividad Física y Deportes: Resumen .....	viii
Anexo VI: Análisis del Entorno - PESTEL.....	ix
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.....	xxii
Anexo XII: Modelo Canvas para Centro f.a.s.t. ....	xxiii
Anexo XIII: Modelo de negocio .....	xxiv
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.” .....	xxxi
Anexo XVII: El “centro f.a.s.t.” .....	xxxii
Anexo XVIII: Acondicionamiento de local para un centro f.a.s.t. en Elda (España) .....	xxxiii
Anexo XIX: Las herramientas del marketing digital para f.a.s.t. ....	xxxvii
Anexo XX: Principales consultores y abogados en el sector de la franquicia .....	xl
Anexo XXI: Franquicias españolas en Chile .....	xl
Anexo XXII: Flujo de operación de la Oficina Central .....	xlvii
Anexo XXIII: Flujo de operación del centro f.a.s.t. ....	xlviii
Anexo XXIV: Carta Gantt .....	xlix
Anexo XXV: Incentivos y Compensaciones .....	l
Anexo XXVI: Supuestos para el Análisis Financiero.....	lii
Anexo XXVII: Cálculo del techo de sesiones de entrenamiento en el centro f.a.s.t. ....	liv
Anexo XXVIII: Cuentas de Ingresos y Gastos del Centro f.a.s.t. ....	lv
Anexo XXIX: Cuenta de Ingresos y Gastos Oficina Central .....	lvi
Anexo XXX: Estimación y origen de los ingresos .....	lvii
Anexo XXXI: Ingresos mensuales para el primer año del centro f.a.s.t. ....	lx
Anexo XXXII: Gastos y déficit o superávit mensuales del primer año del centro f.a.s.t. ....	lxi
Anexo XXXIII: Ingresos anuales para los primeros 10 años del centro f.a.s.t. ....	lxii
Anexo XXXIV: Gastos y déficit o superávit durante los primeros 10 años del centro f.a.s.t.....	lxiii
Anexo XXXV: Ingresos y gastos de la Oficina Central con déficit o superávit en el primer año .....	lxiv
Anexo XXXVI: Ingresos y gastos de la Oficina Central con déficit o superávit durante los 10 años.....	lxv

Anexo XXXVII: Estado de Resultado Oficina Central .....	Ixvi
Anexo XXXVIII: Estado de Resultado del Centro f.a.s.t. ....	Ixvii
Anexo XXXIX: Flujo de caja proyectado de la Oficina Central .....	Ixviii
Anexo XL: Flujo de caja proyectado del nuevo centro f.a.s.t. ....	Ixviii
Anexo XLI: Balance proyectado f.a.s.t. Oficina Central .....	Ixix
Anexo XLII: Balance proyectado nuevo centro f.a.s.t. ....	Ixx
Anexo XLIII: Activos Fijos de la Oficina Central y Centro f.a.s.t. ....	Ixxi
Anexo XLIV: Base para cálculo de amortización y depreciación .....	Ixxii
Anexo XLV: Calculo del Capital de Trabajo .....	Ixxiii
Anexo XLVI: Tasa de descuento.....	Ixxiv
Anexo XLVII: VAN, TIR, ROI, PAYBACK para la Oficina Central.....	Ixxvi
Anexo XLVIII: VAN, TIR, ROI, PAYBACK para el centro f.a.s.t.....	Ixxvi
Anexo XLIX: Cálculo del punto de equilibrio de la Oficina Central .....	Ixxvii
Anexo L: Cálculo del punto de equilibrio del centro f.a.s.t. ....	Ixxviii
Anexo LI: Análisis de sensibilidad .....	Ixxix
Anexo LII: Sensibilidad escenario desfavorable .....	Ixxx
Anexo LIII: Sensibilidad escenario favorable .....	Ixxx
Anexo LIV: Flujo de dividendos a f.a.s.t. Casa Matriz desde f.a.s.t. Chile .....	Ixxxiii
Anexo LV: Flujo de dividendos a los socios inversionistas para apertura del centro f.a.s.t. ....	Ixxxiii
Anexo LVI: Estado de Resultados de un centro f.a.s.t. en ausencia de la Oficina Central .....	Ixxxiv

## Resumen Ejecutivo

Este plan de negocio apunta a evaluar la necesidad de una Oficina Central de la franquicia española f.a.s.t. en Chile y su desarrollo de crecimiento sostenible, junto con la evaluación de continuar sus operaciones en Chile sin contar con una Oficina Central.

La industria del fitness en Chile ha logrado un rápido crecimiento en los últimos años, debido a la tendencia hacia una vida saludable y realizar actividad física para estar en forma entre los chilenos. Tal como la industria del fitness, f.a.s.t. ha logrado un crecimiento, en cuanto al número de centros desde su llegada a Chile en el año 2014, y está arriesgando su reputación y existencia en ausencia de un mecanismo para asegurar la consistencia y calidad en la prestación de sus servicios a lo largo de su red de centros.

Desde el año 2009, la falta de tiempo se mantiene estable en torno al 50% como la principal razón para no practicar actividad física y/o deportes. El entorno es favorable para f.a.s.t., que ofrece un servicio de entrenamiento que necesita solo 20 minutos a la semana. Con el fin de poder aumentar la captación de nuevos usuarios para los centros, f.a.s.t. enfocará sus servicios a los niveles socioeconómicos ABC1-C2-C3, quienes poseen los recursos necesarios para contratar sus servicios.

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.

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. Se requiere de un capital inicial de aproximadamente \$30.000.000.

Se realizó un análisis financiero para la apertura del centro f.a.s.t., con el fin de evaluar el retorno de la inversión inicial de \$63.000.000 para un inversionista, en donde se obtiene un VAN de \$145.967.174, una TIR de 46%, un ROI de 56% y un PAYBACK de 2,7 años.

## 1 Oportunidad de Negocio

### 1.1 Idea de Negocio

Este plan de negocio apunta a desarrollar un plan estratégico para f.a.s.t. en Chile ([Anexo I](#)), 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.

### 1.2 La(s) Necesidad(es) a Solucionar

Debido a la creciente demanda por mejorar el estado físico y la carencia de tiempo de la sociedad moderna, nace la necesidad de una alternativa a los métodos convencionales de entrenamiento. El “método f.a.s.t.” presenta una alternativa, garantizando el logro de los distintos objetivos en tan sólo 20 minutos a la semana ([Anexos II, III y IV](#)).

### 1.3 El Mercado(s) a Penetrar

Según la IV Encuesta de Hábitos de Actividad Física y Deportes<sup>1</sup> ([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”.*

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.

Nota: El detalle de este capítulo se encuentra en la Parte-I de este Plan de Negocio.

---

<sup>1</sup> 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](http://www.mindep.cl/encuestahabitos)

## **2 Análisis de la Industria, Competidores, Clientes**

### **2.1.1 Análisis del Entorno - PESTEL**

De acuerdo al análisis PESTEL (ver [Anexo VI](#)), 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 y social, para el desarrollo de la actividad física en el país

### **2.1.2 Análisis Competitivo - Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter**

Las cinco fuerzas competitivas de Porter para el segmento del electrofitness:

- I. Rivalidad y Competencia del Mercado: Alta
- II. Amenaza de Nuevos Competidores: Media
- III. Poder de Negociación de los Clientes: Medio
- IV. Amenaza de Nuevos Productos o Servicios Sustitutos: Alta.
- V. Poder de Negociación de los Proveedores: Bajo

### **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.

## **2.2 Competidores**

En el segmento de mercado chileno de fitness las empresas que ocupan la tecnología EMS para entrenamiento – electrofitness, son los competidores directos de f.a.s.t. ([Anexo VIII](#)).

## **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 con carencia de tiempo para realizar las actividades físicas en búsqueda de diferentes/nuevos servicios del fitness (usuarios potenciales de los centros f.a.s.t.).

Nota: El detalle de este capítulo se encuentra en la Parte-I de este Plan de Negocio.

### 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”<sup>2</sup> (Anexos XI y XII para la Oficina Central y el centro f.a.s.t. respectivamente).

#### 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 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.

##### 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 – kinesiólogos que han realizado y superado la capacitación teórico-práctico del “método f.a.s.t.”.

Nota: El detalle de este capítulo se encuentra en la Parte-I de este Plan de Negocio.

---

<sup>2</sup> Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

## 4 Plan de Marketing

### 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.<sup>3</sup> de marketing, bajo el concepto “S:A:P:”<sup>4</sup> - 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 los próximos 5 años.

### 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 centros f.a.s.t., 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 el “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.

Nota: El detalle de este capítulo se encuentra en la Parte-I de este Plan de Negocio.

---

<sup>3</sup> “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

<sup>4</sup> 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.

## 5 Plan de Operaciones

### 5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

#### 5.1.1 Estrategia de la franquicia (Oficina Central)

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.

- Todos los centros f.a.s.t. deben prestar el mismo servicio en cuanto a:
  - **Consistencia** en la entrega del servicio – “concepto f.a.s.t.” – bajo supervisión “Master f.a.s.t.” a lo largo de la red de los centros f.a.s.t.
  - **Statetement**, es decir, cumplir siempre: “Lo que importa no es la tecnología, ¿es como se utiliza!”, la experiencia de los usuarios de los centros con un servicio de calidad.
  - **Promesa**, que los usuarios de los centros reciban el servicio solicitado en cuanto a calidad del servicio y expectativas, es decir, 1 o 2 sesiones a la semana es suficiente para lograr sus objetivos (Ver diferentes programas de f.a.s.t. en [Anexo IV](#)).
- Compartir entre todos los centros f.a.s.t.:
  - **Demanda**, facilitando movilidad de usuarios de los centros para aplanar la demanda y los recursos disponibles y llenar spots de tiempos vacíos en centros que no operan a su capacidad óptima.
  - **Recursos**, con gestión coordinada de los recursos estratégicos, marketing y comunicación.
    - Compartir los **recursos financieros** como costo de financiación, pago a los proveedores, administración de acumulación y/o desfases de caja, etc. Bajar costo medio de operación de los centros, compartiendo los costos de administración.
    - Los personales claves (**entrenadores f.a.s.t.**) son especializados e iguales a lo largo de los centros, la Oficina Central capacitará aquellos en el “método f.a.s.t.”
    - **Supervisión** de la calidad del servicio y del “concepto f.a.s.t.” en su totalidad.
- Rentabilidad para la franquicia en Chile, y distribución de los ingresos y costos entre la Oficina Central y los centros f.a.s.t.

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

Mientras se cumpla los antes mencionados, f.a.s.t. buscara nuevos inversionistas con el fin de aumentar la participación de mercado con apertura de nuevos centros, seguido por localización estratégica de los nuevos centros, acondicionamiento de los centros a las exigencias de la franquicia, selección, contratación y formación de los entrenadores en el “método f.a.s.t.”. Presenta también un soporte continuo con una sencilla gestión del negocio a través de su plataforma web y protocolos para los centros.

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 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 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 en operación o una mejorara en los procesos.

Inicialmente f.a.s.t. utilizará herramientas informáticas que se encuentran al alcance en el mercado para la gestión y administración, pero además se desarrollarán softwares propios que optimicen el control de los centros, el seguimiento de los avances de los usuarios por cada centro y la comunicación a través de Internet.

### **5.1.2 Estrategia del Centro f.a.s.t.**

Los centros deben operar en términos óptimos – cuidando el servicio y calidad que caracterizan a la franquicia. El plan de operaciones considera el funcionamiento de los centros, con el fin de dar cumplimiento a las necesidades de los usuarios y al mismo tiempo

fidelistarlos – captación y fidelización – lo que depende de la habilidad comercial, dedicación y capacidad de gestión de los franquiciados y su personal, lo que se verá reflejado en el crecimiento, desarrollo y rentabilidad de los respectivos centros. Es clave generar un ambiente de compromiso y confianza entre la Oficina Central de f.a.s.t. como en los centros, para alcanzar los objetivos propuestos por la franquicia, los operadores y usuarios de los centros, y así crecer sustentablemente.

### 5.1.3 Alcance de las operaciones

Marco geográfico del alcance de las operaciones en Chile incluye la Región Metropolitana, tanto las otras regiones del país. Por otro lado, el alcance de las actividades de la franquicia se caracteriza por lo siguiente (Tabla 1):

Tabla 1: Alcance de las operaciones

Franquicia f.a.s.t. (Oficina Central)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consistencia en la entrega del servicio a lo largo de la red de centros f.a.s.t.</li> <li>• Cumplir siempre: “Lo que importa no es la tecnología, ¿es como se utiliza!”</li> <li>• Promesa a los usuarios de los centros reciban lo que se les prometió f.a.s.t.</li> <li>• Supervisión continua de los centros f.a.s.t. en operación mediante un “Master f.a.s.t.”</li> <li>• Apertura de los centros en comunas con más de 30.000 habitantes</li> <li>• Sectores de alto plusvalía</li> <li>• Sectores con segmentos ABC1-C2-C3</li> <li>• Ubicaciones estratégicas con alto flujo de personas</li> <li>• Habilitación de los centros f.a.s.t.</li> <li>• Selección y capacitación de los entrenadores</li> <li>• Marketing y publicidad</li> <li>• Página web</li> <li>• Personal de reemplazo</li> <li>• Crecimiento de la franquicia</li> </ul>
Centro f.a.s.t.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega del servicio – entrenamiento con el “método f.a.s.t.” – bajo el “concepto f.a.s.t.”</li> <li>• Atención a los usuarios</li> </ul>

Tamaño de las operaciones se busca economía de escala con apertura de más centros.

### 5.2 Flujo de operaciones

El diagrama de flujo de operaciones de la Oficina Central (Anexo XXII) presenta los procesos relevantes no solo para administrar-gestionar crecimiento de la franquicia de las actividades enumeradas en la sección 5.1.3 (Alcances de las operaciones) para un negocio sostenible.

Por otro lado, el diagrama de flujo de operaciones del centro f.a.s.t. ([Anexo XXIII](#)) presenta los procesos relevantes para un funcionamiento del local. Se comienza con la recepción y admisión que se orienta en el control, registro de nuevos usuarios, control de entrada al centro, la reserva de horario de evaluación y contratación o renovación de los planes. Luego están los procesos de evaluación y entrega del plan enfocada a la meta de cada usuario.

### 5.3 Plan de desarrollo e implementación

#### 5.3.1 Estrategia de desarrollo

Durante el primer año de funcionamiento, la Oficina Central pondrá foco en realizar un crecimiento estratégico en las zonas urbanas con poblaciones de más de 30.000 habitantes con alta afluencia de público, en su mayoría del segmento ABC1-C2-C3, así como también se gestionarán alianzas con empresas del mismo sector. Estas alianzas serán en forma de convenios en la prestación de los servicios a un precio rebajado, sujeto a una cantidad mínima de contratos por empresa. Además, realizará un levantamiento de todas las empresas en las comunas con mayor concentración de empresas con alto flujo de personas con el fin de elegir nuevas ubicaciones para futuros centros y así tener nuevas alternativas para invertir en la franquicia. Dentro de este período se consideran 7 etapas claves:

1. Supervisión de los centros por un “Master f.a.s.t.” para asegurar consistencia y calidad de servicio exigido por f.a.s.t.
2. Operación: Se llevarán a cabo las actividades indicadas en el flujo de las operaciones.
3. Reclutamiento y selección del equipo: Se considerará una empresa consultora para la definición de perfiles, además de las búsquedas, reclutamientos y contratación de ellos.
4. Programa de inducción del staff a modo de generar compromiso con la franquicia, tener una aceptación del desafío y retener al personal.
5. Habilitación de infraestructura: Se realizará la identificación de oficinas, sitio operativo y la implementación de éste. Se realizarán las habilitaciones de TI para comenzar a levantar las áreas que soportan el resto de las actividades de f.a.s.t.
6. Ejecución del plan de marketing: Será clave en el proceso inicial de desarrollo, captación de nuevos inversionistas y usuarios de los centros. Se trabajará en la construcción de la imagen con un servicio de calidad, abordando los beneficios del “método f.a.s.t.”.
7. Comercialización: Se generarán alianzas con *partners* estratégicos, se realizarán análisis en detalle de las tendencias del mercado y su relación con los Stakeholders.

### **5.3.2 Avances y requerimientos de recursos**

Una vez iniciado el proceso de implementación, en forma semanal se realizará un seguimiento de las actividades, requiriendo, según las etapas descritas y plazos definidos, incorporación de capital para realizar las inversiones iniciales, aumento de capital para las actividades de desarrollo y posteriormente capital de trabajo para contratación, comercialización y operación de los servicios.

### **5.3.3 Carta Gantt**

Como plazos para la habilitación de la Oficina Central se considera una duración de 8 semanas y 9 semanas para centro f.a.s.t. (ver [XXIV](#)).

## **5.4 Dotación**

### **5.4.1 Dotación Oficina Central**

Para su Oficina Central, f.a.s.t. requiere personal altamente calificado en cuanto a la gestión y administración para el desarrollo de la franquicia, apoyado por un equipo en el área de marketing y ventas, desarrollo de tecnología de la información e inicialmente externalizando las labores de RRHH y Contabilidad, por lo que la dotación inicial está dada por 1 administrador, 2 profesionales en el área de marketing y ventas, 2 profesionales de Informática (TI), 1 administrativo y 1 “Master f.a.s.t.”, responsable para supervisión de los centros f.a.s.t.

### **5.4.2 Dotación Centro f.a.s.t.**

Los centros f.a.s.t., se da importancia tanto a la formación inicial y continua, como a la especialización de sus profesionales. El equipo técnico de f.a.s.t., estará formado por kinesiólogos, capacitados en el – “método f.a.s.t.” – para formar los mejores entrenadores del sector en todos los aspectos: técnico, comercial, administrativo y humano.

La dotación para un centro al momento de entrar en operación, contara con un administrador, mientras que en la operación del local con 2 equipos EMS requiere a 4 Kinesiólogos y 1 auxiliar, mientras que las labores de marketing e informática (TI), serán apoyados por la Oficina Central.

## 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.

Para el caso del centro, funciona con entrenadores por sistema de turnos, por lo que, se contará con 2 entrenadores por turno. Los mismos entrenadores realizarán los trabajos administrativos, los que serán automatizados y no afectarán sus trabajos como entrenadores. Cada centro contará con personal auxiliar para aseo contratado o externalizado, lo que depende de cada centro.

### 6.1 Estructura organizacional

La franquicia f.a.s.t. (Oficina Central) se define una estructura organizacional (*Ilustración 1*) 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.).

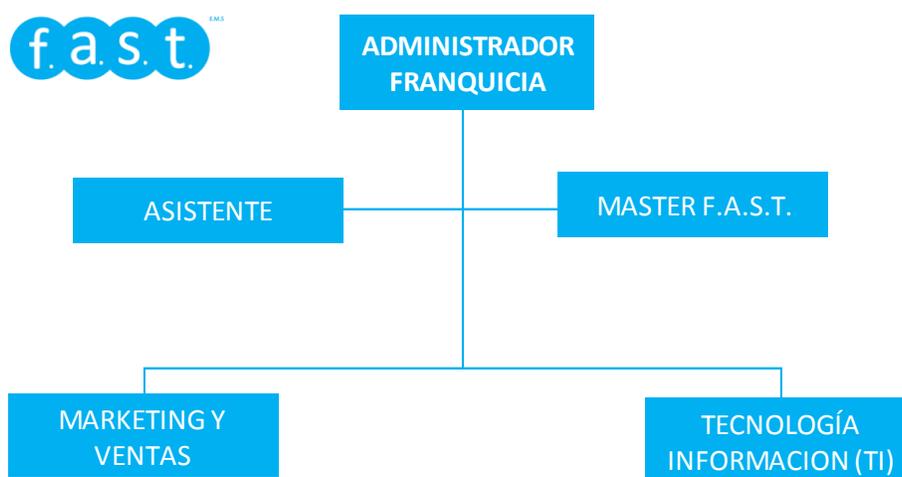


Ilustración 1: Estructura organizacional inicial de la franquicia f.a.s.t. en Chile  
(Fuente: Elaboración Propia)

Los aspectos importantes al considerar este tipo de estructura se encuentran los siguientes:

- Proporcionar especialización a los diversos cargos de la Oficina Central, permitiendo la concentración y responsabilidad exclusiva de funciones en los trabajos ejecutados.
- Desarrollar la comunicación directa, sin intermediarios, más rápida y menos sujeta a interferencias. No existe la necesidad de seguir estrictamente los canales formales.
- Mejorar la supervisión en todos los niveles, pues cada cargo reporta ante expertos funcionales en su campo de especialización.

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 (Ilustración 2) 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.



Ilustración 2: Estructura organizacional de f.a.s.t. en mediano-largo plazo  
(Fuente: Elaboración Propia)

El área comercial (marketing y ventas) tendrá como responsabilidad principal atraer inversionistas para los nuevos centros f.a.s.t. y convertir aquellos como socios.

Complementariamente tendrá la responsabilidad de ejecutar el plan de marketing propuesto, identificar buenas prácticas, tecnologías o nuevas metodologías para la generación de valor en los usuarios, además de monitorear el mercado en el cual se desarrolla la franquicia.

En el caso del área de informática, ésta contará con un experto en las herramientas del marketing digital, además de la mantención y correcto funcionamiento del sitio web, analizando el tráfico y el agendamiento de sesiones por medio de la plataforma web de los centros f.a.s.t. En esta área se controlará el desempeño de los centros f.a.s.t., mediante el control de gestión de los KPI designados por la dirección.

Externalizará los servicios de contabilidad y auditoría inicialmente.

El modelo se focalizará en las competencias centrales de la organización, con la finalidad de reducir al máximo el costo fijo de la estructura corporativa que administrará el negocio.

## **6.2 Incentivos y compensaciones**

f.a.s.t. considera un factor importante y crítico a los colaboradores, ya que representan la imagen corporativa de la marca f.a.s.t. y el proceso de reclutamiento y selección enfocará en la búsqueda de los mejores candidatos para cada área de la franquicia.

La política de incentivos y compensaciones es muy importante para f.a.s.t., y en lo primordial en lograr tener un personal motivado en su trabajo, para esto se enfatiza a la equidad de los resultados y esfuerzos de las personas mediante un bono de desempeño que represente el esfuerzo y compromiso hacia las metas de f.a.s.t.

Los colaboradores de f.a.s.t. recibirán una remuneración promedio del mercado a cambio de su labor, la administración de personal a través de esta actividad vital garantizará la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayudara a f.a.s.t. a obtener, mantener, y retener la fuerza de trabajo productiva.

Los incentivos serán impulsados a los logros y estímulos del desempeño reconocido para retener y motivar talentos. Estos serán en el aspecto monetario y capacitaciones considerando un factor importante para el grupo de colaboradores.

Los incentivos y compensaciones son como los indicados en el [Anexo XXV](#).

## 7 Plan Financiero

### 7.1 Supuestos

A modo de sensibilizar las cifras y resultados explicando el proyecto bajo números y una lógica coherente con la propuesta conceptual, valor potencial de este plan de negocio ha sido probado, mediante modelos financiero con los supuestos en el [Anexo XXVI](#).

### 7.2 Cuentas de Ingresos y Gastos

Las cuentas de ingresos y gastos están presentadas en [Anexo XXVIII](#) y [Anexo XXIX](#).

### 7.3 Estimación y origen de los ingresos

Las estimaciones de los ingresos del centro f.a.s.t. y la Oficina Central están explicados en el [Anexo XXX](#), y las proyecciones del ingresos y gastos con superávit o déficit operacional en los [Anexos XXXI](#), [XXXII](#), [XXXIII](#), [XXXIV](#), [XXXV](#) y [XXXVI](#).

### 7.4 Estado de resultado

La proyección del estado de resultados de la Oficina Central ([Tabla 2](#), [Anexo XXXVII](#)), considera ingresos por venta de los equipos a los centros, aporte para marketing y royalty mensual; y gastos de administración y marketing.

Tabla 2: Estado de resultado de la Oficina Central

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingreso Neto	212.000.000	234.912.020	337.048.837	430.021.362	599.125.673	575.123.849	633.382.551	692.331.454	752.000.577	812.421.118	873.625.502
Costo de Ventas	95.200.000	74.800.000	100.300.000	105.400.000	204.000.000	141.100.000	146.200.000	151.300.000	156.400.000	161.500.000	166.600.000
<b>Margen de Contribución</b>	<b>116.800.000</b>	<b>160.112.020</b>	<b>236.748.837</b>	<b>324.621.362</b>	<b>395.125.673</b>	<b>434.023.849</b>	<b>487.182.551</b>	<b>541.031.454</b>	<b>595.600.577</b>	<b>650.921.118</b>	<b>707.025.502</b>
Administración	47.180.000	141.484.000	199.064.000	217.352.000	269.668.000	269.668.000	274.453.360	279.334.427	284.313.116	289.391.378	294.571.206
Marketing	4.000.000	4.698.240	6.740.977	8.600.427	11.982.513	11.502.477	12.667.651	13.846.629	15.040.012	16.248.422	17.472.510
<b>EBITDA</b>	<b>65.620.000</b>	<b>13.929.780</b>	<b>30.943.861</b>	<b>98.668.935</b>	<b>113.475.160</b>	<b>152.853.372</b>	<b>200.061.540</b>	<b>247.850.398</b>	<b>296.247.449</b>	<b>345.281.318</b>	<b>394.981.786</b>
Depreciación	0	785.714	785.714	785.714	1.571.429	1.571.429	1.571.429	1.071.429	785.714	785.714	285.714
Amortización	0	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
<b>EBIT</b>	<b>65.620.000</b>	<b>12.144.066</b>	<b>29.158.146</b>	<b>96.883.220</b>	<b>110.903.731</b>	<b>150.281.943</b>	<b>197.490.112</b>	<b>245.778.969</b>	<b>294.461.735</b>	<b>343.495.604</b>	<b>393.696.072</b>
Intereses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultado antes de impuesto	65.620.000	12.144.066	29.158.146	96.883.220	110.903.731	150.281.943	197.490.112	245.778.969	294.461.735	343.495.604	393.696.072
Impuesto	15.748.800	3.096.737	7.872.700	26.158.470	29.944.007	40.576.125	53.322.330	66.360.322	79.504.668	92.743.813	106.297.939
<b>Resultado Neto</b>	<b>49.871.200</b>	<b>9.047.329</b>	<b>21.285.447</b>	<b>70.724.751</b>	<b>80.959.724</b>	<b>109.705.819</b>	<b>144.167.781</b>	<b>179.418.647</b>	<b>214.957.067</b>	<b>250.751.791</b>	<b>287.398.133</b>
Determinación de Impuesto											
Resultado antes de impuesto	65.620.000	12.144.066	29.158.146	96.883.220	110.903.731	150.281.943	197.490.112	245.778.969	294.461.735	343.495.604	393.696.072
Perdida tributaria acumulada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultado Tributario	65.620.000	12.144.066	29.158.146	96.883.220	110.903.731	150.281.943	197.490.112	245.778.969	294.461.735	343.495.604	393.696.072
Impuesto a pagar	15.748.800	3.096.737	7.872.700	26.158.470	29.944.007	40.576.125	53.322.330	66.360.322	79.504.668	92.743.813	106.297.939

Con respecto a la depreciación, se incluyeron los activos fijos ([Anexo XLIII](#)) – activos de la tecnología de información y muebles; con vida útil de 5 y 7 años respectivamente<sup>5</sup>. En cuanto

<sup>5</sup> Nueva Tabla de Vida Útil, Servicio de Impuestos Internos para bienes físicos del activo inmovilizado, Resolución N°43, 26-12-2002, en vigencia a partir del 01-01-2003. [www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla\\_vida\\_enero.htm](http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm)

a la amortización, solo fue considerado acondicionamiento de la Oficina Central con vida útil de 10 años<sup>5</sup>. Ver Anexo XLIV para la base del cálculo de amortización y depreciación.

## 7.5 Flujo de caja

El flujo de caja proyectado de la Oficina Central (Tabla 3, Anexo XXXIX) muestra un flujo negativo del Año 0, corresponde a la parte de la inversión no activable por establecer la oficina y, en consecuencia, se reconoce como pérdida de forma inmediata. Durante el primer año, se produce un superávit de \$10.833.043, lo que aumenta en los años posteriores.

Tabla 3: Flujo de Caja proyectado de la Oficina Central

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Resultado Neto		9.047.329	21.285.447	70.724.751	80.959.724	109.705.819	144.167.781	179.418.647	214.957.067	250.751.791	287.398.133
Depreciación		785.714	785.714	785.714	1.571.429	1.571.429	1.571.429	1.071.429	785.714	785.714	285.714
Amortización		1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Inversión	-29.940.801				-5.000.000						
Deuda neta (préstamo)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Valor Residual de los Activos*											2.500.000
Recuperación del Capital de Trabajo											12.540.801
Flujo de Caja Libre	-29.940.801	10.833.043	23.071.161	72.510.465	78.531.152	112.277.247	146.739.210	181.490.076	216.742.781	252.537.505	303.724.648

\* Valor de reventa (25% del valor original de los activos fijos (activos TI y muebles)

## 7.6 Balance Proyectado

La proyección del balance de la Oficina Central (Tabla 4, Anexo XLI) presenta una aproximación de la situación financiera de f.a.s.t. al término de cada período.

Tabla 4: Proyección de balance de la Oficina Central

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>ACTIVOS</b>											
<b>Activos Circulantes</b>											
Efectivo	12.540.801	12.540.801	23.373.844	46.445.005	118.955.471	197.486.623	309.763.870	456.503.080	637.993.156	854.735.937	1.107.273.442
Cuentas por cobrar	212.000.000	234.912.020	337.048.837	430.021.362	599.125.673	575.123.849	633.382.551	692.331.454	752.000.577	812.421.118	873.625.502
<b>Total Activos Circulantes</b>	<b>224.540.801</b>	<b>247.452.821</b>	<b>360.422.682</b>	<b>476.466.367</b>	<b>718.081.144</b>	<b>772.610.472</b>	<b>943.146.421</b>	<b>1.148.834.534</b>	<b>1.389.993.733</b>	<b>1.667.157.056</b>	<b>1.980.898.944</b>
<b>Activo Fijo</b>											
Acondicionamiento de la oficina	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Mobiliarios	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000
Computadores	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000
Softwares	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000
Amortización	0	-1.000.000	-2.000.000	-3.000.000	-4.000.000	-5.000.000	-6.000.000	-7.000.000	-8.000.000	-9.000.000	-10.000.000
Depreciación	0	-785.714	-1.571.429	-2.357.143	-3.928.571	-5.500.000	-7.071.429	-8.142.857	-8.928.571	-9.714.286	-10.000.000
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>17.400.000</b>	<b>15.614.286</b>	<b>13.828.571</b>	<b>12.042.857</b>	<b>9.471.429</b>	<b>11.900.000</b>	<b>9.328.571</b>	<b>7.257.143</b>	<b>5.471.429</b>	<b>3.685.714</b>	<b>2.400.000</b>
<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>241.940.801</b>	<b>263.067.107</b>	<b>374.251.253</b>	<b>488.509.225</b>	<b>727.552.573</b>	<b>784.510.472</b>	<b>952.474.993</b>	<b>1.156.091.677</b>	<b>1.395.465.162</b>	<b>1.670.842.770</b>	<b>1.983.298.944</b>
<b>PASIVOS</b>											
<b>Pasivos Circulantes</b>											
Cuentas por pagar	125.680.000	220.982.240	306.104.977	331.352.427	485.650.513	422.270.477	433.321.011	444.481.056	455.753.127	467.139.800	478.643.716
Impuesto renta por pagar	20.716.800	3.096.737	7.872.700	26.158.470	29.944.007	40.576.125	53.322.330	66.360.322	79.504.668	92.743.813	106.297.939
<b>Total Pasivos Circulantes</b>	<b>146.396.800</b>	<b>224.078.977</b>	<b>313.977.676</b>	<b>357.510.897</b>	<b>515.594.521</b>	<b>462.846.602</b>	<b>486.643.341</b>	<b>510.841.378</b>	<b>535.257.796</b>	<b>559.883.613</b>	<b>584.941.655</b>
<b>Pasivo Largo Plazo</b>											
Prestamos Bancarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total Pasivos Largo Plazo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>							
<b>PASIVO TOTAL</b>	<b>146.396.800</b>	<b>224.078.977</b>	<b>313.977.676</b>	<b>357.510.897</b>	<b>515.594.521</b>	<b>462.846.602</b>	<b>486.643.341</b>	<b>510.841.378</b>	<b>535.257.796</b>	<b>559.883.613</b>	<b>584.941.655</b>
<b>PATRIMONIO</b>											
Capital Inicial	29.940.801	29.940.801	29.940.801	29.940.801	29.940.801	29.940.801	29.940.801	29.940.801	29.940.801	29.940.801	29.940.801
Resultado Acumulado	0	0	9.047.329	30.332.776	101.057.527	182.017.250	291.723.069	435.890.851	615.309.498	830.266.565	1.081.018.355
Resultado del Ejercicio	65.603.200	9.047.329	21.285.447	70.724.751	80.959.724	109.705.819	144.167.781	179.418.647	214.957.067	250.751.791	287.398.133
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>95.544.001</b>	<b>38.988.130</b>	<b>60.273.577</b>	<b>130.998.328</b>	<b>211.958.052</b>	<b>321.663.870</b>	<b>465.831.652</b>	<b>645.250.299</b>	<b>860.207.366</b>	<b>1.110.959.156</b>	<b>1.398.357.289</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>241.940.801</b>	<b>263.067.107</b>	<b>374.251.253</b>	<b>488.509.225</b>	<b>727.552.573</b>	<b>784.510.472</b>	<b>952.474.993</b>	<b>1.156.091.677</b>	<b>1.395.465.162</b>	<b>1.670.842.770</b>	<b>1.983.298.944</b>

## **7.7 Requerimientos de capital**

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 ([Anexo XXXV](#)).

### **7.7.1.1 Inversión en activo fijo**

La inversión requerida en los activos fijos ([Anexo XLIII](#)) para la implementación y puesta en marcha de la Oficina Central asciende a \$17.400.000. Para efectos de depreciación y amortización ([Anexo XLIV](#)), 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<sup>5</sup>.

### **7.7.1.2 Capital de trabajo**

El capital de trabajo operacional se obtuvo con método de déficit acumulado máximo del primer año ([Anexo XLV](#)). El capital de trabajo requerido asciende a \$12.540.801.

## **7.8 Evaluación financiera**

Este apartado expone en detalle los cálculos previos a la evaluación financiera, y determina, bajo indicadores, que tan viable podría ser el proyecto si entra en operación. Complementariamente se exponen aspectos asociados a la oferta para el inversionista.

### **7.8.1 Tasa de descuento**

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 (Ver [Anexo XLVI](#) para el cálculo).

### **7.8.2 Valor residual o terminal**

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:  $\$303.724.648 / (14,07\% - 0) = \$2.158.238.929$

### 7.8.3 VAN, TIR, ROI, PAYBACK

Para el cálculo de los indicadores de VAN, TIR, ROI y PAYBACK, se utilizó el flujo de caja proyectado referido anteriormente ([Anexos XXXIX y XL](#)). 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 ([Anexo XLVII](#)). Las cifras expuestas ratifican que el proyecto Oficina Central es viable y altamente rentable.

### 7.8.4 Punto de equilibrio

Punto de equilibrio para la Oficina Central es 1,3, es decir abrir 13 nuevos centros f.a.s.t. durante los próximos 10 años, con un promedio de un centro al año (Ver [Anexo XLIX](#)).

### 7.8.5 Ratios financieras relevantes

Con el objetivo de conocer el potencial desempeño de f.a.s.t., fueron proyectados las siguientes ratios financieros relevantes para el negocio: EBITDA/Ventas, Utilidad sobre Venta, Margen Bruto, ROE, Liquidación Corriente, Apalancamiento Financiero y Rendimiento de los Activos para la Oficina Central ([Tabla 5](#)).

Tabla 5: Ratios financieros relevantes para la Oficina Central

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>EBITDA/Ventas</b>	6%	9%	23%	19%	27%	32%	36%	39%	43%	45%
<b>Utilidad sobre las ventas</b>	5%	9%	23%	19%	26%	31%	36%	39%	42%	45%
<b>Margen Bruto</b>	4%	6%	16%	14%	19%	23%	26%	29%	31%	33%
<b>ROE</b>	23%	35%	54%	38%	34%	31%	28%	25%	23%	21%
<b>Liquidez corriente</b>	1,1	1,1	1,3	1,4	1,7	1,9	2,2	2,6	3,0	3,4
<b>Apalancamiento financiero</b>	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
<b>Rendimiento de los activos</b>	3%	6%	14%	11%	14%	15%	16%	15%	15%	14%

### 7.8.6 Estructura de financiamiento

La estructura de financiamiento contempla 100% patrimonio, descartando deuda externa. Para poder realizar la implementación y puesta en marcha del negocio, los socios deberán constituir un capital total de \$29.940.801. Una parte de estos recursos se destinará a financiar la inversión de activos fijos y la otra parte a financiar el capital de trabajo.



## 7.9 f.a.s.t. sin Oficina Central en Chile

En este plan de negocio se ha demostrado la necesidad de la implementación de una Oficina Central para f.a.s.t. en Chile, pero surge la necesidad de saber ¿qué ocurre si la Oficina Central no es implementada?, para esto, se realiza un análisis financiero de la operación de un centro f.a.s.t. como un negocio independiente de la red de la franquicia, el cual no está supervisado para asegurar la consistencia y la calidad del servicio que busca y asegura la Oficina Central. El análisis se basa en un estudio de los centros electrofitness en España, que concluye: "... los centros de electroestimulación integral deberán cumplir las altas expectativas creadas con promoción de sus beneficios, aun sin demostrar, si no desean ver cómo los usuarios abandonan sus centros por no ver cumplidos sus objetivos o satisfechas sus expectativas"<sup>6</sup>.

Tabla 7: Flujo de Caja de un nuevo centro f.a.s.t. en ausencia de la Oficina Central

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ocupación		25%	34%	41%	36%	29%
Resultado Neto		-15.099.522	-1.334.008	4.756.365	-817.885	-17.699.210
Depreciación		9.500.000	9.500.000	9.500.000	6.166.667	5.333.333
Amortización		5.200.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000
Inversión	-63.082.765	0	0	0	0	0
Deuda neta (préstamo)		0	0	0	0	0
Valor Residual de los Activos*						6.000.000
Recuperación del Capital de Trabajo						8.582.765
Flujo de Caja Libre	-63.082.765	-399.522	13.365.992	19.456.365	10.548.782	7.416.889
					VAN	-30.786.889
					TIR	-7%
					ROI	-6%

\* 25% del valor original de los activos fijos (electroestimuladores y biotrajés)

Se puede observar desde el flujo proyectado (Tabla 7, ver Anexo LVI para el Estado de Resultados)<sup>7</sup> que producto de entregar un servicio que no cumple con las expectativas de los usuarios, sumado al mal uso de la tecnología EMS por entrenadores no calificados, se presenta una baja en la ocupación del centro, lo que se refleja en los resultados financieros del centro, no logrando rentabilizar la inversión al quinto año, por lo que, el entregar un servicio que no cumple el estándar del método f.a.s.t., deteriora la imagen de la marca al no cumplir con sus expectativas y solo se aprecia por los usuarios como una moda del fitness y como resultado de un mal negocio para el inversionista.

<sup>6</sup> de la Cámara Serrano, M. Á. (2015). El sector de fitness en España; análisis del gimnasio low-cost y los centros de electroestimulación integral. *SportK: Revista Euroamericana de Ciencias del Deporte*, vol. 4, nº 2, 47-54.

<sup>7</sup> Se realiza el análisis sólo hasta el año 5, considerando los malos resultados a partir del año 4.

## 8 Riesgos Críticos

### 8.1 Riesgos internos

- Baja ocupación del centro(s) (bajo el punto de equilibrio, ver [Anexo L](#)).
- 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.

Además, los siguientes riesgos internos también deben ser considerados:

- **Rotación de personal:** La alta rotación del personal podría impactar directamente en el servicio prestado, puntualmente por la pérdida del *know how* logrado por f.a.s.t. en Chile.
- **Formación de sindicato:** Con crecimiento del tamaño de f.a.s.t. en Chile, la formación de un sindicato es imposible de restringir desde un punto de vista legal, lo cual sería un riesgo importante si no es administrado adecuadamente.
- **Falta de capital de trabajo:** y la falta de capital de trabajo para la expansión de f.a.s.t. podrían transformarse en un problema grave. Mantener estable económicamente a la empresa, en lo que respecta un flujo de caja sano, es un elemento que siempre debería tenerse en cuenta; es por ello que el manejar bien esta variable determinará la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa.

### 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.

### 8.3 Plan de mitigación

Para minimizar los riesgos críticos asociados al desarrollo y crecimiento de la franquicia en Chile, se ha realizado un plan con las siguientes medidas de mitigación:

- **Control de calidad:** Asegurar cumplimiento de las exigencias de f.a.s.t. en todos los centros f.a.s.t. con control periódicos y apoyo continuo.
- **Imitación de la competencia:** Monitoreo constante a la competencia de sus planes. Inscribir y potenciar más planes a un año. Potenciar más el servicio personalizado a los usuarios y su calidad.
- **Campaña maliciosa contra f.a.s.t.:** Crear un ambiente acogedor dentro del recinto con trato personalizado de los usuarios del centro. Mantener la excelencia en calidad de servicio. Contra campaña positiva de f.a.s.t. sin perjudicar o nombrar alguien.
- **Cambios tecnológicos:** Investigación continua e identificación de tecnologías y tendencias del mercado, con el fin de estar a la vanguardia de los cambios y mover con ellos.
- **Desaceleración de la economía:** Atraer la gente de nuevos segmentos con ofertas temporales y constar con nivel de caja.
- **Bajas en la demanda:** Monitorear constantemente la cantidad de los usuarios, mediante una planificación y control de sus planes y promociones. Aumentar la comunicación de promociones. Incrementar los planes anuales, para asegurar número de inscrito dentro del año. Monitorear y revisar en forma constante el flujo de caja para tener una provisión necesaria en caso de cambios estacionales, climáticos, estado financiero de los usuarios, etc. Reforzar e innovar el plan de marketing.
- **Falta de capital de trabajo:** Cuenta con varias fuentes de financiamiento complementarias.
- **Formación de sindicato:** Mantener un contacto muy cercano con el personal, sobre todo desde el área de RR.HH., incorporándolos a la toma de decisiones, y en las propuestas de iniciativas de diferente índole. Considerarlos un socio estratégico más.
- **Rotación de personal:** Mantener una estructura de bonos variables y complementarios a la remuneración. Monitoreo constante de las conductas de los colaboradores y su satisfacción hacia el trabajo, mediante encuestas de satisfacción. Mantener un clima laboral positivo y en base confianza. Escuchar su interés y formas de hacer más grato su día a día. Capacitación y recibir alumnos en prácticas para pertenecer a f.a.s.t. y especializarlo bajo las conductas y políticas de f.a.s.t.

## 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, con una buena trayectoria y proyección de crecimiento para esperar alta rentabilidad.

Para los inversionistas, 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 para apertura de un nuevo centro que incorpora la capacitación de los entrenadores en el “método f.a.s.t.” y acondicionamiento del local según las exigencias de la franquicia y un soporte continuo.

### 9.1 Proyecto Nuevo Centro f.a.s.t.

Necesita una inversión inicial de \$63.082.765, que se desglosa en activos fijo para la implementación y puesta en marcha nuevo centro, 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, presenta un detalle de los egresos en dicho período (XXXII). El estado de resultado, flujo de caja y balance proyectado se encuentran en los Anexos XXXVIII, XL y XLII respectivamente.

Nota: Es importante a mencionar que el análisis financiero de la apertura de un nuevo centro f.a.s.t., es en base a una mayor demanda del servicio del “método f.a.s.t.”, gracias a la implementación del marketing corporativo del “concepto f.a.s.t.” por la Oficina Central, aumentado el número de usuarios satisfechos con el servicio y una alta fidelización.

#### 9.1.1 Inversión en activo fijo

La inversión requerida en activo fijo (Anexo XLIII) para la implementación y puesta en marcha del centro f.a.s.t. asciende a \$54.500.000. Para efectos de depreciación y

amortización (Anexo XLIV), se definió lo siguiente: amortización de acondicionamiento del centro f.a.s.t y canon de entrada a la franquicia en un plazo de 5 años; depreciación de los muebles diseño f.a.s.t. electroestimuladores y sus actualizaciones 3 años y biotrajés 1 año, lo cual corresponde a su vida útil según la norma y estándares de f.a.s.t.

### 9.1.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo operacional se obtuvo con método de déficit acumulado máximo del primer año (Anexo XLV). El capital de trabajo requerido de operaciones asciende a \$8.582.765.

### 9.1.3 VAN, TIR, ROI, PAYBACK

Se obtiene un VAN de \$167.547.961, una TIR de 46%, un ROI de 56% y un PAYBACK de 2,7 años (Anexo XLVIII). Las cifras expuestas ratifican que el proyecto del nuevo centro f.a.s.t. se genera un excedente adicional a la red de la franquicia f.a.s.t.

### 9.1.4 Ratios financieras relevantes

Con el objetivo de conocer el potencial desempeño de f.a.s.t., fueron proyectados las siguientes ratios financieros relevantes para el negocio: EBITDA/Ventas, Utilidad sobre Venta, Margen Bruto, ROE, Liquidación Corriente, Apalancamiento Financiero y Rendimiento de los Activos para nuevo centro (Tabla 8).

Tabla 8: Ratios financieros relevantes para el nuevo centro f.a.s.t.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>EBITDA/Ventas</b>	0%	24%	40%	42%	43%	43%	43%	44%	44%	44%
<b>Utilidad sobre las ventas</b>	-22%	10%	30%	36%	36%	37%	37%	37%	38%	39%
<b>Margen Bruto</b>	-22%	10%	25%	27%	27%	27%	27%	27%	28%	28%
<b>ROE</b>	-30%	17%	40%	31%	24%	20%	17%	15%	14%	13%
<b>Liquidez corriente</b>	1,1	1,4	1,8	2,3	2,7	3,1	3,6	4,0	4,3	4,8
<b>Apalancamiento financiero</b>	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
<b>Rendimiento de los activos</b>	-13%	7%	19%	18%	15%	13%	12%	11%	10%	10%

### 9.1.5 Estructura de financiamiento

La estructura de financiamiento para un nuevo centro, contempla 100% patrimonio, descartando deuda externa. Para poder realizar la implementación y puesta en marcha del negocio, los socios deberán constituir un capital total de \$63.082.765. Una parte de estos recursos se destinará a financiar la inversión de activos fijos y la otra parte a financiar el capital de trabajo requerido el primer año.

## 9.1.6 Análisis de sensibilidad

De acuerdo al escenario analizado como desfavorable (Anexo LII), da como resultado VAN de \$15.158.126, TIR de 19%, ROI de 17% con PAYBACK de 5 años; por lo que, resulta una propuesta muy interesante para invertir en la franquicia f.a.s.t.

## 9.2 Resumen de la oferta al inversionista

La rentabilidad que ofrece el modelo de negocio de f.a.s.t., 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 9) y flujo proyectado del proyecto (Tabla 10) y los dividendos (Tabla 11):

Tabla 9: Resumen de la propuesta inversionista de la franquicia f.a.s.t. (en pesos chilenos)

<ul style="list-style-type: none"> <li>Inversión inicial de \$63MM (aprox.), lo que cubre los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>Canon de entrada: \$6MM</li> <li>Acondicionamiento del local: \$20MM (en función del estado del local).</li> <li>Dos equipos de Electroestimulación Integral Activa con biotrajés: \$24MM.</li> <li>Promoción y Marketing iniciales: \$1MM.</li> <li>Muebles diseño f.a.s.t.: \$2.500.000</li> <li>Capital de Trabajo: \$9.000.000</li> </ul> </li> <li>Operación <ul style="list-style-type: none"> <li>Techo máximo de las sesiones mensuales: 1.240 (100% Ocupación).</li> <li>Royalty mensual: Máximo \$1.5MM/mes con 100% ocupación.</li> <li>Recursos humanos: 4 entrenadores personales</li> <li>Horario de la actividad: lunes a viernes de 0800 a 21 h. y sábado de 0900 a 1300 h.</li> </ul> </li> <li>Resultados esperados: <ul style="list-style-type: none"> <li>Facturación anual: Entre \$100MM y \$200MM.</li> <li>EBITDA: Entre \$60MM y \$90MM anuales.</li> <li>Break even del modelo: 30% de ocupación.</li> <li>Retorno de la inversión: 3 años aprox.</li> </ul> </li> </ul>
---

Tabla 10 Flujo de caja proyectado del proyecto de nuevo centro f.a.s.t.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Resultado Neto		-14.463.077	10.005.940	38.433.419	44.560.038	44.476.520	46.406.052	47.767.619	49.818.176	51.951.231	54.770.600
Depreciación		9.500.000	9.500.000	9.500.000	6.166.667	5.333.333	5.333.333	6.166.667	6.166.667	6.166.667	5.333.333
Amortización		5.200.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000
Inversión	-63.082.765	0	0	0	-10.000.000	0	0	0	-10.000.000	0	0
Deuda neta (préstamo)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Valor Residual de los Activos*											6.000.000
Recuperación del Capital de Trabajo											9.000.000
Flujo de Caja Libre	-63.082.765	236.923	24.705.940	53.133.419	45.926.705	55.009.854	56.939.385	59.134.286	51.184.843	63.317.898	80.303.933
										<b>VAN</b>	<b>218.694.370</b>
										<b>TIR</b>	<b>46%</b>
										<b>ROI</b>	<b>56%</b>
										<b>PAYBACK</b>	<b>2,8</b>

Tabla 11: Flujo de caja proyectado de los dividendos del proyecto de nuevo centro f.a.s.t.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Resultado Neto		-14.463.077	10.005.940	38.433.419	44.560.038	44.476.520	46.406.052	47.767.619	49.818.176	51.951.231	54.770.600
Flujo de Caja Libre	-63.082.765	236.923	24.705.940	53.133.419	45.926.705	55.009.854	56.939.385	59.134.286	51.184.843	63.317.898	80.303.933
Utilidad/Pérdida Acumulada	-63.082.765	-62.845.843	-38.139.902	14.993.516	60.920.221	115.930.075	172.869.460	232.003.746	283.188.588	346.506.486	411.810.419
Aporte Inversionista	-63.082.765	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dividendos	0	0	0	7.504.455	28.825.064	33.420.029	33.357.390	34.804.539	35.825.714	37.363.632	38.963.424
Flujo de Caja Inversionista	-63.082.765	0	0	7.504.455	28.825.064	33.420.029	33.357.390	34.804.539	35.825.714	37.363.632	38.963.424
										<b>VAN</b>	<b>34.573.055</b>
										<b>TIR</b>	<b>23%</b>
										<b>PAYBACK</b>	<b>4,9</b>

## 10 Conclusiones

Desde 2009, la falta de tiempo se mantiene estable en torno al 50% como la principal razón para no practicar actividad física y/o deportes. El entorno es favorable para f.a.s.t., que ofrece servicio de entrenamiento que necesita solo 20 minutos a la semana, para aquellas personas. La Oficina Central con el fin de poder aumentar la captación de nuevos inversionista y usuarios para los centros, debe enfocar el servicio a toda la población activa, que posean los recursos necesarios para contratar los servicios en los centros f.a.s.t., por lo que, se debe enfocar en los niveles socioeconómicos ABC1-C2-C3.

La Oficina Central, asegurará 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 usuarios, para poder fidelizarlos y puedan recomendar el servicio, haciendo alusión de que lo importante no es la tecnología sino el cómo se utiliza. La Oficina Central focalizará sus esfuerzos en el desarrollo de un marketing digital, orientado a la captación de nuevos usuarios y fidelizar a los existentes.

El proyecto de la Oficina Central es consistentemente viable, con un mercado en crecimiento en número de los usuarios de los centros de fitness, y respaldado además por una evaluación económica positiva, gracias a la implementación del marketing corporativo por la Oficina Central, aumentado el número de los usuarios satisfechos y una alta fidelización.

De acuerdo al análisis realizado considerando la no implementación de una Oficina Central y debido al aumento de los centros f.a.s.t. en operación en los próximos años, se identifica que existe una alta probabilidad que muchos de los centros en operación funcionen de forma aislada y no como parte de una cadena, por lo tanto, no presten el servicio de acuerdo a las exigencias de la franquicia f.a.s.t., sumado al mal uso de la tecnología por entrenadores no calificados, por la falta de supervisión y una buena administración centralizada, lo que se verá reflejado en un deterioro de la imagen de la marca, una baja tasa de ocupación y una salida sin retorno de los usuarios de los centros; por lo que, la implementación de una Oficina Central es fundamental para supervisar, administrar y garantizar que los centros funcionan de acuerdo a las exigencias de la franquicia, enfocados en la satisfacción de sus usuarios, con el fin de aumentar la demanda por el servicio de f.a.s.t., asegurando la sostenibilidad del negocio, para que sea rentable en los próximos 10 años y no sea visto solo como una moda del fitness.

## 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](http://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](http://www.acsm.org)
- Banco Central de Chile [www.bcentral.cl](http://www.bcentral.cl)
- Consulta Session Consultores de Franquicias [www.consultasession.com](http://www.consultasession.com)
- Fast Fitness Chile SpA [www.fastfitness.cl](http://www.fastfitness.cl)
- Instituto Nacional de Deportes [www.ind.cl](http://www.ind.cl)
- International Health, Racquet & SportsClub Association [www.ihrsa.org](http://www.ihrsa.org)
- Ministerio de Salud [www.minsal.cl](http://www.minsal.cl)
- Ministerio del Deporte [www.mindep.cl](http://www.mindep.cl)
- Ministerio del Interior [www.interior.gob.cl](http://www.interior.gob.cl)
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) [www.fao.org](http://www.fao.org)
- Organización Mundial de la Salud (OMS) [www.who.int](http://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: f.a.s.t.

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 II), 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”<sup>8</sup>, en los sectores del fitness, estética y *wellness*.

### 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).

---

<sup>8</sup> 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](http://www.enfemenino.com/ejercicios/electrofitness-20-minutos-a-la-semana-para-ponerse-en-forma-s1528559.html)

## 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

<b>Centro f.a.s.t. Ciudad Empresarial</b>	
Dirección	Del Valle 570, Ciudad Empresarial, Huechuraba
Teléfono	+56 9 6735 5586
Correo electrónico	cempresarial@fastfitness.cl
<b>Centro f.a.s.t. La Reina</b>	
Dirección	Aguas Claras 1700, Local 5, La Reina
Teléfono	+56 2 2755 3965
Correo electrónico	lareina@fastfitness.cl
<b>Centro f.a.s.t. Presidente Riesco</b>	
Dirección	Presidente Riesco 3154, Las Condes
Teléfono	+56 2 2233 0236
Correo electrónico	riesco@fastfitness.cl
<b>Centro f.a.s.t. Manquehue Sur</b>	
Dirección	Manquehue Sur 897, local 2, Las Condes
Teléfono	+56 9 5027 7469
Correo electrónico	manquehuesur@fastfitness.cl
<b>Centro f.a.s.t. Escuela Militar</b>	
Dirección	Apoquindo 4501, Las Condes
Teléfono	+56 2 2233 0236
Correo electrónico	emilitar@fastfitness.cl
<b>Centro f.a.s.t. La Serena</b>	
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 II: 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 III: “Método f.a.s.t.” versus entrenamiento convencional

	Entrenamiento convencional
 <b>Tiempo</b> 20 min	 <b>Tiempo</b> 90 min
 <b>Sesiones a la Semana</b> 1-2 sesiones	 <b>Sesiones a la Semana</b> 3-5 sesiones
 <b>Resultados visibles</b> 3-4 sesiones	 <b>Resultados visibles</b> 4-6 meses
 <b>Impacto articular</b> Nulo	 <b>Impacto articular</b> Elevado
 <b>Calorías consumidas durante y post entrenamiento</b> 500 kcal + 3000 kcal	 <b>Calorías consumidas durante y post entrenamiento</b> 800 kcal + 2000 kcal
 <b>Reducción de celulitis</b> Si	 <b>Reducción de celulitis</b> No
 <b>Pérdida de grasa</b> 4x	 <b>Pérdida de grasa</b> 1x
 <b>Pérdida de peso</b> 4x	 <b>Pérdida de peso</b> 1x
 <b>Incremento de capacidad pulmonar</b> 4x	 <b>Incremento de capacidad pulmonar</b> 1x
 <b>Activación muscular</b> 5x	 <b>Activación muscular</b> 1x
 <b>Resistencia muscular</b> 5x	 <b>Resistencia muscular</b> 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. Rehability:** 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 estimulara 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 combata 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).

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

Aquí presenta un resumen de la encuesta nacional<sup>9</sup> de los hábitos de actividad física y deportes, realizado por el Ministerio del Deporte e Instituto Nacional de Deportes.

### Ficha técnica de la encuesta

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

### 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%

<sup>9</sup> 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](http://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 Deporte<sup>10</sup>.

*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.

### Económico

Según los últimos datos publicados por el Banco Mundial<sup>11</sup>, Chile ha sido una de las

<sup>10</sup> 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>

<sup>11</sup> Chile: Banco Mundial [www.bancomundial.org/es/country/chile](http://www.bancomundial.org/es/country/chile)

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 3).



Ilustración 3: 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.<sup>12</sup>

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.<sup>13</sup> 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 Mundial<sup>11</sup>, 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

<sup>12</sup> World Bank Group (2016). *Global Economic Prospects, June 2016: Divergences and Risks*. Washington, DC: World Bank Group. DOI: [10.1596/978-1-4648-0777-0](https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0777-0)

<sup>13</sup> 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)

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.

De acuerdo a las últimas dos encuestas nacionales de hábitos de actividad física y deportes<sup>14,15</sup>, 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

---

<sup>14</sup> 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.

<sup>15</sup> 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](http://www.mindep.cl/encuestahabitos)

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.<sup>16</sup> Aunque son gratis, la gente no los usa porque algunos no tienen mantenimiento (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.<sup>17</sup>

Como resultado se observa que no hay riesgo inherente del uso de las plazas 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,

---

<sup>16</sup> 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](http://papeldigital.info/tendencias/2015/01/17/01/paginas/010.pdf)

<sup>17</sup> 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](http://www.emol.com/noticias/nacional/2013/01/31/581988/deportistas-de-verano.html)

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.

### Conclusión

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
<b>Sitio Web</b>	fastfitness.cl	mandu.cl	fitbodychile.cl	efitness.cl	fitclub.cl	x-fitchile.cl	electrobodycenter.com/chile	bodyfast.cl	easyexfit.cl
<b>Teléfono</b>	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
<b>Domicilio</b>	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
<b>Número de locales</b>	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: Machall)	1 (Peñalolén)	1 (Vitacura)
<b>Horario de atención</b>	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
<b>Modelo de Negocio</b>	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
<b>Personal</b>	Kinesiólogos	Personal Trainer Certificado	Kinesiólogos	Personal Trainer Cualificado				Profesional	
<b>Equipos</b>	XBody para f.a.s.t.	miha-bodytec	miha-bodytec	E-Fit	miha-bodytec	X-Fit	electro-body center	XBody	XBody
<b>Origen</b>	Hungría - España	Alemán	Alemán	Hungría	Alemán	España	España	Hungría	Hungría
<b>Técnica</b>	"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		
<b>Formato de Locales</b>	Concepto f.a.s.t. Locales tienen las dimensiones comprendidas entre 60 m <sup>2</sup> y 100 m <sup>2</sup> 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"> <li>• Zona de recepción</li> <li>• Zona de descanso</li> <li>• Zona de aseos</li> <li>• Zona de vestuarios individuales</li> <li>• Zona de entrenamiento</li> </ul>	Micro-estudio M.A.N.D.U.	No específico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Local comercial: entre 70 y 100 m<sup>2</sup>, dimensiones aproximadas va a depender de la distribución del mismo.</li> <li>• Corner e-fitness: 3 x 3 m<sup>2</sup> aproximadamente la sala en gimnasios, salones de belleza, hospitales, clínicas o centros de rehabilitación, hoteles o centros de wellness, clubes deportivos.</li> <li>• Modelo domicilio para los entrenadores personales</li> </ul>	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
<b>Servicios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fitness - Belleza</li> <li>• Wellness – Salud</li> <li>• Sport - Rendimiento Deportivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• M.A.N.D.U. Micro Studio</li> <li>• M.A.N.D.U. Nutrition</li> <li>• M.A.N.D.U. Corporate</li> <li>• M.A.N.D.U. On Demand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clases FitBody</li> <li>• Clases iMotion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fitness EF-1280 (incluye Personal Trainer)</li> <li>• Cardio EF-680 (NO incluye Personal Trainer)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EMS CARDIO</li> <li>• EMS KRAFT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CARDIO</li> <li>• FITNESS</li> <li>• CELULITIS ADELGAZAMIENTO</li> <li>• RELAX</li> </ul>	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"> <li>• Electroterapia</li> <li>• Productos de Nutrición</li> <li>• Software Administración Deportiva</li> </ul>	
<b>Sesión</b>	20 min.	15 min	20 min.	20 min.	25 min.	25 min.	25 min.	25 min.	25 min.
<b>Planes</b>	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)	
<b>Convenios</b>	Empresas (20% descuento)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banco BICE</li> <li>• Colmena Golden Cross</li> <li>• Municipalidad Las Condes</li> <li>• Corporación de Educación y Salud Las Condes</li> </ul>							
<b>Modelo de negocio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canon de entrada 2014: \$4,5MM.</li> <li>• Royalty mensual: Máximo \$1.2MM/mes*.</li> <li>• Inversión inicial: \$50MM</li> <li>• Reforma y acondicionamiento: \$25MM (en función del estado del local).</li> <li>• Dos equipos de Electroestimulación Integral Activa: \$22,5MM.</li> <li>• Promoción y Marketing iniciales: \$3,7MM.</li> <li>• Recursos humanos: 4-6 entrenadores personales.</li> <li>• Horario mínimo de actividad: L a V de 8 a 23 h. y Sab de 10 a 15 h.</li> <li>• Techo máximo estimado de sesiones mensuales**: 1.280 (100%).</li> <li>• Break even del modelo: 30% de ocupación.</li> <li>• Retorno de la inversión: Estimado 10-18 meses.</li> <li>• Facturación anual: Entre \$100MM y \$190MM.</li> <li>• Ebitda: Entre \$45MM y \$75MM anuales.</li> <li>• Precios sin IVA</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se vende un paquete con los equipos EMS, trajes, accesorios y capacitaciones por \$12.000.000 + IVA</li> <li>• Otro paquete con equipo EMS sin cables (wifi) –i-Motion, trajes, accesorios y capacitaciones por \$21.165.730</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canon de entrada: \$5.000.000 + IVA.</li> <li>• Royalty Mensual: \$2.000 + IVA por sesión con un tope de \$600.000 + IVA por dispositivo.</li> <li>• 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)</li> <li>• Boleta de garantía: \$ 5.000.000/ dispositivo.</li> <li>• Local: inversión variable dependiendo de las necesidades para acondicionarlo a lo exigido por e-fitness y a la cantidad de dispositivos presupuestados).</li> <li>• Implementación de la sala: valor referencial en base a proveedores referenciados \$840.000 + IVA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión inicial estimada \$60MM en un estudio con dos salas.</li> <li>• Habilitación de 2máquinas \$37MM</li> <li>• Remodelación local \$10MM</li> <li>• Artículos de oficina, deporte e insumos \$5MM</li> <li>• Capital de Trabajo \$5MM</li> <li>• Varios \$3MM</li> <li>• Retorno de Inversión 12-15 Meses.</li> </ul>				

## Anexo IX: Fortalezas y debilidades de los competidores

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

## 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. 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. 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 Salud<sup>18</sup>, 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)<sup>19</sup> reveló que el 39% de las personas mayores de 15 años en Chile tienen sobrepeso y 300.000 sufren de obesidad mórbida.

---

<sup>18</sup> 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](http://www.crececontigo.gob.cl/wp-content/uploads/2013/06/ENCAVI-2006.pdf)

<sup>19</sup> Encuesta Nacional de Salud ENS Chile 2009-2010, Ministerio de Salud, Gobierno de Chile.  
[web.minsal.cl/portal/url/item/bcb03d7bc28b64dfe040010165012d23.pdf](http://web.minsal.cl/portal/url/item/bcb03d7bc28b64dfe040010165012d23.pdf)

## Anexo XI: Modelo Canvas para la Oficina Central

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

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

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

## Anexo XIII: Modelo de negocio

El modelo de negocios f.a.s.t. ha sido modelado mediante la metodología del “*Business Model Canvas*”<sup>20</sup> (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.

---

<sup>20</sup> Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2010): *Business Model Generation*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 288 p.

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.

## 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 inversionistas, 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 [Anexo II](#)) 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, biotrajés 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 12](#)):

Tabla 12: 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, los centros f.a.s.t. tendrán convenio con empresas públicas y privadas cercanas a su ubicación. Trabajarán junto con la municipalidad de la comuna para incentivar la integración del ejercicio físico.

## Estructura de costos

Tabla 13: Estructura de Costos para la Oficina Central y Centro f.a.s.t.

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

### 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



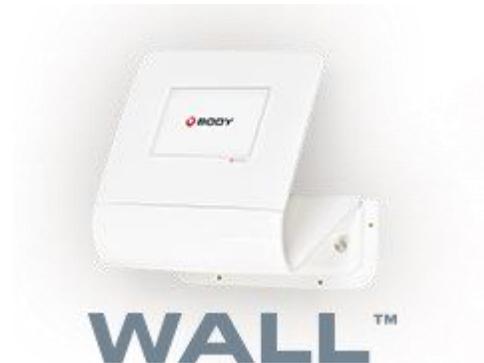
#### Unidad “Port”

- unidad transportable a domicilio



#### Unidad “Wall”

- unidad de pared



#### Anexo XV: El “método f.a.s.t.”



Ilustración 4: 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 5: 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 6: 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: Acondicionamiento de local para un centro f.a.s.t. en Elda (España)

Fuente: f.a.s.t.

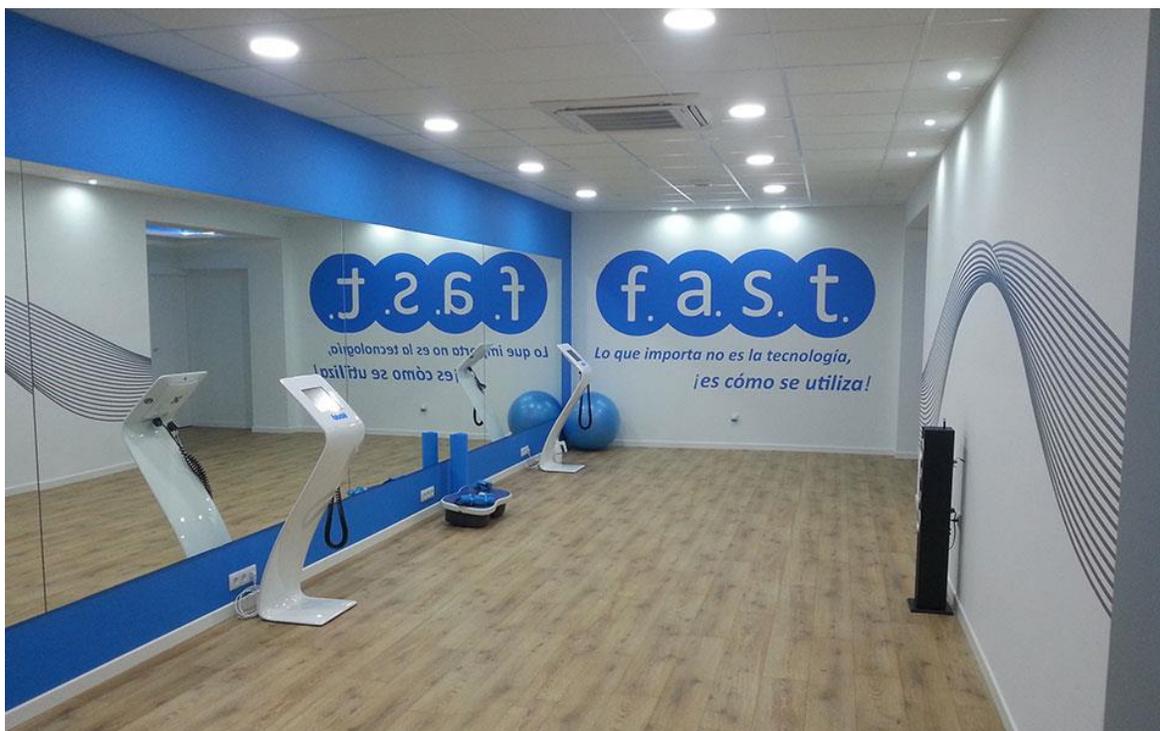


Ilustración 7: Zona de entrenamiento



Ilustración 8: Zona de entrenamiento



Ilustración 9: Zona de entrenamiento



Ilustración 10: Zona de entrenamiento



Ilustración 11: Zona de descanso



Ilustración 12: Zona de vestuarios individuales

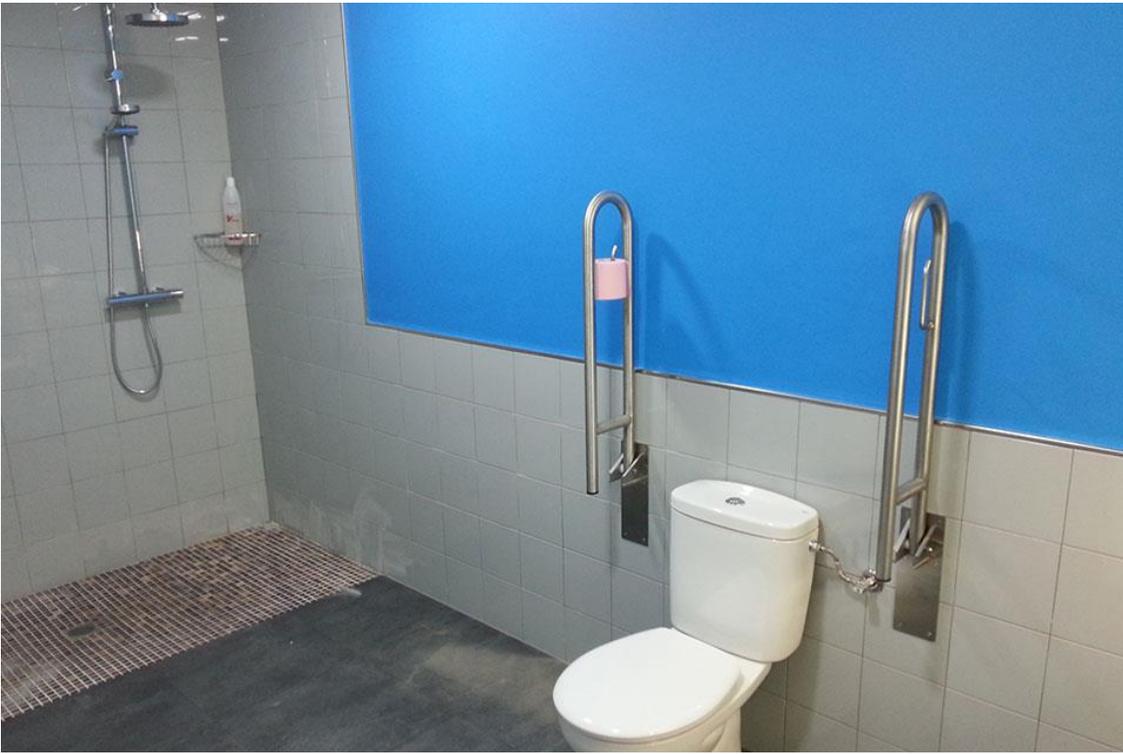


Ilustración 13: Área de aseo



Ilustración 14: Local listo para servir como un centro f.a.s.t.

## Anexo XIX: 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 IAB<sup>21</sup>, 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 Splio<sup>22</sup>, 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:

---

<sup>21</sup> Interactive Advertising Bureau (IAB): [www.iabspain.net/formatos](http://www.iabspain.net/formatos)

<sup>22</sup> Las 10 reglas de oro del email marketing: [www.marketingdirecto.com/digital-general/e-mail-marketing/las-10-reglas-de-oro-del-email-marketing](http://www.marketingdirecto.com/digital-general/e-mail-marketing/las-10-reglas-de-oro-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
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 eficaz 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](http://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 instante, porque si 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 15).



Ilustración 15: Marketing de afiliados  
(Fuente: Interactive Advertising Bureau<sup>23</sup>)

<sup>23</sup> Hangout Latino: ¿Qué es el Marketing de Afiliación? [hangoutlatino.com/que-es-el-marketing-de-afiliacion](http://hangoutlatino.com/que-es-el-marketing-de-afiliacion)

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.

Según el documento de las “Buenas prácticas en Marketing de Afiliación”<sup>24</sup>, 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.

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 14), en función de la estrategia:

Tabla 14: 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

<sup>24</sup> 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](http://www.iabspain.net/noticias/el-marketing-de-afiliacion-una-parte-del-marketing-online-especializada-en-la-obtencion-de-resultados)

**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, tanto 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 16)



Ilustración 16: 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.<sup>25</sup> Así la usabilidad de sitio web de f.a.s.t. puede medirse en:

---

<sup>25</sup> “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 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](http://www.upf.edu/hipertextnet/numero-2/diseno_web.html)

- 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

f.a.s.t. seguirá la “Regla del 10/90”<sup>26</sup>, 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.

---

<sup>26</sup> The 10 / 90 Rule for Magnificent Web Analytics Success – Avinash Kaushik  
[www.kaushik.net/avinash/the-10-90-rule-for-magnificent-web-analytics-success](http://www.kaushik.net/avinash/the-10-90-rule-for-magnificent-web-analytics-success)

## Anexo XX: 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](http://www.franquicia.cl)

### Franchise Quarter - Roberto Calderón

Avenida Irarrázaval 2821, Oficina 604

Ñuñoa, Santiago

Celular: (56 9) 9609 7818

[www.franchisequarter.com](http://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](http://www.tyc.cl)

### Carey Abogados

Isidora Goyenechea 2800, Piso 43

Las Condes, Santiago

Teléfono: (56 2) 2928 2665

[www.carey.cl](http://www.carey.cl)

### García Parot & Cía.

Avenida Providencia 2019 A, Oficina 41

Providencia, Santiago

Teléfono: (56 2) 2232 3484

[www.garciaparot.cl](http://www.garciaparot.cl)

## Anexo XXI: 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

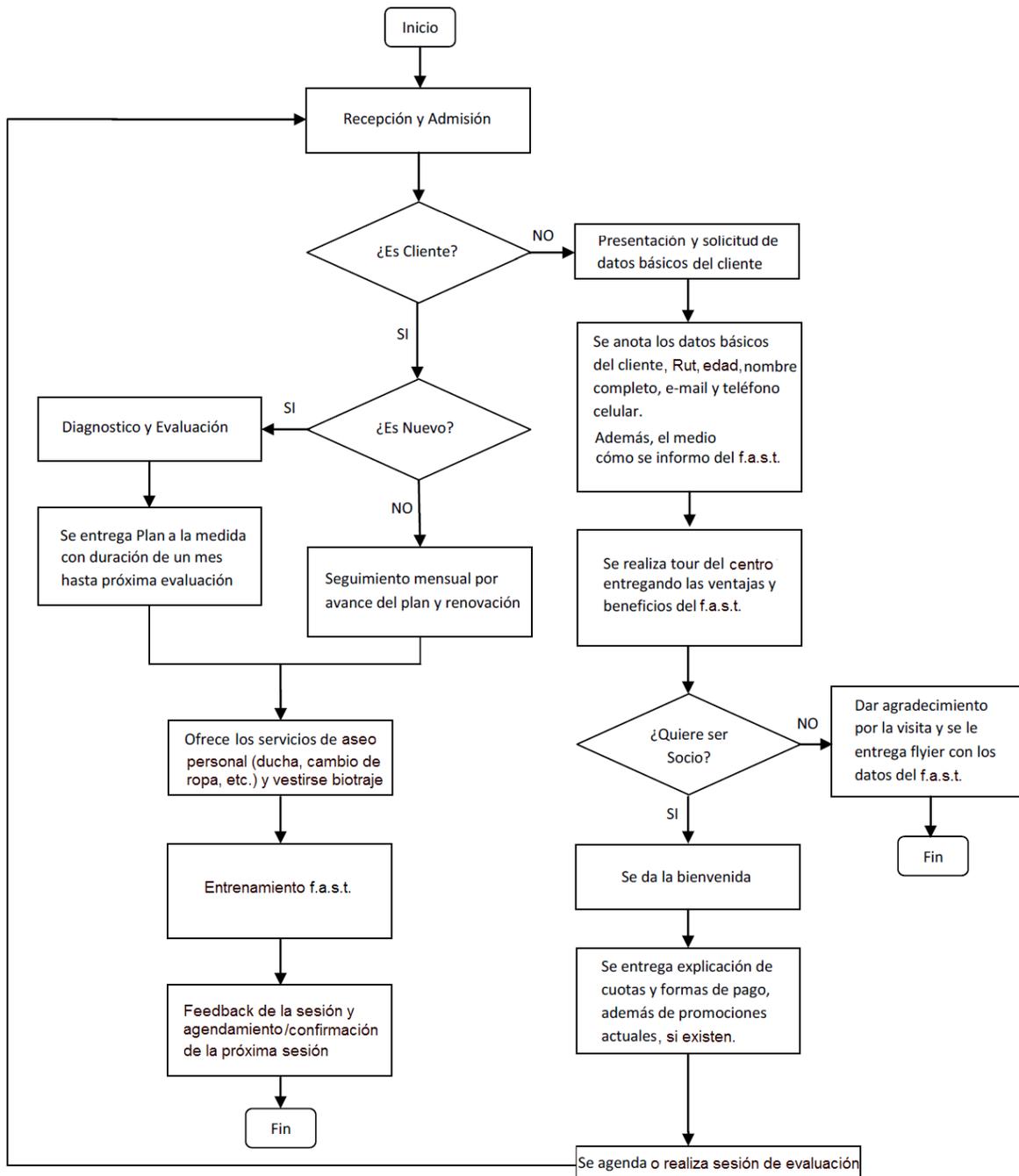
Lizarran	Gastronomía
Llaollao (Llanum)	Gastronomía
Mango	Moda
Movistar	Servicios
October	Moda
Pretty Ballerinas	Moda
Publipan	Comercio
Saboreaté y Café	Gastronomía
Spejo's	Servicios
Springfield	Moda
Tailor & Co.	Servicios
Telepizza	Gastronomía
Tous	Moda

## Anexo XXII: Flujo de operación de la Oficina Central



(Fuente: Elaboración Propia)

### Anexo XXIII: Flujo de operación del centro f.a.s.t.



(Fuente: Basado al flujo de operación del Gimnasio del Valle, Rancagua)

## Anexo XXIV: Carta Gantt

Como plazos para la habilitación de la Oficina Central se considera una duración de 8 semanas, la cual se detalla a continuación (Ilustración 17):

Tareas	Plazo	Semanas							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Investigación de mercados complementa	2 semanas	■	■						
Constitución de la empresa	1 semana	■							
Ejecución de las Inversiones	4 semanas		■	■	■	■			
Habilitación de Oficinas	3 semanas			■	■	■			
Reclutamiento y Selección del personal	3 semanas				■	■	■		
Inducción y capacitación del personal	1 semana							■	
Preparación Campaña de Lanzamiento	2 semanas							■	■
Organización Administrativa	2 semanas					■	■		
Inicio de Operaciones	1 semana								■

Ilustración 17: Carta Gantt Oficina Central  
(Elaboración Propia)

Como plazos para la habilitación del centro, se considera una duración de 9 semanas, la cual se detalla a continuación (Ilustración 18):

Tareas	Plazo	Semanas								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Contrato de Franquicia	1 semana	■								
Ejecución de las Inversiones	4 semanas		■	■	■	■				
Importación Equipos EMS	5 semanas		■	■	■	■	■			
Habilitación Centro Fast	5 semanas		■	■	■	■	■			
Reclutamiento y Selección del personal	3 semanas				■	■	■			
Inducción y capacitación del personal	2 semanas							■	■	
Preparación Campaña de Lanzamiento	2 semanas							■	■	
Organización Administrativa	2 semanas						■	■		
Inicio de Operaciones	1 semana									■

Ilustración 18: Carta Gantt para apertura del centro f.a.s.t.  
(Elaboración Propia)

Para el caso de la habilitación de un centro con dimensiones comprendidas entre 60 m<sup>2</sup> y 100 m<sup>2</sup> con fachada a calle de mínimo 5 metros, se requiere un tiempo de 9 semanas para entrar en funcionamiento, considerando que la ubicación del local ya ha sido establecida por parte del franquiciado en conjunto con la asesoría de la Oficina Central.

## Anexo XXV: Incentivos y Compensaciones

Tabla 15: Incentivos y compensaciones para personal del centro f.a.s.t.

Cargo	Cantidad	Sueldo fijo	Sueldo variable/Incentivos
Entrenadores	4 (2x2)	350.000	Una comisión de \$3.000 / sesión
Auxiliar	1	240.000	Bono anual sujeto al desempeño + Beneficios

Tabla 16: Incentivos y compensaciones para personal de la Oficina Central (Corta Plazo)

Cargo	Cantidad	Sueldo fijo	Incentivos
Administrador	1	1.500.000	Bono anual sujeto al desempeño + Beneficios
Profesional Marketing	1	1.000.000	Más de 4 nuevos centros → sueldo adicional
Profesional Venta	1	1.000.000	Más de 4 nuevos centros → sueldo adicional
Master f.a.s.t.	1	1.000.000	Bono anual sujeto al desempeño + Beneficios
Profesional IT	2	800.000	Bono anual sujeto al desempeño + Beneficios
Asistente Oficina	1	500.000	Bono anual sujeto al desempeño + Beneficios

Tabla 17: Incentivos y compensaciones para personal de la Oficina Central (Mediano-Largo Plazo)

Cargo	Cantidad	Sueldo		Año									
		Líquido	Bruto*	1	2	3	4	5	6*	7	8	9	10
Administrador	1	2.000.000	2.540.000	30.480.000	30.480.000	30.480.000	30.480.000	30.480.000	31.089.600	31.711.392	32.345.620	32.992.532	33.652.383
Profesional Marketing	1	1.000.000	1.270.000	15.240.000	15.240.000	15.240.000	15.240.000	15.240.000	15.544.800	15.855.696	16.172.810	16.496.266	16.826.191
Profesional Venta	1	1.000.000	1.270.000	15.240.000	15.240.000	15.240.000	15.240.000	15.240.000	15.544.800	15.855.696	16.172.810	16.496.266	16.826.191
Master f.a.s.t.	1	1.000.000	1.270.000	15.240.000	15.240.000	15.240.000	15.240.000	15.240.000	15.544.800	15.855.696	16.172.810	16.496.266	16.826.191
Profesional IT	2	800.000	2.032.000	24.384.000	24.384.000	24.384.000	24.384.000	24.384.000	24.871.680	25.369.114	25.876.496	26.394.026	26.921.906
Asistente Oficina	1	500.000	635.000	7.620.000	7.620.000	7.620.000	7.620.000	7.620.000	7.772.400	7.927.848	8.086.405	8.248.133	8.413.096
Abogado	1	800.000	1.016.000		12.192.000	12.192.000	12.192.000	12.192.000	12.435.840	12.684.557	12.938.248	13.197.013	13.460.953
Inmobiliario	1	1.000.000	1.270.000		15.240.000	15.240.000	15.240.000	15.240.000	15.544.800	15.855.696	16.172.810	16.496.266	16.826.191
Finanzas	2	1.200.000	3.048.000		18.288.000	18.288.000	36.576.000	36.576.000	37.307.520	38.053.670	38.814.744	39.591.039	40.382.859
Recursos Humanos	2	1.000.000	2.540.000		15.240.000	15.240.000	30.480.000	30.480.000	31.089.600	31.711.392	32.345.620	32.992.532	33.652.383
Operaciones	2	1.200.000	3.048.000			18.288.000	36.576.000	36.576.000	37.307.520	38.053.670	38.814.744	39.591.039	40.382.859
<b>Total</b>				<b>108.204.000</b>	<b>169.164.000</b>	<b>187.452.000</b>	<b>239.268.000</b>	<b>239.268.000</b>	<b>244.053.360</b>	<b>248.934.427</b>	<b>253.913.116</b>	<b>258.991.378</b>	<b>264.171.206</b>

\* Sueldo Bruto = 1,27 x Sueldo Líquido \*\* Reajuste 2% en el sexto año y en adelante

## Anexo XXVI: Supuestos para el Análisis Financiero

A modo de sensibilizar las cifras y resultados explicando el proyecto bajo números y una lógica coherente con la propuesta conceptual, valor potencial de este plan de negocio ha sido probado, mediante modelos financiero, con los siguientes supuestos:

- La unidad monetaria ocupada es el peso chileno.
- El horizonte de tiempo para la evaluación será de 10 años (como cerrando el negocio en el año 10), recuperando los valores de la reventa de los activos y de recuperación de capital de trabajo.
- Para poder mitigar el efecto inflación, las cifras estarán sujetas a un reajuste anual según el Índice de Precios del Consumidor (IPC) – que asciende a 2,1%.<sup>27</sup>
- Tomando en cuenta la Reforma Tributaria y el inicio de las operaciones de f.a.s.t. para el año 2017, se considera un impuesto a la renta de 25,5% para el primer año, 27% para los próximos períodos.<sup>28</sup>
- Para efecto de la estimación de los ingresos de la franquicia, los números de los nuevos centros f.a.s.t. (3) están basado en la tendencia observada en los centros en operación
- Para la estimación de ingresos del centro f.a.s.t. y royalty mensual a la Oficina Central, un centro tiene techo de 1240 sesiones (Ver Anexo XXVII para el cálculo).
- Aunque el tiempo de entrenamiento es 20 minutos, un tiempo de 30 minutos por sesión ha sido considerado teniendo en cuenta tiempo en prepararse para entrenamiento y *feedback* después del entrenamiento.
- Los planes (contratos de los clientes) de f.a.s.t. son mensual, trimestral y semestral.
- Dado que la gran mayoría de los clientes de los centros f.a.s.t. existentes tienen plan trimestral, para estimar los ingresos, se ha considera un 70% de los clientes con planes trimestrales, 20% y 10% con los planes mensual y semestral respectivamente.
- En lo que respecta la estimación del ingreso de un nuevo centro f.a.s.t., se contemplan los primeros ingresos a partir del tercer mes, puesto que se requiere un mes para acondicionamiento del centro según las exigencias de la franquicia f.a.s.t.

---

<sup>27</sup> Índice de Precios del Consumidor (IPC), Edición nº 212, 8 de julio de 2016 8 de Julio de 2016, Departamento de Comunicaciones e Imagen Corporativa, Instituto Nacional de Estadísticas

<sup>28</sup> Impuesto a la Renta de Primera Categoría (Artículo 20 Ley de Impuesto a la Renta)  
[www.sii.cl/aprenda\\_sobre\\_impuestos/impuestos/imp\\_directos.htm](http://www.sii.cl/aprenda_sobre_impuestos/impuestos/imp_directos.htm)

- Se considera apertura de un nuevo centro en operación desde marzo de 2017. Pago de canon de entrada e inicio de campaña de marketing en el mes de enero, seguido por compra de los electroestimuladores, junto con arriendo y acondicionamiento del centro en el mes de febrero.
- Considerando que el centro funcionará en un inmueble arrendado, se contempla los desembolsos por garantía de arriendo con contrato por 5 años con cláusula de renovación del contrato, comisión del corredor de propiedades y la habilitación y remodelación de las instalaciones según el “concepto f.a.s.t.”, estimando para esto último un período de 1 mes a modo de que el centro pueda dar inicio a sus operaciones.

## Anexo XXVII: Cálculo del techo de sesiones de entrenamiento en el centro f.a.s.t.

Tiempo de entrenamiento: 20 minutos

Tiempo efectivo/practico de la sesión con un entrenador por cliente: 30 minutos

Tiempo total del funcionamiento del centro durante un día semanal: 14 horas (0700 a 2100)

Numero de las sesiones al día durante la semana en un mes: 14 horas = 28 medias horas x  
2 clientes cada media hora = 56 sesiones

Numero de las sesiones durante los días hábiles de la semana:  $56 \times 5 = 280$

Tiempo total del funcionamiento del centro a los sábados: 4 horas (0900 a 1300)

Numero de las sesiones durante a los sábados en un mes: 4 horas = 8 medias horas x 2  
clientes cada media hora = 16 sesiones

Número total de las sesiones durante una semana =  $280 + 16 = 296$

Numero de las semanas por mes: 4,2

Número total de las sesiones al mes:  $296 \times 4,2 = 1.243,2$

Así, se considera un numero redondeado del 1240 como techo de las sesiones al mes.

## Anexo XXVIII: Cuentas de Ingresos y Gastos del Centro f.a.s.t.

### Cuentas de Ingresos

- Tarifa plan mensual (20% del ingreso por los planes de entrenamiento)
- Tarifa plan trimestral (70% del ingreso por los planes de entrenamiento)
- Tarifa plan semestral (10% del ingreso por los planes de entrenamiento)
- Venta de los productos (poleras, pantalones con logo de f.a.s.t.)

### Cuentas de Gastos

- **Activos Fijos**
  - Electroestimuladores (2)
  - Actualización de los equipos (cada cuatro años)
  - Biotrajés (completo con sus accesorios, 4)
  - Acondicionamiento del centro
  - Mobiliarios diseño f.a.s.t.
  - Canon de Entrada a la franquicia (licencia)
- **Gastos Fijos**
  - Arriendo del local
  - Sueldo fijo de los entrenadores
  - Teléfono e internet
  - Servicios básicos (luz, agua, limpieza)
  - Publicidad local o acciones puntuales
  - Gastos no operacionales/impredecibles
  - Agua potable (Servicio de bidones, dispensador de agua)
  - Contingencias devoluciones de clientes
  - Comisión para los servicios Transbank
  - Varios
- **Gastos Variables**
  - Comisión a los entrenadores (\$3M / sesión)
  - Royalty mensual (Techo: \$1.5MM al mes, \$2M por sesión realizada)
  - Aporte para marketing a la Oficina Central (2% del ingreso total)

## Anexo XXIX: Cuenta de Ingresos y Gastos Oficina Central

### Cuenta de Ingresos

- Canon de entrada a la franquicia (licencia)
- Royalty mensual
- Venta Maquinaria a los nuevos centros y por motivo de renovación de equipos.
- Actualización de las maquinas cada cuatro años
- Aporte para marketing inicial de los nuevos centros
- Aporte para marketing corporativo (2% Ingreso mensual de los centros)

### Cuenta de Gastos

- **Activos Fijos**
  - Mobiliarios
  - Activos TI (Computadores, Impresora multifuncional, Central Telefónica)
  - Fondo de Capacitación e Investigación
- **Gastos Fijos**
  - Salario Personal
  - Arriendo Oficina Central
  - Teléfono e internet
  - Servicios Básicos (Luz, Agua, Aseo)
  - Marketing
  - Bono combustibles (Master f.a.s.t.) por el motivo de supervisión de los centros
  - Varios
  - Contingencia
- **Gastos Variables**
  - Costo de Venta Maquinarias (Adquisición de los electroestimuladores)
  - Costo de Venta Biotrajajes (Adquisición de los biotrajajes)
  - Costo de actualización de las máquinas

## Anexo XXX: Estimación y origen de los ingresos

Los ingresos de la franquicia f.a.s.t. se han calculados por centro, seguidos por los de la Oficina Central, a fines de calcular los ingresos netos de la franquicia española en Chile.

### Centro f.a.s.t.

Los ingresos mensuales del centro están sujetos a la ocupación (Tabla 18) que define como porcentaje de las sesiones realizados por cada centro.

Tabla 18: Ingresos mensuales del centro f.a.s.t. según la ocupación

Base del Cálculo	Sensibilización por % ocupación					
Ocupación	17%	39%	51%	68%	85%	100%
N° Clientes	50	115	150	200	250	300
Sesiones/mes	210	483	630	840	1050	1240
<b>Precio Medio</b>						
Plan mensual 20%	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
Plan trimestral 70%	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Plan semestral 10%	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500
<b>Ingresos</b>						
Plan mensual 20%	1.050.000	2.415.000	3.150.000	4.200.000	5.250.000	6.200.000
Plan trimestral 70%	2.940.000	6.762.000	8.820.000	11.760.000	14.700.000	17.360.000
Plan semestral 10%	346.500	796.950	1.039.500	1.386.000	1.732.500	2.046.000
Productos*	100.000	150.000	200.000	250.000	300.000	350.000
<b>Ingresos total</b>	<b>4.436.500</b>	<b>10.123.950</b>	<b>13.209.500</b>	<b>17.596.000</b>	<b>21.982.500</b>	<b>25.956.000</b>

\* Poleras, pantalones con logo de f.a.s.t.

### Estimación de los ingresos de un nuevo centro f.a.s.t.

Se considera apertura de un nuevo centro en operación desde marzo de 2017, con los trámites, pago de canon de entrada e inicio de la campaña de marketing en enero, seguido por adquisición de los equipos, junto con acondicionamiento del local en mes de febrero.

Las proyecciones de los ingresos mensuales para el primer año (Anexo XXXI) y los ingresos anuales para los años siguientes (Anexo XXXIII), así como los gastos mensuales del primer año (Anexo XXXII) y los ingresos anuales de los años siguientes (Anexo XXXIV), están basado en la ocupación, como lo observado al inicio de las operaciones de los centros existentes. Se presentan los ingresos y gastos, junto con superávit y déficit operacional de dichos periodos en los anexos antes mencionados. Déficit en los primeros 7 meses del nuevo centro corresponde al periodo del *ramp-up*.

## Oficina Central

Los ingresos de la Oficina Central corresponden a las contribuciones y otros ingresos desde los centros f.a.s.t. (Tabla 19).

Tabla 19: Componentes de los ingresos de la Oficina Central

Contribuciones a la apertura de un centro f.a.s.t.	Monto
Canon de entrada a la franquicia	6.000.000
Marketing Inicial del centro	1.000.000
Venta de los equipos de entrenamiento (2 electroestimuladores y 2 biotrajés)	24.000.000
<b>Contribuciones totales a la apertura de un centro f.a.s.t.</b>	<b>31.000.000</b>
<b>Contribuciones mensuales</b>	
Royalty mensual pagados	Hasta \$1.500.000*
Aporte para marketing corporativo	2% x Ingreso del centro
<b>Otros ingresos</b>	
Actualización de los equipos de entrenamiento EMS al cuarto año	\$10.000.000
Reemplazo del electroestimulador	\$10.000.000
2 Biotrajés completos con los accesorios cada año	\$2.000.000

\* Con techo de 1240 sesiones mensual, ver Anexo XXVII para el cálculo)

Ingreso anual de la Oficina Central depende de los ingresos y la tasa de ocupación de los centros (nuevos y existentes), y se representa matemáticamente por la siguiente ecuación:

$$I_{OC} = N \times 31.000.000 + \sum_{i=1}^n m \times (RM + 2\% \times I_{CF}) + A \times 10.000.000 + B \times 2.000.000$$

$I_{OC}$  = Ingreso anual de la Oficina Central  
 $I_{CF}$  = Ingreso mensual del centro  
 $N$  = Número de nuevos centros este año  
 $n$  = Número de los centros al día (incluyendo los nuevos)  
 $m$  = Número de los meses que el centro está en operación este año  
 $RM$  = Royalty mensual por el mes correspondiente  
 $A$  = Numero de los equipos actualizados este año  
 $B$  = Número de los biotrajés vendidos

Las proyecciones de los ingresos y gastos mensuales para el primer año (Anexo XXXV) presentan un déficit en los primeros 9 meses con excepción de superávit en 2 meses. Por otro lado, los ingresos y gastos de los años siguientes (Anexo XXXVI) no presentan ningún déficit.

## Ingresos por ahorros con formación de la Oficina Central

Con implementación de este plan, la Oficina Central será responsable para centralizar los

gastos administrativos y marketing de los centros, además de su rol de asegurar los elementos claves y diferenciadores de la marca f.a.s.t., efectuando ahorros en sus costos de administración (Tabla 20).

Tabla 20: Los ahorros para cada centro con formación de la Oficina Central

Gastos	Antes	Después	Ahorro Mensual	Ahorro Anual
Teléfono e internet	40.000	30.000	10.000	120.000
Programa de Gestión	30.000	0	30.000	360.000
Seguros	40.000	0	40.000	480.000
Contador	70.000	0	70.000	840.000
Transbank	475.000	300.000	175.000	2.100.000
Contribuciones Administrativas	0	100.000	-100.000	-1.200.000
<b>Total</b>	<b>655.000</b>	<b>430.000</b>	<b>225.000</b>	<b>2.900.000</b>

Los ahorros son causados por centralización de algunos servicios, como programa de gestión y contabilidad; baja cuota mensual de los servicios telefónicos e internet y seguros con los planes corporativos, baja tasa de comisión para los servicios de Transbank (desde 2,7% a 1,76%)<sup>29</sup>, con ello nos enfocamos en realizar economía de escala en los gastos indicados. Con la implementación del plan, los centros pagaran \$100M mensual a la Oficina Central por los gastos centralizados.

<sup>29</sup> Transbank Servicios Y Tarifas: Servicios para el Hogar y Membresías [www.transbank.cl/public/servicios-y-tarifas/tbk\\_t\\_2122117.html](http://www.transbank.cl/public/servicios-y-tarifas/tbk_t_2122117.html)

### Anexo XXXI: Ingresos mensuales para el primer año del centro f.a.s.t.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
Ocupación	0%	0%	15%	17%	19%	20%	22%	27%	30%	32%	34%	34%	
Nº Clientes	-	-	45	50	55	60	65	80	90	95	100	100	
Nº Sesiones/mes	-	-	189	210	231	252	273	336	378	399	420	420	
<b>Precio Medio</b>													
Mensual (20%)	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	
Trimestral (70%)	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	
Semestral (10%)	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	
<b>Ingresos por plan</b>													
Mensual (20%)	-	-	945.000	1.050.000	1.155.000	1.260.000	1.365.000	1.680.000	1.890.000	1.995.000	2.100.000	2.100.000	15.540.000
Trimestral (70%)	-	-	2.646.000	2.940.000	3.234.000	3.528.000	3.822.000	4.704.000	5.292.000	5.586.000	5.880.000	5.880.000	43.512.000
Semestral (10%)	-	-	311.850	346.500	381.150	415.800	450.450	554.400	623.700	658.350	693.000	693.000	5.128.200
Productos*	-	-	52.500	58.333	64.167	70.000	75.833	93.333	105.000	110.833	116.667	116.667	863.333
<b>Ingresos Total</b>	-	-	<b>3.955.350</b>	<b>4.394.833</b>	<b>4.834.317</b>	<b>5.273.800</b>	<b>5.713.283</b>	<b>7.031.733</b>	<b>7.910.700</b>	<b>8.350.183</b>	<b>8.789.667</b>	<b>8.789.667</b>	<b>65.043.533</b>

\* Poleras, pantalones con logo de f.a.s.t.

## Anexo XXXII: Gastos y déficit o superávit mensuales del primer año del centro f.a.s.t.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
<b>Activo Fijo</b>													
Electroestimuladores		24.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	24.000.000
Biotrajés		4.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4.000.000
Acondicionamiento local	5.000.000	15.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20.000.000
Mobiliarios diseño f.a.s.t.	0	2.500.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.500.000
Canon de Entrada	6.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6.000.000
<b>Activo Fijo Total</b>	<b>11.000.000</b>	<b>41.500.000</b>	<b>0</b>	<b>2.000.000</b>	<b>54.500.000</b>								
<b>Administración</b>													
Arriendo	1.700.000	1.700.000	1.700.000	1.700.000	1.700.000	1.700.000	1.700.000	1.700.000	1.700.000	1.700.000	1.700.000	1.700.000	20.400.000
Sueldo fijo entrenadores	700.000	700.000	700.000	700.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	14.000.000
Teléfono e internet	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	360.000
Luz	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	1.800.000
Agua	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	720.000
Limpieza	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	2.400.000
Acciones Puntuales	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	1.800.000
Costos no operacionales	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	2.400.000
Agua potable (bidones)	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	480.000
Contingencias	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	300.000
Contribución Admin.	0	0	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	1.000.000
Varios	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	1.200.000
<b>Gastos de Administración</b>	<b>3.355.000</b>	<b>3.355.000</b>	<b>3.455.000</b>	<b>3.455.000</b>	<b>4.155.000</b>	<b>46.860.000</b>							
<b>Operación</b>													
Comisión entrenadores	0	0	567.000	630.000	693.000	756.000	819.000	1.008.000	1.134.000	1.197.000	1.260.000	1.260.000	9.324.000
Royalty Mensual	0	0	378.000	420.000	462.000	504.000	546.000	672.000	756.000	798.000	840.000	840.000	6.216.000
Transbank	0	0	67.241	74.712	82.183	89.655	97.126	119.539	134.482	141.953	149.424	149.424	1.105.740
<b>Gastos de Operación</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.012.241</b>	<b>1.124.712</b>	<b>1.237.183</b>	<b>1.349.655</b>	<b>1.462.126</b>	<b>1.799.539</b>	<b>2.024.482</b>	<b>2.136.953</b>	<b>2.249.424</b>	<b>2.249.424</b>	<b>16.645.740</b>
<b>Marketing</b>													
Aporte MKT Corp.	0	0	79.107	87.897	96.686	105.476	114.266	140.635	158.214	167.004	175.793	175.793	1.300.871
<b>Gastos de Marketing</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>79.107</b>	<b>87.897</b>	<b>96.686</b>	<b>105.476</b>	<b>114.266</b>	<b>140.635</b>	<b>158.214</b>	<b>167.004</b>	<b>175.793</b>	<b>175.793</b>	<b>1.300.871</b>
<b>Egresos Total</b>	<b>14.355.000</b>	<b>44.855.000</b>	<b>4.546.348</b>	<b>4.667.609</b>	<b>5.488.870</b>	<b>5.610.131</b>	<b>5.731.391</b>	<b>6.095.174</b>	<b>6.337.696</b>	<b>6.458.957</b>	<b>6.580.218</b>	<b>6.580.218</b>	<b>119.306.611</b>
<b>Ingresos Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3.955.350</b>	<b>4.394.833</b>	<b>4.834.317</b>	<b>5.273.800</b>	<b>5.713.283</b>	<b>7.031.733</b>	<b>7.910.700</b>	<b>8.350.183</b>	<b>8.789.667</b>	<b>8.789.667</b>	<b>65.043.533</b>
<b>Déficit / Superávit Operación</b>	<b>-3.355.000</b>	<b>-3.355.000</b>	<b>-590.998</b>	<b>-272.776</b>	<b>-654.553</b>	<b>-336.331</b>	<b>-18.108</b>	<b>936.559</b>	<b>1.573.004</b>	<b>1.891.227</b>	<b>2.209.449</b>	<b>2.209.449</b>	<b>236.923</b>

Se considera dos entrenadores en turnos durante los primeros 4 meses

### Anexo XXXIII: Ingresos anuales para los primeros 10 años del centro f.a.s.t.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ocupación	21%	38%	50%	53%	54%	55%	57%	59%	61%	62%
Nº Clientes	740	1.335	1.665	1.895	1.905	1.962	2.021	2.082	2.144	2.208
Sesiones/año	3.108	5.607	6.993	7.959	8.001	8.241	8.488	8.743	9.005	9.275
<b>Precio Medio</b>										
Plan Mensual 20%	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.001	25.002	25.003	25.004	25.005
Plan Trimestral 70%	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.001	20.002	20.003	20.004	20.005
Plan Semestral 10%	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.501	16.502	16.503	16.504	16.505
<b>Ingresos por</b>										
Plan Mensual 20%	15.540.000	24.360.000	37.360.000	39.795.000	40.005.000	41.205.150	42.441.305	43.714.544	45.025.980	46.376.759
Plan Trimestral 70%	43.512.000	68.208.000	104.608.000	111.426.000	112.014.000	115.374.420	118.835.653	122.400.722	126.072.744	129.854.926
Plan Semestral 10%	5.128.200	8.038.800	12.328.800	13.132.350	13.201.650	13.597.700	14.005.630	14.425.799	14.858.573	15.304.331
Productos*	863.333	1.353.333	1.942.500	2.210.833	2.222.500	2.289.175	2.357.850	2.428.586	2.501.443	2.576.487
<b>Ingresos Total</b>	<b>65.043.533</b>	<b>101.960.133</b>	<b>156.239.300</b>	<b>166.564.183</b>	<b>167.443.150</b>	<b>172.466.445</b>	<b>177.640.438</b>	<b>182.969.651</b>	<b>188.458.740</b>	<b>194.112.503</b>

\* Poleras, pantalones con logo de f.a.s.t.

### Anexo XXXIV: Gastos y déficit o superávit durante los primeros 10 años del centro f.a.s.t.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Activo Fijo</b>										
Equipos EMS con Biotrajés	24.000.000									
Actualización Equipos EMS				10.000.000				10.000.000		
Biotrajés	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Acondicionamiento local	20.000.000					20.000.000				
Mobiliarios diseño f.a.s.t.	2.500.000					2.500.000				
Canon de Entrada	6.000.000					6.000.000				
<b>Activo Fijo Total</b>	<b>54.500.000</b>	<b>2.000.000</b>	<b>2.000.000</b>	<b>12.000.000</b>	<b>2.000.000</b>	<b>30.500.000</b>	<b>2.000.000</b>	<b>12.000.000</b>	<b>2.000.000</b>	<b>2.000.000</b>
<b>Administración</b>										
Arriendo	20.400.000	20.400.000	20.400.000	20.400.000	20.400.000	21.012.000	21.642.360	22.291.631	22.960.380	23.649.191
Sueldo fijo entrenadores	14.000.000	16.800.000	16.800.000	16.800.000	16.800.000	17.304.000	17.823.120	18.357.814	18.908.548	19.475.804
Teléfono e internet	360.000	360.000	367.200	374.544	350.252	360.759	371.582	382.729	394.211	406.038
Luz	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.854.000	1.909.620	1.966.909	2.025.916	2.086.693
Agua	720.000	720.000	720.000	720.000	720.000	741.600	763.848	786.763	810.366	834.677
Limpieza	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.472.000	2.546.160	2.622.545	2.701.221	2.782.258
Acciones Puntuales	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.854.000	1.909.620	1.966.909	2.025.916	2.086.693
Costos no operacionales	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.472.000	2.546.160	2.622.545	2.701.221	2.782.258
Agua potable (bidones)	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000	494.400	509.232	524.509	540.244	556.452
Contingencias	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	309.000	318.270	327.818	337.653	347.782
Contribución Admin.	1.000.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.236.000	1.273.080	1.311.272	1.350.611	1.391.129
Varios	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.236.000	1.273.080	1.311.272	1.350.611	1.391.129
<b>Gastos de Administración</b>	<b>46.860.000</b>	<b>49.860.000</b>	<b>49.867.200</b>	<b>49.874.544</b>	<b>49.850.252</b>	<b>51.345.759</b>	<b>52.886.132</b>	<b>54.472.716</b>	<b>56.106.897</b>	<b>57.790.104</b>
<b>Operación</b>										
Comisión entrenadores	9.324.000	16.821.000	22.416.000	23.877.000	24.003.000	24.723.090	25.464.783	26.228.726	27.015.588	27.826.056
Royalty Mensual	6.216.000	14.796.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000
Transbank	1.105.740	1.994.815	2.656.068	2.831.591	2.846.534	2.931.930	3.019.887	3.110.484	3.203.799	3.299.913
<b>Gastos de Operación</b>	<b>16.645.740</b>	<b>33.611.815</b>	<b>43.072.068</b>	<b>44.708.591</b>	<b>44.849.534</b>	<b>45.655.020</b>	<b>46.484.670</b>	<b>47.339.210</b>	<b>48.219.387</b>	<b>49.125.968</b>
<b>Marketing</b>										
Aporte MKT Corp.	1.300.871	1.300.871	1.300.871	1.221.764	1.283.291	1.362.398	1.467.874	1.546.981	1.599.719	1.634.878
<b>Gastos de Marketing</b>	<b>1.300.871</b>	<b>1.300.871</b>	<b>1.300.871</b>	<b>1.221.764</b>	<b>1.283.291</b>	<b>1.362.398</b>	<b>1.467.874</b>	<b>1.546.981</b>	<b>1.599.719</b>	<b>1.634.878</b>
<b>Egresos Total</b>	<b>119.306.611</b>	<b>79.254.193</b>	<b>96.240.139</b>	<b>107.804.899</b>	<b>97.983.077</b>	<b>128.863.177</b>	<b>102.838.677</b>	<b>115.358.908</b>	<b>107.926.003</b>	<b>110.550.951</b>
<b>Ingresos Total</b>	<b>65.043.533</b>	<b>117.342.050</b>	<b>156.239.300</b>	<b>166.564.183</b>	<b>167.443.150</b>	<b>172.466.445</b>	<b>177.640.438</b>	<b>182.969.651</b>	<b>188.458.740</b>	<b>194.112.503</b>
<b>Déficit / Superávit Operación</b>	<b>236.923</b>	<b>24.705.940</b>	<b>61.999.161</b>	<b>70.759.285</b>	<b>71.460.073</b>	<b>74.103.267</b>	<b>76.801.761</b>	<b>79.610.743</b>	<b>82.532.737</b>	<b>85.561.552</b>

## Anexo XXXV: Ingresos y gastos de la Oficina Central con déficit o superávit en el primer año

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>Nº Centros</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>11</b>
<b>Ingresos</b>												
Canon de Entrada	0		0	6.000.000	0	0	6.000.000	0	0	0	6.000.000	
Royalty Mensual *	8.000.000	8.000.000	8.000.000	9.000.000	9.000.000	9.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	11.000.000	11.000.000
Venta Maquinaria	0	0	0	24.000.000	0	0	24.000.000	0	0	0	24.000.000	0
Venta Trajes	0	0	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	0	0	4.000.000	4.000.000	4.000.000
Actualización Maquinaria	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Marketing Inicial	0	0	1.000.000	0	0	0	1.000.000	0	0	0	1.000.000	0
Aporte MKT Corporativo	0	0	632.856	791.070	870.177	949.284	1.142.657	1.406.347	1.582.140	1.670.037	1.933.727	1.933.727
<b>Ingresos Total</b>	<b>8.000.000</b>	<b>8.000.000</b>	<b>11.632.856</b>	<b>41.791.070</b>	<b>11.870.177</b>	<b>11.949.284</b>	<b>44.142.657</b>	<b>11.406.347</b>	<b>11.582.140</b>	<b>13.670.037</b>	<b>45.933.727</b>	<b>14.933.727</b>
<b>Costos de Venta</b>												
Costo Venta Maquinaria	0	0	0	20.400.000	0	0	20.400.000	0	0	0	20.400.000	0
Costo Venta Trajes	0	0	1.700.000	1.700.000	1.700.000	1.700.000	1.700.000	0	0	1.700.000	1.700.000	1.700.000
Costo de Actualización	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Costo de Venta</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.700.000</b>	<b>22.100.000</b>	<b>1.700.000</b>	<b>1.700.000</b>	<b>22.100.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.700.000</b>	<b>22.100.000</b>	<b>1.700.000</b>
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>8.000.000</b>	<b>8.000.000</b>	<b>9.932.856</b>	<b>19.691.070</b>	<b>10.170.177</b>	<b>10.249.284</b>	<b>22.042.657</b>	<b>11.406.347</b>	<b>11.582.140</b>	<b>11.970.037</b>	<b>23.833.727</b>	<b>13.233.727</b>
<b>Activo Fijo</b>												
Acondicionamiento Oficina	10.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mobiliarios	0	2.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Activos TI	0	3.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capacitación e Investigación	0	400.000	400.000	0	400.000	0	400.000	0	400.000	0	400.000	0
<b>Activo Fijo Total</b>	<b>10.000.000</b>	<b>5.400.000</b>	<b>400.000</b>	<b>0</b>								
<b>Administración</b>												
Salario Personal	9.017.000	9.017.000	9.017.000	9.017.000	9.017.000	9.017.000	9.017.000	9.017.000	9.017.000	9.017.000	9.017.000	9.017.000
Arriendo Oficina	5.100.000	1.700.000	1.700.000	1.700.000	1.700.000	1.700.000	1.700.000	1.700.000	1.700.000	1.700.000	1.700.000	1.700.000
Teléfono e internet	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Servicios Básicos	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Bonos Master f.a.s.t.	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Contingencia	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
<b>Gastos de Administración</b>	<b>14.907.000</b>	<b>11.507.000</b>										
<b>Marketing</b>												
Marketing Corporativo	176.000	176.000	248.657	853.821	255.404	256.986	902.853	248.127	251.643	293.401	940.675	320.675
<b>Gastos de Marketing</b>	<b>176.000</b>	<b>176.000</b>	<b>248.657</b>	<b>853.821</b>	<b>255.404</b>	<b>256.986</b>	<b>902.853</b>	<b>248.127</b>	<b>251.643</b>	<b>293.401</b>	<b>940.675</b>	<b>320.675</b>
<b>Gastos Total</b>	<b>25.083.000</b>	<b>17.083.000</b>	<b>13.855.657</b>	<b>34.460.821</b>	<b>13.862.404</b>	<b>13.463.986</b>	<b>34.909.853</b>	<b>11.755.127</b>	<b>12.158.643</b>	<b>13.500.401</b>	<b>34.947.675</b>	<b>13.527.675</b>
<b>Déficit/Superávit Operacional</b>	<b>-7.067.000</b>	<b>-3.667.000</b>	<b>-1.806.801</b>	<b>7.348.249</b>	<b>-1.574.227</b>	<b>-1.496.702</b>	<b>9.652.804</b>	<b>-328.780</b>	<b>-156.503</b>	<b>189.636</b>	<b>11.408.052</b>	<b>1.428.052</b>

\* Se ocupa promedio de \$1.000.000 por centro como ingreso por royalty mensual

## Anexo XXXVI: Ingresos y gastos de la Oficina Central con déficit o superávit durante los 10 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Nº Centros</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>20</b>	<b>23</b>	<b>26</b>	<b>29</b>	<b>32</b>	<b>35</b>	<b>38</b>
<b>Crecimiento</b>	<b>38%</b>	<b>27%</b>	<b>21%</b>	<b>18%</b>	<b>15%</b>	<b>13%</b>	<b>12%</b>	<b>10%</b>	<b>9%</b>	<b>9%</b>
<b>Ingresos</b>										
Canon de Entrada	18.000.000	18.000.000	24.000.000	24.000.000	24.000.000	24.000.000	24.000.000	24.000.000	24.000.000	24.000.000
Royalty Mensual *	113.000.000	168.000.000	224.400.000	264.000.000	303.600.000	343.200.000	382.800.000	422.400.000	462.000.000	501.600.000
Venta Maquinaria	72.000.000	96.000.000	96.000.000	96.000.000	96.000.000	96.000.000	96.000.000	96.000.000	96.000.000	96.000.000
Venta Trajes	16.000.000	22.000.000	28.000.000	34.000.000	40.000.000	46.000.000	52.000.000	58.000.000	64.000.000	70.000.000
Actualización Maquinaria	0	0	0	110.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000
Marketing Inicial	3.000.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000
Aporte MKT Corporativo	12.912.020	28.548.837	53.121.362	66.625.673	77.023.849	89.682.551	103.031.454	117.100.577	131.921.118	147.525.502
<b>Ingresos Total</b>	<b>246.212.020</b>	<b>353.848.837</b>	<b>450.421.362</b>	<b>623.125.673</b>	<b>602.723.849</b>	<b>664.582.551</b>	<b>727.131.454</b>	<b>790.400.577</b>	<b>854.421.118</b>	<b>919.225.502</b>
<b>Costos de Venta</b>										
Costo Venta Maquinaria	61.200.000	81.600.000	81.600.000	81.600.000	81.600.000	81.600.000	81.600.000	81.600.000	81.600.000	81.600.000
Costo Venta Trajes	13.600.000	18.700.000	23.800.000	28.900.000	34.000.000	39.100.000	44.200.000	49.300.000	54.400.000	59.500.000
Costo de Actualización	0	0	0	93.500.000	25.500.000	25.500.000	25.500.000	25.500.000	25.500.000	25.500.000
<b>Costo de Venta</b>	<b>74.800.000</b>	<b>100.300.000</b>	<b>105.400.000</b>	<b>204.000.000</b>	<b>141.100.000</b>	<b>146.200.000</b>	<b>151.300.000</b>	<b>156.400.000</b>	<b>161.500.000</b>	<b>166.600.000</b>
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>160.112.020</b>	<b>236.748.837</b>	<b>324.621.362</b>	<b>395.125.673</b>	<b>434.023.849</b>	<b>487.182.551</b>	<b>541.031.454</b>	<b>595.600.577</b>	<b>650.921.118</b>	<b>707.025.502</b>
<b>Activo Fijo</b>										
Acondicionamiento Oficina	10.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mobiliarios	2.000.000	0	0	2.000.000	0	0	0	0	0	0
Activos TI	3.000.000	0	0	3.000.000	0	0	0	0	0	0
Capacitación e Investigación	2.400.000	2.400.000	2.400.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000
<b>Activo Fijo Total</b>	<b>17.400.000</b>	<b>2.400.000</b>	<b>2.400.000</b>	<b>8.600.000</b>	<b>3.600.000</b>	<b>3.600.000</b>	<b>3.600.000</b>	<b>3.600.000</b>	<b>3.600.000</b>	<b>3.600.000</b>
<b>Administración</b>										
Salario Personal	108.204.000	169.164.000	187.452.000	239.268.000	239.268.000	244.053.360	248.934.427	253.913.116	258.991.378	264.171.206
Arriendo Oficina	23.800.000	20.400.000	20.400.000	20.400.000	20.400.000	20.400.000	20.400.000	20.400.000	20.400.000	20.400.000
Teléfono e internet	480.000	500.000	500.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Servicios Básicos	4.800.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000
Bonos Master f.a.s.t.	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000
Contingencia	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000
<b>Gastos de Administración</b>	<b>141.484.000</b>	<b>199.064.000</b>	<b>217.352.000</b>	<b>269.668.000</b>	<b>269.668.000</b>	<b>274.453.360</b>	<b>279.334.427</b>	<b>284.313.116</b>	<b>289.391.378</b>	<b>294.571.206</b>
<b>Marketing</b>										
Marketing Corporativo	4.698.240	6.740.977	8.600.427	11.982.513	11.502.477	12.667.651	13.846.629	15.040.012	16.248.422	17.472.510
<b>Gastos de Marketing</b>	<b>4.698.240</b>	<b>6.740.977</b>	<b>8.600.427</b>	<b>11.982.513</b>	<b>11.502.477</b>	<b>12.667.651</b>	<b>13.846.629</b>	<b>15.040.012</b>	<b>16.248.422</b>	<b>17.472.510</b>
<b>Gastos Total</b>	<b>238.382.240</b>	<b>308.504.977</b>	<b>333.752.427</b>	<b>494.250.513</b>	<b>425.870.477</b>	<b>436.921.011</b>	<b>448.081.056</b>	<b>459.353.127</b>	<b>470.739.800</b>	<b>482.243.716</b>
<b>Déficit / Superávit Operacional</b>	<b>13.929.780</b>	<b>30.943.861</b>	<b>98.668.935</b>	<b>113.475.160</b>	<b>152.853.372</b>	<b>200.061.540</b>	<b>247.850.398</b>	<b>296.247.449</b>	<b>345.281.318</b>	<b>394.981.786</b>

Aumento en canon de entrada desde \$6.000.000 a \$8.000.000

Aumento de 10% en royalty mensual

Venta de un equipo EMS extra

Aumento en aporte para marketing inicial desde \$1.000.000 a \$1.500.000

\* Se ocupa promedio de \$1.000.000 por centro como ingreso por royalty mensual

## Anexo XXXVII: Estado de Resultado Oficina Central

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingreso Neto	234.912.020	337.048.837	430.021.362	599.125.673	575.123.849	633.382.551	692.331.454	752.000.577	812.421.118	873.625.502
Costo de Ventas	74.800.000	100.300.000	105.400.000	204.000.000	141.100.000	146.200.000	151.300.000	156.400.000	161.500.000	166.600.000
<b>Margen de Contribución</b>	<b>160.112.020</b>	<b>236.748.837</b>	<b>324.621.362</b>	<b>395.125.673</b>	<b>434.023.849</b>	<b>487.182.551</b>	<b>541.031.454</b>	<b>595.600.577</b>	<b>650.921.118</b>	<b>707.025.502</b>
Administración	141.484.000	199.064.000	217.352.000	269.668.000	269.668.000	274.453.360	279.334.427	284.313.116	289.391.378	294.571.206
Marketing	4.698.240	6.740.977	8.600.427	11.982.513	11.502.477	12.667.651	13.846.629	15.040.012	16.248.422	17.472.510
<b>EBITDA</b>	<b>13.929.780</b>	<b>30.943.861</b>	<b>98.668.935</b>	<b>113.475.160</b>	<b>152.853.372</b>	<b>200.061.540</b>	<b>247.850.398</b>	<b>296.247.449</b>	<b>345.281.318</b>	<b>394.981.786</b>
Depreciación	785.714	785.714	785.714	1.571.429	1.571.429	1.571.429	1.071.429	785.714	785.714	285.714
Amortización	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
<b>EBIT</b>	<b>12.144.066</b>	<b>29.158.146</b>	<b>96.883.220</b>	<b>110.903.731</b>	<b>150.281.943</b>	<b>197.490.112</b>	<b>245.778.969</b>	<b>294.461.735</b>	<b>343.495.604</b>	<b>393.696.072</b>
Intereses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Resultado antes de impuesto</b>	<b>12.144.066</b>	<b>29.158.146</b>	<b>96.883.220</b>	<b>110.903.731</b>	<b>150.281.943</b>	<b>197.490.112</b>	<b>245.778.969</b>	<b>294.461.735</b>	<b>343.495.604</b>	<b>393.696.072</b>
Impuesto	3.096.737	7.872.700	26.158.470	29.944.007	40.576.125	53.322.330	66.360.322	79.504.668	92.743.813	106.297.939
<b>Resultado Neto</b>	<b>9.047.329</b>	<b>21.285.447</b>	<b>70.724.751</b>	<b>80.959.724</b>	<b>109.705.819</b>	<b>144.167.781</b>	<b>179.418.647</b>	<b>214.957.067</b>	<b>250.751.791</b>	<b>287.398.133</b>
<b>Determinación de Impuesto</b>										
Resultado antes de impuesto	12.144.066	29.158.146	96.883.220	110.903.731	150.281.943	197.490.112	245.778.969	294.461.735	343.495.604	393.696.072
Perdida tributaria acumulada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultado Tributario	12.144.066	29.158.146	96.883.220	110.903.731	150.281.943	197.490.112	245.778.969	294.461.735	343.495.604	393.696.072
Impuesto a pagar	3.096.737	7.872.700	26.158.470	29.944.007	40.576.125	53.322.330	66.360.322	79.504.668	92.743.813	106.297.939

## Anexo XXXVIII: Estado de Resultado del Centro f.a.s.t.

La proyección del estado de resultados del centro (Anexo XXXVIII), considera los ingresos por los planes de entrenamiento y gastos de administración y operación. Con respecto a la depreciación, se incluyeron los siguientes activos fijos (Anexo XLIII): equipos de electroestimulación (electroestimuladores y sus actualizaciones cada cuatro años, biotrajés completos) y mobiliarios diseño f.a.s.t. En cuanto a la amortización, solo fueron consideradas canon de entrada e inversión en acondicionamiento del centro al inicio del proyecto con vida útil de 5 años<sup>30</sup>. Ver Anexo XLIV para la base del cálculo de amortización y depreciación.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingreso Neto	65.043.533	101.960.133	156.239.300	166.564.183	167.443.150	172.466.445	177.640.438	182.969.651	188.458.740	194.112.503
Costo de Ventas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Margen de Contribución</b>	<b>65.043.533</b>	<b>101.960.133</b>	<b>156.239.300</b>	<b>166.564.183</b>	<b>167.443.150</b>	<b>172.466.445</b>	<b>177.640.438</b>	<b>182.969.651</b>	<b>188.458.740</b>	<b>194.112.503</b>
Administración	46.860.000	49.860.000	49.867.200	49.874.544	49.850.252	51.345.759	52.886.132	54.472.716	56.106.897	57.790.104
Marketing	1.300.871	1.300.871	1.300.871	1.221.764	1.283.291	1.362.398	1.467.874	1.546.981	1.599.719	1.634.878
Operación	16.645.740	26.093.322	43.072.068	44.708.591	44.849.534	45.655.020	46.484.670	47.339.210	48.219.387	49.125.968
<b>EBITDA</b>	<b>236.923</b>	<b>24.705.940</b>	<b>61.999.161</b>	<b>70.759.285</b>	<b>71.460.073</b>	<b>74.103.267</b>	<b>76.801.761</b>	<b>79.610.743</b>	<b>82.532.737</b>	<b>85.561.552</b>
Depreciación	9.500.000	9.500.000	9.500.000	6.166.667	5.333.333	5.333.333	6.166.667	6.166.667	6.166.667	5.333.333
Amortización	5.200.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000
<b>EBIT</b>	<b>-14.463.077</b>	<b>10.005.940</b>	<b>47.299.161</b>	<b>59.392.618</b>	<b>60.926.740</b>	<b>63.569.934</b>	<b>65.435.095</b>	<b>68.244.077</b>	<b>71.166.070</b>	<b>75.028.219</b>
Intereses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Resultado antes de impuesto</b>	<b>-14.463.077</b>	<b>10.005.940</b>	<b>47.299.161</b>	<b>59.392.618</b>	<b>60.926.740</b>	<b>63.569.934</b>	<b>65.435.095</b>	<b>68.244.077</b>	<b>71.166.070</b>	<b>75.028.219</b>
Impuesto	0	0	8.865.743	14.832.580	16.450.220	17.163.882	17.667.476	18.425.901	19.214.839	20.257.619
<b>Resultado Neto</b>	<b>-14.463.077</b>	<b>10.005.940</b>	<b>38.433.419</b>	<b>44.560.038</b>	<b>44.476.520</b>	<b>46.406.052</b>	<b>47.767.619</b>	<b>49.818.176</b>	<b>51.951.231</b>	<b>54.770.600</b>
<b>Determinación de Impuesto</b>										
Resultado antes de impuesto	-14.463.077	10.005.940	47.299.161	59.392.618	60.926.740	63.569.934	65.435.095	68.244.077	71.166.070	75.028.219
Perdida tributaria acumulada	0	-14.463.077	-14.463.077	-4.457.137	0	0	0	0	0	0
Resultado Tributario	-14.463.077	-4.457.137	32.836.084	54.935.481	60.926.740	63.569.934	65.435.095	68.244.077	71.166.070	75.028.219
Impuesto a pagar	0	0	8.865.743	14.832.580	16.450.220	17.163.882	17.667.476	18.425.901	19.214.839	20.257.619

<sup>30</sup> Nueva Tabla de Vida Útil, Servicio de Impuestos Internos para bienes físicos del activo inmovilizado, Resolución N°43, 26-12-2002, en vigencia a partir del 01-01-2003. [www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla\\_vida\\_enero.htm](http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm)

## Anexo XXXIX: Flujo de caja proyectado de la Oficina Central

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Resultado Neto	0	9.047.329	21.285.447	70.724.751	80.959.724	109.705.819	144.167.781	179.418.647	214.957.067	250.751.791	287.398.133
Depreciación	0	785.714	785.714	785.714	1.571.429	1.571.429	1.571.429	1.071.429	785.714	785.714	285.714
Amortización	0	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Inversión	-29.940.801				-5.000.000						
Deuda neta (préstamo)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Valor Residual de los Activos*											2.500.000
Recuperación del Capital de Trabajo											12.540.801
<b>Flujo de Caja Libre</b>	<b>-29.940.801</b>	<b>10.833.043</b>	<b>23.071.161</b>	<b>72.510.465</b>	<b>78.531.152</b>	<b>112.277.247</b>	<b>146.739.210</b>	<b>181.490.076</b>	<b>216.742.781</b>	<b>252.537.505</b>	<b>303.724.648</b>

\* Valor de reventa (25% del valor original de los activos fijos (activos TI y muebles))

## Anexo XL: Flujo de caja proyectado del nuevo centro f.a.s.t.

El flujo de caja proyectado para un nuevo centro expone el comportamiento de flujos en todos los períodos del negocio. El flujo negativo del Año 0, corresponde a la parte de la inversión por puesta en marcha no activable y, en consecuencia, se reconoce como pérdida de forma inmediata. Durante el primer año, se produce un superávit de caja de sólo \$236.923, producto de la cantidad demanda en la fase Ramp-up y estabilización del centro. En aquel contexto, los ingresos proyectados alcanzan a cubrir los costos directos (variables) y los gastos de administración y ventas (fijos).

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Resultado Neto		-14.463.077	10.005.940	38.433.419	44.560.038	44.476.520	46.406.052	47.767.619	49.818.176	51.951.231	54.770.600
Depreciación		9.500.000	9.500.000	9.500.000	6.166.667	5.333.333	5.333.333	6.166.667	6.166.667	6.166.667	5.333.333
Amortización		5.200.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000
Inversión	-63.082.765	0	0	0	-10.000.000	0	0	0	-10.000.000	0	0
Deuda neta (préstamo)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Valor Residual de los Activos*											6.000.000
Recuperación del Capital de Trabajo											8.582.765
<b>Flujo de Caja Libre</b>	<b>-63.082.765</b>	<b>236.923</b>	<b>24.705.940</b>	<b>53.133.419</b>	<b>45.926.705</b>	<b>55.009.854</b>	<b>56.939.385</b>	<b>59.134.286</b>	<b>51.184.843</b>	<b>63.317.898</b>	<b>79.886.698</b>

\* Valor de reventa (25% del valor original de los activos fijos (electroestimuladores y biotrajés))

## Anexo XLI: Balance proyectado f.a.s.t. Oficina Central

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>ACTIVOS</b>										
<b>Activos Circulantes</b>										
Efectivo	12.540.801	23.373.844	46.445.005	118.955.471	197.486.623	309.763.870	456.503.080	637.993.156	854.735.937	1.107.273.442
Cuentas por cobrar	234.912.020	337.048.837	430.021.362	599.125.673	575.123.849	633.382.551	692.331.454	752.000.577	812.421.118	873.625.502
<b>Total Activos Circulantes</b>	<b>247.452.821</b>	<b>360.422.682</b>	<b>476.466.367</b>	<b>718.081.144</b>	<b>772.610.472</b>	<b>943.146.421</b>	<b>1.148.834.534</b>	<b>1.389.993.733</b>	<b>1.667.157.056</b>	<b>1.980.898.944</b>
<b>Activo Fijo</b>										
Acondicionamiento oficina	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Mobiliarios	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000
Computadores	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000
Softwares	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000
Amortización	-1.000.000	-2.000.000	-3.000.000	-4.000.000	-5.000.000	-6.000.000	-7.000.000	-8.000.000	-9.000.000	-10.000.000
Depreciación	-785.714	-1.571.429	-2.357.143	-3.928.571	-5.500.000	-7.071.429	-8.142.857	-8.928.571	-9.714.286	-10.000.000
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>15.614.286</b>	<b>13.828.571</b>	<b>12.042.857</b>	<b>9.471.429</b>	<b>11.900.000</b>	<b>9.328.571</b>	<b>7.257.143</b>	<b>5.471.429</b>	<b>3.685.714</b>	<b>2.400.000</b>
<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>263.067.107</b>	<b>374.251.253</b>	<b>488.509.225</b>	<b>727.552.573</b>	<b>784.510.472</b>	<b>952.474.993</b>	<b>1.156.091.677</b>	<b>1.395.465.162</b>	<b>1.670.842.770</b>	<b>1.983.298.944</b>
<b>PASIVOS</b>										
<b>Pasivos Circulantes</b>										
Cuentas por pagar	220.982.240	306.104.977	331.352.427	485.650.513	422.270.477	433.321.011	444.481.056	455.753.127	467.139.800	478.643.716
Impuesto renta por pagar	3.096.737	7.872.700	26.158.470	29.944.007	40.576.125	53.322.330	66.360.322	79.504.668	92.743.813	106.297.939
<b>Total Pasivos Circulantes</b>	<b>224.078.977</b>	<b>313.977.676</b>	<b>357.510.897</b>	<b>515.594.521</b>	<b>462.846.602</b>	<b>486.643.341</b>	<b>510.841.378</b>	<b>535.257.796</b>	<b>559.883.613</b>	<b>584.941.655</b>
<b>Pasivo Largo Plazo</b>										
Préstamos Bancarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total Pasivos Largo Plazo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>						
<b>PASIVO TOTAL</b>	<b>224.078.977</b>	<b>313.977.676</b>	<b>357.510.897</b>	<b>515.594.521</b>	<b>462.846.602</b>	<b>486.643.341</b>	<b>510.841.378</b>	<b>535.257.796</b>	<b>559.883.613</b>	<b>584.941.655</b>
<b>PATRIMONIO</b>										
Capital Inicial	29.940.801	29.940.801	29.940.801	29.940.801	29.940.801	29.940.801	29.940.801	29.940.801	29.940.801	29.940.801
Resultado Acumulado	0	9.047.329	30.332.776	101.057.527	182.017.250	291.723.069	435.890.851	615.309.498	830.266.565	1.081.018.355
Resultado del Ejercicio	9.047.329	21.285.447	70.724.751	80.959.724	109.705.819	144.167.781	179.418.647	214.957.067	250.751.791	287.398.133
<b>PATRIMONIO TOTAL</b>	<b>38.988.130</b>	<b>60.273.577</b>	<b>130.998.328</b>	<b>211.958.052</b>	<b>321.663.870</b>	<b>465.831.652</b>	<b>645.250.299</b>	<b>860.207.366</b>	<b>1.110.959.156</b>	<b>1.398.357.289</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO TOTAL</b>	<b>263.067.107</b>	<b>374.251.253</b>	<b>488.509.225</b>	<b>727.552.573</b>	<b>784.510.472</b>	<b>952.474.993</b>	<b>1.156.091.677</b>	<b>1.395.465.162</b>	<b>1.670.842.770</b>	<b>1.983.298.944</b>

## Anexo XLII: Balance proyectado nuevo centro f.a.s.t.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>ACTIVOS</b>										
<b>Activos Circulantes</b>										
Efectivo	8.582.765	8.819.688	33.525.628	86.659.047	132.585.752	187.595.605	244.534.990	303.669.276	354.854.119	418.172.017
Cuentas por cobrar	65.043.533	101.960.133	156.239.300	166.564.183	167.443.150	172.466.445	177.640.438	182.969.651	188.458.740	194.112.503
<b>Total Activos Circulantes</b>	<b>73.626.299</b>	<b>110.779.821</b>	<b>189.764.928</b>	<b>253.223.230</b>	<b>300.028.902</b>	<b>360.062.050</b>	<b>422.175.428</b>	<b>486.638.927</b>	<b>543.312.859</b>	<b>612.284.520</b>
<b>Activo Fijo</b>										
Electroestimuladores	24.000.000	24.000.000	24.000.000	24.000.000	24.000.000	24.000.000	24.000.000	24.000.000	24.000.000	24.000.000
Actualización Equipos	0	0	0	0	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	20.000.000	20.000.000
Biotrajes	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Acondicionamiento local	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000
Mobiliarios diseño f.a.s.t.	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
Canon de Entrada	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000
Amortización	-5.200.000	-10.400.000	-15.600.000	-20.800.000	-26.000.000	-31.200.000	-36.400.000	-41.600.000	-46.800.000	-52.000.000
Depreciación	-9.500.000	-19.000.000	-28.500.000	-34.666.667	-40.000.000	-45.333.333	-51.500.000	-57.666.667	-63.833.333	-69.166.667
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>39.800.000</b>	<b>25.100.000</b>	<b>10.400.000</b>	<b>-966.667</b>	<b>-1.500.000</b>	<b>-12.033.333</b>	<b>-23.400.000</b>	<b>-34.766.667</b>	<b>-36.133.333</b>	<b>-46.666.667</b>
<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>113.426.299</b>	<b>135.879.821</b>	<b>200.164.928</b>	<b>252.256.564</b>	<b>298.528.902</b>	<b>348.028.716</b>	<b>398.775.428</b>	<b>451.872.260</b>	<b>507.179.526</b>	<b>565.617.853</b>
<b>PASIVOS</b>										
<b>Pasivos Circulantes</b>										
Cuentas por pagar	64.806.611	77.254.193	94.240.139	95.804.899	95.983.077	98.363.177	100.838.677	103.358.908	105.926.003	108.550.951
Impuesto renta por pagar	0	0	8.865.743	14.832.580	16.450.220	17.163.882	17.667.476	18.425.901	19.214.839	20.257.619
<b>Total Pasivos Circulantes</b>	<b>64.806.611</b>	<b>77.254.193</b>	<b>103.105.881</b>	<b>110.637.479</b>	<b>112.433.296</b>	<b>115.527.059</b>	<b>118.506.152</b>	<b>121.784.808</b>	<b>125.140.842</b>	<b>128.808.570</b>
<b>Pasivo Largo Plazo</b>										
Préstamos Bancarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total Pasivos Largo Plazo</b>	<b>0</b>									
<b>PASIVO TOTAL</b>	<b>64.806.611</b>	<b>77.254.193</b>	<b>103.105.881</b>	<b>110.637.479</b>	<b>112.433.296</b>	<b>115.527.059</b>	<b>118.506.152</b>	<b>121.784.808</b>	<b>125.140.842</b>	<b>128.808.570</b>
<b>PATRIMONIO</b>										
Capital Inicial	63.082.765	63.082.765	63.082.765	63.082.765	63.082.765	63.082.765	63.082.765	63.082.765	63.082.765	63.082.765
Resultado Acumulado	0	-14.463.077	-4.457.137	33.976.282	78.536.320	123.012.840	169.418.892	217.186.511	267.004.687	318.955.918
Resultado del Ejercicio	-14.463.077	10.005.940	38.433.419	44.560.038	44.476.520	46.406.052	47.767.619	49.818.176	51.951.231	54.770.600
<b>TOTAL PATRIMONIOS</b>	<b>48.619.688</b>	<b>58.625.628</b>	<b>97.059.047</b>	<b>141.619.085</b>	<b>186.095.605</b>	<b>232.501.657</b>	<b>280.269.276</b>	<b>330.087.452</b>	<b>382.038.684</b>	<b>436.809.283</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO TOTAL</b>	<b>113.426.299</b>	<b>135.879.821</b>	<b>200.164.928</b>	<b>252.256.564</b>	<b>298.528.902</b>	<b>348.028.716</b>	<b>398.775.428</b>	<b>451.872.260</b>	<b>507.179.526</b>	<b>565.617.853</b>

## Anexo XLIII: Activos Fijos de la Oficina Central y Centro f.a.s.t.

### Oficina Central

	Cantidad	Valor	Subtotal	Total
<b>Acondicionamiento de la oficina</b>				10.000.000
Adecuación Inmueble arrendado	1	10.000.000	10.000.000	
<b>Mobiliarios</b>				2.000.000
Escritorios	10	120.000	1.200.000	
Sillas	10	30.000	300.000	
Estantes	5	100.000	500.000	
<b>Activos TI</b>				3.000.000
Computadores	5		2.000.000	
Impresoras multifuncional	1		500.000	
Central telefónica	1		500.000	
<b>Capacitación e Innovación</b>				2.400.000
Fondo para Capacitación e Investigación	1		2.400.000	
<b>Total Activo Fijo</b>				17.400.000

### Centro f.a.s.t.

	Cantidad	Valor	Subtotal	Total
<b>Equipos de Electroestimulación</b>				24.000.000
Electroestimulador	2	10.000.000	20.000.000	
Biotraje	4	1.000.000	4.000.000	
<b>Acondicionamiento Centro f.a.s.t.</b>				20.000.000
Obra civil modelo centro f.a.s.t.	1	20.000.000	20.000.000	
<b>Mobiliarios</b>				2.500.000
Mobiliarios diseño f.a.s.t.	1	2.500.000	2.500.000	
<b>Canon de Entrada</b>				6.000.000
Centro de Capacitación e Innovación	1	6.000.000	6.000.000	
<b>Actualización de los equipos EMS *</b>			0	0
Costo de Actualización de los equipos EMS	0	10.000.000	0	
<b>Reemplazo Biotraje **</b>			0	0
Costo de la compra de 2 biotrajes	0	2.000.000	0	
<b>Total Activo Fijo</b>				54.500.000

\* Cada cuarto año \*\*Cada año, desde segundo año y en adelante

## Anexo XLIV: Base para cálculo de amortización y depreciación

### Depreciación de los activos de la Oficina Central

Concepto	Valor	Vida Útil	Depreciación Anual
Activos TI	3.000.000	6 años	500.000
Muebles	2.000.000	7 Años	285.714

### Depreciación de los activos del centro f.a.s.t.

Concepto	Valor	Vida Útil	Depreciación Anual
Electroestimuladores	20.000.000	3 años	6.666.667
Biotrajés	2.000.000	1 Años	2.000.000
Actualización del equipo EMS	10.000.000	3 Años	3.333.333
Mobiliarios diseño f.a.s.t.	2.500.000	3 Año	833.333

### Amortización de las inversiones en los activos intangibles de la Oficina Central

Concepto	Valor	Vida Útil	Amortización Anual
Acondicionamiento de la oficina	10.000.000	10 años	1.000.000

### Amortización de las inversiones en los activos intangibles del centro f.a.s.t

Concepto	Valor	Vida Útil	Amortización Anual
Acondicionamiento del local	20.000.000	5 años	4.000.000
Canon de Entrada	6.000.000	5 años	1.200.000

## Anexo XLV: Calculo del Capital de Trabajo

El capital de trabajo fue calculado utilizando el método de déficit acumulado máximo.

### Oficina Central

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Déficit/Superávit	-7.067.000	-3.667.000	-1.806.801	7.348.249	-1.574.227	-1.496.702	9.652.804	-328.780	-156.503	189.636	11.408.052	1.428.052
Déficit/Superávit Acumulado	-7.067.000	-10.734.000	<b>-12.540.801</b>	-5.192.553	-6.766.779	-8.263.481	1.389.323	1.060.543	904.040	1.093.676	12.501.728	13.929.780

Capital de Trabajo = \$12.540.801

### Centro f.a.s.t.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Déficit/Superávit	-3.355.000	-3.355.000	-590.998	-272.776	-654.553	-336.331	-18.108	936.559	1.573.004	1.891.227	2.209.449	2.209.449
Déficit/Superávit Acumulado	-3.355.000	-6.710.000	-7.300.998	-7.573.773	-8.228.327	-8.564.657	<b>-8.582.765</b>	-7.646.206	-6.073.202	-4.181.975	-1.972.526	236.923

Capital de Trabajo = \$8.582.765

## Anexo XLVI: Tasa de descuento

Para la evaluación financiera del proyecto, preliminarmente se determinó la tasa de descuento de con la cual fueron descontados los flujos de caja proyectados, utilizando el modelo CAPM (*Capital Asset Pricing Model*). Los resultados obtenidos, arrojan un  $K_0$  igual a 14,07% para el proyecto de la Oficina Central. Para el cálculo de la Tasa de Descuento ( $K_0$ ) fue considerado el Modelo CAPM, para lo cual se utilizó la siguiente fórmula:

$$K_0 = R_f + \beta_p^{s/d} [E(R_m) - R_f] + \text{Premio por liquidez}$$

Dónde:

$K_0$  = Tasa de descuento;

$R_f$  = Tasa de un instrumento libre de riesgo;

$\beta_p^{s/d}$  = Beta patrimonio sin deuda y

$[E(R_m) - R_f]$  = Premio por riesgo de mercado (PRM)

Como tasa libre de riesgo ( $R_f$ ), se consideró un Bono del Banco Central de Chile denominado en pesos (BCP) a un plazo de 10 años, cuya tasa al 31 de agosto del 2016 es de un 4,21%<sup>31</sup>.

Para la determinación del Beta patrimonial sin deuda ( $\beta_p^{s/d}$ ), se utilizó como referencia el Beta de una industria similar a la que participa f.a.s.t., denominada “*Healthcare Support Services*” (Servicio de soporte del sistema de salud), con lo que se obtuvo un Beta sin deuda de un 0,84.<sup>32</sup>

Existen diferentes metodologías para cálculo del premio por riesgo de mercado, las cuales dan un rango de valores. En este plan de negocio se recurrió a una cifra de 8,17% desde la tabla de las primas de riesgo para diferentes países, basado en las últimas calificaciones de bonos y margen impago (*default spread*) correspondientes a diferentes países.<sup>33</sup>

Finalmente, fue considerado un premio por liquidez de 3%<sup>34</sup>.

---

<sup>31</sup> Informativo diario de operaciones financieras nacionales: Banco Central de Chile, 31 de agosto de 2016.  
[si3.bcentral.cl/Informativodiario/secure/main.aspx](http://si3.bcentral.cl/Informativodiario/secure/main.aspx)

<sup>32</sup> Betas by Sector (US). Última actualización en enero de 2016 por Aswath Damodaran.  
[pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

<sup>33</sup> Country Default Spreads and Risk Premiums. Última actualización en julio de 2016 por Aswath Damodaran.  
[pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)

<sup>34</sup> Apuntes, Taller AFE, Arturo Toutin, Universidad de Chile.

Se obtuvo tasa de descuento de 14,97% para el proyecto del nuevo centro f.a.s.t., con Beta patrimonial sin deuda ( $\beta_p^{s/d}$ ) 0,95 para el negocio de “*Healthcare Information & Technology*” (Información y Tecnología del Sistema de Salud), usando el mismo método.

Nota: Considerando que negocio del centro es más riesgoso que de la Oficina Central; se ocupó una beta mayor para el centro. En este contexto, dos betas ocupadas pertenecen a dos áreas del rubro de *Healthcare* (sistema de salud) – (i) *Healthcare Support Services*, lo que es de naturaleza similar a la Oficina Central, y es menos riesgoso con una beta menor (0,84) y (ii) *Healthcare Information & Technology*, lo que es similar en el aspecto técnico del servicio entregado por los centros f.a.s.t., y es más riesgoso con una beta mayor (0,95).

### Anexo XLVII: VAN, TIR, ROI, PAYBACK para la Oficina Central

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
Nº centro f.a.s.t.	8	11	14	17	20	23	26	29	32	35	38				
Resultado Neto	0	9.047.329	21.285.447	70.724.751	80.959.724	109.705.819	144.167.781	179.418.647	214.957.067	250.751.791	287.398.133				
Depreciación		785.714	785.714	785.714	1.571.429	1.571.429	1.571.429	1.071.429	785.714	785.714	285.714				
Amortización		1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000				
Inversión	-29.940.801				-5.000.000										
Deuda neta (préstamo)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
Valor Residual de los											2.500.000				
Recuperación del Capital											12.540.801				
Flujo de Caja Libre	-29.940.801	10.833.043	23.071.161	72.510.465	78.531.152	112.277.247	146.739.210	181.490.076	216.742.781	252.537.505	303.724.648				
											VAN	523.656.732			
												TIR	108%		
													ROI	47%	
														PAYBACK	1,8

### Anexo XLVIII: VAN, TIR, ROI, PAYBACK para el centro f.a.s.t.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
Ocupación		21%	33%	50%	53%	54%	55%	57%	59%	61%	62%					
Resultado Neto		-14.463.077	10.005.940	38.433.419	44.560.038	44.476.520	46.406.052	47.767.619	49.818.176	51.951.231	54.770.600					
Depreciación		9.500.000	9.500.000	9.500.000	6.166.667	5.333.333	5.333.333	6.166.667	6.166.667	6.166.667	5.333.333					
Amortización		5.200.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000					
Inversión	-63.082.765	0	0	0	-10.000.000	0	0	0	-10.000.000	0	0					
Deuda neta (préstamo)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
Valor Residual de los Activos*											6.000.000					
Recuperación del Capital de Trabajo											8.582.765					
Flujo de Caja Libre	-63.082.765	236.923	24.705.940	53.133.419	45.926.705	55.009.854	56.939.385	59.134.286	51.184.843	63.317.898	79.886.698					
												VAN	145.967.174			
													TIR	46%		
														ROI	66%	
															PAYBACK	2,7

## Anexo XLIX: Cálculo del punto de equilibrio de la Oficina Central

$$\text{Ingreso al punto de equilibrio} = \frac{\text{Gastos Fijos}}{1 - \frac{\text{Gastos Variables}}{\text{Ingreso Total}}}$$

$$\text{Nº de los centros f. a. s. t. al punto de equilibrio} = \frac{\text{Gastos Fijos}}{1 - \frac{\text{Gastos Variables}}{\text{Ingreso al punto de equilibrio}}}$$

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Promedio
<b>Gastos Fijos</b>	146.182.240	205.804.977	225.952.427	281.650.513	281.170.477	287.121.011	293.181.056	299.353.127	305.639.800	312.043.716	
<b>Gastos Variables</b>	74.800.000	100.300.000	105.400.000	204.000.000	141.100.000	146.200.000	151.300.000	156.400.000	161.500.000	166.600.000	
<b>Ingreso Total</b>	234.912.020	337.048.837	430.021.362	599.125.673	575.123.849	633.382.551	692.331.454	752.000.577	812.421.118	873.625.502	
<b>Punto de Equilibrio</b>											
<b>Ingreso</b>	214.474.624	292.995.433	299.316.009	427.064.261	372.578.252	373.283.973	375.169.439	377.960.891	381.472.073	385.572.157	<b>365.045.832</b>
<b>Nº centros f.a.s.t.</b>	1,0	1,1	1,2	1,3	1,2	1,3	1,3	1,4	1,4	1,4	<b>1,3</b>

Punto de equilibrio:

Ingreso mensual: \$365.045.832; 1,3 centros al año, es decir 13 nuevos centros en los próximos 10 años.

## Anexo L: Cálculo del punto de equilibrio del centro f.a.s.t.

Para un centro, el punto de equilibrio es el ingreso anual de \$73.538.721, con 297 sesiones al mes, lo que significa ocupación de 24%, en término de operación.

$$\text{Ingreso al punto de equilibrio} = \frac{\text{Gastos Fijos}}{1 - \frac{\text{Gastos Variables}}{\text{Ingreso Total}}}$$

$$\text{Nº de las sesiones realizadas al punto de equilibrio} = \frac{\text{Gastos Fijos}}{1 - \frac{\text{Gastos Variables}}{\text{Ingreso al punto de equilibrio}}}$$

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Promedio
<b>Gastos Fijos</b>	48.160.871	51.160.871	51.168.071	51.096.308	51.133.543	52.708.158	54.354.006	56.019.697	57.706.617	59.424.982	
<b>Gastos Variables</b>	16.645.740	26.093.322	43.072.068	44.708.591	44.849.534	45.655.020	46.484.670	47.339.210	48.219.387	49.125.968	
<b>Ingreso Total</b>	65.043.533	101.960.133	156.239.300	166.564.183	167.443.150	172.466.445	177.640.438	182.969.651	188.458.740	194.112.503	
<b>Punto de Equilibrio</b>											
<b>Ingreso</b>	64.725.125	68.756.932	70.642.919	69.843.448	69.840.190	71.684.302	73.618.337	75.572.301	77.548.249	79.560.023	<b>73.538.721</b>
<b>Nº sesiones al mes*</b>	261	277	285	282	282	289	297	305	313	321	<b>297</b>
<b>Ocupación</b>	21%	22%	23%	23%	23%	23%	24%	25%	25%	26%	<b>24%</b>

\* Calculado con el valor promedio ponderado del plan, es decir \$20.690; \*\* Porcentaje del techo de 1240 sesiones al mes

### Cálculo del valor promedio ponderado del plan

Planes	Participación	Valor	
Plan Mensual	20%	25.000	5.000
Plan Trimestral	70%	20.000	14.000
Plan Semestral	10%	16.500	1.650
<b>Valor promedio ponderado del plan</b>			<b>20.650</b>

Punto de equilibrio:

Ingreso mensual: \$73.538.721; 297 sesiones al mes; 24% de la ocupación

## Anexo LI: Análisis de sensibilidad

### Oficina Central

Para la Oficina Central, una de las variables más relevantes es el número de nuevos centros f.a.s.t., puesto que, la variación afectaría sus ingresos, su funcionamiento y crecimiento para ejecutar su rol de administración y gestión de la franquicia f.a.s.t. efectivamente.

La primera proyección considera un escenario desfavorable, basado en apertura de 3 locales cada 2 años, en lugar de 3 locales al año del escenario actual o neutral. La segunda proyección considera un escenario favorable, el cual se basa en la estimación de apertura de 4 locales al año. En base a las proyecciones realizadas, fue construido un cuadro comparativo 3 escenarios (Tabla 21).

Tabla 21: Los indicadores financieros para la Oficina Central en diferentes escenarios

Indicador	Escenarios		
	Desfavorable	Neutral	Favorable
Número de nuevos centros f.a.s.t.	3 cada 2 años	3 cada año	7 cada 2 años
VAN	\$36.167.920	\$523.656.732	\$635.772.930
TIR	21%	108%	117%
ROI	11%	46%	54%
PAYBACK	6,8	1,8	1,8

En los 3 escenarios analizados, el proyecto de la Oficina Central se mantiene viable; aun cuando el número de los nuevos centros en el escenario desfavorable es sólo tres cada dos años, el proyecto sigue generando rentabilidad positiva, pero con un menor retorno de la inversión y mayor plazo de recuperación (Anexo LII y Anexo LIII).

### Centro f.a.s.t.

Para el centro, una de las variables más relevantes para sostenibilidad del negocio es la cantidad de sesiones realizadas, es decir la ocupación, definido como porcentaje, por lo que, se considera que la ocupación de un 100% de las EMS corresponde a un techo de 1240 sesiones al mes. El análisis de sensibilidad, considera el mismo horizonte de tiempo de 10 años, y dos escenarios adicionales al neutral.

La primera proyección considera un escenario desfavorable, basado en una demanda menor de 25% al respecto del escenario neutral. La segunda proyección considera un escenario favorable, el cual se basa en una demanda mayor por servicio de 25% respecto

del escenario neutral. En base a las proyecciones realizadas, fue construido un cuadro comparativo de los 3 escenarios ([Tabla 22](#)).

Tabla 22: Los indicadores financieros para nuevo centro f.a.s.t. en diferentes escenarios

Indicador	Escenarios		
	Desfavorable	Neutral	Favorable
Variación en Demanda	-25%	0%	+25%
VAN	\$15.158.126	\$145.967.174	\$276.776.222
TIR	19%	46%	72%
ROI	17%	56%	95%
PAYBACK	5,0	2,7	1,9

En los 3 escenarios analizados el proyecto del nuevo centro se mantiene viable; aun cuando la demanda en el escenario desfavorable es afectada, el proyecto sigue generando rentabilidad positiva, pero con un menor retorno de la inversión y mayor plazo de recuperación ([Anexo LII](#) y [Anexo LIII](#)).

## Anexo LII: Sensibilidad escenario desfavorable

### Oficina Central

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	
N° centro f.a.s.t.	8	10	11	13	14	16	17	19	20	22	23	
Resultado Neto	0	-20.886.771	-31.774.790	14.366.443	-9.855.158	14.721.723	16.544.012	46.888.954	49.227.749	79.685.571	82.524.307	
Depreciación	0	785.714	785.714	785.714	1.571.429	1.571.429	1.571.429	1.071.429	785.714	785.714	285.714	
Amortización	0	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	
Inversión	-29.940.801				-5.000.000							
Deuda neta (préstamo)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Valor Residual de los Activos*											2.500.000	
Recuperación del Capital de Trabajo											12.540.801	
Flujo de Caja Anual	-29.940.801	-19.101.057	-29.989.076	16.152.158	-12.283.730	17.293.151	19.115.441	48.960.382	51.013.464	81.471.285	83.810.022	
* Valor de reventa (25% del valor original de los activos fijos (activos TI y muebles)											VAN	36.167.920
											TIR	21%
											ROI	11%
											PAYBACK	6,8

### Centro f.a.s.t.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	
Ocupación		16%	25%	38%	40%	40%	42%	43%	44%	45%	47%	
Resultado Neto		-30.723.961	-15.484.093	14.310.185	25.434.822	13.918.145	14.930.926	15.348.239	16.426.215	17.557.511	19.345.068	
Depreciación		9.500.000	9.500.000	9.500.000	6.166.667	5.333.333	5.333.333	6.166.667	6.166.667	6.166.667	5.333.333	
Amortización		5.200.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000	
Inversión	-63.082.765	0	0	0	-10.000.000	0	0	0	-10.000.000	0	0	
Deuda neta (préstamo)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Valor Residual de los Activos**											6.000.000	
Recuperación del Capital de Trabajo											8.582.765	
Flujo de Caja Anual	-63.082.765	-16.023.961	-784.093	29.010.185	26.801.489	24.451.479	25.464.259	26.714.906	17.792.881	28.924.178	44.461.167	
** Valor de reventa (25% del valor original de los activos fijos (electroestimuladores y biotrajés)											VAN	15.158.126
											TIR	19%
											ROI	17%
											PAYBACK	5,0

## Anexo LIII: Sensibilidad escenario favorable

### Oficina Central

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Nº Centros f.a.s.t.</b>											
<b>Resultado Neto</b>	0	9.047.329	21.285.447	91.477.403	92.976.004	142.647.632	169.318.241	224.827.026	252.659.096	308.954.081	337.988.899
<b>Depreciación</b>	0	785.714	785.714	785.714	1.571.429	1.571.429	1.571.429	1.071.429	785.714	785.714	285.714
<b>Amortización</b>	0	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
<b>Inversión</b>	-29.940.801				-5.000.000						
<b>Deuda neta (préstamo)</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Valor Residual de los Activos*</b>											2.500.000
<b>Recuperación del Capital de Trabajo</b>											12.540.801
<b>Flujo de Caja Anual</b>	-29.940.801	10.833.043	23.071.161	93.263.117	90.547.433	145.219.060	171.889.670	226.898.454	254.444.810	310.739.796	354.315.415
* Valor de reventa (25% del valor original de los activos fijos (activos TI y muebles)											
										<b>VAN</b>	<b>635.772.930</b>
										<b>TIR</b>	<b>117%</b>
										<b>ROI</b>	<b>54%</b>
										<b>PAYBACK</b>	<b>1,8</b>

## Centro f.a.s.t.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Ocupación</b>		24%	38%	58%	62%	62%	64%	66%	68%	70%	72%
<b>Resultado Neto</b>		1.797.806	35.495.974	62.556.652	63.685.254	75.034.895	77.881.178	80.186.999	83.210.137	86.344.952	90.196.131
<b>Depreciación</b>		9.500.000	9.500.000	9.500.000	6.166.667	5.333.333	5.333.333	6.166.667	6.166.667	6.166.667	5.333.333
<b>Amortización</b>		5.200.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000
<b>Inversión</b>	-63.082.765	0	0	0	-10.000.000	0	0	0	-10.000.000	0	0
<b>Deuda neta (préstamo)</b>		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Valor Residual de los Activos**</b>											6.000.000
<b>Recuperación del Capital de Trabajo</b>											8.582.765
<b>Flujo de Caja Anual</b>	-63.082.765	16.497.806	50.195.974	77.256.652	65.051.921	85.568.228	88.414.511	91.553.666	84.576.804	97.711.618	115.312.230
** Valor de reventa (25% del valor original de los activos fijos (electroestimuladores y biotrajés)											
										<b>VAN</b>	<b>276.776.222</b>
										<b>TIR</b>	<b>72%</b>
										<b>ROI</b>	<b>95%</b>
										<b>PAYBACK</b>	<b>1,9</b>

### Anexo LIV: Flujo de dividendos a f.a.s.t. Casa Matriz desde f.a.s.t. Chile

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Resultado Neto	0	9.047.329	21.285.447	70.724.751	80.959.724	109.705.819	144.167.781	179.418.647	214.957.067	250.751.791	287.398.133
Flujo de Caja Libre	-29.940.801	10.833.043	23.071.161	72.510.465	78.531.152	112.277.247	146.739.210	181.490.076	216.742.781	252.537.505	288.683.847
Utilidad/Pérdida Acumulada	-29.940.801	-19.107.758	3.963.403	76.473.868	155.005.021	267.282.268	414.021.478	595.511.554	812.254.335	1.064.791.840	1.353.475.687
Aporte Inversionista	-29.940.801	0	0	-5.000.000	0	0	0	0	0	0	0
Dividendos	0	0	6.785.497	15.964.085	53.043.563	60.719.793	82.279.364	108.125.836	134.563.986	161.217.800	188.063.843
Flujo de Caja Inversionista	-29.940.801	0	6.785.497	10.964.085	53.043.563	60.719.793	82.279.364	108.125.836	134.563.986	161.217.800	188.063.843
										<b>VAN</b>	272.412.256
										<b>TIR</b>	65%
										<b>PAYBACK</b>	3,2

### Anexo LV: Flujo de dividendos a los socios inversionistas para apertura del centro f.a.s.t.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Resultado Neto		-14.463.077	10.005.940	38.433.419	44.560.038	44.476.520	46.406.052	47.767.619	49.818.176	51.951.231	54.770.600
Flujo de Caja Libre	-63.082.765	236.923	24.705.940	53.133.419	45.926.705	55.009.854	56.939.385	59.134.286	51.184.843	63.317.898	65.303.933
Utilidad/Pérdida Acumulada	-63.082.765	-62.845.843	-38.139.902	14.993.516	60.920.221	115.930.075	172.869.460	232.003.746	283.188.588	346.506.486	411.810.419
Aporte Inversionista	-63.082.765	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dividendos	0	0	0	7.504.455	28.825.064	33.420.029	33.357.390	34.804.539	35.825.714	37.363.632	38.963.424
Flujo de Caja Inversionista	-63.082.765	0	0	7.504.455	28.825.064	33.420.029	33.357.390	34.804.539	35.825.714	37.363.632	38.963.424
										<b>VAN</b>	34.573.055
										<b>TIR</b>	23%
										<b>PAYBACK</b>	4,9

## Anexo LVI: Estado de Resultados de un centro f.a.s.t. en ausencia de la Oficina Central

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ocupación	25%	34%	41%	36%	29%
Ingreso Neto	64.164.567	86.578.217	105.476.000	94.928.400	73.833.200
Costo de Ventas	0	0	0	0	0
<b>Margen de Contribución</b>	<b>64.164.567</b>	<b>86.578.217</b>	<b>105.476.000</b>	<b>94.928.400</b>	<b>73.833.200</b>
Administración	46.860.000	49.860.000	49.867.200	49.874.544	49.850.252
Marketing	1.283.291	1.195.395	1.239.343	1.283.291	1.309.660
Operación	16.420.798	22.156.830	34.913.092	33.221.783	29.839.164
<b>EBITDA</b>	<b>-399.522</b>	<b>13.365.992</b>	<b>19.456.365</b>	<b>10.548.782</b>	<b>-7.165.876</b>
Depreciación	9.500.000	9.500.000	9.500.000	6.166.667	5.333.333
Amortización	5.200.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000
<b>EBIT</b>	<b>-15.099.522</b>	<b>-1.334.008</b>	<b>4.756.365</b>	<b>-817.885</b>	<b>-17.699.210</b>
Intereses	0	0	0	0	0
Resultado antes de impuesto	-15.099.522	-1.334.008	4.756.365	-817.885	-17.699.210
Impuesto	0	0	0	0	0
<b>Resultado Neto</b>	<b>-15.099.522</b>	<b>-1.334.008</b>	<b>4.756.365</b>	<b>-817.885</b>	<b>-17.699.210</b>
Cálculo de Impuesto					
Resultado antes de impuesto	-15.099.522	-1.334.008	4.756.365	-817.885	-17.699.210
Perdida tributaria acumulada	0	-15.099.522	-16.433.530	-11.677.165	-12.495.050
Resultado Tributario	-15.099.522	-16.433.530	-11.677.165	-12.495.050	-30.194.260
Impuesto a pagar	0	0	0	0	0