



UNIDAD UEN EN HOTEL CALAMA

Parte II

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

**Alumno: Manuel Fuica L.
Profesor Guía: Eduardo Kohler E.**

Santiago, Diciembre 2018

Contenido

Resumen Ejecutivo	3
I. Oportunidad de Negocio	4
II. Análisis de la industria, Competidores, Clientes	5
2.1. Industria	5
2.1.1. Análisis del Macroentorno – PESTEL	5
2.1.2. Análisis de la Industria (Análisis Porter)	5
2.2. Competidores	6
2.3. Clientes	6
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	7
3.1. Modelo de negocios	7
3.2. Descripción de la empresa y Propuesta de Valor	7
3.3. Estrategia de crecimiento o escalonamiento. Visión Global	7
3.4. RSE y sustentabilidad	7
IV. Plan de Marketing	8
4.1. Objetivos de Marketing	8
4.2. Estrategia de segmentación	9
V. Plan de Operaciones	9
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	9
5.2. Flujo de operaciones	10
5.3. Plan de desarrollo e implementación	12
5.4. Dotación	13
VI. Equipo del Proyecto	13
6.1. Equipo Gestor	13
6.2. Estructura Organizacional	15
6.3. Incentivos y compensaciones	17
VII. Plan Financiero	18
7.1 Tabla de Supuestos	18
7.2 Flujo de Caja	21
7.2.1 Flujo de Caja a 5 Años	21
7.2.2 Flujo de Caja a Perpetuidad	21
7.3 Determinación de ingresos mensuales primer año.	22
7.4 Calculo de Depreciación de Inversiones y Valor Residual.	23

7.4.1 Depreciación.....	23
7.4.2. Valor Residual.....	24
7.5 Capital de Trabajo	25
7.6 Estado de Situación Financiera.....	26
7.7 Análisis de Sensibilidad	26
7.8 Ratios Relevantes	27
VIII. Riesgos críticos.....	27
IX. Propuesta Inversionista.....	30
X. Conclusiones.....	31
Bibliografía y fuentes	32
Anexos	34
Anexo N°1: Nivel de Práctica de Actividad Física y/o Deportes de la Población de 18 Años	34
Anexo N°2: Interés en la práctica de actividad física y/o deportiva según región.	34
Anexo N°3: VALORES SPA (PRECIOS A PUBLICO).....	35
Anexo N°4: Análisis del Entorno – PESTEL.....	36
Anexo N°5: Cotización de máquinas en Empresa para el Deporte y la Salud S.A.	38
Anexo N°6: Cuadro comparativo Competidores y sus Servicios.....	39
Anexo N°7: Resultados de Encuesta	39
Anexo N°8: Fortalezas y Debilidades Competidores	42
Anexo N°9: Matriz principales competidores con los servicios que disponen, horarios y tarifas por cada uno de sus planes.	43
Anexo N°10: MODELO CANVAS.....	44
Anexo N°11: Fotografías servicios Clínica Las Condes Santiago.	44
Anexo N°12: Principales empresas de la zona:.....	45
Anexo N°13: Calculo de Crecimiento Anual de la Demanda	47
Anexo N°14: Calculo de Estimación de la Demanda (Año 1).....	47
Anexo N°15: Plano Instalaciones	48

Resumen Ejecutivo

La “Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes en la Población de 18 años y más” publicada el 31 de marzo de 2016 entrega información muy relevante en relación con la evolución que ha tenido y que además favorece especialmente a la Segunda Región del País, información como la siguiente:

- El porcentaje de población que practica deporte a Nivel Nacional aumentó en un 2.4% en relación con la misma encuesta realizada el año 2012. Asimismo, en igual período el sedentarismo disminuyó en un 2.5%.
- La Región de Antofagasta es la que muestra los mejores índices de práctica deportiva (40%). Adicionalmente, es esta misma región la que presenta el más bajo porcentaje de personas sedentarias en el país.

El presente Plan de Negocios consiste en la creación de una Nueva UEN en un Hotel que hoy cuenta con infraestructura ociosa y que además posee características y servicios que marcarán una diferencia inmediata con sus competidores. El Hotel en cuestión es parte de un Complejo de Casino y Hotel situado en la ciudad de Calama, la que por razones geográficas es una de las ciudades preferidas por deportistas profesionales para realizar entrenamientos de alta exigencia previos a competencias importantes. La nueva UEN corresponde a un Gimnasio abierto a la comunidad con pago mediante una membresía, ofreciendo espacios para Sala de Cardio, Sauna, Sala de Musculación, Salones para clases grupales, Sala de RPM/Spinning (todos incluidos como parte del servicio para los miembros), y además el uso de las instalaciones del SPA con un 80% de descuento para socios. Como parte de las Ventajas Competitivas de este Gimnasio puedo mencionar que cuenta con estacionamiento incluido (sólo en los planes semestral y anual, para potenciar la membresía de largo plazo), y una piscina temperada, que hará la diferencia con todos los otros gimnasios existentes hoy en la ciudad de Calama, pues sería el único Gimnasio en Calama con una piscina Temperada, en un hotel 5 estrellas, y perteneciente a una cadena de Casinos de Juego y Hoteles. Para los Adultos, la piscina tendrá uso libre en los horarios que no se lleven a cabo las clases, mientras que para los niños que sean hijos de socios (que tengan membresía

semestral o anual) y que tengan entre 6 y 13 años, se brindarán clases en los horarios definidos con su respectivo instructor. Al incluir a los niños se entrega la posibilidad de que aquellos padres y madres que no tengan con quien dejar a sus hijos mientras van al gimnasio, aprovechen esta instancia como una actividad familiar y como una forma de inculcar la disciplina del deporte y hábitos de vida saludable en ellos.

La realización de mi proyecto requiere una inversión de MM\$81.9, más un capital de trabajo de MM\$26.9, el que será financiado con capital propio sin deuda, aportado en partes iguales por el grupo MDS.

Las utilidades del Proyecto en el primer año corresponden a MM\$17.4, con un VAN de MM\$194.1 con una TIR de 59% y un payback de 2,2 años, por lo cual estos resultados indican que el proyecto es recomendable de ejecutar debido a su buena rentabilidad.

I. Oportunidad de Negocio

La oportunidad que se visualiza para los amantes del deporte hoy en Calama se manifiesta a través de la creación de un espacio que brindaría nuevos beneficios tales como:

- Estacionamiento gratuito, debido a que Hotel es dueño de 480 estacionamientos techados. Como referencia, los principales gimnasios hoy quedan ubicados en Mall y Boulevard Plaza Sol, donde los clientes están obligados a cancelar un valor adicional por este servicio.
- Una piscina temperada, para clases grupales e individuales, y para el relajó.
- Casino, Bar y Restaurante.

Considero que un Gimnasio en una cadena de Casinos y Hoteles sería un gran complemento a la oferta de entretenimiento que actualmente brindamos a nuestros clientes, dado el gran flujo de visitantes que asisten a los Casinos de Marina del Sol, los que eventualmente se convierten en huéspedes de los Hoteles, sumándose a los clientes que regularmente utilizan sólo los servicios del Hotel. Se trata de

aprovechar infraestructura existente de alta calidad en Hotel MDS Calama, el que cuenta con una ubicación privilegiada dentro de la ciudad, junto a Supermercados, Edificios de Oficinas, Centros educacionales de pregrado, lo que genera un gran flujo de público en general.

Considero relevante mencionar que, con esto, MDS Hotel Calama sería el primer hotel de Casinos de Juego en contar con una cadena de Gimnasios de marca propia (idea que se podría replicar en las propiedades de Osorno, Talcahuano y Chillán).

Para tener un mayor detalle de la Oportunidad de Negocios podemos consultar la Parte I: PLAN DE NEGOCIOS NUEVA UNIDAD UEN EN HOTEL CALAMA.

II. Análisis de la industria, Competidores, Clientes

2.1. Industria

Gimnasio MDS Calama se encuentra en la Industria de los Gimnasios, destacándose por ofrecer programas para aquellas personas interesadas en realizar actividad física y mejorar su Calidad de Vida.

2.1.1. Análisis del Macroentorno – PESTEL

Considero que con los puntos mencionados en el análisis PESTEL según anexo N°4, podemos concluir que el entorno es **FAVORABLE**, no existiendo impedimentos para la realización del proyecto.

2.1.2. Análisis de la Industria (Análisis Porter)

Para generar una formulación de una estrategia competitiva es fundamental realizar un análisis de la industria donde se compite, para ello nos basaremos en el modelo Porter, efectuando el siguiente análisis: (COMPETIDORES EXISTENTES)

Amenazas de Nuevos Participantes: Baja, debido básicamente a la infraestructura necesaria: Espacio físico y Equipamiento.

Poder de Negociación de los clientes: Alto, esto porque tiene toda la flexibilidad de cambiarse de gimnasio al mes siguiente.

Amenaza de Servicios Sustitutos: Baja, la realidad es que son muy pocas las personas que podrían contar con la infraestructura física de un Gimnasio, sobre todo cuando hablamos de la calidad de las máquinas.

Poder de Negociación de los Proveedores: Alto, Estos tienen un poder relativamente alto de negociación, por tratarse de máquinas muy específicas y de un elevado precio¹.

Rivalidad entre los Competidores: Alta, dado que existen infraestructura, precio y clases similares.

2.2. Competidores

El listado completo de competidores se muestra en el **Anexo N°6**, sin embargo, mencionaremos a 3 de ellos, que podríamos definir como los principales competidores en cuanto a tamaño, calidad de las instalaciones y similitud de los servicios que componen la propuesta de Gimnasio “MDS Calama”. Estos son: Sportlife Calama, Leblon Sport Calama y Energy Calama

2.3. Clientes

Los clientes serán, por un lado, los habitantes de la Ciudad de Calama que disfruten de la práctica de deportes Indoor. Otro grupo de clientes lo constituyen los propios huéspedes. Además, otro grupo importante está compuesto por diversos influencers y celebridades que visitan periódicamente el Casino de Juegos por razones de trabajo principalmente, los que servirán además como un medio de Marketing. Finalmente serán clientes algunos pacientes de la Clínica el Loa de Calama que hoy no tienen este servicio en sus instalaciones, y que, dado el cambio de propiedad de sus accionistas, será posible un convenio de beneficios mutuo (Accionistas de la Clínica el Loa tienen participación en MDS Hotel Calama).

¹ Ver Anexo N° 5 cotización en empresa para el Deporte y la Salud S.A.

Para tener un mayor detalle del Análisis de la Industria, Competidores, Clientes podemos consultar la Parte I: PLAN DE NEGOCIOS NUEVA UNIDAD UEN EN HOTEL CALAMA.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1. Modelo de negocios

Un Gimnasio ubicado en MDS Hotel Calama que utilizará infraestructura que hoy está siendo destinada al uso libre de los pasajeros del Hotel como son salas de reuniones, además de una piscina existente, usos que hoy no generan ingresos por sí mismos. En mayor detalle podemos revisar el **Anexo N°10** con la metodología Canvas.

3.2. Descripción de la empresa y Propuesta de Valor

Qué: Gimnasio con sala de Cardio, SPA, Sauna, Sala de Musculación, Salones para clases grupales, Sala de RPM/Spinning y una piscina temperada.

Cómo: Entregando además de los servicios de un gimnasio, toda la oferta de entretenimiento del complejo de Hotel y Casino Marina del Sol, que permite aumentar el abanico de servicios para sus clientes.

Para Quien: Residentes en Calama, empresas de Calama y alrededores.

3.3. Estrategia de crecimiento o escalonamiento. Visión Global

La estrategia de Crecimiento de Gimnasio MDS consiste en replicar el modelo de negocios en las diferentes propiedades del grupo MDS, implementando la misma idea de Calama en los Hoteles de Osorno, Talcahuano y Chillan.

3.4. RSE y sustentabilidad

La RSE se verá materializado gracias a la implementación de las siguientes actividades: Becas para empleados del grupo MDS, Charlas de alimentación para la comunidad, corridas Familiares abierta a la comunidad, entre otras.

En relación a la Sustentabilidad, Gimnasio MDS Calama contara con dispositivos economizadores de agua, junto con reductores de caudal tanto en las duchas, como también en los WC.

Para tener un mayor detalle de la Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor podemos consultar la Parte I: PLAN DE NEGOCIOS NUEVA UNIDAD UEN EN HOTEL CALAMA.

IV. Plan de Marketing

4.1. Objetivos de Marketing

- Lograr que la Marca Gimnasio MDS sea reconocida como una de las 3 marcas en el Top of Mind de las opciones de Gimnasios en la ciudad dentro del primer año de funcionamiento.
- Estar presentes en el 20% de los comercios que venden artículos deportivos y suplementos alimenticios para deportistas dentro del primer año de funcionamiento, para llegar al 80% en el año 5.
- Lograr la cifra de 2.500 seguidores en Facebook el primer año, llegando a 10.000 el tercer año.
- Lograr un Nivel de satisfacción de Clientes del 75% el primer año, llegando a un 90% el quinto año.
- Lograr cerrar convenios con un 15% de las empresas del sector el primer año, llegando a un 45% al quinto año. Para esto nos basaremos en el listado de las principales empresas que prestan servicios en Calama y alrededores según detalle de **Anexo N°12**.

4.2. Estrategia de segmentación

SEGMENTO	DEMOGRAFICAS Y GEOGRAFICAS	PSICOGRAFICAS	COMPORTAMIENTO DE USO	COMPORTAMIENTO DE COMPRA
DEPORTISTAS RECREATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> - 18 y 69 años de edad - Sin una ocupación u oficio determinado - Hombres y mujeres 	<ul style="list-style-type: none"> - Les interesa mantener un buen estado físico, por salud o por estar en forma. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizan deporte 1 o 2 veces por semana. 	<ul style="list-style-type: none"> - Usualmente no compran las suscripciones anuales. - Cualquier medio de pago.
DEPORTISTAS COMPETITIVOS	<ul style="list-style-type: none"> - 18 y 45 años de edad. - En su mayoría hombres y profesionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les interesa mantener excelente estado físico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizan deporte 2 a 4 veces por semana. - La mayoría son muy constantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Compran suscripciones semestrales o anuales. - Cualquier medio de pago. - Prefieren las clases personalizadas.
EMPRESAS	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas de Calama y alrededores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas que buscan el bienestar de sus empleados y familias. - Quieren generar un nivel de motivación y compromiso con el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> - Buscan que sus empleados asistan lo más que puedan para justificar el Convenio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Compran las suscripciones anuales buscando una mejor tarifa y beneficios.

Tabla 1: Estrategia de Segmentación

Para tener un mayor detalle del Plan de Marketing podemos consultar la Parte I: PLAN DE NEGOCIOS NUEVA UNIDAD UEN EN HOTEL CALAMA.

V. Plan de Operaciones

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

La Estrategia operacional de Gimnasio MDS Calama consiste en ubicarse en las instalaciones de MDS Hotel Calama, que hoy cuenta con infraestructura ociosa y que además posee características y servicios que marcarán una diferencia inmediata con los competidores. Los servicios entregados son Sala de Cardio, SPA, Sauna, Sala de Musculación, Salones para clases grupales, Sala de RPM/Spinning y una piscina temperada.

Los servicios que se dispondrán son los siguientes:

Servicio	Capacidad
Masaje	2 camillas
Sala de Manicure, Pedicure y Maquillaje	5 personas
Sala de Musculación	7 máquinas
Sala de pesas	67 máquinas - Productos
Sala de Spinning / RPM	20 personas
Sala de Cardio	15 máquinas
Sala multiuso	100 personas
Piscina	25 personas

Tabla 2: Servicios disponibles. Fuente: Elaboración propia.

En **Anexo N°15** se encuentra el plano de las distintas instalaciones.

El contrato de Arriendo del Gimnasio MDS Calama será acordado por un periodo de 5 años renovable.

Su horario de funcionamiento ira de lunes a viernes de 7:00 a 23:00 hrs, sábado de 9:00 a 22:00 hrs. y domingo de 09:00 a 14:00 hrs. Las instalaciones de Gimnasio MDS Calama constan de 1.500 m², con máquinas de última generación, piscina temperada de 80 m² y 480 estacionamientos techados disponibles durante todo el horario de funcionamiento libre de cobro para las Membresías Semestrales y Anuales.

5.2. Flujo de operaciones

Para poder tener una adecuada operación de los distintos servicios de Gimnasio MDS Calama y entregar un Servicio de Excelencia, con maquinaria de última tecnología e innovando constantemente con nuevas clases y servicios, es primordial que nuestro recurso humano trabaje bajo un contexto de sentido compartido, para que ellos sean nuestros primeros influenciadores.

A continuación, se grafican los flujos de operaciones: B2C, B2B y flujo hacia los proveedores:

B2C:

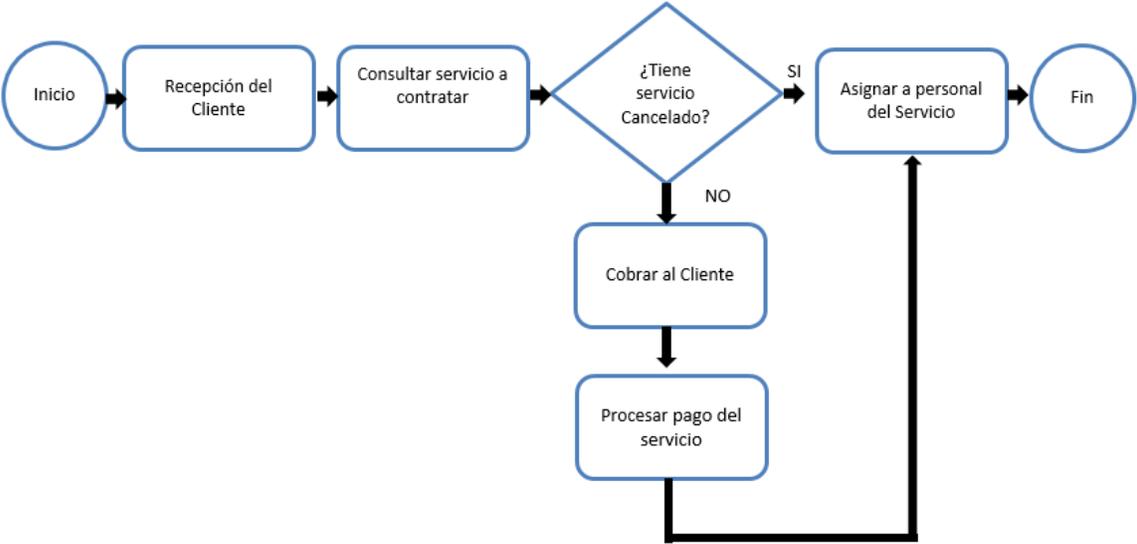


Ilustración 1: Flujo de operaciones clientes B2C. Fuente: Elaboración propia.

B2B:

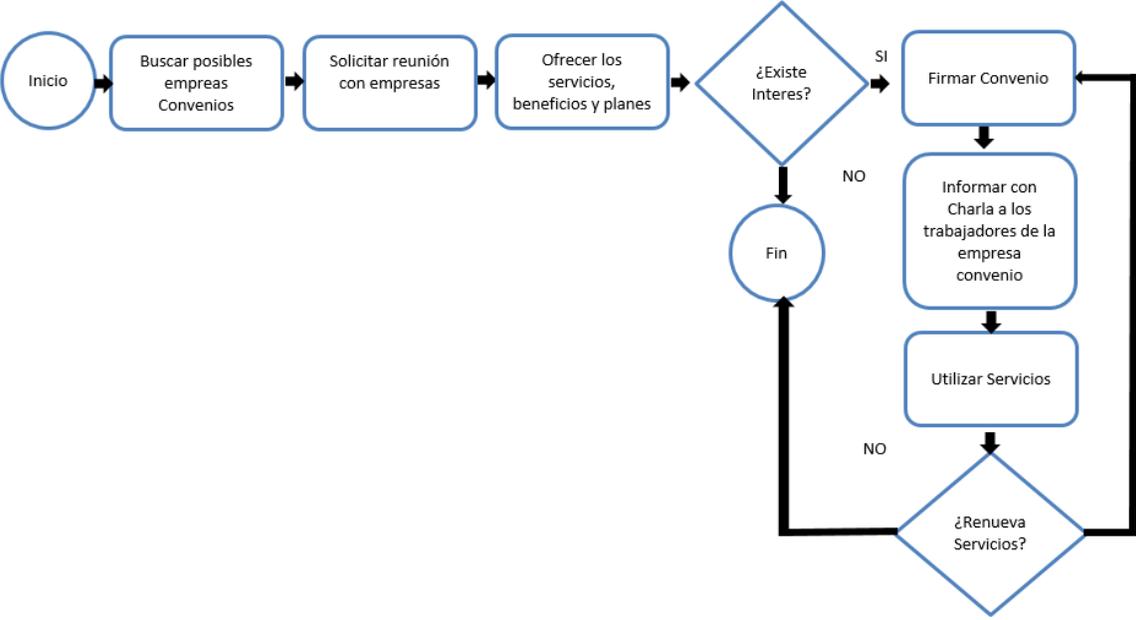


Ilustración 2: Flujo de operaciones clientes B2B. Fuente: Elaboración propia.

Proveedores:

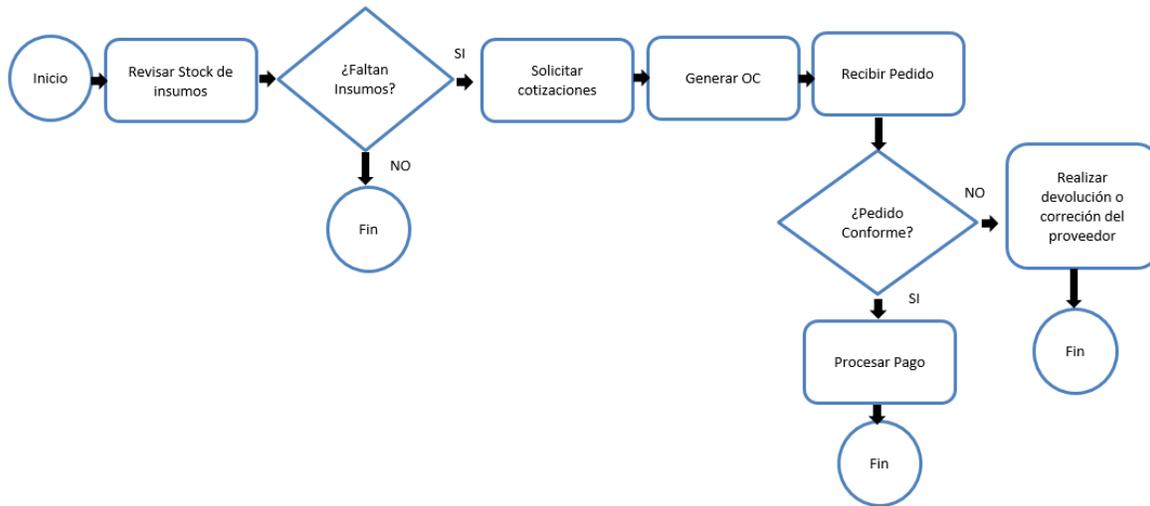


Ilustración 3: Flujo de operaciones Proveedores. Fuente: Elaboración propia.

5.3. Plan de desarrollo e implementación

Teniendo en cuenta que las instalaciones de Gimnasio MDS Hotel Calama hoy ya existen, se espera que, al momento de la autorización de este proyecto, se proceda a realizar una mantención, decoración, compra de máquinas, contratación del personal, y plan de lanzamiento en un tiempo estimado de 10 semanas. Lo anterior detallado en la siguiente carta Gantt:

Actividades	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8	Sem 9	Sem 10
Modificación de Sociedad										
Modificación de Escritura	X	X								
Ampliación de giro en SII			X	X						
Compra de Maquinarias										
Negociación final con Proveedor	X	X								
Generación de OC			X							
Recepción de Maquinarias								X		
Instalación de Maquinarias									X	
Mantenimiento y Decoración										
Mantención de salas, piscina y baños			X	X	X					
Decoración de espacios						X	X			
Reclutamiento y Selección del Personal										
Reclutamiento de personal	X	X	X	X	X					
Selección de personal						X	X			
Capacitación de personal								X	X	X
Desarrollo plan de Marketing y Ventas										
Diseño de plan de marketing	X	X	X							
Difusión de Marketing				X	X	X	X	X	X	X
Inicio de Operación										
Inauguración del Gimnasio con autoridades e invitados especiales										X
Inicio de operación										X

Tabla 3: Plan de implementación. Fuente: Elaboración propia.

5.4. Dotación

La dotación considera los distintos servicios y funciones serán:

Función	Dotación
Administrador	1
Recepción y Ventas	2
Profesor de Sala	2
Profesores de clases	6
Personal de aseo	2
Personal de mantención	1
Total	19

Tabla 4: Dotación. Fuente: Elaboración propia.

VI. Equipo del Proyecto

6.1. Equipo Gestor

Dado que este proyecto es una UEN de una Sociedad que opera desde el año 2017, el equipo gestor estará conformado por dos asesores que crearon el diseño del

modelo de negocios y que se distribuyeron las responsabilidades según el siguiente cuadro:

Asesor	Responsabilidades
<p>Manuel Fuica Universidad de Chile, MBA ©, 2018. Universidad del Bio Bio, Ingeniería Comercial, 2008 Ingeniero Comercial con más de 15 años de experiencia en áreas de operaciones, administración y RRHH.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar la modificación de la escritura y ampliación de giro en SII. - Reclutar y Seleccionar al personal - Preparar la Inauguración
<p>Mauricio Reyes Universidad de Chile, MBA ©, 2018. Universidad del Bio Bio, Ingeniería de Ejecución en Computación e Informática, 1997. Certificado en ITIL, 2018. Profesional ligado a las nuevas Tecnologías y a la Infraestructura de T.I.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Compras de maquinarias - Encargado de la Mantenición y Decoración de las instalaciones - Desarrollo del Plan de Marketing y Ventas

Tabla 5: Equipo Gestor. Fuente: Elaboración propia.

6.2. Estructura Organizacional

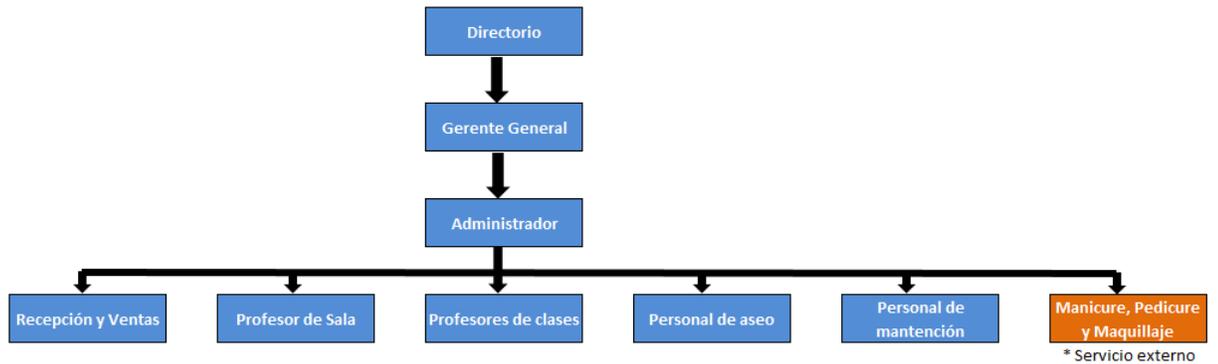


Ilustración 4: Organigrama. Fuente: Elaboración propia.

Los roles de cada uno de los cargos serán:

Administrador:

- Responsable de toda la operación del Gimnasio
- Responsable del cumplimiento de las metas fijadas por la Gerencia.
- Responsable del personal del Gimnasio, Control de asistencia y cumplimientos laborales.
- Generar Convenios con empresas
- Cumplir con las normas y procedimientos establecidos por la Gerencia.

Recepción y Ventas:

- Responsable de recibir y atender a los clientes.
- Responsable de supervisar las campañas de ventas.
- Cumplir con las normas y procedimientos establecidos por la Gerencia.

Profesor de Sala:

- Responsable de todo el funcionamiento del Gimnasio.
- Asesor a los clientes en temas de uso de las maquinarias.
- Velar por el aseo de todas las instalaciones.
- Velar por el cumplimiento de la mantención de las instalaciones y maquinarias.
- Cumplir con las normas y procedimientos establecidos por la Gerencia.

Profesor de clases:

- Realizar las clases grupales
- Contar con la certificación en las clases que realizan
- Velar por la seguridad de los clientes en las respectivas clases
- Cumplir con las normas y procedimientos establecidos por la Gerencia.

Personal de Aseo:

- Realizar el aseo de todas las instalaciones.
- Cumplir con las normas y procedimientos establecidos por la Gerencia.

Personal de Mantención:

- Velar por la mantención de todas las instalaciones del Gimnasio.
- Velar por la mantención y funcionamiento de todas las maquinarias.
- Establecer checklist de mantención.

6.3. Incentivos y compensaciones

Cada colaborador tendrá una compensación, de acuerdo con rol que desempeña, y que le permitirá comprometerse con el propósito general de Gimnasio, mejorando su desempeño y el clima laboral.

Remuneraciones brutas: Estas remuneraciones se componen de un sueldo base más gratificación legal. Los sueldos bases se actualizan en forma anual según la variación anual del IPC.

Función	Remuneración Bruta
Administrador	\$ 1.200.000
Recepción y Ventas	\$ 600.000
Profesor de Sala	\$ 800.000
Profesores de clases	\$15.000 por hora
Personal de aseo	\$ 200.000
Personal de mantención	\$ 500.000
Manicure, Pedicure y Maquillaje	50% del servicio

Tabla 6: Remuneraciones y Honorarios brutos. Fuente: Elaboración propia.

Aguinaldo de Fiestas Patrias: Cada trabajador recibirá un Aguinaldo en el mes de septiembre equivalente al 10% de su remuneración bruta mensual vigente.

Aguinaldo de Navidad: Cada trabajador recibirá un Aguinaldo en el mes de diciembre equivalente al 15% de su remuneración bruta mensual vigente.

Asignación Natalidad: Cada trabajador recibirá una asignación de \$80.000 brutos por el nacimiento de un hijo(a). Para tener derecho a este beneficio el trabajador deberá presentar el certificado de nacimiento en el plazo de 30 días corridos máximos después del nacimiento.

Préstamo Vacaciones: Cada trabajador podrá solicitar un crédito blando de una renta bruta máximo al momento de tomar vacaciones por un periodo mínimo de 10 días hábiles.

Bono cumplimiento de metas: Si en el año comercial se cumplen las metas de ventas establecidas por la gerencia, se entregará una renta bruta a cada trabajador en el mes de enero de cada año.

Día de cumpleaños: Se entregará el día libre a los trabajadores que les corresponda trabajar en su día de cumpleaños.

VII. Plan Financiero

7.1 Tabla de Supuestos

- Se considera estacionalidad en el ingreso de nuevos socios al Gimnasio con un alza importante durante el mes de septiembre y los meses de enero y febrero por la entrada de la primavera y en la temporada de verano respectivamente, y una baja durante los meses de junio y julio en la mitad del invierno, debido a que las personas tienden a salir menos de sus hogares por razones climáticas.
- Se proyecta un crecimiento anual promedio de los ingresos del orden del 18%.
- Se reajustan las remuneraciones 1 vez al año según IPC.
- El Beta considerado para el plan de negocios corresponde al No apalancado corregido para efectivo en el rubro Recreación para países emergentes según Damodaran.

TABLA DE SUPUESTOS	VALOR	COMENTARIO
IPC	3,00%	Banco Central de Chile
Impuesto a la renta	27%	SII
La tasa de interés de las colocaciones comerciales (Bcentral - Sept 2018)	6%	Banco Central de Chile
Unlevered beta corrected for cash, Rubro RECREACION para países Emergentes (Damodaran Ene, 17)	0,94	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar
Premio por Riesgo de Mercado para Chile. (Damodaran Jul,18)	6,26%	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar
Tasa Rf (Bono a 5 Años del Banco Central) en \$	4,32%	Banco Central de Chile
Tasa Rf (Bono a 30 Años del Banco Central) en UF	2,09%	Banco Central de Chile
Premio por Liquidez (Universidad de Chile)	3%	Universidad de Chile
Premio al Riesgo StartUp (Universidad de Chile)	3%	Universidad de Chile

Tabla 7: Tabla de supuestos. Fuente: Elaboración propia.

Para el cálculo de la tasa de descuento del proyecto con evaluación a 5 años y a perpetuidad utilizaremos la siguiente fórmula:

$$R = Rf + \beta * (Rm - Rf) + P \text{ Liq.} + P. \text{ Start up}$$

Donde:

Rf: Corresponde a la tasa libre de riesgo, BCP a 5 años es 4,32%. Para el Flujo de Caja de perpetuidad se utiliza la tasa a 30 años, 2,09%.

- Premio por Riesgo (Prm): corresponde al 6,26%, de acuerdo ranking emitido en Julio 2018 por Damodaran

- β : Corresponde al Beta no apalancada de servicios de Recreación emitido en enero 2017, este es 0,94.

- Premio por Liquidez: es de un 3%, según la Universidad de Chile.

- Premio por Startup, es de un 3%, según la Universidad de Chile.

- IPC: 3%.

Por lo tanto,

Tasa a 5 años:

$$R = 4,32\% + 0,94 \times 6,26\% + 3\% + 3\%$$

$$R_{5\text{años}} = 16,21\%$$

Tasa a Perpetuidad:

$$R = (2,09\% + 3\%) + 0,94 \times 6,26\% + 3\% + 3\%$$

$$R_{\infty} = 16,98\%$$

Para el cálculo del Van a 5 años y a perpetuidad utilizaremos la siguiente fórmula:

VAN a 5 años: Inversión inicial + Capital de trabajo + VNA (Tasa de descuento a 5 años, sumatoria flujos netos de los años 1 al 5).

VAN a 5 Años	
Tasa de Descuento 5 Años	16,21%
VAN	\$ 194.149.685

VAN ∞ : Inversión inicial + Capital de trabajo +VNA(Tasa de descuento a ∞ , sumatoria flujos netos de los años 1 al 5).

VAN a Perpetuidad	
Tasa de Descuento Perpetuidad	16,98%
VAN	\$ 639.043.284

Estado de Resultados

Para este proyecto se considera una Inversión inicial de MM\$81.9 y de Capital de Trabajo por MM\$26.9, lo que será financiado con capital propio sin deuda, aportado en partes iguales por el grupo MDS

EERR a 5 Años	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas		\$ 284.127.427	\$ 335.270.364	\$ 395.619.030	\$ 466.830.455	\$ 550.859.937
Costos de Explotación		-\$ 87.691.245	-\$ 98.795.669	-\$ 111.758.489	-\$ 126.910.005	-\$ 144.639.844
Consumo por Cliente (Agua y Gas Duchas, Luz y Papel)		-\$ 56.491.245	-\$ 66.659.669	-\$ 78.658.409	-\$ 92.816.923	-\$ 109.523.969
Remuneraciones Instructores		-\$ 31.200.000	-\$ 32.136.000	-\$ 33.100.080	-\$ 34.093.082	-\$ 35.115.875
Costos Fijos		-\$ 116.280.030	-\$ 119.768.431	-\$ 123.361.484	-\$ 127.062.328	-\$ 130.874.198
Arriendo		-\$ 96.000.000	-\$ 98.880.000	-\$ 101.846.400	-\$ 104.901.792	-\$ 108.048.846
Estacionamiento		-\$ 14.400.000	-\$ 14.832.000	-\$ 15.276.960	-\$ 15.735.269	-\$ 16.207.327
Artículos de Aseo		-\$ 5.172.150	-\$ 5.327.315	-\$ 5.487.134	-\$ 5.651.748	-\$ 5.821.300
TV, Internet y Telefonía Fija		-\$ 707.880	-\$ 729.116	-\$ 750.990	-\$ 773.520	-\$ 796.725
Margen de Explotación		\$ 80.156.153	\$ 116.706.265	\$ 160.499.057	\$ 212.858.122	\$ 275.345.895
		28%	35%	41%	46%	50%
Gastos de Administración y Ventas		-\$ 40.055.320	-\$ 39.196.980	-\$ 40.372.889	-\$ 41.584.076	-\$ 42.831.598
Marketing		-\$ 11.255.320	-\$ 9.532.980	-\$ 9.818.969	-\$ 10.113.538	-\$ 10.416.944
Remuneraciones Personal Administrativo y de apoyo		-\$ 28.800.000	-\$ 29.664.000	-\$ 30.553.920	-\$ 31.470.538	-\$ 32.414.654
EBITDA		\$ 40.100.833	\$ 77.509.285	\$ 120.126.168	\$ 171.274.046	\$ 232.514.297
		14,1%	23,1%	30,4%	36,7%	42,2%
Depreciación		-\$ 12.623.790	-\$ 12.623.790	-\$ 12.623.790	-\$ 12.623.790	-\$ 12.623.790
Amortización		-\$ 3.688.000	-\$ 3.688.000	-\$ 3.688.000	-\$ 3.688.000	-\$ 3.688.000
EBIT		\$ 23.789.043	\$ 61.197.495	\$ 103.814.378	\$ 154.962.256	\$ 216.202.507
		8,4%	18,3%	26,2%	33,2%	39,2%
Impuesto a la Renta (27%)		-\$ 6.423.042	-\$ 16.523.324	-\$ 28.029.882	-\$ 41.839.809	-\$ 58.374.677
Resultado del Ejercicio		\$ 17.366.001	\$ 44.674.171	\$ 75.784.496	\$ 113.122.447	\$ 157.827.830
		6,1%	13,3%	19,2%	24,2%	28,7%

Tabla 8: Estado de Resultado. Fuente: Elaboración propia.

7.2 Flujo de Caja

7.2.1 Flujo de Caja a 5 Años

Flujo de Caja a 5 Años	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad despues de Impuestos		\$ 17.366.001	\$ 44.674.171	\$ 75.784.496	\$ 113.122.447	\$ 157.827.830
Depreciacion		\$ 12.623.790	\$ 12.623.790	\$ 12.623.790	\$ 12.623.790	\$ 12.623.790
Amortización		\$ 3.688.000	\$ 3.688.000	\$ 3.688.000	\$ 3.688.000	\$ 3.688.000
Flujo de Caja Bruto		\$ 33.677.791	\$ 60.985.961	\$ 92.096.286	\$ 129.434.237	\$ 174.139.620
Inversión Inicial	-\$ 81.933.880					
Inversión Capital de Trabajo	-\$ 26.905.766					\$ 26.905.766
Valor Residual						\$ 12.494.689
Impuesto a la Renta por Venta de AF						-\$ 3.373.566
Valor Residual de los Flujos Futuros						\$ 0
FLUJO NETO	-\$ 108.839.646	\$ 33.677.791	\$ 60.985.961	\$ 92.096.286	\$ 129.434.237	\$ 210.166.509

Tabla 9: Flujo de caja a 5 años. Fuente: Elaboración propia.

7.2.2 Flujo de Caja a Perpetuidad

Flujo de Caja a Perpetuidad	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad despues de Impuestos		\$ 17.366.001	\$ 44.674.171	\$ 75.784.496	\$ 113.122.447	\$ 157.827.830
Depreciacion		\$ 12.623.790	\$ 12.623.790	\$ 12.623.790	\$ 12.623.790	\$ 12.623.790
Amortización		\$ 3.688.000	\$ 3.688.000	\$ 3.688.000	\$ 3.688.000	\$ 3.688.000
Flujo de Caja Bruto		\$ 33.677.791	\$ 60.985.961	\$ 92.096.286	\$ 129.434.237	\$ 174.139.620
Inversión Inicial	-\$ 81.933.880					
Inversión Capital de Trabajo	-\$ 26.905.766					
Valor Residual de los Flujos Futuros						\$ 1.025.787.329
FLUJO NETO	-\$ 108.839.646	\$ 33.677.791	\$ 60.985.961	\$ 92.096.286	\$ 129.434.237	\$ 1.199.926.950

Tabla 10: Flujo de caja a perpetuidad. Fuente: Elaboración propia.

7.3 Determinación de ingresos mensuales primer año.

En este cuadro se puede apreciar que se considera el comportamiento estacional de las nuevas incorporaciones al Gimnasio, determinado por la entrada de la primavera y la permanencia en los meses de verano, por otro lado, la baja se produce en los meses de invierno debido a la menor cantidad de horas de luz, y a que las personas salen menos de sus hogares.

DETERMINACION DE INGRESOS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Ingresos por Membresías	\$ 5.480.000	\$ 12.524.000	\$ 13.689.600	\$ 19.918.560	\$ 21.276.696	\$ 19.634.297	\$ 24.644.477	\$ 25.137.315	\$ 27.247.480	\$ 35.802.119	\$ 33.813.565	\$ 34.471.585	\$ 284.127.427
Ingresos por Matricula (Excluido Empresa y Anual)	\$ 480.000	\$ 624.000	\$ 748.800	\$ 898.560	\$ 1.033.344	\$ 826.675	\$ 843.209	\$ 885.369	\$ 1.062.443	\$ 1.168.687	\$ 934.950	\$ 981.697	
Planes Mensuales (PM) \$ 40.000.-	20	26	31	37	43	34	35	37	44	49	39	41	437
Planes Semestrales (PS) \$ 35.000.-	12	16	19	22	26	21	21	22	27	29	23	25	262
Planes Anuales (PA) \$ 30.000.-	2	3	4	5	6	5	6	6	9	10	9	10	75
Plan Empresa (PE) \$ 20.000.-	6	30	30	50	50	50	70	70	70	100	100	100	726
TOTAL NUEVOS SOCIOS	40	74	84	115	125	110	132	135	149	188	172	176	1500

Tabla 11: Determinación ingresos primera año. Fuente: Elaboración propia.

7.4 Calculo de Depreciación de Inversiones y Valor Residual.

7.4.1 Depreciación

Tabla de Depreciación de Inversiones			AÑOS				
Años Depr.	Activo	Valor	1	2	3	4	5
5	Maquinas de Ejercicios	\$61.480.000	\$12.296.000	\$12.296.000	\$12.296.000	\$12.296.000	\$12.296.000
6	Computador All in One	\$ 349.990	\$ 58.332	\$ 58.332	\$ 58.332	\$ 58.332	\$ 58.332
6	Impresora Multifuncional Laser	\$ 59.990	\$ 9.998	\$ 9.998	\$ 9.998	\$ 9.998	\$ 9.998
7	Mueble Escritorio + Silla + Cajonera Recepcionista	\$ 79.990	\$ 11.427	\$ 11.427	\$ 11.427	\$ 11.427	\$ 11.427
7	Sillon Sala espera	\$ 99.990	\$ 14.284	\$ 14.284	\$ 14.284	\$ 14.284	\$ 14.284
7	Decoración Recepcion	\$ 150.000	\$ 21.429	\$ 21.429	\$ 21.429	\$ 21.429	\$ 21.429
6	Equipo de Audio	\$ 229.990	\$ 38.332	\$ 38.332	\$ 38.332	\$ 38.332	\$ 38.332
6	Secadores de Pelo (4)	\$ 83.960	\$ 13.993	\$ 13.993	\$ 13.993	\$ 13.993	\$ 13.993
6	Televisores (3)	\$ 959.970	\$ 159.995	\$ 159.995	\$ 159.995	\$ 159.995	\$ 159.995
TOTALES			\$12.623.790	\$12.623.790	\$12.623.790	\$12.623.790	\$12.623.790

Tabla 12: Depreciación. Fuente: Elaboración propia.

7.4.2. Valor Residual

Tabla de Valor Residual		VALOR RESIDUAL		
Años Depr.	Activo	Valor	VR Año 5 %	VR Año 5 \$
5	Maquinas de Ejercicios	\$61.480.000	20%	\$ 12.296.000
6	Computador All in One	\$ 349.990	10%	\$ 34.999
6	Impresora Multifuncional Laser	\$ 59.990	10%	\$ 5.999
7	Mueble Escritorio + Silla + Cajonera Receptionista	\$ 79.990	15%	\$ 11.999
7	Sillon Sala espera	\$ 99.990	15%	\$ 14.999
7	Decoración Reception	\$ 150.000	5%	\$ 7.500
6	Equipo de Audio	\$ 229.990	10%	\$ 22.999
6	Secadores de Pelo (4)	\$ 83.960	5%	\$ 4.198
6	Televisores (3)	\$ 959.970	10%	\$ 95.997
Valor Residual				\$ 12.494.689

Tabla 13: Valor Residual. Fuente: Elaboración propia.

7.5 Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos por Ventas	\$ 5.960.000	\$ 13.148.000	\$ 14.438.400	\$ 20.817.120	\$ 22.310.040	\$ 20.460.972	\$ 25.487.685	\$ 26.022.684	\$ 28.309.923	\$ 36.970.806	\$ 34.748.515	\$ 35.453.282
Costos de Explotación	-\$ 7.313.706	-\$ 7.313.706	-\$ 7.313.706	-\$ 7.405.080	-\$ 7.405.080	-\$ 7.405.080	-\$ 7.498.282	-\$ 7.498.282	-\$ 7.498.282	-\$ 7.593.347	-\$ 7.593.347	-\$ 7.593.347
Remuneraciones	-\$ 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	-\$ 2.400.000
Arriendo	-\$ 8.000.000	-\$ 8.000.000	-\$ 8.000.000	-\$ 8.000.000	-\$ 8.000.000	-\$ 8.000.000	-\$ 8.000.000	-\$ 8.000.000	-\$ 8.000.000	-\$ 8.000.000	-\$ 8.000.000	-\$ 8.000.000
Estacionamiento	-\$ 1.200.000	-\$ 1.200.000	-\$ 1.200.000	-\$ 1.200.000	-\$ 1.200.000	-\$ 1.200.000	-\$ 1.200.000	-\$ 1.200.000	-\$ 1.200.000	-\$ 1.200.000	-\$ 1.200.000	-\$ 1.200.000
Insumos	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 420.000	-\$ 420.000	-\$ 420.000	-\$ 441.000	-\$ 441.000	-\$ 441.000	-\$ 463.050	-\$ 463.050	-\$ 463.050
TV, Internet y Telefonía Fija	-\$ 58.990	-\$ 58.990	-\$ 58.990	-\$ 58.990	-\$ 58.990	-\$ 58.990	-\$ 58.990	-\$ 58.990	-\$ 58.990	-\$ 58.990	-\$ 58.990	-\$ 58.990
Marketing y Social Media	-\$ 1.200.000	-\$ 1.200.000	-\$ 1.200.000	-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000	-\$ 1.200.000	-\$ 1.200.000	-\$ 1.200.000	-\$ 1.200.000
Mantencion Piscina	-\$ 95.000	-\$ 95.000	-\$ 95.000	-\$ 95.000	-\$ 95.000	-\$ 95.000	-\$ 95.000	-\$ 95.000	-\$ 95.000	-\$ 95.000	-\$ 95.000	-\$ 95.000
Mantencion Maquinas	-\$ 50.000	-\$ 50.000	-\$ 50.000	-\$ 50.000	-\$ 50.000	-\$ 50.000	-\$ 50.000	-\$ 50.000	-\$ 50.000	-\$ 50.000	-\$ 50.000	-\$ 50.000
TOTAL MES	-\$ 14.757.696	-\$ 7.569.696	-\$ 6.279.296	\$ 188.050	\$ 1.680.970	-\$ 168.098	\$ 4.744.414	\$ 5.279.412	\$ 7.366.651	\$ 15.910.419	\$ 13.688.128	\$ 14.392.895
TOTAL ACUMULADO	-\$ 14.757.696	-\$ 22.327.392	-\$ 28.606.688	-\$ 28.418.638	-\$ 26.737.668	-\$ 26.905.766	-\$ 22.161.352	-\$ 16.881.940	-\$ 9.515.289	\$ 6.395.130	\$ 20.083.258	\$ 34.476.153

Tabla 14: Capital de Trabajo. Fuente: Elaboración propia.

7.6 Estado de Situación Financiera

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA (M\$)						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS CORRIENTES						
Banco	26.906	49.641	76.053	103.871	133.993	166.839
Deudores Comerciales y Otras cuentas por Cobrar Neto.						
Cuentas por cobrar por Impuestos Corrientes						
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	26.906	49.641	76.053	103.871	133.993	166.839
ACTIVOS NO CORRIENTES						
Propiedad Planta y Equipo Neto	81.934	65.622	49.310	32.999	16.687	375
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	81.934	65.622	49.310	32.999	16.687	375
TOTAL ACTIVOS	108.840	115.263	125.363	136.870	150.679	167.214
PASIVOS CORRIENTES						
Pasivos Financieros						
Acreedores Comerciales y otras cuentas por Pagar						
Cuentas por pagar por Impuestos Corrientes		6.423	16.523	28.030	41.840	58.375
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	00	6.423	16.523	28.030	41.840	58.375
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES						
PATRIMONIO						
Capital Emitido	108.840	108.840	108.840	108.840	108.840	108.840
Resultados Retenidos (Pérdidas Acumuladas)		00	00	00	00	00
Resultado del Ejercicio		17.366	44.674	75.784	113.122	157.828
Retiro de Utilidades		-17.366	-44.674	-75.784	-113.122	-157.828
TOTAL PATRIMONIO	108.840	108.840	108.840	108.840	108.840	108.840
TOTAL PATRIMONIO Y PASIVOS	108.840	115.263	125.363	136.870	150.679	167.214
Depreciación Acumulada		-16.312	-32.624	-48.935	-65.247	-81.559

Tabla 15: Estado de Situación Financiera. Fuente: Elaboración propia.

7.7 Análisis de Sensibilidad

ANALISIS DE SENSIBILIDAD	ESCENARIOS								
	A	B	C	D	BASE	E	F	G	H
Variación Nuevos Socios	-25%	-20%	-15%	-10%	0%	10%	15%	20%	25%
Socios del Gimnasio MDS	1125	1200	1275	1350	1500	1650	1725	1800	1875
VAN (a 5 Años, Td=16,21%)	-\$ 16.866.734	\$ 3.153.286	\$ 37.897.056	\$ 73.503.419	\$ 194.149.685	\$ 319.711.112	\$ 343.425.402	\$ 374.909.129	\$ 453.137.665
TIR (%)	13%	17%	24%	32%	59%	98%	106%	117%	147%
Payback (Años)	6,5	5,5	4,3	3,5	2,2	1,5	1,4	1,4	1,2
Punto de Equilibrio	1.193								

Tabla 16: Análisis de Sensibilidad. Fuente: Elaboración propia.

7.8 Ratios Relevantes

RATIOS RELEVANTES	AÑOS				
Ratio	1	2	3	4	5
ROI	21,9%	56,2%	95,4%	142,4%	198,6%
ROE	21,2%	54,5%	92,5%	138,1%	192,6%
EDITDA	14,1%	23,1%	30,4%	36,7%	42,2%

Tabla 17: Ratios Relevantes. Fuente: Elaboración propia.

VIII. Riesgos críticos

Los Riesgos Críticos del proyecto pueden surgir tanto del exterior como del interior del Negocio, es por ello que a continuación, se presenta una tabla con los posibles riesgos del proyecto y sus planes de mitigación asociados.

8.1 Riesgos Críticos Externos

RIESGO	PLAN DE MITIGACION
Baja en captación de nuevos socios	Esto será enfrentado reforzando las acciones de Marketing y de redes sociales, acompañadas de nuevas promociones que entreguen descuentos atractivos, generación de más planes empresa que impliquen aumentar la masa de socios con mayor velocidad.
Llegada de nuevos competidores	Investigar detalladamente a los nuevos entrantes a través de cliente oculto, detectando sus elementos diferenciadores y responder a ellos rápidamente para evitar así una pérdida de share importante.
Baja en la actividad económica de la Zona	Aumentar la contratación de Planes Empresa, y por otro lado para aquellas

	<p>empresas que ya tienen planes con el Gimnasio, generar descuentos atractivos que eviten la deserción. Recordar que es mucho más costoso hacer retornar a un cliente que se ha ido, que mantener a uno ya existente. Por otro lado, para el caso de los clientes particulares, se hace necesario revisar la posibilidad de efectuar descuentos momentáneos (ejemplo: 2 meses al 50% del valor para el caso de planes semestrales, y 4 meses al 50% para los planes anuales), ya que de esa manera generamos fidelidad con los clientes que deciden quedarse con nosotros a pesar de las circunstancias económicas.</p>
--	--

Tabla 18: Riesgos Externos. Fuente: Elaboración propia.

8.2 Riesgos Críticos Internos

RIESGO	PLAN DE MITIGACION
Inasistencia imprevista de instructores	Asegurar que el instructor de planta se encuentre capacitado para suplir de manera básica (al menos) a alguno de los instructores que falte a una clase de manera imprevista. Es de gran importancia contar con un plan B que permita seguir operando, ya que de otra forma el Gimnasio enfrentaría graves problemas reputacionales, los que al ser compartidos en las redes sociales provocarían un impacto difícil de contener.
Fallas en máquinas de entrenamiento	La calidad de las maquinas se resguardan con un contrato de mantención existente, que contempla mantención preventiva, y por otra parte la mantención correctiva dentro de la jornada en que se informa del inconveniente.
Baja en la Satisfacción de Clientes	Analizar detalladamente los resultados de las encuestas para detectar los focos de descontento, complementar lo anterior con la realización de Focus Groups con clientes frecuentes para conocer más profundamente sus experiencias, recopilar posibles quejas, y más importante aún, recabar la mayor cantidad de ideas que aporten al

	negocio y mejoren la calidad de atención y servicio.
--	--

Tabla 19: Riesgos Internos. Fuente: Elaboración propia.

8.3 Estrategia de Salida

En el caso de que esta Unidad de Negocios no sea exitosa, se efectuará la liquidación de los activos más importantes del Gimnasio: las máquinas de ejercicio. Probablemente el mismo Hotel sea quien conserve algunas de ellas para dejar en sus instalaciones en primer lugar. La liquidación del resto de las máquinas se llevará a cabo a través de su venta por lotes a través de Internet, orientada principalmente a usuarios particulares, empresas y por supuesto competidores del rubro. Se cree que por tratarse de máquinas de la mejor calidad disponible en el mercado hoy, este proceso no debiese tomar más de 2 meses, generando un retorno importante de dinero correspondiente a la mayor inversión del proyecto que involucraba generar esta nueva Unidad de Negocios para el Hotel MDS.

IX. Propuesta Inversionista

Para la realización de este proyecto se requiere una inversión de MM\$81.9, y de capital de trabajo necesario que corresponde a la suma de MM\$26.9, los que serán financiado con capital propio sin deuda, aportado en partes iguales por el grupo MDS.

El proyecto presenta utilidades el primer año de MM\$17.4, un VAN positivo de \$194.149.685 con una TIR de un 59% y un Payback de 2,2 años, lo que indica que el proyecto es rentable.

X. Conclusiones

La creación de una nueva UEN en Hotel MDS Calama, como es el Gimnasio MDS, representa una atractiva oportunidad de negocios para el grupo Marina del Sol debido a la información que entrega el presente plan, desde su estudio de Mercado, Análisis de la Industria, Competidores, Clientes y Stakeholders, etc. Todo lo anterior habla de un entorno favorable para la implementación de Gimnasio MDS.

Por otro lado, el Análisis Financiero efectuado, al entregar en la evaluación a 5 Años un VAN de M\$194.149 y una Tasa Interna de Retorno de 59%, hablan de lo atractivo y factible que resulta su ejecución.

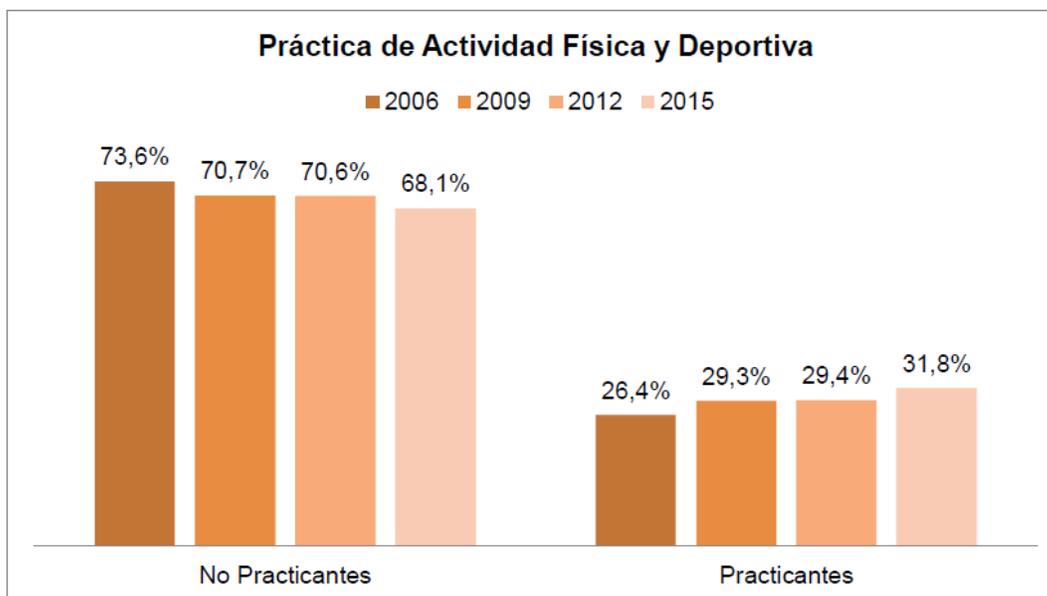
Bibliografía y fuentes

- Ismael Oliva (2012): Notas de clase Gerencia Estratégica.
- Nassir Sapag Chain, Reinaldo Sapag Chain y José Manuel Sapag, 6° edición
(2014): Preparación y Evaluación de Proyectos
- http://www.mindep.cl/wp-content/uploads/2016/07/INFORME-FINAL-ENCUESTA-DEPORTES-COMPLETO_.pdf
- <http://www.censo2017.cl/descargue-aqui-resultados-de-comunas/>
- <https://www.df.cl/noticias/empresas/actualidad/presidente-de-valmar-y-compra-de-clinicas-de-masvida-queremos-tener/2018-06-14/202456.html>.
- <http://www.revistapym.com.co/5-razones-para-usar-influenciadores-en-el-marketing-digital>
- http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm
- <https://www.fundacionaquae.org/blog/infografias/cuanta-agua-consume-la-ducha-minuto/>
- <http://www3.aguasantofagasta.cl/empresa/informacion-comercial/tarifas/tarifas-actuales.html>
- http://www.gasenlinea.gob.cl/index.php/web/buscador?rere_id=0
- <http://www.gasdered.cl/>
- <http://www3.aguasantofagasta.cl/empresa/informacion-comercial/tarifas/ajuste-de-tarifa.html>
- <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=199209>
- <https://aguanovachile.wordpress.com/2014/09/08/lista-de-precios-mantenimiento-programado-de-piscinas/>
- <http://www.bcentral.cl/>

- <https://vtr.com/productos/NegociosPacks/triple-pack-banda-ancha-television-telefonía>
- <http://energiaregion.cl/region/II>
- http://www.cgedistribucion.cl/wp-content/uploads/2015/11/Tarifas-de-Suministro_CGE_Julio-2018.pdf
- <https://si3.bcentral.cl/Siete/secure/cuadros/arboles.aspx>
- http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

Anexos

Anexo N°1: Nivel de Práctica de Actividad Física y/o Deportes de la Población de 18 Años



Fuente: Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes en la Población de 18 años y más. Mindep 2016

Anexo N°2: Interés en la práctica de actividad física y/o deportiva según región.

	Le interesa el deporte y la actividad física, y los practica	No le interesa el deporte y la actividad física, y los practica	Le interesa el deporte y la actividad física, pero no los practica	No le interesa el deporte y la actividad física, y no los practica
I	23,4%	4,3%	41,5%	30,9%
II	38,8%	1,2%	51,8%	8,2%
III	25,9%	5,9%	47,1%	21,2%
IV	23,9%	3,4%	50,0%	22,6%
V	31,7%	0,9%	45,5%	22,0%
VI	27,4%	3,5%	50,2%	18,9%
VII	20,4%	0,3%	60,7%	18,6%
VIII	25,6%	3,3%	47,5%	23,3%
IX	27,8%	2,3%	47,2%	22,0%
X	25,6%	3,4%	51,1%	19,9%
XI	29,0%	0,0%	51,6%	19,4%
XII	31,9%	4,3%	51,1%	12,8%
RM	32,8%	2,3%	47,6%	17,2%
XIV	23,5%	0,0%	50,4%	26,1%
XV	33,3%	0,0%	49,0%	17,6%

Fuente: Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes en la Población de 18 años y más. Mindep 2016

Anexo N°3: VALORES SPA (PRECIOS A PUBLICO)

TRATAMIENTOS CORPORALES:

TRATAMIENTO	VALOR	DESCRIPCION	TIEMPO
Masaje de relajación Completo o Descontracturante	\$35.000	Manos, brazos, cara, cabeza, cuello, hombros. Pies, gemelos y espalda	1 hora aprox.
Masajes de relajación o Descontracturante de espalda	\$20.000	Espalda, cuello y hombros, maniobras más localizadas de quiropraxia.	40 min. aprox
Masaje Express	\$17.000	Masaje localizado, en zonas de dolor.	20 a 30 min aprox.
Masaje Day Spa	\$25.000	Incluye piscina temperada, sauna y masaje de espalda, cuello, hombros y cabeza, y 1 jugo natural de la temporada.	Masaje 30 a min aprox,

***Observación:** todos los tratamientos corporales incluyen maniobras manuales, piedras calientes y sesión de reiki si se solicita.

MANICURE Y PEDICURE:

TRATAMIENTO	VALOR	DESCRIPCION	TIEMPO
Pedicure	\$25.000	Remover durezas, embellecimiento de uñas, exfoliación y masaje	1 hora aprox
Manicure Express	\$12.000	Embellecimiento de uñas y manos	30 min aprox
Esmaltado Permanente	\$ 30.000	Embellecimiento de uñas y esmalte permanente, dura aprox 1 mes	1 hora aprox.

MAQUILLAJE:

TRATAMIENTO	VALOR	DESCRIPCION	TIEMPO
Maquillaje Social	\$20.000	Destacar la belleza de cada persona, a través de una profesional.	30 min aprox.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°4: Análisis del Entorno – PESTEL

ASPECTO	RIESGOS / AMENAZAS	OPORTUNIDADES	EXIGENCIAS
Político y Legal	<ul style="list-style-type: none">- No se aprecian riesgos en este aspecto.	<ul style="list-style-type: none">- Estabilidad del país.- Incentivo y preocupación a nivel país de la calidad de vida de sus habitantes.	<ul style="list-style-type: none">- Obtención de patentes comercial.- Exigencias de Seguridad para personal interno y externo.- Personal Calificado para algunas clases y áreas.
Económico	<ul style="list-style-type: none">- Alta dependencia de la minería, muy presente en	<ul style="list-style-type: none">- Recuperación de la minería y el alza de la inversión en Calama.	<ul style="list-style-type: none">- Eficiencia en costos que hoy ya mantiene el hotel y permiten

	la comuna de Calama	- Incentivos en la Inversión por la Reforma Tributaria.	economías de escala.
Social	- Alta población flotante en Calama, que puede llevar a no contratar planes semestrales o anuales.		- La exigencia de los consumidores chilenos por la experiencia en el servicio. - Alto interés por mantener una buena calidad de vida y salud.
Tecnológico	- Viralización de malas experiencias en Redes Sociales.	- El acceso a las redes sociales, que permite bajos costos de Marketing. - Alto nivel de uso de internet en Chile. -	- Aprovechar las buenas experiencias y promover por medios digitales
Ecológico	- Realización de deporte al aire libre, lo que no incentiva el	- Poca cantidad de competencia que hoy	- Implementar un plan de manejo de residuos.

	uso de Gimnasio.	existe en Calama.	
	-	- Inversión en mitigación de ruidos.	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°5: Cotización de máquinas en Empresa para el Deporte y la Salud S.A.

Detalle	Costo Unitario
Trotadora	\$ 2.700.000
Bicicleta Vertical	\$ 1.500.000
Bicicleta Horizontal	\$ 1.800.000
Elíptica	\$ 2.900.000
Bicicleta Spinning	\$ 380.000
Maquina Individual Cuadriceps	\$ 1.350.000
Maquina Individual Isquiotibiales	\$ 1.500.000
Maquina Individual Espalda, Sentado, Polea Alta	\$ 1.500.000
Maquina Individual Biceps	\$ 1.500.000
Maquina Individual Hombros Subida Vertical	\$ 1.350.000
Maquina Individual Hombros Elevación Lateral	\$ 1.350.000
Maquina Individual Pectoral	\$ 1.450.000
Maquina Abductor - Adductor	\$ 1.500.000
Maquina Gluteos	\$ 1.450.000
Maquina Crossover	\$ 850.000
Maquina Press de Piernas	\$ 1.600.000
Banca Multiuso Regulable Pectoral, Hombros, Biceps	\$ 1.500.000
Banca para Press	\$ 150.000
Banca Regulable para Press	\$ 250.000
Banca Romana	\$ 120.000
Rack para Mancuernas Horizontal	\$ 100.000
Soporte para Discos Olimpicos	\$ 70.000
Barras Olimpica c/seguro	\$ 170.000
Set Discos Olimpicos 200Kg	\$ 350.000
Set de Mancuerna de 4, 5, 10, 15, 20 kgs (15 Pares)	\$ 600.000

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°6: Cuadro comparativo Competidores y sus Servicios

Servicios	Sportlife Calama	Energy Calama	ADN Sport Calama	Fitness Club Gym	Leblon Sport Calama	Gimnasio Aspech	Gimnasio Be! Wellness & Fitness	EBody Calama
Aqua Fitness								
Baile entretenido	√	√	√	√	√	√	√	√
Ballet Infantil	√							
Body Attack	√	√	√					
Body Combat	√	√	√	√	√	√	√	√
Circuit Training	√		√					
Entrenamiento de Suspensión	√	√	√					
Gap	√							
Insanity	√		√	√	√			
Karate	√		√	√	√			
Pilates		√		√	√	√	√	√
RMP	√	√	√	√	√	√	√	√
Spinning	√	√	√	√	√	√	√	√
Taekwondo Kids	√							
TRX	√	√	√					
Yoga				√		√	√	√
Zumba	√	√	√	√	√	√	√	√

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°7: Resultados de Encuesta

1. ¿Cuál es su rango de Edad?					
	De 20 a 30 Años	De 31 a 40 Años	De 41 a 50 Años	De 51 a 60 Años	Más de 60 Años
Cantidad	77	68	53	13	2
Porcentaje	36%	32%	25%	6%	1%

2. ¿Cuál es su sexo?		
	Hombre	Mujer
Cantidad	139	74
Porcentaje	65%	35%

3. ¿Va a Gimnasio actualmente?		
	Si	No
Cantidad	139	74
Porcentaje	65%	35%

4. En una escala de Importancia, ¿que valora más en un Gimnasio?, Enumerar de 1 a 4, donde 1 es más importante y 4 es menos importante.				
	Precio	Estacionamiento Incluido	Cantidad y Variedad de Maquinas	Variedad de Clases (Baile, Spinning, Musculación, Personal trainer, etc.)
1 lugar	58	61	57	37
2 lugar	62	86	42	21
3 lugar	61	43	71	34
4 lugar	28	22	41	116
1 lugar %	27%	29%	27%	17%

5. ¿A través de cuál de los siguientes medios de comunicación, usted se informa? (Marcar todos los que utiliza)					
	Radio	Páginas Web	Instagram	Facebook	Twitter
Cantidad	114	92	57	161	18
Porcentaje	26%	21%	13%	36%	4%

6. ¿Qué plan de membresía prefiere en un Gimnasio? (Marcar solo uno)			
	Plan Mensual	Plan Semestral	Plan anual
Cantidad	91	34	88
Porcentaje	43%	16%	41%

7. ¿En cuánto a un plan de Membresía del Gimnasio, cuanto estaría dispuesto a pagar mensualmente? (Marcar solo uno)				
	De 20 mil a 30 mil pesos	De 31 mil a 40 mil pesos	De 41 mil a 60 mil pesos	Más de 60 mil pesos
Cantidad	155	54	2	2
Porcentaje	73%	25%	1%	1%

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°8: Fortalezas y Debilidades Competidores

Gimnasio	Fortalezas	Debilidades
Gimnasio MDS	<ul style="list-style-type: none"> - Ubicación Céntrica - Maquinas de última tecnología - Amplias y cómodas instalaciones - Única piscina temperada y techada de Calama - Clases de natación - Seguridad por CCTV y Guardias de Seguridad - Cuenta con Estacionamientos propios - Amplitud de Servicios - Alto posicionamiento de la Marca MDS en Calama - Spa - Sauna 	<ul style="list-style-type: none"> -Sin experiencia en la Industria
Sportlife Calama	<ul style="list-style-type: none"> - Pertenece a una cadena nacional de Gimnasios - Ubicación Céntrica - Fuerte posicionamiento de la Marca - Horario de Lunes a Domingo - Maquinas de última tecnología - Amplitud de Servicios - Sauna 	<ul style="list-style-type: none"> - No cuenta con Estacionamientos propios - Instalaciones pequeñas
Energy Calama	<ul style="list-style-type: none"> - Pertenece a una cadena nacional de Gimnasio - Ubicación Céntrica. - Fuerte posicionamiento de la Marca - Horario de Lunes a Domingo - Maquinas de última tecnología - Amplitud de Servicios 	<ul style="list-style-type: none"> - No cuenta con Estacionamientos propios
Leblon Sport Calama	<ul style="list-style-type: none"> - Ubicación Céntrica. - Horario de Lunes a Domingo -Amplitud de Servicios 	<ul style="list-style-type: none"> - Baja Tecnología de máquinas. - No cuenta con Estacionamientos - Instalaciones pequeñas

ADN Sport Calama	- Ubicación Céntrica - Amplitud de Servicios - Horario de Lunes a Domingo	- Baja Tecnología de máquinas. - No cuenta con Estacionamientos - Instalaciones pequeñas
Fitness Club Gym	- Clases personalizadas	- Baja Tecnología de máquinas. - Instalaciones pequeñas
Gimnasio Aspech	- Clases personalizadas	- Baja Tecnología de máquinas. - Instalaciones pequeñas - Baja línea de servicios
Gimnasio Be! Wellness & Fitness	- Clases personalizadas	- Baja Tecnología de máquinas. - Instalaciones pequeñas - Baja línea de servicios
EBody Calama	- Clases personalizadas	- Baja Tecnología de máquinas. - Instalaciones pequeñas - Baja línea de servicios

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°9: Matriz principales competidores con los servicios que disponen, horarios y tarifas por cada uno de sus planes.

Servicios	Sportlife Calama	Energy Calama	Leblon Sport Calama	Gimnasio MDS Calama
Matricula Inicial	\$ 30.000	\$ 35.000	\$ 12.000	Sin Matricula
Piscina liberada	NO	NO	NO	SI
Clases de natación Kids	NO	NO	NO	SI
Aqua Fitness	NO	NO	NO	SI
Baile entretenido	SI	SI	SI	SI
Ballet infantil	SI	NO	NO	NO
Body Attack	SI	SI	NO	SI
Body Combat	SI	SI	SI	SI
Circuit Training	SI	NO	NO	SI
Entrenamiento de Suspensión	SI	SI	NO	SI
Gap	SI	NO	NO	SI
Insanity	SI	NO	SI	SI
Karate	SI	NO	SI	SI
Pilates	NO	SI	SI	SI
RPM	SI	SI	SI	SI
Spinning	SI	SI	SI	SI
Taekwondo kids	SI	NO	NO	NO
TRX	SI	SI	NO	SI
Yoga	SI	NO	NO	SI
Zumba	SI	SI	SI	SI
				SI
Estacionamiento incluido	NO	NO	NO	(plan sem o anual)

Tipo de Plan	Sportlife Calama	Energy Calama	Leblon Sport Calama	Gimnasio MDS Calama
Clases Niños	\$ 23.000	N/A	N/A	\$ 20.000
Planes Mensuales (PM)	\$ 60.000	\$ 50.000	\$ 36.000	\$ 55.000
Planes Semestrales (PS)	\$ 35.000	\$ 50.000	\$ 36.000	\$ 40.000
Planes Anuales (PA)	\$ 24.000	\$ 18.333	\$ 36.000	\$ 30.000
Considera Estacionamiento				
Tipo de Plan	Sportlife	Energy	Leblon Sport	MDS Calama
Lunes a viernes	07:00 - 23:00	07:00 - 23:00	07:00 - 23:00	07:00 - 23:00
Sabado	08:00 - 18:00	09:00 - 19:00	09:00 - 21:00	09:00 - 22:00
Domingo	09:00 - 14:00	09:00 - 14:00	09:00 - 13:00	09:00 - 14:00

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°10: MODELO CANVAS

SOCIOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON EL CLIENTE	SEGMENTOS DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - Proveedores de Maquinas - Hotel - Influencers - Kinesiólogos - Asociaciones Deportivas 	<ul style="list-style-type: none"> - Clases Especializadas - Contacto de Influencers Objetivo - Asistencia Nutricional - Actualización Redes Sociales - Publicidad y Difusión 	PV1: Entrenamiento Guiado PV2: Oferta Total a Pasajeros del Hotel PV3: Entrenamiento de Alta Exigencia PV4: Mejora del Rendimiento deportivo PV5: Generar los mayores beneficios y tarifas para los convenios con empresas.	<ul style="list-style-type: none"> - Asistencia Personalizada - Actividades Grupales - Actividades con empresas de la zona 	PV1: Público en General PV2: Huespedes del Hotel PV3: Deportistas PV4: Atletas PV5: Empresas
RECURSOS CLAVES <ul style="list-style-type: none"> - Marca Hotel - Estacionamiento - Piscina - Infraestructura - Instructores - Maquinas 			CANALES <ul style="list-style-type: none"> - Redes Sociales - Radio - Hotel - Casino - Boca Oido 	
ESTRUCTURA DE COSTOS <p>INVERSION:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acondicionamiento de Espacio Interior (Remodelación) - Compra de Maquinas - Muebles de Oficina <p>COSTOS FIJOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Arriendo Espacio Físico - Arriendo Computadores - Remuneraciones <p>COSTOS VARIABLES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Insumos - Publicidad - Servicios Basicos - Canjes / Servicios Influencers 			FUENTES DE INGRESOS <ul style="list-style-type: none"> - Membresias 	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°11: Fotografías servicios Clínica Las Condes Santiago.



<p>PLAN VIDA SALUDABLE 1° mes \$81.120 Incluye: Evaluación Kinésica. Evaluación Traumatológica. Evaluación Física. A partir 2° mes \$50.000 Incluye: Evaluación Física. PROMOCIÓN. Trimestre \$124.000 Semestre \$205.000</p>
<p>PLAN RETORNO DEPORTIVO Sólo con orden médica Mensualidad: \$111.026 Incluye: Evaluaciones Kinésicas (3) Evaluación Traumatológica. Evaluación Física. HORARIOS: Lunes a viernes de 7:00 – 21 horas Sábados 9:00 – 13:00 horas</p>

Anexo N°12: Principales empresas de la zona:

Nº	Empresa	Rut
1	A3D Chile S.A.	96955880-7
2	Acciona Airport Services	76611528-4
3	Achs	70360100-6
4	Agrosuper S.A.	76129263-3
5	Ale Heavy Lift Chile Spa	76588089-0
6	Alianza Creativa Comunicaciones Ltda.	76378392-8
7	Arrendadora De Vehiculos S.A.	77225200-5
8	Asesorias Marcela Elizabeth	76309217-8
9	Asesorias Y Servicios Grupo Educativo Sp	76041771-8
10	Auto Summit Chile S.A.	96924460-8
11	Automotores Gildemeister Spa	79649140-K
12	Bain & Company Chile Asesorias Limitada	76146692-5
13	Banco Central De Chile	97029000-1
14	Bbva Corredora Tecnica De Seguros Ltda.	89540400-4
15	Bbva Factoring Ltda.	76870660-3
16	Bcd Travel Chile S.A.	96999420-8
17	Bechtel	95207000-2
18	Bermad Fluid Solutions S.A.	96808700-2
19	Besalco M.D. Montajes S.A.	99564360-K
20	Boletin Del Trabajo	76557775-6
21	Brass Chile S.A.	77611600-9
22	Bridgestone Mining Solutions Latin Ameri	96972630-0
23	Broadspectrum Chile Spa	76050301-0
24	Cadotech S.A.	96973190-8
25	Caid S.A.	76069751-6
26	Caja 18	82606800-0
27	Caja De Compensacion De Asignacion Famil	81826800-9
28	Camara Chilena De La Construccion A G	81458500-K
29	Carlson Wagonlit Chile S.A.	96937290-8
30	Cencosud Retail S.A.	81201000-K
31	Centro De Extencion Y Capacitacion Mahui	BLOQUEAD
32	Cia De Leasing Tattersall S.A.	96565580-9
33	Clinica El Loa S.A.	96802800-6
34	Cms Campos Menichetti Suarez Spa	76339758-0
35	Cobreloa S.A.D.P.	76528540-2
36	Cobreloa, Cobreloa	76528540-2

Nº	Empresa	Rut
37	Codesser	70265000-3
38	Colegio Juan Pablo Ii	65127871-6
39	Comdes Calama	70954900-6
40	Comercial Y Servicios Verne Spa	76034722-1
41	Comercializadora Experiencias Getaway Lt	76080649-8
42	Comgas Andina S.A.	96905520-1
43	Compañia Petroleo De Chile Copec S.A.	99520000-7
44	Compañia De Servicios Industriales Ltda	85840100-3
45	Conect Marketing & Traveling Agency Spa	76622762-7
46	Consejo Nacional De Seguridad	70041700-K
47	Consortio Celle S.A.	96970270-3
48	Corporacion Cultura Y Turismo De Calama	88951800-6
49	Forum Servicios Financieros	96678790-2
50	Fundacion De Beneficiencia Hogar De Cris	81496800-6
51	Fundacion Educacional Escondida	74191400-K
52	Fundacion Educacional Obispo Luis Silva	65127678-0
53	Ga Operaciones Spa	76479829-5
54	Gama Chile S.A.	78806090-K
55	Geotec Boyles Bros. S.A.	93545000-4
56	Gestion Sur Ltda	77043750-4
57	Hatch Ingenieros Y Consultores Ltda.	78784480-4
58	Hidronor Chile S.A.	96607990-8
59	Honda Motor De Chile S.A.	96870620-9
60	Honeywell Chile S.A.	96659360-1
61	Imak S.A.	96899120-5
62	Inacap	72012000-3
63	Induval S.A	76383080-2
64	Ingenieria Ava Montajes Ltda.	76214280-5
65	Inmobiliaria Guzman Limitada	76262024-3
66	Inppamet Ltda.	79722500-2
67	Intertour Turismo Compañia Ltda	84707400-0
68	Inversiones M Y A Ltda.	76489530-4
69	Isapre Banmedica S.A.	96572800-7
70	Isapre Chuquicamata	79566720-2
71	Jigsaw Technologies Ltda	76015699K
72	Joy Global Chile S.A.	95616000-6

Nº	Empresa	Rut
73	Kaufmann S.A. Vehiculos Motorizados	92475000-6
74	Kghm Chile Spa	76025837-7
75	Corporacion Cultural De La Camara Chilen	73213000-4
76	Corporacion De Bienestar Y Salud	65091028-1
77	Corporacion De Capacitacion Y Empleo	70417500-0
78	Corporacion Incuba2	65035972-0
79	Corporacion Nacional De Desarrollo Indig.	72396000-2
80	Corporacion Nacional Del Cobre De Chile	61704000-K
81	Coval .S.A.	96881530-K
82	Derk Ingenieria Y Geología Ltda	77329510-7
83	Distribuidora Cummins Chile S.A.	968431404
84	Eaton Industries Chile S.P.A.	76103571-1
85	Ecometales Limited Agencia En Chile	59087530-9
86	Empresa Periodistica El Norte S.A.	84295700-1
87	Enaex S.A.	90266000-3
88	Enaex Servicios S.A.	76041871-4
89	Enorchile S.A.	96774300-3
90	Epiroc Chile S.A.C.	91762000-8
91	Esachs S.A.	99579260-5
92	Exploraciones Mineras Andinas S.A.	99569520-0
93	Fam America Latina Maquinarias Ltda.	77683790-3
94	Ferrocarril De Antofagasta A Bolivia	81148200-5
95	Ferrovial Agroman Chile S.A.	96825130-9
96	Ferrovial Servicios Ambientales	77472950-K
97	Ferrovial Servicios Chile Ltda.	76214934-6
98	Fluor Chile S.A.	85555900-5
99	Komatsu Chile S.A.	96843130-7
100	Komatsu Cummins Chile	77260520-K
101	Latam Airlines Group S.A.	89862200-2
102	Latin Gaming Calama S.A.	99599080-6
103	Lider Huaytiquina	76134941-4
104	Liebherr Chile Spa	77461750-7
105	Logistica Hualpen Limitada	76750560-4
106	Louis Berger Chile S.A.	99567050-K
107	Mantencion, Ingenieria Y Servicios En Mi	76163223-K
108	Marina Del Sol S.A.	995993503

Nº	Empresa	Rut
109	Media Luna Producciones	76125533-9
110	Michelin Chile Ltda.	86020700-1
111	Minera Centinela	76727040-2
112	Minera Escondida Ltda.	79587210-8
113	Mmc Chile S.A.	96364000-5
114	Moto Rent Spa	76569691-7
115	Mutual De Seguridad Cchc	70285100-9
116	New Tech Copper Spa	99580830-7
117	Nueva Inmobiliaria Korlaet Spa	76414261-6
118	Ohl Construccion	59059340-0
119	Opticas Gmo Chile S.A.	96891370-0
120	Orica Chile S.A.	95467000-7
121	Otraco Chile S.A.	96802420-5
122	Otsi	96538030-2
123	Outotec Chile S.A.	78040120-6
124	Outotec Servicios Industriales Ltda	99503850-1
125	Petreven Spa Chile	76101133-2
126	Piteau Associates Chile Spa	76126453-2
127	Play Latam S.P.A.	761520369
128	Ppi Chile Ltda.	96632440-6
129	Ppi-Global	96632440-6
130	Preuniversitario Pedro De Valdivia	85698200-9
131	Principal Vida Chile	96588080-1
132	Prodalam S.A.	93772000-9
133	Proloa	65127080-4
134	Psinet S.A.	96780180-4
135	Ram Ltda	96689300-1
136	Recauchajes Bailac Thor Ltda.	89012900-5
137	Recimat Ltda.	76073179-K
138	Rexnord Chile Comercial Ltda.	76583150-4
139	Rodriguez Munera, Antonio	PAE305457
140	Romero Perez, Pedro Ignacio	AAA586916
141	Sacyr Concesiones Chile S.A.	76057576-3
142	Saiz, Manuel	AAH817168
143	Salinas Y Fabres S.A.	91502000-3
144	Salvatore Carnazza, Salvatore Carnazza	YA4231553

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°13: Calculo de Crecimiento Anual de la Demanda

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 284.127.427	\$ 335.270.364	\$ 395.619.030	\$ 466.830.455	\$ 550.859.937
Nuevos Clientes	1.500	1.770	2.088	2.464	2.908
Market Share	8,12%	9,58%	11,30%	13,34%	15,74%

Fuente: Elaboración propia.

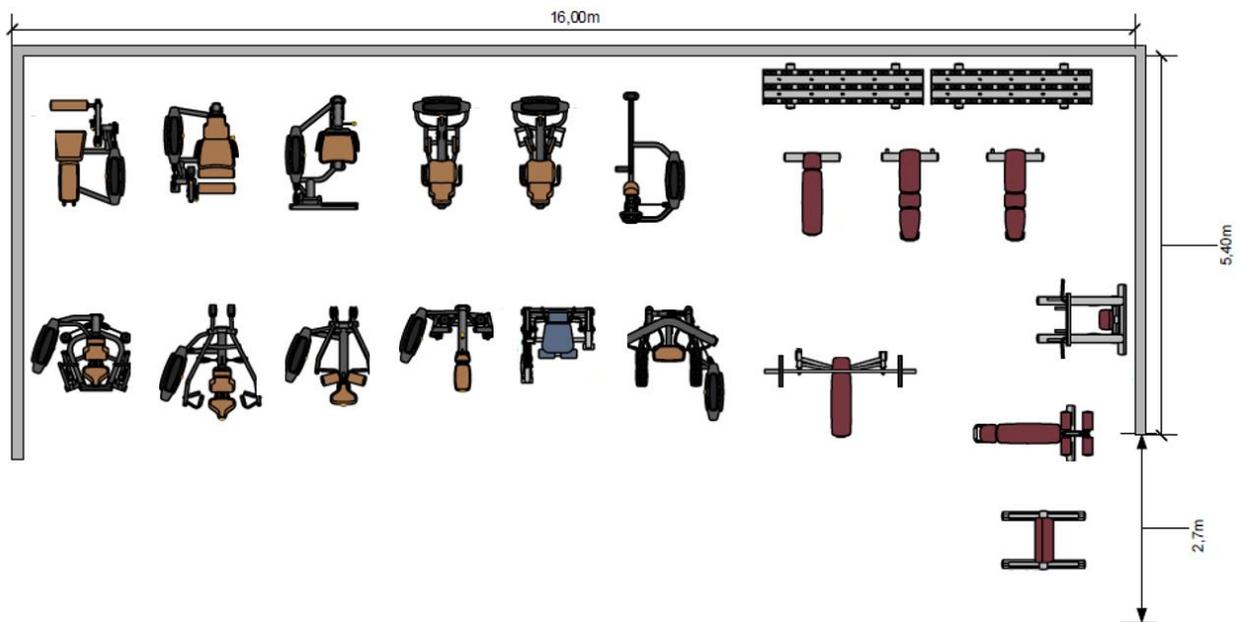
Anexo N°14: Calculo de Estimación de la Demanda (Año 1)

ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos por Membresías	\$ 5.480.000	\$ 12.524.000	\$ 13.689.600	\$ 19.918.560	\$ 21.276.696	\$ 19.634.297	\$ 24.644.477	\$ 25.137.315	\$ 27.247.480	\$ 35.802.119	\$ 33.813.565	\$ 34.471.585
Ingresos por Matrícula (Excluido Empresa y Anual)	\$ 480.000	\$ 624.000	\$ 748.800	\$ 898.560	\$ 1.033.344	\$ 826.675	\$ 843.209	\$ 885.369	\$ 1.062.443	\$ 1.168.687	\$ 934.950	\$ 981.697
Planes Mensuales (PM) \$ 40.000.-	20	26	31	37	43	34	35	37	44	49	39	41
Planes Semestrales (PS) \$ 35.000.-	12	16	19	22	26	21	21	22	27	29	23	25
Planes Anuales (PA) \$ 30.000.-	2	3	4	5	6	5	6	6	9	10	9	10
Plan Empresa (PE) \$ 20.000.-	6	30	30	50	50	50	70	70	70	100	100	100
TOTAL NUEVOS SOCIOS	40	74	84	115	125	110	132	135	149	188	172	176

Fuente: Elaboración propia.

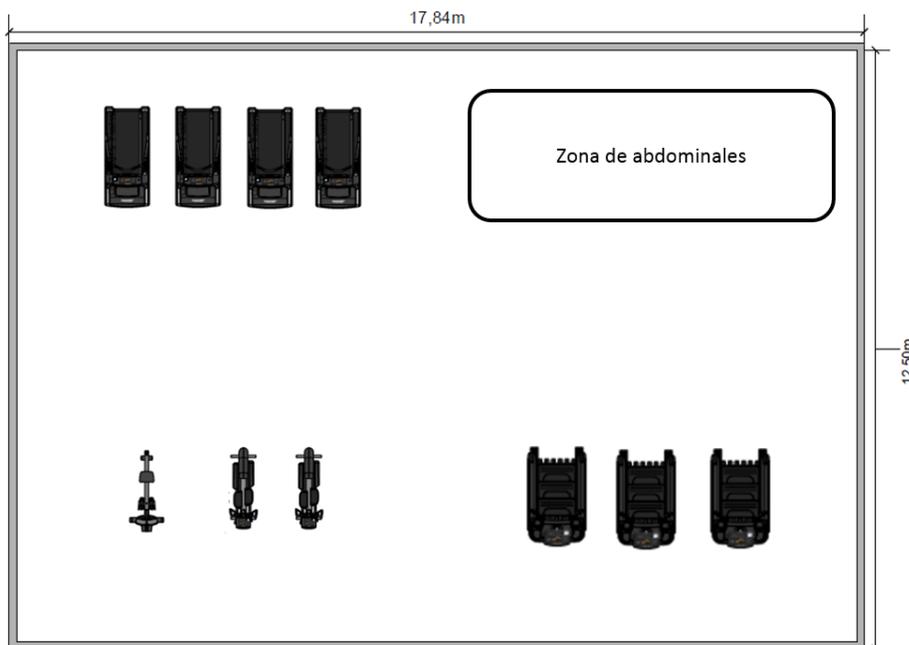
Anexo N°15: Plano Instalaciones

Sala de Musculación:



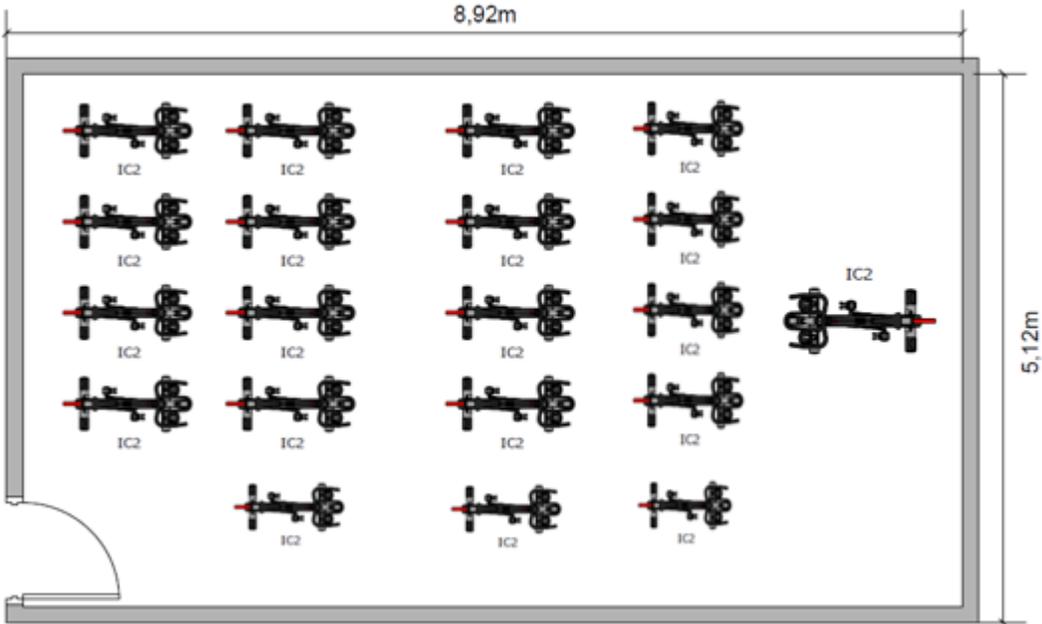
Fuente: Elaboración propia.

Sala de Cardiovascular:



Fuente: Elaboración propia.

Sala de Spinning / RPM:



Fuente: Elaboración propia.

Sala Multiuso:



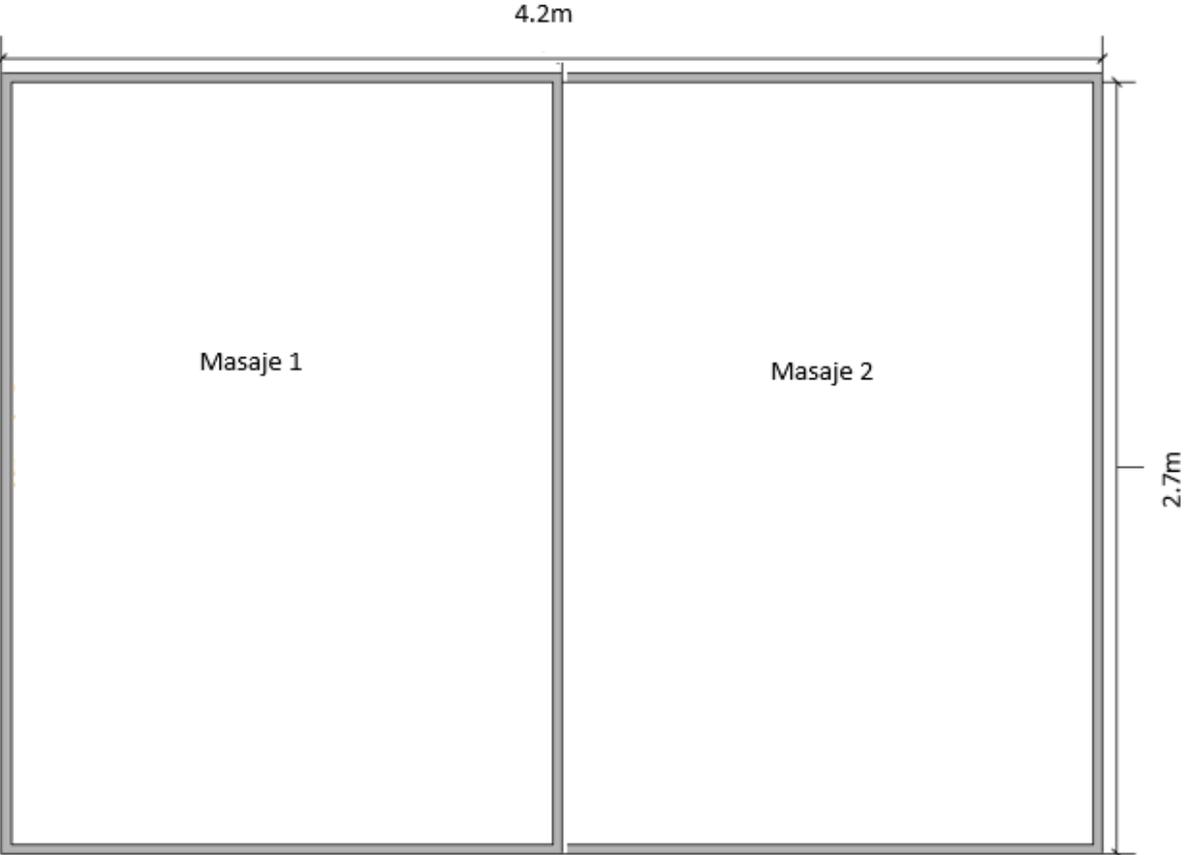
Fuente: Elaboración propia.

Piscina:



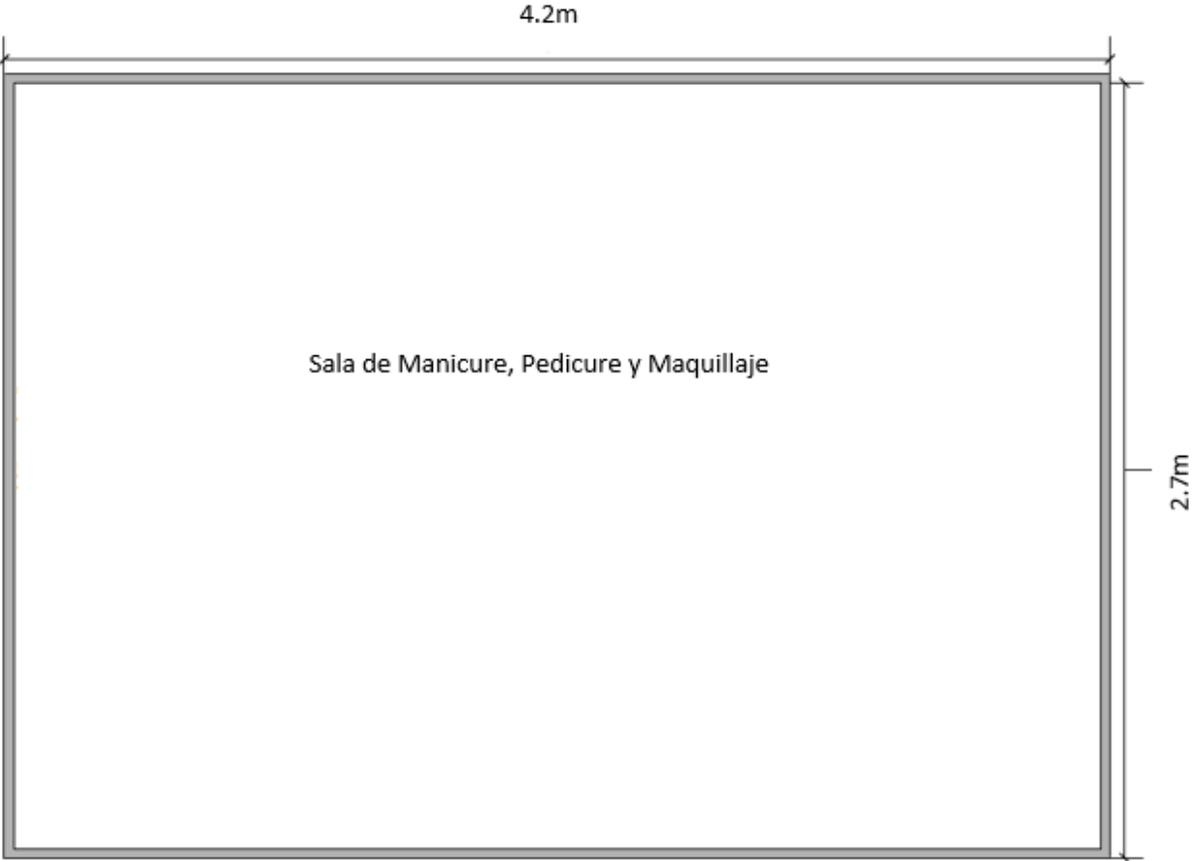
Fuente: Elaboración propia.

Sala de Masajes:



Fuente: Elaboración propia.

Sala de Manicure, Pedicure y Maquillajes:



Fuente: Elaboración propia.